

Vuosi- kertomus 2025



Sisältö



Musti Group lyhyesti	3
Mustin vuosi	4
Avainluvut	5
Toimitusjohtajan katsaus	6
Strategia	7
Toimintamaat	10

Hallinnointi	12
Hallitus	13
Johtoryhmä	14
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	15
Palkitsemisraportti	25

Hallituksen toimintakertomus	29
Kestävyys selvitys	45

Tilinpäätös	103
Konsernitilinpäätös	105
Emoyhtiön tilinpäätös	148
Tilintarkastuskertomus	156

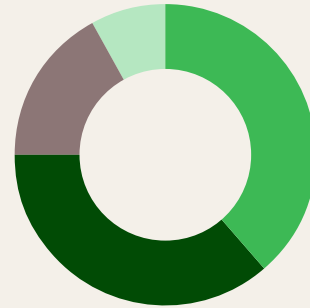
Musti Group lyhyesti

Musti Group on Pohjoismaiden johtava lemmikkieläinhoidon asiantuntija, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa sekä myös vuodesta 2024 Baltiassa. Missiomme on tehdä lemmikkien ja lemmikkivanhempien elämästä hauskeempaa, turvallisempaa ja vaivattomampaa läpi lemmikin elämän. Haluamme olla asiakkaillemme täyden palvelun tuotetarjoaja ja toimija – sekä fyysisesti että digitaalisesti. Uskomme, että täyden palvelun ekosysteemi tarjoaa ainutlaatuisen arvolupauksen, joka parantaa ja vahvistaa hyviä asiakassuhteita ja erottaa meidät kilpailijoista.

Musti-konsernin liikevaihto oli 508,9 miljoonaa euroa tilikaudella 2025. Yhtiöllä oli tilikauden 2025 lopussa 3 954 työntekijää, 1,9 miljoonaa kanta-asiakasta ja 497 myymälää.

Musti Group, osana Sonae konsernia, jatkaa vastuullista kasvuaan niin pohjoismaissa kuin Baltiassa. Loppuvuodesta 2025 kansainvälinen kasvu jatkui Mustin ostaessa ZU:n, Portugalilaisen lemmikkitarvike- ja eläinlääkäriketjun jolla on yhteensä 65 liikettä, joista 24 tarjoaa eläinlääkäripalveluita.

Liikevaihto maittain, %



- Suomi, 39 %
- Ruotsi, 37 %
- Norja, 17 %
- Uudet markkinat, 8 %

NPS

80,1

Liikevaihto tilikaudella 2025

508,9

miljoonaa euroa

Omia myymälöitä

495

Suomi

136

myymälää

Norja

91

myymälää

Baltia

67

myymälää

Portugali

65

myymälää

Franchising-myymälöitä

2

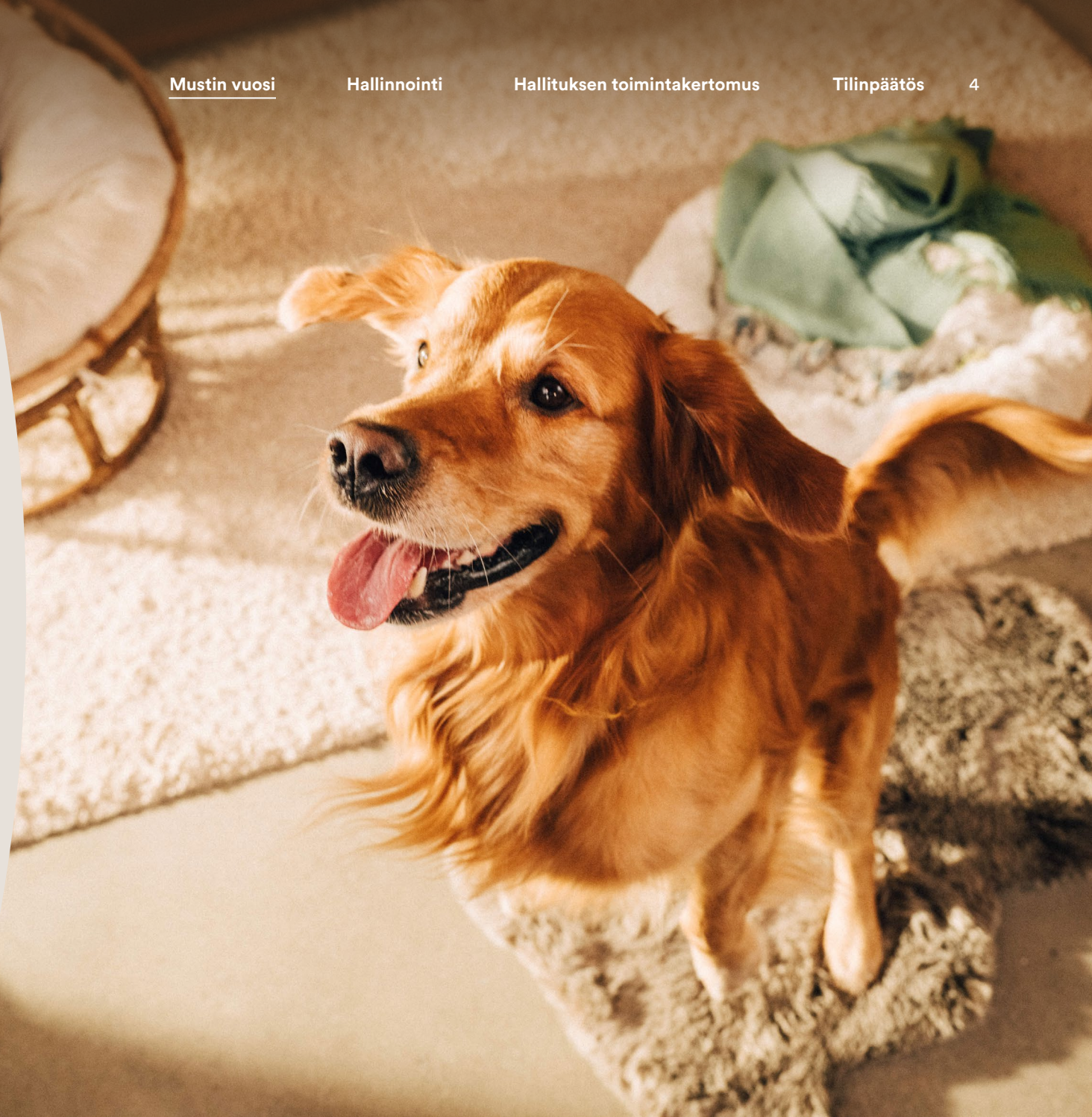
Ruotsi

138

myymälää

Mustin vuosi

Avainluvut	5
Toimitusjohtajan katsaus	6
Strategia	7
Toimintamaat	10



Avainluvut

Avainluvut

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1–12/2025	10/2023–12/2024
Liikevaihto	508,9	560,6
Oikaistu EBITA	20,6	38,0
Oikaistu EBITA, %	4,0%	6,8%
Liikevoitto	6,8	16,2
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, euroa	-0,11	0,20
Nettovelka / oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	3,4	3,1
Kanta-asiakkaiden määrä, tuhatta	1870	1 866
Myymlöiden määrä jakson lopussa	495	415

Tilikausi 2024 oli poikkeuksellisesti 15 kk, joten tilikaudet eivät ole keskenään vertailukelpoisia.

1 870
tuhatta

Kanta-asiakkaita 31.12.2025
(1 866 tuhatta)

51,3 %

Omien ja eksklusiivisten
tuotteiden osuus (51,2 %)

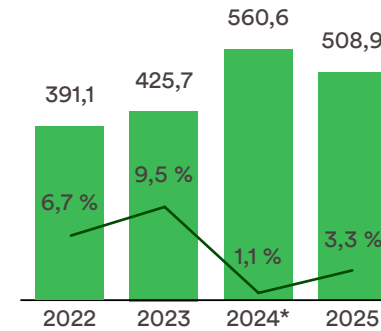
22,9 %

Verkkokaupan osuus
liikevaihdosta (24,3 %)

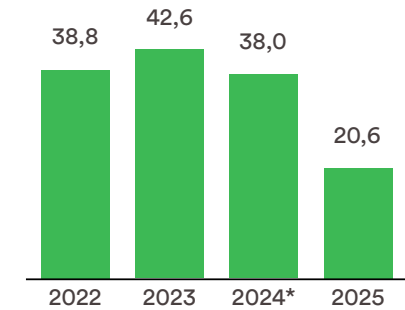
3 954

Henkilöstö 31.12.2025
(30.12.2024: 3 372)

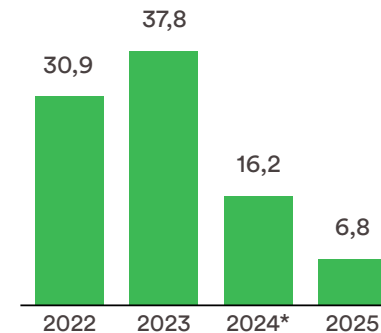
Liikevaihto, miljoonaa euroa, ja vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu, %



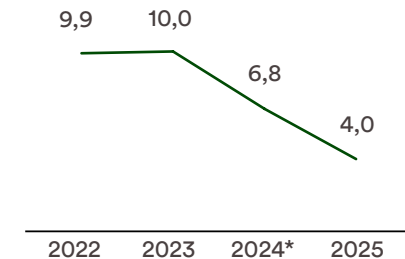
Oikaistu EBITA, miljoonaa euroa



Liikevoitto, miljoonaa euroa



Oikaistu EBITA, %



* 15 kuukauden tilikausi

Toimitusjohtajan katsaus

Musti palasi kasvu-uralle vuonna 2025. Kuluttajien luottamuksen paranemisen sekä strategiset toimenpiteemme kasvun tukemiseksi edesauttoivat myynnin 14,4 prosentin kasvua, mikä on selvästi markkinoita nopeampi kasvuvauhti. Markkinajohtajuutemme vahvistui ja liikevaihtomme ylitti ensimmäistä kertaa 500 miljoonan euron rajan. Tämä kertoo siitä, että tarjoamamme korkealaatuiset, hyvän hinta-laatusuhteen ruoka- ja tarvikevalikoimat, asiantuntevat lemmikkipalvelut ja eläinklinikat sekä nopea ja helppokäyttöinen verkkokauppa vastaavat entistä tiedostavampien kuluttajien muuttuviin tarpeisiin.

Olen erittäin ylpeä tiimistämme ja sen saavutuksista – myynnin ja bruttokatteen jatkuva kasvu; uusien markkinoiden onnistunut integrointi; uusien brändien lanseeraus; lisääntynyt lemmikkiruoan tuotantokapasiteetti; kokonaismarkkinan laajentuminen avattuamme uuden markkina-alueen; sekä investoinnit Mustin IT:n ja logistiikan perustan vahvistamiseen. Nämä kaikki vahvistavat arvonluontimahdollisuuksiamme, kun jatkamme määrätietoista työtä Mustin markkinajohtajuuden kehittämiseksi.

Jatkoimme investointeja Liedossa sijaitsevaan lemmikkiruokatehtaaseemme vahvistaen sitoutumistamme kestävästi valmistettuihin lemmikkien ruokiin. Tehdas vahvistaa kykyämme vastata paikallisesti ja kestävästi valmistettujen tuotteiden kasvavaan kysyntään sekä parantaa kannattavuuttamme, kun siirrämme omien brändiemme tuotantoa konsernin omaan tehtaaseen.

Pet Cityn integrointi on loppusuoralla, ja prosessi on opettanut meille arvokkaita asioita. Pet Cityn ekosysteemin kehittäminen ja valikoiman optimointi tulevat vauhdittamaan kasvua ja

kannattavuutta vuonna 2026. Näistä opeista on merkittävää hyötyä, kun jatkamme laajentumista Euroopan lemmikkimarkkinoilla – ZU:n hankinta Portugalissa on seuraava askel tällä matkalla.

Olemme tyytyväisiä markkinaosuuden kasvusta, katteen vahvistumisesta ja maantieteellisestä laajenemisesta, mutta olemme pettyneitä kannattavuuteen. Uskomme kuitenkin, että investoinnit tuottavuuden parantamiseen ja operatiiviseen perustaan mahdollistavat kannattavuuden parantumisen vuonna 2026 ja sen jälkeen. Kasvumme, nämä investoinnit, kuluttajien luottamuksen vahvistuminen sekä laajentunut kokonaismarkkina Baltian (2024) ja Portugalin (2025) investointien jälkeen vahvistavat uskoamme tulevien vuosien menestykselle.

Päätavoitteemme on – ja tulee aina olemaan – tarjota parasta mahdollista neuvontaa ja tukea lemmikkivanhemmille eli asiakkaillemme. Ilman heidän luottamustaan ja uskollisuuttaan emme olisi tässä asemassa.

Haluamme kiittää lähes 4 000 mustilaisen tiimiämme – osakkeenomistajiemme, hallituksemme, konsernin johtoryhmän ja itseni puolesta – väsymättömästä sitoutumisesta asiakkaidemme ja heidän lemmikkiensä tukemiseen.

David Rönnberg

Toimitusjohtaja



Strategia

Strategiamme on arvolupauksemme jatkuva kehittäminen nykyisten asiakkaidemme palvelemiseksi yhä paremmin sekä uusien asiakkaiden hankkimiseksi, keskittyen erityisesti lemmikkivanhempiin. Jatkamme konseptimme kehittämistä nykyisillä markkinoillamme sekä etsimme uusia mahdollisuuksia kotimarkkinoittemme ulkopuolelta.

Uusien asiakkaiden voittaminen

Musti Group on asemoitunut hyvin voittamaan jatkossakin uusia asiakkaita Euroopan suuresta ja kasvavasta lemmikkieläimen populaatiosta. Uusien asiakkaiden, erityisesti pentuasiakkaiden, hankkiminen on tärkeä markkinaosuutemme kasvun ajuri kotimarkkinoillamme. Tätä tukevat konseptimme, johtava brändimme ja voimakas fokus asiakkaisiin. Taustalla oleva lemmikkivanhemmuuden trendi jatkuu vahvana, mikä tukee Musti Groupin konseptia.

Osuuden kasvattaminen nykyisten kanta-asiakkaiden kokonaiskulutuksesta

Osuuden kasvattaminen asiakkaiden kokonaiskulutuksesta on Musti Groupille selvä mahdollisuus. Syventääksemme asiakkaidemme sitoutumista kehitämme lemmikkivanhemmille ekosysteemimallia, ”Mustilla on kaikki, mitä tarvitset”, koko lemmikin elinkaaren ajan. Datan avulla voimme räätälöidä arvolupaustamme asiakaskohtaisesti.

Keskimääräinen kulutus kanta-asiakasta kohden 12 edelliseltä kuukaudelta laskettuna oli 220,4 euroa tilikaudella 2025 (209,1 euroa 31.12.2024).

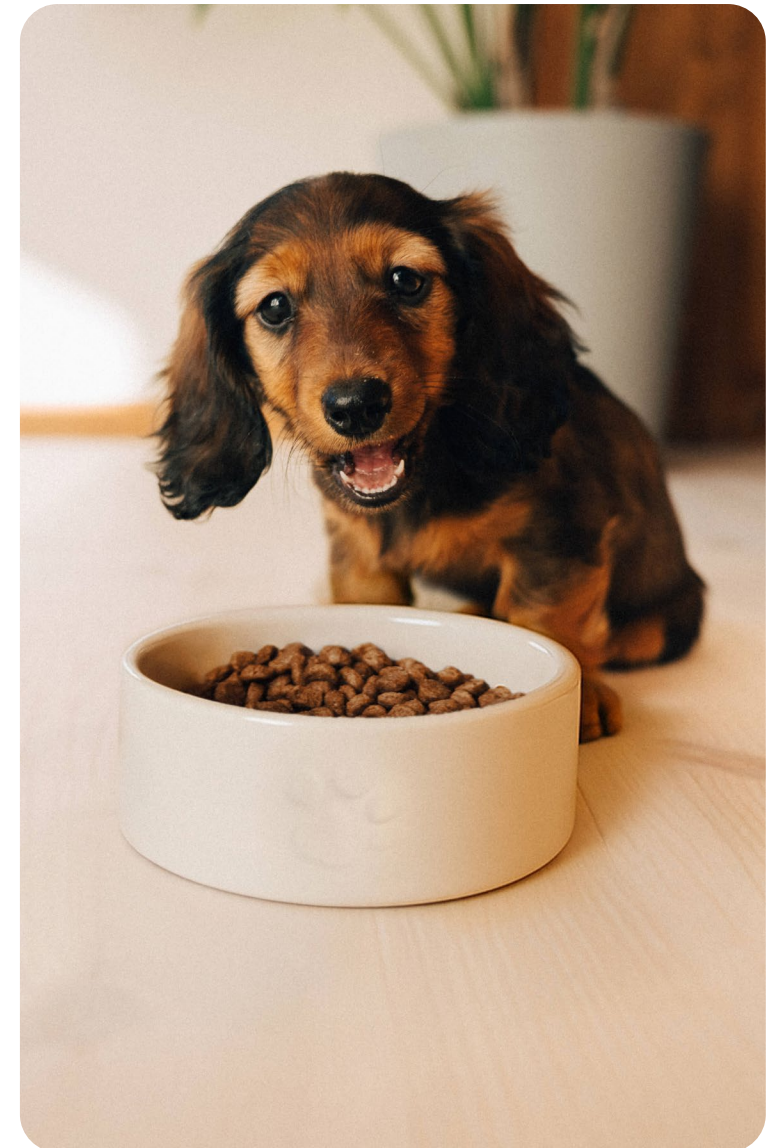
Myymäläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen

Musti Groupilla on Pohjoismaiden laajin verkosto lemmikkitarvikekauppoja. Kasvuinvestoinnit tuottavat hyötyä pitkällä aikavälillä, ja kun myymälämäärämme on kasvanut tilikauden 2020 lopun 231 myymälästä tilikauden 2025 lopun 497 myymälään. Myymäläverkoston laajentamisen lisäksi Musti Group on investoinut palvelujen kasvattamiseen.

ZU:n hankinta loppuvuodesta 2025 sekä Pet Cityn hankinta vuonna 2024 ovat laajentumisemme alku Pohjoismaiden ulkopuolelle. Monikanavaliiketoimintamallillamme on todistanut toimivuutensa, ja olemme varmoja, että se toimii myös kotimarkkinamme ulkopuolella.

Myyntikatteen parantaminen kasvattamalla omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuutta ja hyödyntämällä mittakaavaetuja

Vain Musti Groupin kanavissa myytävien omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuuden kasvattaminen kokonaisympäristössä on Musti Groupin strategian ytimessä. Tästä seuraa kolme tärkeää etua: ainutlaatuinen valikoima, asiakasuskollisuus etenkin lemmikkieläinten ruokatuotteissa ja muissa kulutustavaroiden tuoteryhmissä sekä korkeammat myyntikatteen. Musti Groupilla on historiallisesti näyttöä myyntikatteen parantamisesta. Omat ja eksklusiiviset brändit ovat korkeakatteisen valikoimamme kulmakivi, sillä niillä on tyypillisesti 10–15 prosenttiyksikköä korkeammat myyntikatteen kuin globaaleilla



brändeillä. Tilikaudella 2025 myyntikate kasvoi 44,0 (43,6) prosenttiin. Omien ja eksklusiivisten brändien myynnin osuus oli 51,3 (51,2) prosenttia liikevaihdosta.

Pitkälle investoidun alustan hyödyntäminen toiminnan tehostamisessa ja mittakaavaetujen saavuttamisessa

Musti Groupin IT-järjestelmiin, digitaalisiin alustoihin ja varastoihin aikaisemmin tehtyjen merkittävien investointien odotetaan tehostavan toimintaa ja tuovan mittakaavaetuja, jotka parantavat Musti Groupin kannattavuutta liikevaihdon odotetun kasvun myötä samalla kun kiinteät kustannukset jakautuvat suuremmalle liikevaihdolle.

Vastuullisuus lisäarvon tuottajana

Lemmikkiasiakkaidemme ja heidän vanhempiansa hyvinvointi on päivittäisen työmme ydin, samoin kuin korkeasti pätevän henkilökuntamme hyvinvointi kaupoissa, klinikoilla ja toimistoilla. Tuotteidemme laatu ja vastuullinen toimitusketju, jatkuva työ toimintamme ympäristövaikutusten vähentämiseksi yhdistettynä hyvään hallintotapaan ja korkeaan etiikkaan tuovat arvoa kaikille sidosryhmille.



Mustin strategia ja kestävä kehitys läpileikkaavana periaatteena

Pohjoismaat + ydinliiketoiminta

Uudet asiakkaat ja erityisesti pentuasiakkaat markkinaosuuden kasvattajina

Myyntin lisääminen datan hyödyntämisen avulla kanta-asiakasmarkkinoinnissa

Myyväläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen

Pohjoismainen markkinajohtajuus niin myymäläverkoston kuin verkkokaupan osalta

Myyntikatteen parantaminen kehittämällä jatkuvasti omia ja eksklusiivisia tuotteita

Skaalautuva liiketoiminta, joka tuottaa operatiivisia mittakaavaetuja kasvavan volyymin ja digitalisaation hyödyntämisen kautta

Kansainvälinen liiketoiminta

Eläinlääkäriliiketoiminta

Brändiliiketoiminta

Ympäristövaikutusten pienentäminen

Vastuullinen toimitusketju

Hyvä hallinto ja eettinen liiketoiminta

Henkilöstö

Lemmikit ja heidän perheenjäsenensä

Toimintamaat

Suomi

Suomi on Musti Groupin kehittynein markkina. Verkostollamme on valtakunnallinen kattavuus, ja suurella osalla suomalaisista lemmikkien omistajista on kätevästi lähellä jokin 136 Mustin myymälästä, jotka sijaitsevat tyypillisesti vilkkaissa paikoissa, kuten suurissa hypermarketeissa ja suosituissa vähittäismyymälöissä. Johto etsii jatkuvasti mahdollisuuksia parantaa mukavuutta ja vastata paremmin lemmikkien omistajien tarpeisiin.

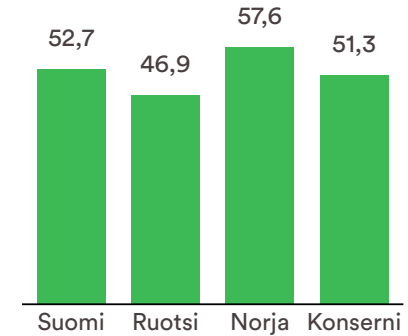
Suomessa keskitymme sekä nykyisten asiakkaiden parempaan palvelemiseen että uusien asiakkaiden voittamiseen, mitkä tukevat kasvua. Musti Groupin brändeihin Suomessa kuuluvat Musti ja Mirri (myymälä ja monikanava) sekä Peten Koiratarvike (verkkopainotus, jota täydentävät valikoidut myymälät).

Ruotsi

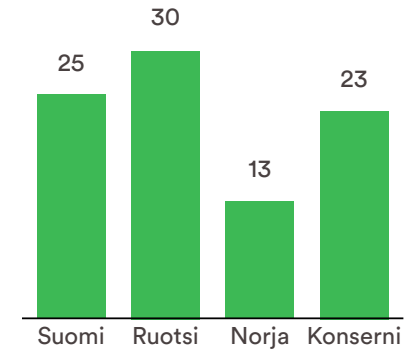
Musti Group on toiminut Ruotsissa vuodesta 2010 ja on nykyään Ruotsissa markkinajohtaja, jolla on 138 myymälää sekä niitä täydentävä monikanavatarjonta. Musti Groupin brändit Ruotsissa ovat Arken Zoo (myymälä ja monikanavainen) sekä VetZoo (verkkopainotus). Musti Groupin päämyymälä ja monikanavainen brändi Ruotsissa on Arken Zoo. VetZoon kautta Musti Groupilla on vahva verkkoläsnäolo Ruotsissa.

Vuonna 2025 Ruotsin myymäläverkostoon kuului 138 myymälää. Tavoitteenamme Ruotsissa on asiakasmäärien kasvattaminen ja myymäläverkoston laajentaminen entisestään, sillä näemme edelleen kasvumahdollisuuksia Ruotsin suurilla markkinoilla Suomen kypsempiin markkinoihin verrattuna.

Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus liikevaihdosta, %



Verkkokaupan osuus liikevaihdosta, %



Norja

Musti Group aloitti liiketoimintansa Norjassa vuonna 2016 ja on saavuttanut siellä markkinajohtajuuden 91 paikallisen myymälän verkostollaan, jota täydentää monikanavainen tarjonta. Musti Groupin brändejä Norjassa ovat Musti (myymälät ja monikanava) sekä VetZoo (verkkokauppa).

Musti on markkinajohtaja Norjassa, jossa markkina on hajautuneempi Suomeen ja Ruotsiin verrattuna, joten sen markkinaosuus Norjassa on pienempi. Tämän vuoksi jatkamme markkinaosuuden kasvattamista jatkuvan uusasiakashankinnan ja myymälöiden avaamisen myötä sekä maakohdaisen kannattavuuden parantamista verkoston vakiintumisen myötä.

Viro

Musti Group laajeni Viroon loppuvuodesta 2024 ostamalla Pet Cityn, Baltian maissa toimivan lemmikkien toimitusketjun. Virossa Pet City -verkostoon kuuluu 24 myymälää ja kahdeksan eläinlääkäriasemaa.

Latvia

Musti Group laajensi toimintaansa Latviaan loppuvuodesta 2024 ostamalla Pet Cityn, Baltian maissa toimivan lemmikkien toimitusketjun. Latviassa Pet City -verkostoon kuuluu 16 myymälää ja neljä eläinlääkäriasemaa.

Liettua

Musti Group laajeni Liettuaan loppuvuodesta 2024 ostamalla Pet Cityn, eläinten toimitusketjun, joka toimii Baltian maissa. Liettuaassa Pet City -verkostoon kuuluu 11 myymälää ja neljä eläinlääkäriasemaa.

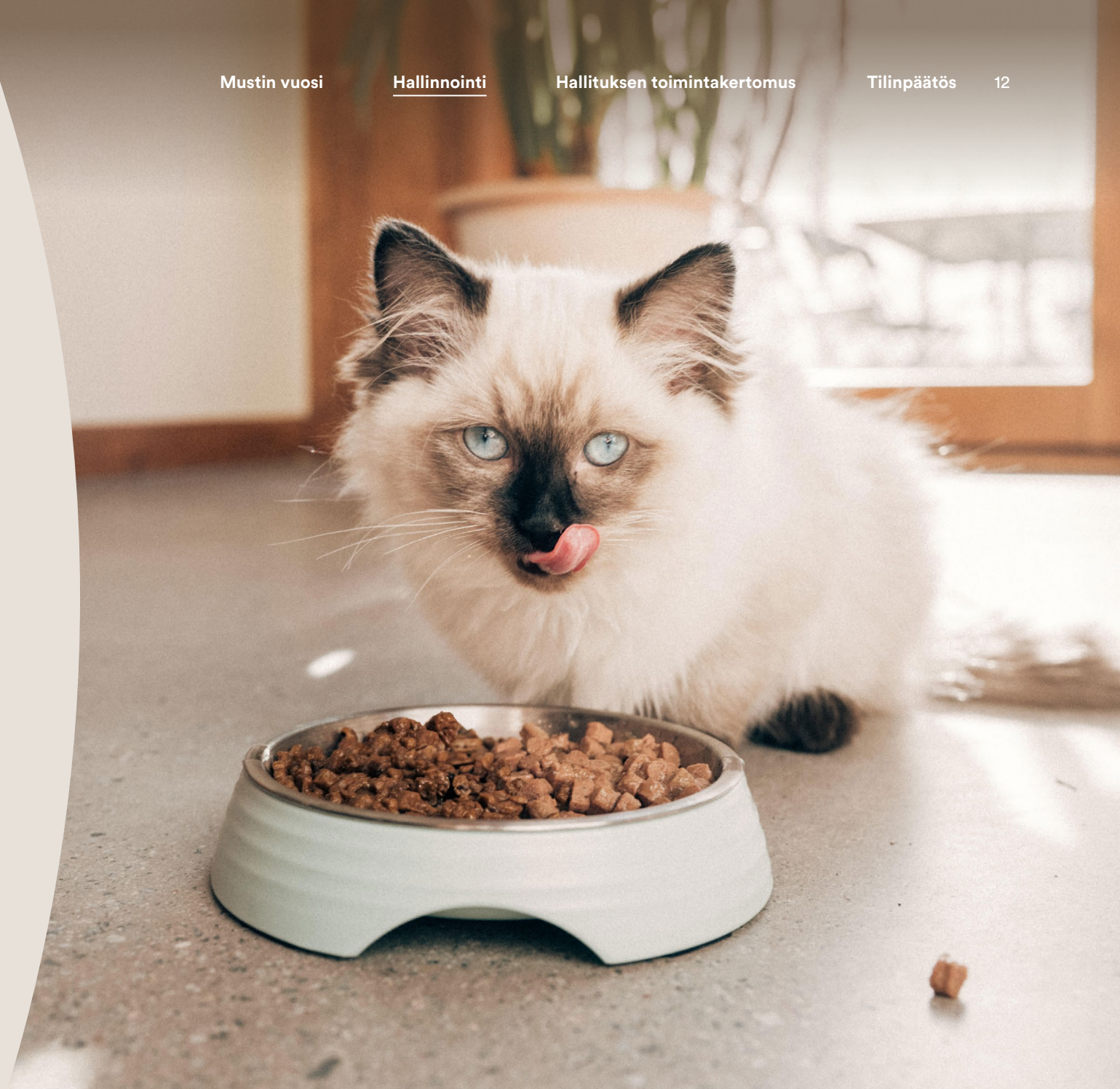
Portugali

Musti Group laajeni Portugaliin loppuvuodesta 2025 ostamalla ZU:n, Portugalissa toimivan lemmikkitoimitusketjun. ZU:n verkostoon kuuluu 65 myymälää, joista 24 tarjoaa eläinlääkintäpalveluja.



Hallinnointi

Hallitus	13
Johtoryhmä	14
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	15
Palkitsemisraportti	25



Hallitus

31.12.2025

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo



Puheenjohtaja

Syntynyt 1970, nainen
Portugalin kansalainen

Johtamisen kandidaatin
tutkinto

Hallituksen puheenjohtaja
vuodesta 2024.
Palkitsemisvaliokunnan
puheenjohtaja vuodesta
2024.

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

Jeffrey David



Varapuheenjohtaja

Syntynyt 1964, mies
Australian kansalainen

Hallituksen jäsen vuodesta
2016. Hallituksen
puheenjohtaja vuodesta
2017 vuoteen 2024.
Palkitsemisvaliokunnan
jäsen vuodesta 2024.

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

Johan Dettel



Jäsen

Syntynyt 1978, mies
Ruotsin kansalainen

Tuotantotekniikan ja
johtamisen maisterin
tutkinto

Hallituksen jäsen vuodesta
2022. Tarkastusvaliokunnan
jäsen vuodesta 2024.

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

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores



Jäsen

Syntynyt 1980, mies
Portugalin kansalainen

Taloustieteen tutkinto,
liiketoimintajohtamisen
jatko-opintotutkinto ja
MBA-tutkinto

Hallituksen jäsen vuodesta
2024. Tarkastusvaliokunnan
jäsen vuodesta 2024.

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

Joanna Hummel



Jäsen

Syntynyt 1975, nainen
Ruotsin kansalainen

Kauppatieteiden maisterin
tutkinto rahoituksesta ja
taloustieteestä Tukholman
yliopistosta.

Musti Groupin hallituksen
jäsen 29.4.2025 lähtien.

Riippumaton yhtiöstä
ja sen merkittävästä
osakkeenomistajista.

Tiina-Liisa Liukkonen



Jäsen

Syntynyt 1978, nainen
Suomen kansalainen

Kauppatieteiden maisterin
tutkinto Jyväskylän
yliopistosta ja MBA Executive-
tutkinto Aalto Executive
Education -ohjelmasta.

Hallituksen jäsenenä
29.4.2025 lähtien. Hän
toimii tarkastusvaliokunnan
puheenjohtajana.

Riippumaton yhtiöstä
ja sen merkittävästä
osakkeenomistajista.

Eduardo Piedade



Jäsen

Syntynyt 1978, mies
Portugalin kansalainen

Kauppatieteiden tutkinto
Porton yliopistosta sekä
MBA-tutkinto London
Business Schoolista.

Musti Groupin hallituksen
jäsen 18.9.2025 lähtien.
Palkitsemisvaliokunnan
jäsen.

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

Johtoryhmä

31.12.2025

**David
Rönnerberg**



Toimitusjohtaja
Syntynyt 1977, mies
rahoituksen maisterin
tutkinto

**Robert
Berglund**



Talousjohtaja
Syntynyt 1977, mies
KTM-tutkinto

**Sami
Tanner**



Strategiajohtaja
Syntynyt 1981, mies
kauppatieteiden
maisterin tutkinto,
CEMS maisterin
tutkinto (kansainvälinen
johtaminen)

**Daniel
Petterson**



**Johtaja, Ruotsi
ja Suomi**
Syntynyt 1977, mies
teollisen talouden
kandidaatin tutkinto

**Annamaija
Hujala**



**Johtaja,
verkkokauppa**
Syntynyt 1969, nainen
filosofian maisterin
tutkinto

**Ellinor
Persdotter Nilsson**



Kaupallinen johtaja
Syntynyt 1979, nainen
kauppatieteiden
maisterin tutkinto

**Pamela
Nelimarkka**



Operatiivinen johtaja
Syntynyt 1982, nainen
liiketoimintajohtamisen
maisterin tutkinto

**Nanna
Martin-Löf**



Henkilöstöjohtaja
Syntynyt 1977, nainen
henkilöstöjohtamisen
kandidaatin tutkinto
sekä tutkinto
valikoiduissa
oikeustieteen
opinnoissa

**Malin
Nygren**



Asiakasjohtaja
Syntynyt 1974, nainen
kauppatieteiden
maisterin tutkinto
sekä maisterin tutkinto
tietojenkäsittely-
tieteestä

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

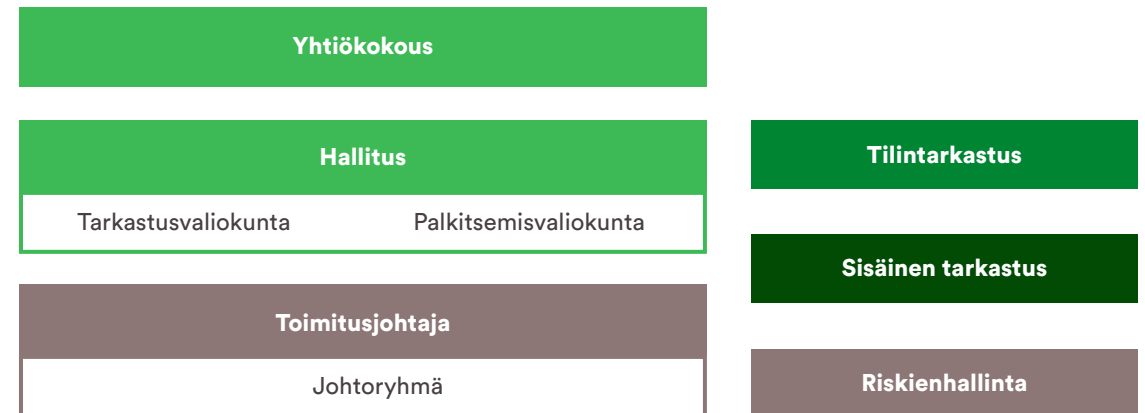
Musti Group on Suomessa perustettu ja Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin rekisteröity julkinen osakeyhtiö, johon sovelletaan Suomen lakia. Musti Group on listautunut Nasdaq Helsingin päälistalle.

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 kehittämistä. 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.

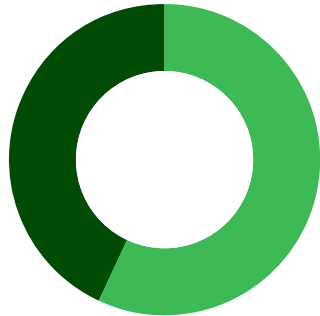
Piedade on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 18.9.2025 lähtien. Hän on toiminut Sonaen kehitysjohtajana ja konsernin johtoryhmän varajäsenenä heinäkuusta 2025 alkaen. Piedade aloitti Sonaella vuonna 2001 ja on vuosien varrella toiminut useissa johtotehtävissä, kuten strategisen suunnittelun 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.

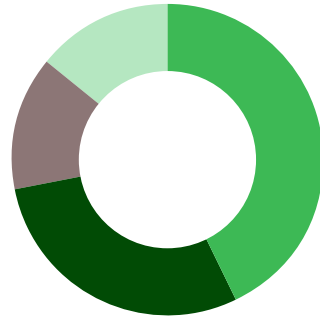
Hallituksen monimuotoisuus

Sukupuolijakauma



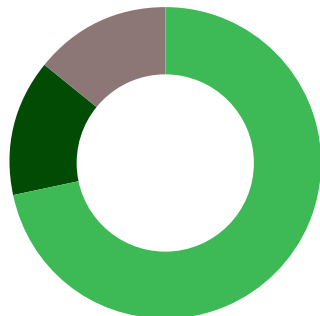
- Mies, 57 %
- Nainen, 43 %

Kansalaisuus



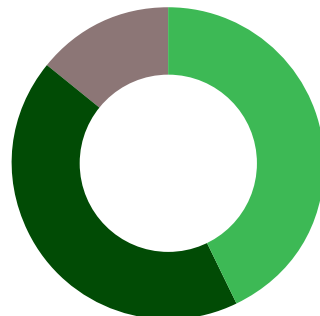
- Portugali, 43 %
- Ruotsi, 29 %
- Suomi, 14 %
- Australia, 14 %

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 osavuositarkastukset, 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 käyttöönotosta 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, konsernitiilinpäätöksen 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.

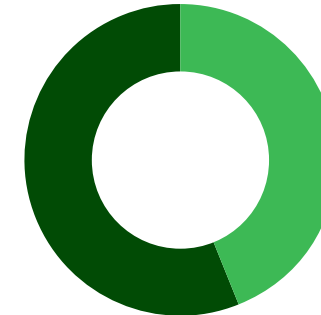
Palkitsemisvaliokunta kokoontui tilikauden aikana yhden kerran ja kokousaktiivisuus oli 100 prosenttia.

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 optoiden, 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")

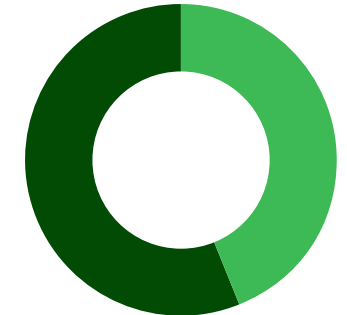
Johtoryhmän monimuotoisuus

Sukupuolijakauma



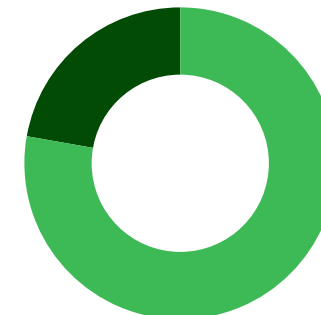
● Mies, 44 %
● Nainen, 56 %

Kansalaisuus



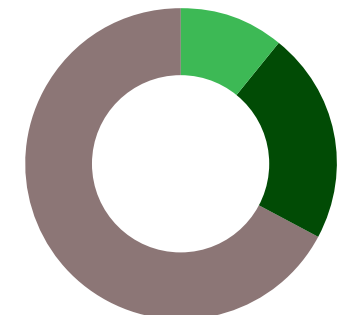
● Suomi, 44 %
● Ruotsi, 56 %

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 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, täsmäytykset 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 mitigoimiseksi sekä niiden muutokset
- Yhtiö tiedottaa riskeistä, epävarmuustekijöistä ja riskienhallinnasta sidosryhmille Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin periaatteiden mukaisesti

Yhtiön talousjohtaja, apunaan konsernin johtoryhmä, vastaa riskienhallinnan periaatteiden laatisemisesta 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-ryhtäjät 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 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 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 anonymisti 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

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. 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/.

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, kestävää 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.

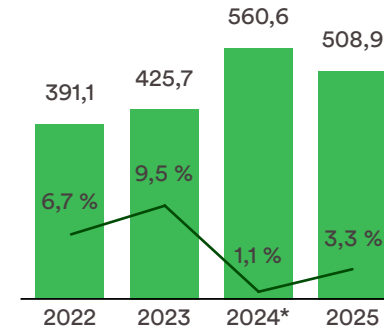
Osakepohjainen kannustinojelma tilikausille 2023–2027 sisältää kolme peräkkäistä ansaintajaksoa tilikaudet 2023–2025, 2024–2026 ja 2025–2027. Palkkiot ansaintajaksolta 2023–2025 maksettiin

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.

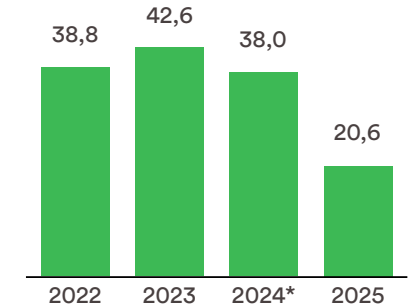
Hallitus päättää kullekin ansaintajaksolle erikseen jakson alussa suorituskriteerit ja niihin liittyvät tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisen perusteella kullekin osallistujalle mahdollisesti maksettavat minimi-, tavoite- ja enimmäistason palkkiot. Mahdollinen järjestelmän perusteella ansaittu palkkio 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.

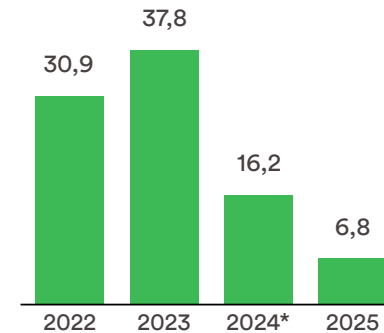
Liikevaihto, miljoonaa euroa, ja vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu, %



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	Tarkastusvaiokunnan 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	-	-	-	-

Hallituksen toimintakertomus

Markkinanäkymät	30	Hallinnointi	36
Tilikauden keskeiset tapahtumat	30	Osakkeet ja osakkeenomistajat	37
Konsernin tulos	31	Palkitseminen	39
Taloudellinen asema ja rahavirrat	32	Riskit ja epävarmuustekijät	39
Investoinnit	33	Kausivaihtelu	40
Liiketoimintasegmenttien tulos	33	Näkymät tilikaudelle 2026	40
Henkilöstö	35	Osingonjakopolitiikka	40
Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot	36	Hallituksen voitonjakoehdotus ja pääoman palautukset	40
		Kestävyys selvitys	45



Hallituksen toimintakertomus

tilikaudelta tammikuu–joulukuu 2025

Markkinanäkymät

Musti Group toimii Euroopan lemmikkieläinmarkkinoilla, jotka määritellään laajasti lemmikkiruuan, tarvikkeiden, palvelujen ja eläinlääkäripalvelujen myyntinä. Pohjoismaisilla ydinmarkkinoillamme, Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, lemmikkiruokien ja -tarvikkeiden arvo oli Euromonitorin arvion mukaan noin 2,3 miljardia euroa vuonna 2024, mistä suurimman markkinan eli Ruotsin osuus oli noin 0,9 miljardia euroa, Suomen noin 0,8 miljardia euroa ja Norjan noin 0,6 miljardia euroa. Vuoden 2024 lopulla Musti Group laajensi toimintaansa Baltiaan ja vuoden 2025 lopulla Musti Group laajeni Portugaliin ostamalla ZU-nimisen lemmikkitarvikeketjun.

Lemmikkieläinmarkkinoihin vaikuttaa Pet Parenting -ilmiö eli ”lemmikkivanhemmuus”, joka tarkoittaa ihmisten taipumusta kohdella lemmikkejään perheenjäseninä. Tämä trendi on kasvattanut korkealaatuisten premium-ruokien sekä monipuolisemman tuote- ja palveluvalikoiman kysyntää.

Tilikauden keskeiset tapahtumat

- Musti Group tiedotti 13.6.2025, että Erik Ringen Skjærstad, johtaja Norja ja uudet liiketoiminta-alueet, jättää tehtävänsä sekä Musti Groupin johtoryhmän jäsenyyden tavoitelleekseen uusia tehtäviä yhtiön ulkopuolella. Samalla Daniel Pettersson, Suomen ja Ruotsin maajohtaja, ottaa vastuulleen Suomen ja Ruotsin lisäksi Musti Norjan sekä Baltian liiketoiminnan. Muutos lähentää entisestään Pohjoismaiden ja Baltian liiketoimintoja.
- 28.8.2025 Musti Group tiedotti, että João Nonell Günther Amaral eroaa Musti Groupin hallituksesta 28.8.2025. Ylimääräinen yhtiökokous, joka pidettiin 18.9.2025 valitsi hallitukseen uudeksi varsinaiseksi jäseneksi Eduardo Piedaden.

- Musti Group tiedotti 5.12.2025, että Musti ostaa 100% ZU:n osakekannasta, myyjänä yrityskaupassa on MCRetail SGPS (“MC”). ZU, Produtos e Serviços para Animais, S.A. (“ZU”) on lemmikkien ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkintäpalveluja tarjoava ketju Portugalissa. ZU:n hankinnan myötä Mustin verkosto laajeni 474 myymälään, 54 eläinlääkärikliniikkaan ja 196 hyvinvointipalvelupisteeseen seitsemässä maassa. Verkkokaupan osuus myynnistä nousee 22 %:iin myynnistä. Musti ostaa ZU:n osakkeet MC:ltä, joka on Sonae-konserniin kuuluva yhtiö, mistä johtuen kauppa oli lähipiiritransaktio. Yrityskaupan alustava velaton kauppahinta (enterprise value) on 12,9 miljoonaa euroa, josta 12,9 miljoonaa euroa maksetaan käteisenä kaupanteon yhteydessä. Lopulliseksi kauppahinnaksi määritettiin 13,1 miljoonaa euroa ja loput kauppahinnasta maksettiin tammikuussa 2026.
- Tobias Azevedo, MBA, BSc, on nimitetty Musti Groupin johtoryhmään 1. tammikuuta 2026 alkaen ZU:n toimitusjohtajan ominaisuudessa.

Konsernin tulos

Avainlukuja

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1/2025–12/2025	10/2023–12/2024
Liikevaihto	508,9	560,6
Liikevaihdon kasvu, %	14,4 %	31,7 %
Vertailukelpoinen konsernimyyntin kasvu, %	3,3 %	1,1 %
Vertailukelpoinen myymälämyyntin kasvu, %	3,2 %	-1,6 %
Verkkokaupan osuus liikevaihdosta, %	22,9 %	24,3 %
Myyntikate, %	44,0 %	44,1 %
Käyttökate, EBITDA	54,9	67,2
Käyttökate, EBITDA, %	10,8 %	12,0 %
Oikaistu käyttökate (oikaistu EBITDA)	62,0	81,6
Oikaistu EBITDA %	12,2 %	14,6 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	13,5	23,6
EBITA, %	2,7 %	4,2 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	20,6	38,0
Oikaistu EBITA, %	4,0 %	6,8 %
Liikevoitto	6,8	16,2
Liikevoitto, %	1,3 %	2,9 %
Kauden tulos	-3,7	6,7
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, euroa	-0,11	0,20
Liiketoiminnan rahavirta	66,6	46,9
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	21,7	19,2
Nettovelka / oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	3,4	3,1
Kanta-asiakkaiden määrä, tuhatta	1 870	1 866
Myyvälöiden määrä jakson lopussa	497	415
joista omia myymälöitä	495	411

Liikevaihto

Miljoonaa euroa	1–12/2025	10/2023–12/2024
Konserni	508,9	560,6
Suomi	197,8	242,1
Ruotsi	187,9	224,2
Norja	84,7	91,1
Uudet markkinat	38,4	3,2

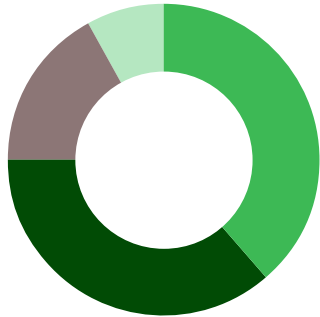
Musti Groupin tilikausi muutettiin kalenterivuodeksi tilikauden 2024 aikana, ja tästä syystä tilikausi 2024 käsitti 15 kuukautta. Tilikauden pidentämisen vuoksi tässä toimintakertomuksessa esitetyt luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia. Tilikauden 2025 vertailukausi käsittää ajanjakson 1.10.2023–31.12.2024. Toimintakertomuksen tekstissä esitetyt vertailuluvut on muutettu vastaamaan 12 kk:n tilikautta.

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.

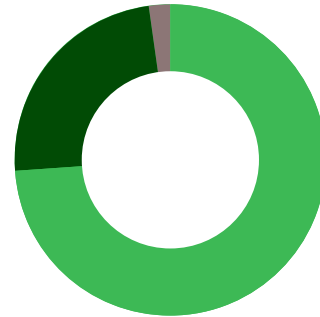
Valuuttakurssien vaihtelut vaikuttivat liikevaihtoon positiivisesti 5,7 miljoonalla eurolla. Vahvistunut Ruotsin kruunun kurssi kasvatti liikevaihtoa 6,3 miljoonalla eurolla ja heikentynyt Norjan kruunun kurssi pienensi liikevaihtoa 0,6 miljoonalla eurolla. Paikallisissa valuutoissa laskettu vertailukelpoinen konsernimyynti kasvoi 3,3 (0,2) prosenttia.

Myyvälämyynti kasvoi 17,5 prosenttia 383,9 (326,7) miljoonaan euroon. Lisäsimme verkostoomme 19 uutta omaa myymälää, hankimme kaksi kolmannen osapuolen myymälää, suljimme kolme omaa myymälää sekä kaksi franchise-myyvälää lopetti ketjussa katsauskauden aikana. Lisäksi ZU:n hankinta kasvatti verkostoomme 65 myymälällä. Vertailukelpoinen myymälämyynti kasvoi 3,2 (-2,6) prosenttia. Verkkokaupan myynti kasvoi 6,4 prosenttia 116,4 (109,4) miljoonaan euroon. Vertailukelpoinen verkkokaupan myynti kasvoi 3,5 (9,4) prosenttia. Verkkokaupan osuus liikevaihdosta oli 22,9 (24,6) prosenttia.

Asiakkaiden kokonaismäärä (ilman Baltiaa ja ZU:ta) kasvoi 0,3 prosenttia 1 870 tuhanteen (1 866 tuhatta). Keskimääräinen kulutus per kanta-asiakas 12 edelliseltä kuukaudelta laskettuna oli 220,4 (209,1) euroa.

Liikevaihto segmenteittäin 2025

- Suomi, 39 %
- Ruotsi, 37 %
- Norja, 17 %
- Uudet markkinat, 8 %

Liikevaihto myyntikanavittain 2025

- Myymälät, 75 %
- Verkkokauppa, 23 %
- Muu myynti*, 2 %

* Muu myynti sisältää franchise-maksut ja tukkumyynnin.

Tulos

Oikaistu EBITA oli 20,6 (25,6) miljoonaa euroa. Tähän vaikuttivat edelleen heikko yleinen kulutuskysyntä sekä useat käynnissä olevat kasvuun ja skaalautuvuuteen keskittyvät hankkeet, jotka kasvattivat kuluja. Lisäksi edelleen integraatiovaiheessa oleva Baltia vaikutti 2,7 miljoonalla eurolla negatiivisesti EBITAan. Viimeaikaisilla muutoksilla Ruotsin ja Norjan kruunujen kurseissa oli negatiivinen vaikutus 0,1 miljoonaa euroa oikaistuun EBITAan (ei vaikutusta vertailukaudella). Oikaistu EBITA-marginaali oli 4,0 (5,7) prosenttia.

Myyntikate oli 44,0 (43,6) prosenttia. Omien ja eksklusiivisten merkkien myynnin osuus oli 51,3 (51,2) prosenttia. Henkilöstökulujen ja liiketoiminnan muiden kulujen osuus liikevaihdosta oli 34,6 (33,8) prosenttia.

Aineellisten hyödykkeiden poistot olivat 41,4 (35,6) miljoonaa euroa ja aineettomien hyödykkeiden poistot 6,6 (6,0) miljoonaa euroa. Poistoja kasvatti laajentuneen myymäläverkoston tuoma IFRS 16 -vaikutus.

Oikaisut EBITAan olivat katsauskauden aikana 7,1 (12,8) miljoonaa euroa. Oikaisut sisältävät kuluja liittyen digitalisaatio- ja alustaprojekteihin, henkilöstön uudelleenjärjestelyihin sekä M&A-projekteihin.

Oikaisematon liiketulos oli 6,8 (6,8) miljoonaa euroa.

Tulos ennen veroja oli -3,1 (0,7) miljoonaa euroa. Rahoitustuottojen ja -kulujen (netto) negatiivinen vaikutus tulokseen oli 10,0 miljoonaa euroa (6,1 miljoonaa euroa negatiivinen). Tulovaikutus johtui pääosin kasvaneista korkokuluista sekä negatiivisista johdannaisten käyvän arvon muutoksista. Kauden tulos oli -3,7 (0,9) miljoonaa euroa ja osakekohtainen tulos, laimentamaton, oli -0,11 (0,03) euroa.

Taloudellinen asema ja rahavirrat

Tammi-joulukuussa 2025 liiketoiminnan rahavirta oli 66,6 (31,3) miljoonaa euroa. Nettokäyttöpääoman muutos vaikutti 11,7 (-9,6) miljoonaa euroa rahavirtaan katsauskauden aikana. Kertaluonteisilla erillä oli 6,7 miljoonan euron negatiivinen (vertailukaudella 13,9 miljoonaa euron negatiivinen) vaikutus operatiiviseen kassavirtaan. Investointeihin käytettiin 42,0 (33,8) miljoonaa euroa katsauskauden aikana.

Rahavarat raportointikauden lopussa olivat 16,2 miljoonaa euroa (31.12.2024: 11,8 miljoonaa euroa). Konsernin taseen loppusumma oli 494,8 miljoonaa euroa (31.12.2024: 443,3 miljoonaa euroa).

Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma oli 169,1 miljoonaa euroa (31.12.2024: 166,8 miljoonaa euroa).

Nettovelan suhde oikaistuun käyttökatteeseen 12 edelliseltä kuukaudelta oli 3,4 (31.12.2024: 3,1).

Nettovelkaantumisaste oli kauden lopussa 123,8 prosenttia (31.12.2024: 112,3 prosenttia) ja nettovelka oli 209,4 miljoonaa euroa (31.12.2024: 187,5 miljoonaa euroa). Nettovelkaan sisältyvät korolliset lainat olivat kauden lopussa 124,9 miljoonaa euroa (31.12.2024: 104,3 miljoonaa euroa) ja vuokrasopimusvelat 100,5 miljoonaa euroa (31.12.2024: 95,6 miljoonaa euroa).

Musti Group keskittyy riittävän likviditeetin ylläpitämiseen. Musti Groupilla oli raportointikauden lopussa käyttämättömiä pankkitililimiittejä 10 miljoonaa euroa. Lisäksi tulevan kasvun helpottamiseksi Mustilla on nostamattomia valmiusluottolimiittejä 85 miljoonaa euroa sekä 50 miljoonan euron käyttämätön yritystodistusohjelma, josta 37 miljoonaa oli käyttämättä. Tilikauden aikana Musti Groupin 210 miljoonan euron rahoitussopimuksen voimassaoloa jatkettiin vuodelle ja se on voimassa elokuuhun 2028.

Investoinnit

Tammi-joulukuussa 2025 investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin olivat 21,7 (15,2) miljoonaa euroa. Investoinnit liittyivät pääasiassa uusiin ja uudelleensijoitettuihin myymälöihin, logistiikkaan, tuotantoon sekä IT- ja digitaalisten alustojen kehitysprojekteihin.

Musti Group osti Pet City OÜ:n (mukaan lukien sen tytäryhtiöt Pet City UAB, Pet City SIA ja Pet City Klinika UAB) sekä Eesti Veterinaaria Kliinikum OÜ:n osakkeet Magnum Groupilta 18,1 miljoonaa euron velattomalla kauppahinnalla (enterprise value), josta suoritettiin 13,7 miljoonaa euroa käteisellä kaupanteon yhteydessä marraskuussa 2024. Kauppahinnan loppuosa 4,5 miljoonaa euroa maksettiin myös käteisellä maaliskuussa 2025.

Musti Group osti ZU, Produtos e Serviços para Animais, S.A.:n osakkeet MCRetail SGPS:Ita, joka on osa Sonae-konsernia. ZU on lemmikkien ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkintäpalveluja tarjoava ketju Portugalissa. Yrityskaupan velaton kauppahinta (enterprise value) oli 12,9 miljoonaa euroa, joka maksettiin käteisenä kaupanteon yhteydessä joulukuussa 2025. Kauppahintaa oikaistiin 0,5 miljoonalla eurolla katsauskauden jälkeen ja oikaistu hinta maksettiin käteisellä tammikuun 2026 alussa.

Lisäksi Ruotsissa toteutettiin liiketoimintakauppoja 2,7 miljoonalla eurolla katsauskauden aikana.

Liiketoimintasegmenttien tulos

Musti Groupin raportointisegmentit ovat Suomi, Ruotsi, Norja ja Uudet markkinat. Segmenttirakenne perustuu ensi sijassa maantieteelliseen jakoon, jonka perusteella omiksi toimintasegmenteikseen on jaoteltu Suomi, Ruotsi ja Norja sen perusteella, miten ylin operatiivinen päätöksentekijä seuraa liiketoimintaa. Lisäksi johto seuraa erikseen uusia markkina-alueita, joita varten muodostettiin uusi toiminta- ja raportointisegmentti Uudet markkinat vuoden 2024 lopulla. Segmenttiin sisältyy tällä hetkellä Baltian maat ja Portugali. Muissa erissä Musti Group raportoi konsernitoiminnot, joihin kuuluvat pääkonttori, keskusvarastotoiminnot sekä tuotanto.

Suomi

Suomi on Musti Groupin kehittynein markkina. Musti Group on markkinajohtaja, jolla on koko maan kattavan verkosto. Suurella osalla lemmikkivanhemmista on lähettyvillä jokin Mustin myymälöistä, mitä täydentää monikanavainen tarjonta, jonka toimitusajat ovat nopeat. Musti Groupin brändejä ovat Suomessa Musti ja Mirri (myymälöissä ja monikanavassa) sekä Peten Koiratarvike (verkkokaupassa ja valikoituissa myymälöissä).

Suomessa keskitymme myymäläverkostomme jatkuvaan optimointiin asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi sekä johtavan asemamme ylläpitämiseen verkkokaupassa.

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1–12/2025	10/2023–12/2024
Liikevaihto	197,8	242,1
Liikevaihdon kasvu, %	3,7 %	27,5 %
Segmentin vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu, %	4,7 %	-1,3 %
Käyttökate, (EBITDA)	47,2	60,6
Käyttökate, (EBITDA), %	23,8 %	25,1 %
Oikaistu käyttökate (oikaistu EBITDA)	47,3	61,2
Oikaistu EBITDA, %	23,9 %	25,3 %
EBITA	35,1	46,0
EBITA, %	17,7 %	19,0 %
Oikaistu EBITA	35,2	46,6
Oikaistu EBITA, %	17,8 %	19,2 %
Myymälöiden lukumäärä	136	137
joista omia myymälöitä	136	137

Liikevaihto kasvoi Suomessa 3,7 prosenttia yhteensä 197,8 (190,8) miljoonaan euroon, mihin vaikutti erityisesti kasvu kolmella viimeisellä vuosineljänneksellä. Segmentin vertailukelpoinen liikevaihto kasvoi 4,7 (-2,5) prosenttia.

EBITA kasvoi 0,7 prosenttia 35,1 (34,8) miljoonaan euroon. Oikaistu EBITA kasvoi 0,1 prosenttia 35,2 (35,1) miljoonaan euroon. Kannattavuuden lasku johtui myyntikatteen paineesta, mikä oli seurausta hintoihin ja kampanjoihin tehdyistä panostuksista. Oikaistu EBITA-marginaali oli 17,8 (18,4) prosenttia.

Yksi uusi oma myymälä avattiin ja kaksi omaa myymälää suljettiin tilikauden aikana.

Ruotsi

Musti Group on toiminut Ruotsissa vuodesta 2010 ja on nykyään Ruotsissa markkinajohtaja, jolla on 138 myymälää sekä niitä täydentävä monikanavatarjonta. Ruotsissa Musti Groupin myymälä-, eläinlääkäri- ja monikanavabrändi on Arken Zoo ja verkkokaupassa VetZoo.

Tavoitteenamme Ruotsissa on asiakasmäärien kasvattaminen ja myymäläverkoston laajentaminen entisestään, sillä näemme edelleen kasvumahdollisuuksia Ruotsin suurilla markkinoilla Suomen kypsempiin markkinoihin verrattuna.

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1-12/2025	10/2023-12/2024
Liikevaihto	187,9	224,2
Liikevaihdon kasvu, %	5,4 %	31,2 %
Segmentin vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu, %	-1,0 %	1,0 %
Käyttökate, EBITDA	33,1	43,8
Käyttökate, EBITDA, %	17,6 %	19,5 %
Oikaistu käyttökate (oikaistu EBITDA)	33,1	44,0
Oikaistu EBITDA, %	17,6 %	19,6 %
EBITA	20,1	28,9
EBITA margin, %	10,7 %	12,9 %
Oikaistu EBITA	20,1	29,1
Oikaistu EBITA, %	10,7 %	13,0 %
Myymlöiden lukumäärä	138	133
joista omia myymälöitä	136	129

Liikevaihto kasvoi Ruotsissa 5,4 prosenttia yhteensä 187,9 (178,3) miljoonaan euroon. Kasvu johtui myymälämäärän kasvusta edellisten 12 kuukauden aikana. Vahvistunut Ruotsin kruunun kurssi kasvatti liikevaihtoa 6,3 miljoonalla eurolla katsauskaudella. Paikallisessa valuutassa laskettu vertailukelpoinen liikevaihto laski -1,0 (0,1) prosenttia.

EBITA ja oikaistu EBITA laskivat -6,7 prosenttia 20,1 (21,5) miljoonaan euroon. Kannattavuuden laskuun vaikutti verkkokaupan kova kilpailu yhdistettynä joustamattoman kulupohjan inflaatioon. Oikaistu EBITA-marginaali laski 10,7 (12,1) prosenttiin.

Kaksi kolmannen osapuolen myymälää hankittiin, viisi omaa myymälää avattiin ja kaksi franchise-myymlää lopetti ketjussa tilikauden aikana.

Norja

Musti Group aloitti liiketoimintansa Norjassa vuonna 2016 ja on saavuttanut siellä markkinajohtajuuden 91 paikallisen myymälän verkostollaan, jota täydentää monikanavainen tarjonta. Musti Groupin brändejä Norjassa ovat Musti (myymälät ja monikanava) sekä VetZoo (verkkokauppa).

Musti on markkinajohtaja Norjassa, jossa markkina on hajautuneempi Suomeen ja Ruotsiin verrattuna, joten sen markkinaosuus Norjassa on pienempi. Tämän vuoksi jatkamme markkinaosuuden kasvattamista jatkuvan uusasiakashankinnan ja myymälöiden avaamisen myötä sekä maakohtaisen kannattavuuden parantamista verkoston vakiintumisen myötä.

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1-12/2025	10/2023-12/2024
Liikevaihto	84,7	91,1
Liikevaihdon kasvu, %	16,6 %	40,3 %
Segmentin vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu, %	10,3 %	9,0 %
Käyttökate, EBITDA	18,2	20,6
Käyttökate, EBITDA, %	21,5 %	22,6 %
Oikaistu käyttökate (oikaistu EBITDA)	18,2	20,6
Oikaistu EBITDA, %	21,5 %	22,6 %
EBITA	11,4	12,9
EBITA margin, %	13,4 %	14,1 %
Oikaistu EBITA	11,4	13,0
Oikaistu EBITA, %	13,4 %	14,2 %
Myymlöiden lukumäärä	91	83
joista omia myymälöitä	91	83

Liikevaihto kasvoi Norjassa 16,6 prosenttia yhteensä 84,7 (72,7) miljoonaan euroon. Kasvua vauhdittivat 10,3 prosentin vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu ja uusien myymälöiden ramp-up viimeisten 12 kuukauden aikana. Norjan kruunun kurssi heikensi liikevaihtoa -0,6 miljoonalla eurolla katsauskauden aikana.

EBITA kasvoi 18,3 prosenttia 11,4 (9,6) miljoonaan euroon. Oikaistu EBITA kasvoi 18,1 prosenttia 11,4 (9,6) miljoonaan euroon liiketoiminnan tehostumisen myötä, vaikka myyntikate heikkeni hieman. Oikaistu EBITA-marginaali oli 13,4 (13,3) prosenttia.

Norjassa avattiin kahdeksan uutta omaa myymälää tilikauden aikana.

Uudet markkinat

Uudet markkinat -segmentti muodostettiin vuoden 2024 lopulla, kun Musti aloitti liiketoimintansa Baltiassa. Vuoden 2025 lopulla Musti laajeni Portugaliin, joka raportoidaan myös Uudet markkinat -segmentissä.

Baltiassa Musti toimii Pet City -ketjussa, jolla on 51 myymälää ja 16 eläinlääkärikliniikkaa Baltian maissa sekä Baltian kattava verkkokauppa. Portugalissa Mustin toimii ZU -brändillä, jolla on 65 myymälää, joista 24:ssä on eläinlääkärikliniikka.

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1-12/2025	10/2023-12/2024
Liikevaihto	38,4	3,2
Käyttökate, EBITDA	3,5	0,2
Käyttökate, EBITDA, %	9,1 %	5,8 %
Oikaistu käyttökate (oikaistu EBITDA)	3,6	0,2
Oikaistu EBITDA, %	9,4 %	5,8 %
EBITA	-1,3	-0,2
EBITA, %	-3,3 %	-6,1 %
Oikaistu EBITA	-1,2	-0,2
Oikaistu EBITA, %	-3,0 %	-6,1 %
Myymälöiden lukumäärä	132	62
joista omia myymälöitä	132	62

Musti laajeni Portugaliin joulukuussa 2025 ostamalla ZU:n osakkeet. ZU on vähittäiskauppaketju, joka myy lemmikkieläinten ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkäripalveluita. Vuonna 2025 segmentin myyntiin ja kannattavuuteen vaikuttivat toimet, joilla Baltian liiketoiminta integroidaan täysin Mustin konseptiin ja alustoihin. Taloudellinen tulos parani vuoden loppua kohden integraation edetessä, mutta Baltian markkinoiden heikko kulutuskyky vaikutti siihen negatiivisesti.

Pet Cityn osuus segmentin liikevaihdosta oli 35,3 miljoonaa euroa ja ZU:n osuus 3,1 miljoonaa euroa.

Pet City avasi viisi omaa myymälää avattiin ja sulki yhden oman myymälän tilikauden aikana.

Konsernitoiminnot

Oikaistu EBITA oli -44,9 (-40,6) miljoonaa euroa. Kustannusten kasvu näkyi erityisesti keskusvarastoissa sekä muissa eri konsernitoiminnoissa. Oikaisut sisältävät kuluja, jotka liittyvät digitalisaatio- ja alustaprojekteihin, henkilöstön uudelleenjärjestelyihin sekä M&A-projekteihin. Oikaistut konsernitoimintojen kustannukset suhteessa konsernin myyntiin olivat 8,8 (9,1) prosenttia.

Konsernitoimintojen EBITA-vaikutus oli -51,8 (-53,0) miljoonaa euroa tilikaudella.

Henkilöstö

Katsauskauden lopussa 31.12.2025 henkilöstömäärä oli 3 954 (31.12.2024: 3 372), joista 1 271 (31.12.2024: 1 239) työskenteli Suomessa, 1 139 (31.12.2024: 1 039) Ruotsissa, 710 (31.12.2024: 626) Norjassa, 486 (31.12.2024: 468) Baltiassa ja 348 Portugalissa.

Henkilöstö keskimäärin, osa-aikaiset kokoaikaisiksi muutettuna (FTE)

	1.1.2025- 31.12.2025	1.10.2023- 31.12.2024	1.10.2022- 30.9.2023	1.10.2021- 30.9.2022	1.10.2020- 30.9.2021
Henkilöstö keskimäärin	2 575	1 761	1 640	1 523	1 284

Henkilöstö alueittain, osa-aikaiset kokoaikaisiksi muutettuna (FTE)

	31.12.2025	31.12.2024	30.9.2023	30.9.2022	30.9.2021
Suomi	741	714	664	664	616
Ruotsi	746	681	664	650	578
Norja	420	339	316	274	203
Baltia	405	408	-	-	-
Portugali	283				
Yhteensä	2 595	2 142	1 643	1 587	1 397

Palkat ja palkkiot yhteensä

	1.1.2025- 31.12.2025	1.10.2023- 31.12.2024	1.10.2022- 30.9.2023	1.10.2021- 30.9.2022	1.10.2020- 30.9.2021
Palkat ja palkkiot yhteensä	81 891	81 252	59 370	56 303	47 489

Lisätietoa palkitsemisesta on luettavissa [palkitsemisraportista](#), joka on julkaistu tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yhteydessä.

Muutokset konsernin rakenteessa

Musti Group osti joulukuussa 2025 100 prosenttia ZU, Produtos e Serviços para Animais, S.A.:n, osakekannasta. Yhtiö on lemmikkien ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkintäpalveluja tarjoava ketju Portugalissa.

Muutokset konsernin johdossa

Musti Group tiedotti 13.6.2025, että Erik Ringen Skjærstad, johtaja Norja ja uudet liiketoiminta-alueet, jättää tehtävänsä sekä Musti Groupin johtoryhmän jäsenyyden tavoitellakseen uusia tehtäviä yhtiön ulkopuolella. Daniel Pettersson, joka työskentelee Suomen ja Ruotsin maajohtajana, on toiminut 1.8.2025 alkaen myös Norjan ja Baltian johtajana.

Musti Group tiedotti 18.12.2025, että Tobias Azevedo, MBA, BSc, on nimitetty Musti Groupin johtoryhmään 1.1.2026 alkaen ZU:n toimitusjohtajan roolissa.

Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 6.1.

Hallinnointi

Musti Group Oyj 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 yhtiössä vahvistettavat arvot ja sisäiset toimintaperiaatteet.

Musti Groupin hallinnointia kuvataan yksityiskohtaisemmin selvityksessä [hallinto- ja ohjausjärjestelmästä](#), joka on julkaistu tilinpäätöksen ja hallituksen toimintakertomuksen yhteydessä.

Yhtiökokouksen päätökset

Musti Group Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 29.4.2025 Helsingissä. Yhtiökokous vahvisti tilinpäätöksen tilikaudelta 1.10.2023 – 31.12.2024 ja myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana tilikauden aikana toimineille. Yhtiökokous hyväksyi neuvoa-antavassa äänestyksessä Yhtiön toimielinten palkitsemisraportin sekä palkitsemispolitiikan.

Yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti, että hallituksen jäsenille maksetaan seuraavat vuosipalkkiot:

- Hallituksen puheenjohtaja: 65 000 euroa
- Hallituksen muut jäsenet: 35 000 euroa

Lisäksi hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan jäsenille maksetaan seuraavat vuosipalkkiot:

- Valiokunnan puheenjohtaja: 7 500 euroa
- Valiokunnan muut jäsenet: 5 000 euroa

Lisäksi yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti, että yllä mainittuja palkkioita ei makseta niille hallituksen jäsenille, jotka toimivat yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonae SGPS, S.A:n palveluksessa.

Lisäksi johtuen viime tilikauden pidemmästä kestosta (1.10.2023–31.12.2024, ollen 15 kuukautta), yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti, että yhtiön hallituksen silloisille jäsenille maksetaan seuraava palkkio ajalta 1.10.–31.12.2024, eli tavanomaisen 12 kuukauden tilikauden ylittävältä osin:

- Hallituksen puheenjohtaja: 16 250 euroa; ja
- Hallituksen jäsen: 8 750 euroa.

Lisäksi myös johtuen edellä mainitusta syystä yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti, että hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan silloisille jäsenille maksetaan seuraava palkkio ajalta 1.10.–31.12.2024, eli tavanomaisen 12 kuukauden tilikauden ylittävältä osin:

- Valiokunnan puheenjohtaja: 1 875 euroa; ja
- Valiokunnan muut jäsenet: 1 250 euroa.

Lisäksi yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti, että yllä mainittuja palkkioita ei makseta niille hallituksen jäsenille, jotka toimivat yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonae SGPS, S.A:n palveluksessa.

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 päättyessä.

Tilintarkastajaksi valittiin uudelleen tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy toimikaudeksi, joka päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Ernst & Young Oy on ilmoittanut Yhtiölle, että KHT Maria Onniskä tulee toimimaan päävastuullisena tilintarkastajana. Tilintarkastajalle päätettiin maksaa palkkio tarkastusvaliokunnan hyväksymän kohtuullisen laskun mukaan.

Kestävyysraportoinnin varmentajaksi valittiin kestävyysraportointiyhteisö Ernst & Young Oy toimikaudeksi, joka päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Ernst & Young Oy on ilmoittanut Yhtiölle, että KRT Maria Onniskä tulee toimimaan päävastuullisena kestävyysraportoinnin varmentajana. Kestävyysraportoinnin varmentajalle päätettiin maksaa palkkio tarkastusvaliokunnan hyväksymän kohtuullisen laskun mukaan.

Ylimääräisen yhtiökokouksen päätökset

Musti Group Oyj:n ylimääräinen yhtiökokous pidettiin 18.9.2025 Helsingissä.

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.

Osakkeet ja osakkeenomistajat

Osakepääoma

Katsauskauden lopussa 31.12.2025 Musti Groupin osakepääoma oli 11 001 853,68 euroa ja liikkeessä olevien osakkeiden kokonaismäärä oli 33 535 453. Yhtiöllä on yksi osakelaji. Jokainen osake oikeuttaa yhteen ääneen ja yhtä suureen osinkoon.

Kaupankäynti osakkeilla

Kaupankäynti Musti Groupin osakkeilla aloitettiin Nasdaq Helsinki Oy:n prelistalla 13.2.2020 ja pörssilistalla 17.2.2020.

Osakkeen avauskurssi tilikauden ensimmäisenä kaupankäyntipäivänä 2.1.2025 oli 19,80 euroa. Tilikauden viimeisenä kaupankäyntipäivänä 30.12.2025 päätöskurssi oli 17,82 euroa. Osakkeen korkein noteerattu hinta tilikaudella oli 22,65 euroa ja matalin 17,40 euroa. Osakkeen keskimääräinen päätöskurssi tilikaudella oli 19,92 euroa ja keskimääräinen päivittäinen vaihto oli 11 321 osaketta.

Musti Groupin markkina-arvo 30.12.2025 oli 597,6 miljoonaa euroa.

Omat osakkeet

31.12.2025 Musti Groupilla oli 147 566 (147 566) omaa osaketta vastaten 0,44 (0,44) prosenttia osakkeiden ja äänten kokonaismäärästä.

Musti Group ei hankkinut katsauskaudella omia osakkeitaan.

Hallituksen valtuutukset

Yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään Yhtiön omien osakkeiden hankkimisesta ja/tai pantiksi ottamisesta seuraavasti:

Valtuutuksen nojalla hankittavien ja/tai pantiksi otettavien omien osakkeiden määrä on yhteensä enintään 3 185 000 kappaletta, mikä vastaa noin 9,5 prosenttia kaikista Yhtiön osakkeista. Yhtiö ei kuitenkaan voi yhdessä tytäryhteisöjensä kanssa omistaa ja/tai pitää panttina millään hetkellä enempää kuin 10 prosenttia kaikista Yhtiön osakkeista.

Omia osakkeita voidaan hankkia vain Yhtiön vapaalla omalla pääomalla osakkeiden hankintapäivänä julkisessa kaupankäynnissä muodostuvaan hintaan tai muuhun markkinaehtoiseen hintaan.

Hallitus päättää muista omien osakkeiden hankkimiseen ja/tai pantiksi ottamiseen liittyvistä seikoista. Omien osakkeiden hankinnassa voidaan käyttää muun ohessa johdannaisia. Omia osakkeita voidaan hankkia muuten kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa (suunnattu hankinta).

Tämä valtuutus kumosi 31.1.2024 pidetyn varsinaisen yhtiökokouksen antaman valtuutuksen päättää omien osakkeiden hankkimisesta ja/tai pantiksi ottamisesta. Valtuutus on voimassa seuraavaan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti, kuitenkin enintään 30.6.2026 saakka.

Yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään osakeannista sekä osakeyhtiölain 10 luvun 1 §:ssä tarkoitettujen osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta seuraavasti:

Valtuutuksen nojalla annettavien osakkeiden määrä on yhteensä enintään 3 185 000 kappaletta, mikä vastaa noin 9,5 prosenttia kaikista Yhtiön osakkeista. Valtuutuksen nojalla annettavat osakkeet voivat olla Yhtiön uusia tai Yhtiön hallussa olevia omia osakkeita.

Hallitus päättää muista osakkeiden ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamiseen liittyvistä ehdoista. Osakeanti ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen voi tapahtua osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen (suunnattu anti).

Tämä valtuutus kumosi 31.1.2024 pidetyn varsinaisen yhtiökokouksen antaman valtuutuksen päättää osakeannista sekä osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta. Valtuutus on voimassa seuraavaan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti, kuitenkin enintään 30.6.2026 saakka.

Osakkeenomistajat

Katsauskauden päättyessä rekisteröityjen osakkeenomistajien lukumäärä oli 4 908. Hallintarekisteröityjen osakkeenomistajien osuus yhtiön osakkeista oli 0,83 prosenttia. Kaksikymmentä suurinta Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään arvo-osuusrekisteriin merkittyä osakkeenomistajaa omistivat yhteensä 97,93 prosenttia Musti Groupin osakkeista ja äänimäärästä katsauskauden lopussa.

Musti Group ei vastaanottanut yhtään arvopaperimarkkinalain 9 luvun 5 pykälän mukaista ilmoitusta katsauskauden aikana.

Osakkeenomistajat, Musti Group Oyj, 31.12.2025

	Osakemäärä	% osakkeista
1 Flybird Holding Oy	27 114 747	80,85
2 Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	3 263 823	9,73
3 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 571 000	4,68
4 Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	491 000	1,46
5 Musti Group Oyj	147 566	0,44
6 Sijoitusrahasto Nordea Suomi	131 451	0,39
7 Sijoitusrahasto Ub Hr Suomi	31 000	0,09
8 Hotellinx Group Oy	13 075	0,04
9 Gerako Oy	11 000	0,03
10 Raumaluoto Oy	10 250	0,03
Yhteensä	32 784 912	97,76
100 suurinta yhteensä	32 951 405	98,26
Hallintarekisteröidyt yhteensä	277 827	0,83
Kaikki osakkeet yhteensä	33 535 453	100,00

Omistusrakenne, Musti Group Oyj, 31.12.2025

Osakemäärä	Omistajien määrä	% osakkeenomistajista	Osakemäärä	% osakkeista
1–100	3 985	81,19	110 476	0,33
101–500	775	15,79	164 193	0,49
501–1 000	70	1,43	52 940	0,16
1 001–5 000	60	1,22	124 584	0,37
5 001–10 000	7	0,14	44 706	0,13
10 001–50 000	4	0,08	65 325	0,19
50 001–100 000	0	0,00	0	0,00
100 001–500 000	4	0,08	1 023 659	3,05
500 001–	3	0,06	31 949 570	95,27
Yhteensä	4 908	100,00	33 535 453	100,00

Osakkeenomistajat sektoreittain, Musti Group Oyj, 31.12.2025

Osakkeenomistajat sektorin mukaan	Osakemäärä	% osakkeista
Julkisyhteisöt yhteensä	5 325 823	16,01
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset yhteensä	165 609	0,50
Kotitaloudet	391 874	1,18
Yritykset yhteensä	27 365 857	82,28
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt yhteensä	5 362	0,02
Ulkomaat yhteensä	3 101	0,01
Yhteensä	33 257 626	100,00
Hallintarekisteröidyt	277 827	0,83
Kaikki osakkeet yhteensä	33 535 453	100,00

Palkitseminen

Musti Groupin palkitsemisohjelman tavoite on edistää yhtiön kilpailukykyä ja tukea yhtiön strategian toteuttamista. Lisäksi palkitsemisohjelmien tavoitteena on sitouttaa avainhenkilöitä ja koko henkilöstöä yritykseen pitkällä aikavälillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvon luomiseksi osakkeenomistajille.

Musti Groupin henkilöstön palkitsemista kuvataan yksityiskohtaisemmin [palkitsemisraportissa](#), joka on julkaistu tilinpäätöksen ja hallituksen toimintakertomuksen yhteydessä.

Riskit ja epävarmuustekijät

Musti Groupin riskiprofiili seuraa vähittäismyynnin ja päivittäistavara-kaupan yleistä riskitasoa. Toimiala ei ole erityisen syklinen eikä altistu nopeille muutoksille. Yhtiö seuraa säännöllisesti muutoksia riskeissä ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Yhtiö toteuttaa riskienhallintaa systemaattisesti aikataulutetun prosessin mukaisesti. Riskienhallinnan prosessi varmistaa, että konserniin kohdistuvat riskit tunnistetaan, arvioidaan, niitä hallitaan ennakoivalla tavalla ja että riskien hallintaa seurataan. Yhtiön riskienhallintaprosessi koostuu muun muassa seuraavista vaiheista: riskien tunnistaminen ja kartoittaminen, riskien arviointi, tunnistettujen riskien hallintakeinojen määrittäminen ja toimeenpano sekä riskien seuranta ja raportointi.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan Musti Groupin merkittävänä pitämät riskit ja epävarmuustekijät.

Makrotalouteen ja inflaatioon liittyvät riskit

Geopoliittinen epävakaus on lisääntynyt, mikä voi merkittävästi vaikuttaa maailmantalouteen ja liiketoimintaympäristöön. Vaikka Musti Group myy jokapäiväiseen käyttöön tarkoitettuja tuotteita, taantumalla voi olla negatiivinen vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen ja myyntiin.

Energian, raaka-aineiden ja rahtien hintojen nousun myötä yleinen kustannustaso on noussut viime vuosien aikana. Inflaatio on kasvattanut myös Musti Groupin kustannustasoa ja vaikuttaa kannattavuuden säilyttämisen vuoksi tehtyjen hinnankorostusten myötä Musti Groupin myymien tuotteiden hintoihin. Inflaation kasvu vaikuttaa myös korkokehitykseen. Näillä voi olla vaikutusta kuluttajakäyttäytymiseen ja hintakilpailuun.

Kilpailuympäristöön liittyvät riskit

Lemmikinruoan, lemmikkieläintuotteiden ja palvelujen markkinat ovat entistä kilpaillummat. Yhtiön kilpailijoita ovat suuret päivittäistavara-kaupat, pienemmät lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet, verkkokaupat (mukaan lukien verkossa toimivat vähittäismyyjät ja pelkästään verkkokauppaan keskittyvät kaupat), koti- ja puutarhamyymälät, lemmikkieläinpalvelujen tarjoajat ja eläinlääkäriklinit. Monet kilpailevat samoista asiakkaista samalla valikoimalla ja vertailujen tekeminen kilpailijoiden välillä on helppoa. Näitä riskejä pienentää suuri omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus. Musti Groupin myynti ja kannattavuus heikkenisi, mikäli se ei pärjäisi kilpailussa.

Tuotteiden laatuun ja palveluihin liittyvät riskit

Tuoteturvallisuuden valvonnan tai toimitusketjun laadunvalvonnan epäonnistuminen voi johtaa taloudellisiin vahinkoihin, asiakkaiden luottamuksen heikkenemiseen tai pahimmassa tapauksessa lemmikkien terveyden vaarantamiseen. Musti Groupin lemmikkiruokatehtaan tuotannollisiin prosesseihin liittyy riskejä, kuten laiterikot, raaka-aineen saatavuus, tapaturmat, vahinko- ja keskeytymisriskit. Näitä riskejä hallitaan sertifiointeilla sekä jatkuvalla laatu- ja turvallisuustyöllä.

Lisäksi asiakkaat voivat esittää julkisesti yhtiöön kohdistuvia väitteitä tuotteiden tai palveluiden laatuun liittyen, mistä voi yhtiölle koitua mainehaittaa.

Asiakkaiden kulutustottumuksiin liittyvät riskit

Asiakkaiden kulutustottumukset voivat muuttua nopeammin, kuin mitä yhtiö on varautunut. Asiakkaat tekevät ostoksia verkkokaupassa enenevässä määrin. Myyntikanavasta riippumatta asiakkaat odottavat sujuvaa ostokokemusta ja nopeita toimituksia. Verkkokaupan kasvun myötä kivijalkaliikkeiden odotetaan tarjoavan asiakkaille elämyksiä, kohtaamisia tai informaatiota. Asiakkaat saattavat myös edellyttää uusien vastuullisuusnäkökulmien huomioimista tuotteissa ja palveluissa. Mikäli yhtiö ei kykene vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin kulutustottumuksiin tai vastuullisuusvaatimuksiin, sen tekemät investoinnit valikoimaan, myyntikanaviin ja palveluihin eivät saavuta tuottotavoitteitaan.

Tuotteiden hankintaan liittyvät riskit

Yhtiö voi menettää merkittävän toimittajan tai sillä voi olla vaikeuksia saada toimittajilta tuotteita, jotka täyttävät sen vaatimukset. Lisäksi tuotteiden saatavuus voi heikentyä tai toimittajat saattavat vaatia hinnankorotuksia. Näillä voi olla olennainen haitallinen vaikutus yhtiön asiakassuhteisiin ja kilpailuasemaan.

Varaston hallintaan liittyvät riskit

Yhtiöllä saattaa sitoutua paljon pääomaa varastoihin, jos se ei kykene ennustamaan kysyntää oikein. Myös operatiiviset vaikeudet hallita varastoa tai epäkuranttius voivat kasvattaa varastoihin liittyviä kustannuksia ja edellyttää tuotteiden myyntiä kannattavuutta heikentävin alennuksin.

Logistiikka

Yhtiön keskusvarastoon Eskilstunaan saapuu suurin osa tuotteista, jotka jaellaan myymälöihin ja verkkokaupan asiakkaille. Logistiikan keskittyminen yhteen paikkaan keskittää myös tiettyjä riskejä, kuten viestintä- tai tietoliikenneinfrastruktuurin häiriöt, tulipalot ja lakot, jotka voivat johtaa yhtiön liiketoiminnan keskeytymiseen tai myynnin heikkenemiseen.

Kyberrikollisuus

Ammattimainen kyberrikollisuus lisääntynyt erityisesti Ukrainan sodan alettua. Tämä on kasvattanut liiketoiminnan jatkuvuuteen ja kriittisen tiedon menettämiseen liittyvää riskiä. Kyberhyökkäyksen kohteena voi olla kriittisen tiedon järjestelmä tai henkilötiedot. Kyberhyökkäyksen seurauksia voi olla myynnin keskeytyminen, henkilötietovuoto, taloudelliset vahingot, vahingonkorvausvelvollisuus tai mainehaitta.

Työntekijöihin liittyvät riskit

Jos Musti Groupin maine työnantajana ei ole houkutteleva ja vastuullinen, yhtiö ei kykene pitämään palveluksessaan osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Ilman motivoituneita ja näkemyksellisiä työntekijöitä strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen voi vaikeutua.

Valuuttakurssien vaihteluun liittyvät riskit

Merkittävä osa Musti Groupin liiketoiminnasta on euroalueen ulkopuolisissa maissa ja täten valuuttakurssien vaihtelu vaikuttaa konsernin tuloslaskelmaan ja taseeseen. Transaktioriskin osalta USD ja GBP ovat merkittävimmät valuutat, joissa konserniyhtiöillä on valuuttamääräisiä ostoja. Translaatoriski konsernissa muodostuu konsolidoitaessa Ruotsin kruunussa ja Norjan kruunussa raportoivien tytäryhtiöiden tulos ja tase konsernin tulokseen.

Kausivaihtelu

Musti Groupin liiketoiminnassa esiintyy tyypillisesti vain vähän kausivaihtelua, koska lemmikinruoan ja perustarvikkeiden toistuvien ostojen osuus liikevaihdosta on suuri, mikä pienentää kausivaihtelua vuosien aikana. Tietyt vuoden sisäiset vaihtelut kuitenkin vaikuttavat yhtiön rahavirtoihin, myyntiin ja kannattavuuteen. Yleensä heinä–joulukuussa myynti ja kannattavuus ovat korkeammalla tasolla kuin tammi–kesäkuussa tarvikkeiden ja muiden sesonkituotteiden suuremman myynnin ansiosta.

Musti Groupin myynnin määrä ja ajoitus voivat vaihdella myös sääolosuhteiden mukaan. Sääolot vaikuttavat erityisesti lemmikkieläinten vaatteiden myyntiin: kylmä talvi ja sateinen sää yleensä kasvattavat lemmikkieläinten takkien ja kenkien myyntiä.

Näkymät tilikaudelle 2026

Lemmikkivanhemmuus -ilmiön tukemana lemmikkieläinmarkkinoiden pitkän aikavälin näkymät pysyvät vakaana. Odotamme, että vuonna 2026 markkinat palautuvat asteittain pitkän aikavälin kasvun, noin 4 prosentin, tasolle. Tähän vaikuttaa viime vuosien markkinakasvua hidastaneiden tekijöiden palautuminen entiselle tasolleen. Koiran- ja kissanpentujen määrät ovat palautumassa pitkän aikavälin tasolleen, mikä vakiinnuttaa lemmikkien kokonaismäärän. Makrotaloudelliset ennusteet indikoivat, että kuluttajien ostovoima kasvaa Euroopassa asteittain vuotta 2027 kohti parantuneiden BKT:n kasvunäkymien, laskeneiden korkojen ja palkankorotusten myötä.

Osingonjakopolitiikka

Musti Group Oyj:n hallitus on päättänyt, että yhtiön osingonjakopolitiikka on seuraava: Yhtiön tulos tullaan käyttämään investointien ja kasvun rahoittamiseen, minkä vuoksi Yhtiön ei odoteta jakavan osinkoa. Yhtiön hallitus voi kuitenkin arvioida osingonjakoa vuosittain.

Hallituksen voitonjakoehdotus

Konsernin emoyhtiön voitonjakokelpoinen oma pääoma tilikauden lopussa 31.12.2025 oli 125 108 780,55 euroa, josta tilikauden tulos oli -3 002 474,22 euroa. Hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että 31.12.2025 päättyneeltä tilikaudelta ei jaeta osinkoa.

Helsinki, 30.3.2026

Hallitus

Taloudelliset ja vaihtoehtoiset tunnusluvut

Miljoona euroa, ellei toisin mainittu	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024	10/2022-9/2023
Liikevaihto	508,9	560,6	425,7
Liikevaihdon kasvu, %	14,4 %	N/A	8,9 %
Vertailukelpoinen myynnin kasvu, %	3,3 %	1,1 %	9,5 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu, %	3,2 %	-1,6 %	6,7 %
Vertailukelpoinen verkkokaupan kasvu %	3,5 %	10,1 %	19,0 %
Myymälämyynti	383,9	413,2	322,3
Verkkokauppamyynti	116,4	136,4	97,8
Verkkokaupan osuus liikevaihdosta, %	22,9 %	24,3 %	23,0 %
Myyntikate, %	44,0 %	44,1 %	45,7 %
Käyttökate	54,9	67,2	74,6
Käyttökate, %	10,8 %	12,0 %	17,5 %
Oikaistu käyttökate	62,0	81,6	73,6
Oikaistu käyttökate, %	12,2 %	14,6 %	17,3 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	13,5	23,6	43,6
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia, % (EBITA %)	2,7 %	4,2 %	10,2 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	20,6	38,0	42,6
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia, % (Oikaistu EBITA %)	4,0 %	6,8 %	10,0 %
Liikevoitto	6,8	16,2	37,8
Liikevoitto, %	1,3 %	2,9 %	8,9 %
Kauden tulos	-3,7	6,7	26,5
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, euroa	-0,11	0,20	0,79
Osakekohtainen tulos, laimennettu, euroa	-0,11	0,20	0,79
Liiketoiminnan rahavirta	66,6	46,9	79,6
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	21,7	19,2	11,9
Nettovelka	209,4	187,5	137,9
Nettovelkaantumisaste, %	123,8 %	112,3 %	83,9 %
Nettovelka / Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	3,4	3,1	1,9
Omavaraisuusaste, %	34,2 %	37,6 %	41,7 %
Kanta-asiakkaiden lukumäärä, 1 000	1 870	1 866	1 543
Myymälöiden määrä kauden lopussa	497	415	342
joista omia myymälöitä	495	411	330
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus, %	51,3 %	51,5 %	52,4 %

Osakekohtaiset tunnusluvut

	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024	10/2022-9/2023
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, euroa	-0,11	0,20	0,79
Osakekohtainen tulos, laimennettu, euroa	-0,11	0,20	0,79
Osakekohtainen oma pääoma, euroa	5,04	4,97	4,90
Osakekohtainen osinko ja sijoitetun vapaan oman pääoman palautus yhteensä	0,00	0,00	0,60
Osakekohtainen osinko ja sijoitetun vapaan oman pääoman palautus yhteensä, %	0,0 %	0,0 %	76,0 %
Efektiiivinen osinkotuotto, %	0,0 %	0,0 %	3,3 %
Hinta/voittosuhte	-159,80	99,27	22,71
Ylin kurssi	22,65	27,25	20,46
Alin kurssi	17,44	16,20	14,63
Kurssi 31.12.	17,82	19,92	18
Osakekannan markkina-arvo	597 601 772	668 026 224	603 638 154
Osakkeiden vaihto, %	8,4 %	119 %	40,7 %
Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa	33 535 453	33 535 453	33 535 453
Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa, laimennettu	33 530 887	33 530 887	33 644 244
Osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo tilikauden aikana, laimentamaton	33 535 453	33 387 987	33 374 823
Osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo tilikauden aikana, laimennettu	33 530 887	33 546 147	33 598 167

Tunnuslukujen laskentakaavat

Tunnusluku	Määritelmä
Myyntikate	Liikevaihto - Materiaalit ja palvelut
Käyttökate	Liikevoitto-/tappio + Poistot ja arvonalentumiset
Oikaistu käyttökate	Liikevoitto-/tappio + poistot ja arvonalentumiset + oikaisut
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia	Liikevoitto-/tappio + Aineettomien hyödykkeiden poistot + arvonalennukset
Oikaistu liikevoitto ennen aineettoimien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	Liikevoitto-/tappio + Aineettomien hyödykkeiden poistot + arvonalentumiset + Oikaisut
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, euroa	Kauden tulos – Määräysvallattomien omistajien osuus
	Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä
Osakekohtainen tulos, laimennettu, euroa	Kauden tulos – Määräysvallattomien omistajien osuus
	Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä
Nettovelka	Korolliset velat yhteensä - Lainasaamiset +/- Johdannaissopimukset - Rahavarat

Tunnusluku	Määritelmä
Nettovelkaantumisaste, %	Nettovelka
	Oma pääoma yhteensä
Nettovelka/Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	Nettovelka
	Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta
Omavaraisuusaste	Oma pääoma yhteensä
	Varat yhteensä - Saadut ennakot
Vertailukelpoinen konsernimyyntin kasvu, %	Yli 13 kuukautta auki olevien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti
	Vastaavien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti edellisen kauden vastaavalla ajanjaksolta
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden myynti, %	Omien ja eksklusiivisten tuotteiden myynti
	Tuotemyynti omissa kanavissa
Verkkokaupan osuus, %	Verkkokauppamyynti
	Liikevaihto

Vaihtoehtoisten tunnuslukujen täsmäyttäminen

Miljoona euroa, ellei toisin mainittu	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024
Myyntikate		
Liikevaihto	508,9	560,6
Materiaalit ja palvelut	-285,1	-313,4
Myyntikate	223,8	247,2
Myyntikate, %	44,0 %	44,1 %
Käyttökate		
Liikevoitto/-tappio	6,8	16,2
Poistot ja arvonalentumiset	48,1	51,0
Käyttökate	54,9	67,2
Käyttökate, %	10,8 %	12,0 %
Oikaistu käyttökate		
Liikevoitto/-tappio	6,8	16,2
Poistot ja arvonalentumiset	48,1	51,0
Oikaisut	7,1	14,4
Oikaistu käyttökate	62,0	81,6
Oikaistu käyttökate, %	12,2 %	14,6 %
Oikaisut (Käyttökate)		
Uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut	0,2	0,4
Yrityshankintoihin ja listautumiseen liittyvät kulut	1,1	0,7
Kertaluonteiset kulut (julkinen ostotarjous ja tuotteiden takaisinvento)	0,0	12,1
Digitalisaatioprojektit	5,8	1,2
Oikaisut (Käyttökate)	7,1	14,4
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)		
Liikevoitto/-tappio	6,8	16,2
Aineettoimien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	6,7	7,3
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	13,5	23,6
EBITA, %	2,7 %	4,2 %

Miljoona euroa, ellei toisin mainittu	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)		
Liikevoitto/-tappio	6,8	16,2
Aineettoimien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	6,7	7,3
Oikaisut	7,1	14,4
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	20,6	38,0
Oikaistu EBITA (%)	4,0 %	6,8 %
Oikaisut (Liikevoitto)		
Uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut	0,2	0,4
Yrityshankintoihin ja listautumiseen liittyvät kulut	1,1	0,7
Kertaluonteiset kulut (julkinen ostotarjous ja tuotteiden takaisinvento)	0,0	12,1
Digitalisaatioprojektit	5,8	1,2
Oikaisut (Liikevoitto)	7,1	14,4
Osakekohtainen tulos, laimentamaton		
Kauden tulos	-3,7	6,7
Määräysvallattomien omistajien osuus	0,0	0,0
Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä	33,4	33,4
Osakekohtainen tulos, laimentamaton	-0,11	0,20
Osakekohtainen tulos, laimennettu		
Kauden tulos	-3,7	6,7
Määräysvallattomien omistajien osuus	0,0	0,0
Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä*	33,5	33,5
Osakekohtainen tulos, laimennettu	-0,11	0,20

* Sisältää osakkeita suoriteperusteisesta osakepalkkiojärjestelmästä

Miljoona euroa, ellei toisin mainittu	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024
Nettovelka		
Korolliset velat yhteensä	225,5	200,0
Johdannaissopimukset	0,2	-0,6
Rahavarat	16,2	11,8
Nettovelka	209,4	187,5
Nettovelkaantumisaste, %		
Nettovelka	209,4	187,5
Oma pääoma yhteensä	169,2	166,9
Nettovelkaantumisaste, %	123,8 %	112,3 %
Nettovelka/Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta		
Nettovelka	209,4	187,5
Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	62,0	61,2
Nettovelka/Oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta	3,4	3,1
Omavaraisuusaste %		
Oma pääoma yhteensä	169,2	166,9
Taseen loppusumma	494,8	445,0
Saadut ennakot	0,6	0,6
Omavaraisuusaste %	34,2 %	37,6 %
Vertailukelpoinen myynnin kasvu, %		
Liikevaihto	508,9	560,6
Liikevaihdon kasvu %	14,4 %	N/A
Muu kasvu %	11,1 %	N/A
Vertailukelpoinen myynnin kasvu, %	3,3 %	1,1 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu, %		
Myymälämyynti	383,9	413,2
Myymälämyynnin kokonaiskasvu %	17,5 %	N/A
Muu kasvu %	14,3 %	N/A
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu, %	3,2 %	-1,6 %

Miljoona euroa, ellei toisin mainittu	1/2025-12/2025	10/2023-12/2024
Liikevaihto		
Myymälämyynti	383,9	413,2
Verkkokauppamyynti	116,4	136,4
Muu myynti	8,5	11,0
Liikevaihto	508,9	560,6
Verkkokaupan osuus liikevaihdosta, %		
Liikevaihto	508,9	560,6
Verkkokauppamyynti	116,4	136,4
Verkkokaupan osuus liikevaihdosta, %	22,9 %	24,3 %

Kestävyys selvitys

1. Yleiset tiedot	46
2. Ympäristötiedot	67
3. Yhteiskunnalliset tiedot	82
4. Hallintotapatiedot	101

Kestävyysselvitys

1. Yleiset tiedot

Laatimisperusteet

ESRS 2 BP-1 Kestävyysselvityksen yleiset laatimisperusteet

Musti Groupissa kestävyys ei ole lisäosa — se on olennainen osa strategiaamme, toimintaamme ja identiteettiämme. Pohjoismaiden johtavana lemmikkituotteiden ja -palveluiden erikoisliikkeenä ymmärrämme ainutlaatuisen roolimme lemmikkien, niiden omistajien ja toimintaympäristömme hyvinvoinnin tukemisessa. Toimimme Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja viime aikoina myös Portugalissa, joten tassunjälkemme ja vaikutuksemme ovat merkittäviä — samoin vastuumme.

Kestävyys selvitys on laadittu eurooppalaisten kestävyysraportointistandardien (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) mukaisesti noudattaen yritysten kestävyysraportointidirektiiviä (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) sekä Suomen kirjanpitolain kestävyysraportointia koskevan luvun 7 vaatimusten mukaisesti.

Raportoinnin laajuus

Konsernitasolla laaditun kestävyys selvityksen konsolidoinnin laajuus vastaa tilinpäätöstä ja se kattaa konsernin määräysvallassa olevat tytäryhtiöt. Konsernin emoyhtiö, Musti Group Oyj, on julkisesti noteerattu yhtiö Nasdaq Helsingissä. Lisätietoja konsernirakenteesta löytyy tilinpäätöksen liitetiedosta 1.4 Konsernin tiedot.

Arvoketjun kattavuus

Kestävyys selvitys sisältää olennaista tietoa kestävyysasioista koko konsernin arvoketjussa ESRS 1 -standardia noudattaen. Tämä kattaa sekä alku- että loppupään toimet, perustuen niiden olennaisiin vaikutuksiin ja luotettavien tietojen saatavuuteen. Arvoketjutieto kuvastaa nykyistä näkyvyyttämme ja hallintaamme kestävyyskysymyksissä suoran toimintamme ulkopuolella. Olemme sitoutuneet parantamaan tietojen kattavuutta ja sidosryhmäyhteistyötä arvoketjussa kehittämällä jatkuvasti politiikkoja, mittareita, tavoitteita ja tulevien tietojen julkistamisen laajuutta.

ESRS 2:n keskeinen periaate on kaksoisolennaisuuden käsite, jonka olemme ottaneet täysin käyttöön. Tämä tarkoittaa, että arvioimme sekä vaikutuksen olennaisuuden: toimintamme vaikutukset ihmisiin, eläimiin ja ympäristöön; että taloudellisen olennaisuuden: kestävyysriskit ja -mahdollisuudet, jotka voivat vaikuttaa taloudelliseen asemaamme tai pitkän aikavälin suorituskykyymme. Raportointia ohjataksemme toteutimme kattavan kaksoisolennaisuusanalyysin kuulemalla keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä sekä analysoimalla koko arvoketjumme — toimittajista ja logistiikkakumppaneista myymälätiimeihimme ja asiakkaisiin.

Tietojen jättäminen pois ja poikkeustapauksien käyttö

Musti Group ei ole käyttänyt mahdollisuutta jättää kestävyys selvityksestä pois tietoja, jotka liittyvät konserniyhtiöiden henkiseen omaisuuteen, tietotaitoon tai innovoinnin tuloksiin.

Musti Group ei ole käyttänyt mahdollisuutta jättää kestävyys selvityksestä pois tietoja tulevista kehityksistä tai neuvottelujen alla olevista asioista, kuten säädetään direktiivin 2013/34/EU artikloissa 19a(3) ja 29a(3).

ESRS 2 BP-2 Tiettyjä olosuhteita koskevat tiedot

Aikavälit

Kestävyys selvityksessä käytetyt aikavälit vastaavat ESRS:n määritelmiä: lyhyen aikavälin jaksolla tarkoitetaan samaa raportointikautta kuin tilinpäätöksessä, keskipitkän aikavälin jaksolla enintään viisi vuotta ja pitkän aikavälin jaksolla yli viisi vuotta. Musti Group ei ole käyttänyt raportoinnissa muita aikavälejä.

Arvoketjun estimointi

Tätä kestävyys selvitystä laatiessaan konserni on käyttänyt estimaatteja raportoidessaan olennaisia arvoketjuumme alku- ja loppupäähän liittyviä kestävyystietoja, erityisesti alueilla, joilla ei ole vielä saatavilla täydellisiä ja kolmannen osapuolen varmentamia tietoja. Tämä koskee ensisijaisesti aihekohtaisia osioita E1 ja E5. Näissä osioissa on ilmoitettu käytetyt tunnuslukumittarit, niiden laatimisperusteet sekä tuloksen tarkkuustaso siltä osin, kuin estimoinnissa on käytetty epäsuoria lähteitä.

Vaikka nämä mittausmenetelmät antavat kohtuullisen perustan olennaisten kestävyysvaikutusten ymmärtämiselle arvoketjussamme, tiedostamme rajoitukset riittävän tarkkuustason saavuttamisessa. Työskentelemme aktiivisesti parantaaksemme tiedonkeruuta, lisäten yhteistyötä toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Kaikkia käytettyjä oletuksia ja mittausmenetelmiä tarkastellaan mahdollisuuksien mukaan tarkkuuden ja johdonmukaisuuden parantamiseksi.

Estimoinnissa käytetyt lähteet ja tuloksen epävarmuus

Tietyt kestävyystiedot ovat suuntaa antavia, ja niihin liittyy epävarmuus raportoitujen lukujen tarkkuudesta tai tulevien toimien tuloksista. Mittausepävarmuus liittyy arvoketjun alkupään tietoihin, johtuen tietojen saatavuuteen ja laatuun liittyvistä haasteista. Tämä epävarmuus koskee erityisesti osioita E1 (Scope 3 päästöt) ja E5. Päästölaskennassa arvoketjun tiedot ovat suuntaa antavia.

Saavutettaviin tuloksiin liittyvään epävarmuuteen vaikuttaa kuluttajien eettisessä kuluttamisessa tapahtuvat muutokset, mitkä liittyvät kiertotalousaloitteiden pitkän aikavälin vaikuttavuuteen sekä toimittajien kestävyystoimenpiteiden käynnistämisestä ajan kuluessa. Vaikka ryhdymme kohtuullisiin toimiin näiden tulosten seuraamiseksi ja parantamiseksi, niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät, joihin emme voi suoraan vaikuttaa.

Näiden epävarmuuksien hallitsemiseksi dokumentoimme selkeästi raportin jokaisessa asiaankuuluvassa osiossa käytetyt oletukset, menetelmät ja tietolähteet. Ilmoitamme myös kaikki arviointimenetelmien olennaiset muutokset. Epävarmuuden vähentämiseen tähtäävät myös toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön vahvistaminen, sisäisten tiedonkeruuprosessien laajentaminen ja arviointimallien säännöllinen tarkistaminen.

Muutokset kestävyystietojen valmisteluissa ja esittämisessä sekä raportointi aiemmilla raportointikausilla tehdyistä virheistä

Koska tämä on ensimmäinen vuosi, jolloin Musti Group julkaisee kestävyys selvityksen ESRS:n mukaisesti, aiempia raportointikausia ei ole, joten suoraa vertailua raportointitapojen muutoksiin tai aiempien kausien virheisiin ei voida tehdä.

Muuhun lainsäädäntöön tai yleisesti hyväksytyihin kestävyysraportointia koskeviin säännöksiin perustuva tietojen antaminen

Musti Groupin kestävyys selvitys on laadittu yritysten kestävyysraportointia koskevan direktiivin (EU) 2022/2464), Euroopan kestävyysraportointistandardien (ESRS) mukaan, kuten määritelty komission toimeenpanosäännöksessä (EU) 2023/2772, Suomen kirjanpitolain 7. luvun kestävyysraportointia koskevien säännösten sekä EU:n taksonomiasäännöksen (2020/852) mukaisesti. Musti Group ei käytä mitään yleisesti hyväksytyjä kestävyysraportointistandardeja tai -kehyksiä ESRS-standardien lisäksi.

Musti Groupin lemmikkieläinruokatehdas on sertifioitu kolmannen osapuolen toimesta tuoteturvallisuusjohtamisen standardin FSSC 22000 ja ympäristöjohtamisen standardin ISO 14001 mukaisesti.

Tietojen sisällyttäminen viittauksina

Kohdassa IRO-2 Yrityksen kestävyys selvityksessä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimuksista on taulukko, jossa on esitetty luettelo kestävyysstandardin tiedonantovaatimuksista tai niistä tiedonantovaatimuksessa vaadituista tietopisteistä, jotka on sisällytetty viittauksina.

Siirtymäsäännös

Ensimmäisenä ESRS raportointivuotenaan Musti Group hyödyntää siirtymäsäännöstä ESRS 1:n liitteen C mukaisesti seuraaviin raportoitaviin tietopisteisiin:

- ESRS E1-9
- ESRS E5-6
- ESRS S1-7
- ESRS S1-13

Musti Group raportoi kaksoisolennaisuusprosessin mukaisesti todennetut kestävyysseikat, niiden kytkennät liiketoimintamalliin ja strategiaan, toimintaperiaatteet, toimet ja mittarit kyseisissä osioissa seuraavien raportointistandardien mukaisesti: E1, E5, S1, S2, S4 ja G1. ESRS S2 ja ESRS S4 -standardien kohdalla Musti on hyödyntänyt siirtymäsäännöstä ja siksi raportoinut niistä tietyt olennaiset datapisteet.

Hallinto

ESRS 2 GOV-1 Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli

Musti Groupin hallitus valvoo Yhtiön ja sen toimintojen johtamista mukaan lukien kestävyteen liittyvät asiat ja on konsernin kestävydestä vastaava ylin taho. Hallitus hyväksyy konsernin strategian, liiketoimintasuunnitelman, toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet sekä ohjeet, joihin vastuullista liiketoimintaa koskevat tavoitteet ja periaatteet on kytketty.

Yhtiön toimitusjohtaja vastaa hallituksen vahvistamien toimintaperiaatteiden ja ohjeiden mukaan lukien kestävyystavoitteiden ja toimintasuunnitelmien toimeenpanosta Yhtiössä. Johtoryhmän jäsenet vastaavat näiden toteutumisesta omilla vastuualueillaan toimitusjohtajan määrittämien vaatimusten mukaisesti.

Yhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenillä on monipuolinen kansainvälinen kokemus vähittäiskaupan ja kuluttajaliiketoiminnan sekä muilta liiketoiminnan alueilta. Heidän ammatillinen kokemuksensa sekä ikä-, kansallisuus- ja sukupuolijakaumansa täydentävät toisiaan, jotta yhtiön johdossa on mahdollisimman monipuolinen osaaminen ja tausta.

Yhtiön hallituksessa on seitsemän jäsentä: Cláudia Azevedo (puheenjohtaja), Jeffrey David, Johan Dettel, João Dolores, Joanna Hummel, Tiina-Liisa Liukkonen sekä Eduardo Piedade (18.9.2025 alkaen). Lisäksi João Amaral toimi hallituksen jäsenenä 28.8.2025 saakka. Hallituksen jäsenet eivät osallistu liikkeenjohtoon. Hallituksella on kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta. Kummallakin valiokunnalla on hallituksen vahvistama kirjallinen työjärjestys, jossa määritellään valiokunnan keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet. Hallituksen tarkastusvaliokuntaan kuuluvat Tiina-Liisa Liukkonen (puheenjohtaja), Johan Dettel sekä João Dolores. Palkitsemisvaliokunnan jäsenet ovat Cláudia Azevedo (puheenjohtaja), Jeffrey David ja Eduardo Piedade. Hallituksen jäsenistä 57 % on miehiä ja 43 % naisia.

Vuonna 2025 johtoryhmään kuului 31.8.2025 saakka kymmenen jäsentä ja sen jälkeen yhdeksän jäsentä, joista kaikki paitsi toimitusjohtaja olivat työsuhteisia työntekijöitä. Johtoryhmän jäsenet osallistuvat liikkeenjohtoon. Yhtiön johtoryhmään kuuluvat David Rönning (toimitusjohtaja), Robert Berglund, Annamaija Hujala, Nanna Martin-Löf, Pamela Nelimarkka, Ellinor Nilsson, Malin Nygren, Daniel Pettersson ja Sami Tanner. Lisäksi Erik Skjærstad kuului johtoryhmään 31.8.2025 saakka. Johtoryhmästä 44 % on miehiä ja 56 % naisia. Johtoryhmään tai hallitukseen ei kuulu henkilöstön edustajia.

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 vuoden 2025 Hallinnointikoodin mukaisesti. Arvion mukaan kaikki jäsenet (100 %) ovat tällä hetkellä riippumattomia Yhtiöstä. Lisäksi Tiina-Liisa Liukkonen ja Joanna Hummel ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Jeffrey David ja João 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 Cláudia Azevedo, João Dolores ja Eduardo Piedade ovat kaikki Yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonaen hallituksen jäseniä.

Hallinto, johdon ja valvontaelinten tehtävät ja vastuut

Hallituksen työjärjestyksessä on määritetty hallituksen tehtäviksi yhtiön kestävyysraportoinnin ja sen oikeellisuuden valvonta, kestävyys selvityksen arviointi ja hyväksyminen.

Tarkastusvaliokunnan vastuuseen kuuluu kestävyysraportointiprosessin ja raportointistandardien noudattamisen valvonta. Yhtiön palkitsemispolitiikka määrittelee Yhtiön toimielinten, eli hallituksen ja toimitusjohtajan palkitsemisen periaatteet.

Hallitus hyväksyy konsernin strategian, liiketoimintasuunnitelman, toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet sekä ohjeet, joihin vastuullista liiketoimintaa koskevat tavoitteet ja periaatteet on kytketty. Konsernin johtoryhmä on vastuussa näiden toteuttamisesta ja raportoi konsernin hallitukselle vaikutuksista, riskeistä ja mahdollisuuksista. Johtoryhmä on vastuussa myös kestävyys selvityksen laadinnasta ja sen riittävästä resurssoinnista. Yritysvastuutiimi toimeenpanee vastuullisuustyötä, valmistelee tavoitteiden ja mittarien asettamista, valvoo ja koordinoi toimintaperiaatteiden toteuttamista konsernin eri toiminnoissa sekä laatii kestävyys selvityksen. Yritysvastuutiimi raportoi konsernin operatiiviselle johtajalle.

Hallituksen tarkastusvaliokunta valvoo kestävyysraportointiprosessia, standardien mukaista menettelyä ja hyväksyy kestävyys selvityksen ennen sen toimittamista hallitukselle hyväksyttäväksi. Tarkastusvaliokunta käy läpi tilintarkastajan kestävyys selvityksestä tekemät havainnot. Konsernin sisäinen tarkastus arvioi kestävyysseikkoja osana sisäisen tarkastuksen toimenpiteitä. Yhtiön johtoryhmä on asettanut konsernin kaikille toiminnoille tavoitteet ja mittarit kestävyysseikkojen huomioimiseksi liiketoiminnassa ja sen tukitoiminnoissa. Näiden perusteella on laadittu toimintasuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti.

Konsernin hallituksessa ja johtoryhmässä on laaja-alaista kestävyysseikkojen tuntemusta, joita valvontaelimien jäsenet ovat kerryttäneet aikaisemmissa ja nykyisissä työtehtävissään. Konsernin operatiivinen johtaja on perehtynyt kestävyysseikkoihin laaja-alaisesti ja talousjohtaja on perehtynyt kestävyysraportointiin. Lisäksi konsernin hallituksella ja johtoryhmällä on käytettävissään sisäisiä ja

ulkoisia asiantuntijoita, jotka tukevat heitä tehtävissään sekä mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Konsernin operatiivinen johtaja on vastuussa yritys vastuutiimin riittävästä resurssoinnista ja osaamisesta. Konsernin johtoryhmä, yritys vastuutiimin jäsenet ja muut kestävyys selvityksen laatimiseen osallistuvat henkilöt osallistuvat kestävyys aiheisiin liittyviin koulutuksiin ja perehtyvät mm. aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin rooliensa mukaisesti. Konsernin johtoryhmän jäsenet varmistavat kukin omalla vastuualueellaan, että konsernissa on riittävä asiantuntemus ja osaaminen yhtiön olennaisiin riskeihin, vaikutuksiin ja mahdollisuuksiin nähden.

Riskienhallinnan tavoitteena on mm. edistää strategian toteutumista, taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, asiakaslupausten täyttämistä, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Arviointi ja hallinta toteutetaan siten, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan vuosittain riskikartoituksen avulla. Johto raportoi riskikartoituksen tulokset ja riskienhallintatoimenpiteet tarkastusvaliokunnalle.

ESRS 2 GOV-2 Yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimille toimitettavat tiedot ja niiden käsittelemät kestävyysseikat

Osana kaksoisolennaisuusanalyysiprosessia Yhtiön hallituksen tarkastusvaliokunta ja johtoryhmä käsittelevät tunnistetut kestävyys aiheisiin liittyvät vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä antoivat palautetta niiden arviointiin ja pisteytykseen. Kestävyys aiheisiin ja raportointiin liittyvät periaatteet, toimenpiteet ja tavoitteet raportoidaan valvontaelimille aina niiden päivityksen yhteydessä sekä uusia periaatteita, tavoitteita tai toimenpiteitä laadittaessa.

Vuonna 2025 hallituksen tarkastusvaliokunta käsitteli seuraavia kestävyysseikkoja:

- CSRD-raportointi
- Kaksoisolennaisuusanalyysin läpikäynti ja hyväksyminen, mukaan lukien vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet
- Riskienhallinta, mukaan lukien tietosuoja, kyberturvallisuus ja ESG-aiheita koskevat riskit

Johtoryhmä osallistui kaksoisolennaisuusanalyysin tulosten hyväksymiseen vuonna 2024. Vuonna 2025 johtoryhmässä on käsitelty seuraavat aiheet:

- tilannekatsaus valmistautumisesta CSRD:n vaatimusten mukaisuuteen vuoden 2025 aikana
- toimintasuunnitelmatyön ja raportointiprosessin esittely
- toimintasuunnitelmien, mittareiden ja tavoitteiden hyväksyminen
- politiikat, vastuullisuusseikkojen johtaminen ja ilmastonmuutos

ESRS 2 GOV-3 Kestävyteen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin

Musti Groupin hallituksen tai johtoryhmän palkitsemisessa ei huomioitu kestävyysseikkoja tilikaudella 2025.

ESRS 2 GOV-4 Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista

Due Diligence -prosessin keskeiset osatekijät	Kohdat kestävyysraportissa	Sijainti ja sivunumero kestävyyselvityksessä
Due diligence -prosessin sisällyttäminen hallintoon, strategiaan ja liiketoimintamalliin	GOV-1 Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli	ESRS 2 GOV-1, kestävyyselvityksen s. 48
	SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	ESRS 2 SBM-3, kestävyyselvityksen s. 54
Vuorovaikutus vaikutusten kohteena olevien sidosryhmien kanssa kaikissa due diligence -prosessin keskeisissä vaiheissa	SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset	ESRS 2 SBM-2, kestävyyselvityksen s. 53
	IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	ESRS 2 IRO-1, kestävyyselvityksen s. 58
Ihmisiin ja ympäristöön liittyvien haitallisten vaikutusten tunnistaminen ja arviointi	IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	ESRS 2 IRO-1, kestävyyselvityksen s. 58
Toimien toteuttaminen kyseisten haitallisten vaikutusten torjumiseksi	G1-1 Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri	G1-1, kestävyyselvityksen s. 101
	G1-2 Toimittajasuhteet; toimittajanhallinta	G1-2, kestävyyselvityksen s. 101
	G1-3 Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen ja havaitseminen	G1-3, kestävyyselvityksen s. 102
	S1-4 Toimien toteuttaminen omaan työvoimaan kohdistuvien olennaisten vaikutusten suhteen ja toimintatavat omaan työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien vaikuttavuus	S1-4, kestävyyselvityksen s. 85
	S2-4 Arvoketjun työntekijöihin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat arvoketjun työntekijöihin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	S2-4, kestävyyselvityksen s. 95
	S4-4 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	S4-4, kestävyyselvityksen s. 99
	S4-5 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	S4-5, kestävyyselvityksen s. 99
Kyseisten toimien tuloksellisuuden seuranta	S1-5 Tavoitteet, jotka liittyvät olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen sekä olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan	S1-5, kestävyyselvityksen s. 89
	S2-5 Olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet	S2-5, kestävyyselvityksen s. 95
	S4-5 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	S4-5, kestävyyselvityksen s. 99

ESRS 2 GOV-5 Riskienhallinta ja sisäinen valvonta kestävyysraportoinnin osalta

Riskienhallinta on osa Yhtiön johtamisjärjestelmää ja kestävyysraportointiin liittyviä riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan osana Yhtiön tavanomaista riskienhallintatyötä. Yhtiö arvioi riskejä toteutumisen, todennäköisyyden ja vaikutusten suuruuden perusteella säännöllisesti. Riskien arvioinnissa huomioidaan niiden vaikutukset Yhtiön toimintaan, henkilöstöön ja strategiaan tavoitteisiin.

Kestävyysraportointi on osa Yhtiön lakisääteistä raportointia ja siitä vastaa Yhtiön operatiivinen johtaja. Kestävyysraportointiprosessia johtaa Yhtiön vastuullisuustiimi ja siihen osallistuu myös talousosasto.

Kestävyysraportoinnin sisällön ja kattavuuden varmistamiseksi kestävyysraportointia tekevät aiheeseen perehtyneet henkilöt. Lisäksi kestävyysraportoinnin laadun, kattavuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi on määritetty roolit ja prosessit. Kestävyysraportointia tukee myös sen ulkopuolinen riippumaton varmennus.

Yhtiöllä on käytössään kontrollitoimenpiteitä, joilla varmistetaan kestävyysraportoinnin oikeellisuus ja näiden kontrollitoimenpiteiden kehittämistä jatketaan edelleen vuonna 2026.

Hallituksen tarkastusvaliokunta voi tarvittaessa hyödyntää sisäistä tarkastusta kestävyysraportoinnin oikeellisuuden ja kattavuuden varmistamiseksi ja sen kehittämiseksi.

Keskeisimmät kestävyysraportointia koskevat tunnistetut riskit liittyvät tietojen saatavuuteen, tietojenkeruuprosessin luomiseen, henkilöresurssien riittävyteen ja osaamiseen. Tietojen saatavuuteen ja tietojenkeruuprosessin liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan systemaattisilla työtavoilla ja rakentamalla eheät ja kontrolloidut prosessit, joilla tietoa kerätään. Henkilöresurssien riittävyden varmistamiseksi Yhtiö on lisännyt yritys vastuutiimin henkilöresursseja sekä mahdollistanut raportointiin osallistuvien henkilöiden kouluttautumisen CSRD-raportointiin liittyen. Yhtiö saa asiantuntijatukea kestävyysraportointiin myös emoyhtiönsä Sonaen asiantuntijoilta.

Strategia

ESRS 2 SBM-1 Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju

Strategia

Musti Groupin strategian tavoitteena on rakentaa vahva, vastuullinen ja skaalautuva lemmikkieläintuotteiden ja -palvelujen vähittäiskaupan kokonaisuus, joka tuottaa pitkän aikavälin arvoa asiakkaille, henkilöstölle, omistajille ja muille sidosryhmille.

Strategiset painopistealueet ovat:

- Uudet asiakkaat ja erityisesti pentuasiakkaat markkinaosuuden kasvattajina
- Myynnin lisääminen datan hyödyntämisen avulla kanta-asiakasmarkkinoinnissa
- Myymäläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen
- Pohjoismainen markkinajohtajuus niin myymäläverkoston kuin verkkokaupan osalta
- Myyntikatteen parantaminen kehittämällä jatkuvasti omia ja eksklusiivisia tuotteita
- Skaalautuva liiketoiminta, joka tuottaa operatiivisia mittakaavaetuja kasvavan volyymin ja digitalisaation hyödyntämisen kautta

Vastuullisuus on integroitu edellä kuvattuun kannattavuus- ja kasvustrategiaan. Liiketoimintamallia toteutetaan siten, että kestävyysseikkojen kehittäminen on osa päivittäistä liiketoimintaa strategian mukaisesti eri toiminnoissa. Yritys on sitoutunut toimimaan eettisesti, torjumaan korruptiota ja lahjontaa, kehittämään vastuullista hankintaa ja ylläpitämään toimitusketjujen läpinäkyvyyttä. Tavoitteisiimme kuuluu toiminnan ympäristövaikutusten pienentäminen ja sosiaalisten näkökulmien jatkuva kehittäminen niin omassa toiminnassa kuin hankintaketjussa sekä turvallisten ja laadukkaiden tuotteiden tarjoaminen lemmikeille. Yrityksen strategiset painopisteet sisältävät merkittäviä kestävyysvaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia, jotka ovat tärkeää tunnistaa ja hallita. ESRS 2 SBM-3 – Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa kappale Vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa sivulla 42.

Liiketoimintamalli

Musti Group toimii lemmikkieläinmarkkinoilla Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa sekä Portugalissa tuotteiden valmistajana, valmistuttajana sekä vähittäismyyjänä. Yhtiön merkittävimmät asiakasryhmät ovat lemmikinomistajat, erityisesti koirien ja kissojen omistajat, jotka arvostavat laadukkaita, turvallisia ja asiantuntevasti valittuja tuotteita sekä kokonaisvaltaisia palveluja. Yhtiön merkittävin tuotekategoria on lemmikkien ruoka. Tuotevalikoimaan sisältyvät myös lemmikkieläinten hoitoon ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita ja tarvikkeita sekä palveluita. Palveluita ovat mm. trimmaus-, koulutus- ja hieronta- sekä ravitsemuspalvelut sekä eläinlääkäripalvelut tietyissä myymälöissä ja erillisillä klinikoilla. Mustin tuote- ja palveluvalikoima sekä markkina-asema mahdollistavat toimitusketjujen vastuullisuuden edistämisen, ympäristövaikutusten pienentämisen sekä lemmikkien hyvinvoinnin lisäämisen. Yhtiön laaja asiakaskunta ja omat brändiportfoliot mahdollistavat kestävien tuotevalintojen

ja vastuullisten toimintatapojen tuomisen markkinoille.

Musti Groupin integroituihin liiketoimintamalliin kuuluvat myymälät, verkkokauppa ja palvelut myymälöissä. Pohjoismaissa asiakkaita palvelee myymäläketjun Musti ja Mirri, Musti, Arken Zoo ja Peten Koiratarvike kautta sekä verkkokaupan kuten Peten Koiratarvike ja Vetzoo kautta. Baltian maissa Musti Group palvelee asiakkaitaan Pet City-myymlöissä sekä verkkokaupassa. Portugalissa Musti Group toimii ZU-nimellä.

Musti-myymläkonsepti perustuu laajaan lemmikkieläinten ruoka- ja tarvikevalikoimaan yhdistettynä asiantuntevien ja palveluhenkisten työntekijöiden kulttuuriin. Vuoropuhelua asiakkaiden kanssa käydään henkilökohtaisen palvelun lisäksi myös asiakaspalvelun välityksellä. Mustin tavoitteena on rakentaa ympärilleen yhteisö lemmikkien omistajista ja lemmikeistä ja edistää niin eläinten kuin ihmistenkin hyvinvointia. Lisäksi eri sidosryhmien kanssa tehdään yhteistyötä arvoketjun kaikissa vaiheissa.

Musti Groupin työsuhteisten työntekijöiden määrä Suomessa vuonna 2025 oli 1 271, Ruotsissa 1 139, Norjassa 710, Virossa 215, Latviassa 140, Liettuassa 131 ja Portugalissa 348. Osiossa S1-6 Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet on lisätietoa Musti Groupin henkilöstöstä.

Tuotantopanokset sekä niiden keräämiseen, kehittämiseen ja turvaamiseen liittyvät toimintatavat

Musti Groupin keskeiset tuotantopanokset koostuvat lemmikkieläintuotteiden ja -ruokien valmistukseen ja jakeluun tarvittavista raaka-aineista, valmistuskapasiteetista, toimittajaverkostosta, logistiikkapalveluista sekä varastointi- ja jakeluinfrastruktuurista. Lisäksi ammattitaitoinen henkilöstö ja osaaminen ovat olennainen osa yhtiön arvonnoutia. Musti hallitsee ja turvaa näitä tuotantopanoksia toimintatavoilla, joihin sisältyy vastuullisuus, toimitusvarmuus sekä resurssitehokkuus.

Musti varmistaa tuotantopanosten laadun ja saatavuuden ylläpitämällä vastuullista ja valvottua toimittajaverkostoa. Kaikilta tavarantoimittajilta edellytetään sitoutumista Mustin omaan tai amforin eettiseen toimintaohjeistoon (Code of Conduct), ja erityisesti korkean riskin maissa toimittajien tulee läpäistä amfori BSCI -auditoinnit. Toimittajia arvioidaan sosiaalisen ja eettisen vastuun toteutumisen varmistamiseksi.

Vuonna 2023 Musti vahvisti tuotteiden toimitusvarmuutta hankkimalla täyden omistuksen Liedossa toimivasta Premium Pet Food Suomi Oy:stä, joka tuottaa lemmikkien ruokaa. Tehdas käyttää muun muassa paikallisia raaka-aineita, mikä lyhentää logistiikkaketjuja ja tukee toimitusvarmuutta sekä vastuullisuustavoitteita.

Musti kehittää tuotantopanosten hyödyntämistä kattavan toimitusketjun hallinnan kautta. Tähän kuuluvat keskusvaraston toiminnan kehittäminen, myymälätoimitusten ja verkkokaupan logistiikan optimointi. Logistinen palvelumalli tukee kustannustehokkuutta ja reagoitukykyä toimitusketjussa.

Vaikka fyysiset tuotantopanokset ovat keskeisiä, merkittävä osa Mustin kyvystä hyödyntää tuotantopanoksia perustuu henkilöstön asiantuntemukseen erityisesti hankinnassa, logistiikassa,

varastoinnissa ja laadunhallinnassa. Henkilökunnan osaaminen on yhtiön strategian kannalta kriittistä ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Tuotokset ja tulokset sekä niistä koituvat nykyiset ja odotetut hyödyt sidosryhmille

Musti Groupin liiketoimintamalli tuottaa asiakkaille, sijoittajille ja muille sidosryhmille arvoa tarjoamalla korkealaatuisia lemmikkituotteita, kokonaisvaltaisia palveluja ja turvallisen, luotettavan asiointikokemuksen. Yhtiön tuotokset kuten laaja tuotevalikoima, omat ja eksklusiiviset tuotemerkit, palvelukokonaisuudet sekä tehokkaasti toimiva monikanavainen jakeluverkosto, muodostavat perustan sille arvonnoutulle, jonka sidosryhmät kokevat konkreettisesti.

Musti Group tuottaa asiakkailleen arvoa tarjoamalla laajan tuotevalikoiman. Lemmikkien ruoka vastaa asiakkaiden keskeisimpään tarpeeseen tarjota ravitsemuksellisesti laadukasta ruokaa lemmikeilleen. Omien ja eksklusiivisten brändien merkittävä osuus tuoteportfoliossa parantaa tarjonnan laatua ja mahdollistaa asiakkaiden tarpeisiin mukautetut tuotteet, joiden hinta-laatusuhde on kilpailukykyinen.

Lisäksi Musti Group tarjoaa palveluita, kuten turkinhoitoa, koulutusta ja eläinlääkäripalveluja, jotka tukevat asiakkaiden kykyä huolehtia lemmikeistään kokonaisvaltaisesti. Näiden palvelujen avulla Musti Group toimii ”one-stop-shop”-toimijana, mikä lisää asiakkaiden asiointin helppoutta ja syventää asiakassuhdetta.

Monikanavainen liiketoimintamalli – 497 myymälää ja merkittävästi kasvava verkkokauppa – parantaa palvelun saavutettavuutta ja luotettavuutta. Verkkokaupan noin neljänneksen osuus kokonaisymyynnistä tarjoaa asiakkaille joustavia asiointitapoja myös muuttuvissa markkinaolosuhteissa. Myymäläverkoston laajentuminen sekä omien tuotemerkkien korkeampien katteiden rooli parantavat Mustin pitkän aikavälin kilpailukykyä ja kasvupotentiaalia.

Sijoittajille Mustin liiketoiminnan menestys tuo hyötyä yhtiön arvonnousuna. Mustin kasvua tukee lemmikkivanhemmuus -ilmiö, jonka myötä asiakkaiden panostukset lemmikkien hyvinvointiin. Mustin pitkän aikavälin arvonnoutnissa myös Mustin panostukset toimitusketjun tehokkuuteen ja vastuulliseen hankintaan ovat keskeisessä roolissa, sillä ne lisäävät toimitusvarmuutta ja kustannustehokkuutta.

Muille sidosryhmille, kuten toimittajille, työntekijöille ja yhteiskunnille, Musti tuottaa arvoa muun muassa vastuullisen toimitusketjun kehittämisen sekä työpaikkojen ja investointien muodossa.

Toimittajille Musti tarjoaa pitkäjänteisen kumppanuusmallin, jossa vastuullisuuskriteerit, auditoinnit ja suorituskyvyn jatkuva arviointi tukevat toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja kehitystä. Yhteistyö toimittajien kanssa tukee koko arvoketjun vastuullisuusvaatimuksia.

Työntekijöille Musti tarjoaa kasvavan, kansainvälisesti laajenevan toimintaympäristön, jossa henkilöstön asiantuntemus on keskeinen kilpailutekijä. Toiminnan laajeneminen seitsemään maahan ja myymäläverkoston kasvu luovat työpaikkoja ja koulutusmahdollisuuksia.

Laajemmin Mustin toiminta tukee yhteiskunnallisia hyötyjä esimerkiksi paikallisen tuotannon kehittämisen kautta omalla lemmikkiruoka tehtaalla Suomessa, mikä vahvistaa alueellista taloutta ja lyhentää toimitusketjuja.

Lisäksi panostukset yhteistyössä kuljetuskumppanien kanssa logistiikan päästövähennyksiin, kuten biodieselin käyttö ja sähkökuorma-autojen käyttöönoton valmistelu tukevat laajempia ilmasto- ja ympäristötavoitteita.

Arvoketju

Musti Groupin arvoketju rakentuu omien tuotemerkkien alla valmistettavista tuotteista, globaalien brändien toimittajien kanssa hallinnoidusta tuotevalikoimasta, tuotteiden kuljetuksesta kuljetuspartnereiden toimesta varastoihin, varastointiverkostosta sekä monikanavaisista jakelukanavista kuluttajille myymäläverkoston tai verkkokaupan kautta. Fyysisen ja digitaalisen asioinnin yhdistävä monikanavainen malli mahdollistaa laajan palvelukokemuksen. Loppukäyttäjinä toimivat lemmikit ja heidän omistajansa, joiden tarpeet ohjaavat tuote- ja palveluvalikoiman kehitystä. Mustilla on noin 1,9 miljoonan kanta-asiakkaan asiakasyhteisö, jonka avulla palautetta ja kysyntäsignaaleja voidaan hyödyntää suoraan arvoketjun optimoinnissa. Musti yhdistää toimittajaverkoston, oman tuotannon ja logistiikan loppuasiakkaiden tarpeiden mukaisesti vaikuttaen koko ketjuun, niin vastuullisuuden kuin laadun ja toimitusvarmuuden näkökulmista.

ESRS 2 SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset

Musti Groupin keskeisiä sidosryhmiä ovat työntekijät, kuluttajat, yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat, sijoittajat ja analyytikot sekä lemmikkiyhdistykset ja muut kansalaisjärjestökumppanit. Säännöllisen vuoropuhelun avulla varmistutaan eri sidosryhmien Musti Groupin vastuullisuustyölle asettamien odotusten ja toiminnan kehittämisen tarpeiden huomioiminen.

Työntekijät ovat keskeinen voimavara, sillä heidän osaamisensa, sitoutumisensa ja hyvinvointinsa vaikuttavat suoraan liiketoiminnan laatuun ja vastuullisuustavoitteiden toteutumiseen. Keskeisiä työntekijöiden näkemyksiä ja odotuksia ovat hyvä tiimihenki ja toimiva työympäristö, yhdenvertainen palkkaus ja urakehitysmahdollisuudet, mahdollisuus osaamisen lisäämiseen, avoin viestintä sekä että yrityksen arvot ovat linjassa omien arvojen kanssa. Henkilöstötoimenpiteiden painopisteeseen on hyvä työntekijäkokemus, mikä alkaa rekrytoinnista ja jatkuu läpi koko työsuhteen ajan.

Kuluttajat ja lemmikit ovat konsernin tärkeä asiakasryhmä ja yritys keskittyy kestävään kasvuun arvon tuottamiseksi niin lemmikkivanhemmille kuin omistajille ja muille sidosryhmille. Kuluttajat muodostavat monimuotoisen ryhmän, jonka ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sekä emotionaaliset että rationaaliset tekijät. Asiakaskunta kattaa laajan ikä- ja tulohaitarin, mutta erityisesti kaupunkilaiset ja nuoret aikuiset ovat kasvava segmentti. Kuluttajat ovat digitaalisesti aktiivisia, he hakevat tietoa verkosta, vertailevat tuotteita ja arvostavat helppoa verkkokauppa-asiointia.

Kuluttajien edut ja näkemykset liittyvät ensisijaisesti lemmikkien hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Asiakkaat odottavat tuotteiden ja palveluiden tukevan lemmikin terveyttä ja mukavuutta. Vastuullisuus ja kestävyys ovat tärkeitä arvoja. Myös digitaaliset palvelut, verkkokauppa ja kotiinkuljetus lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja hyvää asiakaskokemusta. Rääätälöidyt ruokavalit ja korkealaatuiset tuotteet koetaan lisäarvona ja osalla kuluttajista on valmius maksaa korkeampaa hintaa laadusta.

Kuluttajien näkemyksiä kuullaan asiakas kohtaamisissa myymälöissä, asiakaspalvelukanavien kautta saatavien yhteydenottojen sekä asiakastyytyväisyyskyselyjen kautta. Vuorovaikutusta käydään myös sosiaalisessa mediassa.

Toimittajat ovat keskeisiä toimijoita arvoketjussa, sillä tuotteiden toimitusvarmuus vaikuttaa suoraan liiketoiminnan laatuun. Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö tähtää pitkäaikaiseen, molemmin puolin hyötyä tuottavaan suhteeseen sekä läpinäkyvyyteen toimitusketjussa ja kestävyysseikkojen kehittämiseen.

Musti Groupin sidosryhmävuoropuhelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen strategia, vastuullisuustavoitteet ja operatiivinen toiminta heijastavat sekä lemmikkien että heidän omistajiensa, henkilöstön, toimittajien, yhteisöjen ja sijoittajien odotuksia. Yrityksen toiminnan perustana on sen tarkoitus tehdä lemmikkien ja heidän perheidensä elämästä helpompaa, turvallisempaa ja hausempaa koko lemmikin elinkaaren ajan, ja tämä tarkoitus ohjaa sitä, miten Musti tunnistaa ja tulkitsee sidosryhmiensä tarpeita ja huolenaiheita.

Sidosryhmävuoropuhelu auttaa Mustia tunnistamaan yrityksen toimintaan liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Asiakkaiden osalta vuorovaikutusta käydään erityisesti kanta-asiakasohjelman kautta. Asiakaspalautteet antavat tietoa asiakkaiden tarpeista mutta myös huolenaiheista. Näitä tietoja on mahdollista hyödyntää valikoimapäätöksissä, palvelukonsepteissa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Henkilöstön kanssa käytävästä vuoropuhelusta muun muassa sisäiset palautteet, koulutukset, eNPS-kyselyn fairness-indeksin kautta saadut tulokset antavat pohjaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja yrityskulttuurin vahvistamiseen.

Toimittajien kanssa käytävä vuoropuhelu tähtää toimitusketjun vastuullisuuden varmistamiseen. Säännöllinen yhteistyö varmistaa molemminpuolisen hyödyn niin toimittajalle kuin Musti Groupille. Tämä vuoropuhelu on tärkeää, koska toimitusvarmuus ja –laatu ovat Mustin toiminnassa olennaisia kuluttajien odotusten täyttämisen näkökulmasta.

Lisäksi Musti osallistuu aktiivisesti lemmikkiyhteisöyhteistyöhön, jonka kautta se edistää lemmikkien hyvinvointia ja tukee lemmikkivanhempia tiedon ja palvelujen avulla. Lemmikkiyhteisöjen kanssa käyty vuoropuhelu tuottaa arvokasta tietoa siitä, millaisia tarpeita ja odotuksia kuluttajilla on lemmikkien hyvinvointiin ja vastuulliseen toimintaan liittyen.

Sijoittajavuorovaikutus puolestaan keskittyy läpinäkyvän raportoinnin, vastuullisuustavoitteiden ja riskienhallinnan kehittämiseen. Sijoittajien odotukset vaikuttavat siihen, miten Musti rakentaa vastuullisuusstrategiaansa ja miten se raportoi edistymisestään.

Sidosryhmävuoropuhelun tavoitteena on tukea myös Mustin vastuullisuussitoumuksia. Musti on sitoutunut YK:n Global Compact -aloitteen periaatteisiin, mikä ohjaa yrityksen toimintaa erityisesti ihmisoikeuksien, työelämän oikeuksien ja ympäristönsuojelun näkökulmista. Tämä sitoumus vahvistaa Mustin vastuullisuustyötä suhteessa toimittajiin, henkilöstöön ja yhteiskuntaan.

Musti Group hyödyntää sidosryhmävuoropuhelua mekanismina, jonka avulla yritys kerää ja tulkitsee keskeisten sidosryhmiensä odotuksia ja hyödyntää niitä toimintansa jatkuvassa kehittämisessä. Vuoropuhelun kautta tunnistettuja havaintoja hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä siten, että Mustin toiminta on linjassa sen tarkoituksen, arvojen ja sidosryhmien odotusten kanssa ja että yritys pystyy luomaan arvoa kestäväällä tavalla koko arvoketjussaan.

Keskeisten sidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen kanavat ja aiheet

Sidosryhmä	Vuorovaikutuskanavat	Vastuullisuusaiheet
Asiakkaat	Asiakaskohtaukset myymälöissä Asiakaspalvelukanavat Asiakastytyväisyyskyselyt Sosiaalinen media	Tuotteiden laatu ja turvallisuus Tuotteiden alkuperä Vastuullinen toimitusketju Musti työnantajana ja työntekijöiden hyvinvointi
Henkilöstö	Tiimi- ja esimiestyö Kokoukset Perehdytys ja koulutukset Intranet Henkilöstötutkimukset	Hyvinvointi ja työterveys työpaikalla Työturvallisuus Ympäristötyö Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus
Toimittajat	Toimittajatapaamiset Messutapaamiset	Tuotteiden laatu ja turvallisuus Tuotteiden alkuperä ja jäljitettävyyttä Pakkaukset Toimittajan ympäristötyö Toimittaja työnantajana Ihmisoikeuksien kunnioittaminen
Sijoittajat, rahoittajat, viranomaiset	Tapaamiset ja tiedonvaihto Neuvottelut Yhtiökokous Tulosjulkistukset ja tiedotustilaisuudet Verkkosivut	Tuloksellinen liiketoiminta Hyvä hallinto Ilmastonmuutoksen hillintä Toimitusketjun vastuullisuus Ihmisoikeuksien kunnioittaminen Korruption ja lahjonnan vastaisuus
Lemmikkiyhteisö	Tilaisuudet ja tapahtumat Kampanjat Koulutukset ja tiedon lisääminen	Lemmikin ja lemmikkivanhemman hyvinvointi ja terveys
Järjestöt	Tapaamiset Yhteiset kampanjat ja viestintä	Lemmikkien hyvinvoinnin ja terveyden lisääminen Hävikin pienentäminen

Musti Group ei tehnyt vuonna 2025 merkittäviä muutoksia voimassa olevaan strategiaansa sidosryhmien näkemysten perusteella eikä ennakoitunut muutoksia keskipitkällä aikavälillä.

Johtoryhmä käsittelee henkilöstökyselyjen sekä asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset. Yhtiön johdon edustajat raportoivat hallituksessa keskeisimpiä sidosryhmien näkemyksiä erilaisista käsittelyssä olevista asioista.

ESRS 2 SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa.

Musti Groupin kasvu- ja kannattavuusstrategia kytkeytyy useisiin olennaisiin kestävyysaiheisiin, jotka on tunnistettu kaksoisolennaisuusanalyysissä. Tunnistetut kestävyysseikat kattavat yrityksen toiminnan vaikutukset ihmisiin ja ympäristöön ja sekä taloudelliseen suoritukseen liittyvät taloudelliset riskit ja mahdollisuudet. Konsernin olennaiset kestävyysseikat ovat Ilmastonmuutos ja sen hillintä (ESRS E1), Resurssien käyttö ja kiertotalous (ESRS E5), Oma työvoima (ESRS S1), Arvoketjun työntekijät (ESRS S2), Kuluttajat ja loppukäyttäjät (ESRS S4) sekä Liiketoiminnan harjoittaminen (ESRS G1). Olennaiset vaikutukset kohdistuvat arvoketjuun, henkilöstöön ja asiakkaisiin sekä lemmikkeihin. Näiden vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta tukee strategista kasvua, kannattavuutta sekä skaalautuvan liiketoiminnan kehittämistä.

Musti Groupin olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Standardi	Olennaiset aiheet	Vaikutukset	Todellinen / potentiaalinen T/P	Positiivinen / Negatiivinen + / -	Riskit ja mahdollisuudet	Riski / Mahdollisuus R/M	Sijainti arvoketjussa x			Aikaväli x		
							Alkupää	Oma toiminta	Loppupää	Lyhyt	Keskipitkä	Pitkä
Ilmaston- muutos E1	Ilmastonmuutoksen hillintä	Lemmikkieläinten ruoan raaka-aineilla on negatiivinen vaikutus ilmastoon maatalouden ja liikenteen aiheuttamien päästöjen kautta	T	-			x			x	x	x
		Tuotteiden valmistajat aiheuttavat päästöjä valmistaessaan tuotteita ja vaikuttavat negatiivisesti ilmastoon.	T	-			x			x	x	
Resurssien käyttö ja kiertotalous E5	Resurssien sisäänvirtaukset	Kierrätysmateriaalien käyttö Mustin tuotevalikoiman tuotteissa mahdollistaa luonnonvarojen säästämisen ja vaikuttaa myönteisesti ympäristöön.	T	+			x	x		x	x	x
		Tuote- ja pakkausmateriaalien kehittämisellä sekä käytettävien materiaalmäärien pienentämisellä on myönteinen vaikutus ympäristöön.	T	+			x	x		x	x	x
	Resurssien ulosvirtaukset	Pakkauksessa olevat kierrätysohjeet vaikuttavat myönteisesti ympäristöön, kun materiaalit saadaan kiertämään.	T	+					x	x	x	x
	Jäte	Mustin omien toimintojen tuottama jäte aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia ympäristöön.	T	-					x	x	x	x
Oma työvoima S1	Työolot, työaika	Työn ja yksityiselämän tasapainon edistäminen esimerkiksi joustavilla työaikajärjestelyillä on positiivinen vaikutus työntekijöihin ja heidän työkykynsä.	T	+					x	x	x	x
	Työolot, riittävä palkka	Monipuoliset työntekijäedut ja tasa-arvoinen palkka ovat osa hyvää työntekijökokemusta ja niillä on myönteinen vaikutus työntekijöihin.	T	+					x	x	x	x
	Työolot, terveys ja turvallisuus	Hyvä esimiestyö ja suorituksen johtaminen lisäävät tiimin työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia, mikä vaikuttaa myönteisesti työntekijöihin.	T	+					x	x	x	x
	Yhdenvertainenkohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, Sukupuolten tasa-arvo ja sama palkka samanarvoisesta työstä	Henkilöstön tasapuolinen kohtelu, esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo, työssä sekä työsuhteeseen ja palkkaukseen liittyvissä asioissa lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta, vaikuttaa myönteisesti työntekijään.	T	+					x	x	x	x
	Yhdenvertainenkohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, Koulutus ja taitojen kehittäminen	Koulutusmahdollisuuksien ja osaamisen kehittämisen puute voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin ja työmotivaatioon.	P	-	Luottamus työnantajaan heikkenee ja voi johtaa osaavan henkilöstön pulaan tai henkilöstön pysyvyys voi olla riski yrityksen toiminnalle, liikevaihdolle ja työnantajamielikuvalle.	R			x	x	x	x
	Yhdenvertainenkohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, Moninaisuus	Monimuotoinen työvoima (esim. ikä, sukupuoli, kulttuuristausta jne.) lisää yrityksen kykyä innovoida ja ymmärtää asiakaskunnan tarpeita ja trendejä sekä kehittää liiketoimintaa – myönteinen vaikutus työntekijöihin.	T	+					x	x	x	x
	Muut työhön liittyvät oikeudet, Yksityisyys	Tietoturvan heikkoudet voivat aiheuttaa riskin työntekijöiden henkilötietojen luottamuksellisuudelle – negatiivinen vaikutus työntekijöihin.	P	-	Henkilökunnan henkilökohtaisten tietojen mahdolliset vuodot voivat aiheuttaa kustannuksia yritykselle ja vaikuttaa brändiin.	R			x	x	x	x

Standardi	Olennaiset aiheet	Vaikutukset	Todellinen / potentiaalinen T/P	Positiivinen / Negatiivinen + / -	Riskit ja mahdollisuudet	Riski / Mahdollisuus R/M	Sijainti arvoketjussa x			Aikaväli x		
							Alkupää	Oma toiminta	Loppupää	Lyhyt	Keskipitkä	Pitkä
Arvoketjun työntekijät S2	Työolot	Hankintaketjun työntekijöiden hyvä kohtelu lähtökohta yhteistyölle toimittajien kanssa. Toimittajayhteistyö tähtää positiiviseen ja ihmisoikeudet huomioivaan työntekijöiden kohteluun sekä negatiivisten vaikutusten ennaltaehkäisyyn.	T	-/+			x			x	x	x
Kuluttajat ja loppu- käyttäjät S4	Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/ tai loppukäyttäjiiin kohdistuvat vaikutukset, Yksityisyys	Kuluttajien henkilötietoihin kohdistuvilla tietovuodoilla voi olla kielteinen vaikutus kuluttajiin.	P	-	Kuluttajien henkilötietoihin kohdistuvat tietoturvaloukkaukset ovat riski Mustin toiminnalle, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti liikevaihtoon.	R		x	x	x	x	
	Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/ tai loppukäyttäjiiin kohdistuvat vaikutukset, Yksityisyys	Verkkokauppa-ala uhkaa kyberrikollisuus, esimerkiksi sähköiseen maksujen käsittelyyn kohdistuvat uhat, joilla voi olla kielteinen vaikutus verkkokauppa-asiakkaisiin.	P	-	Verkkokauppaan kohdistuvalla kyberrikollisuudella voi olla kielteinen vaikutus liikevaihtoon ja brändin arvoon.	R		x	x	x	x	
	Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/ tai loppukäyttäjiiin kohdistuvat vaikutukset, Sananvapaus	Epäonnistuminen asiakaspalvelussa tai asiakaspalautteen käsittelyssä aiheuttaa negatiivisen kokemuksen asiakaassa ja reaktion kertoa tapahtumasta sosiaalisessa mediassa.	P	-	Suuri kohu sosiaalisessa mediassa vahingoittaa Mustin imagoa aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen liikevaihtoon.	R		x	x	x	x	
	Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/ tai loppukäyttäjiiin kohdistuvat vaikutukset, (Laadukkaiden) tietojen saatavuus	Virheelliset tuote- ja pakkausmerkinnät voivat johtaa kuluttajaa harhaan ja aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen lemmikille.	P	-	Negatiivinen vaikutus kohdistuu tuotemerkin arvostukseen, mikä voi pienentää tuotemerkin tuotteiden myyntiä.	R		x	x	x	x	
	Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/ tai loppukäyttäjiiin kohdistuvat vaikutukset, (Laadukkaiden) tietojen saatavuus	Osaavan myymälä henkilökunnan antama neuvonta asiakaspalvelutilanteessa sekä Mustin lemmikkien hoito- ja terveyspalvelut lisäävät lemmikkien omistajien osaamista, mikä vaikuttaa positiivisesti lemmikkien hyvinvointiin ja terveyteen.	T	+	Uskollisten asiakkaiden määrä kasvaa, mikä vaikuttaa positiivisesti myyntiin ja brändin arvoon.	M		x	x	x	x	
	Kuluttajien ja/ tai loppukäyttäjien henkilökohtainen turvallisuus, Terveys ja turvallisuus	Tuoteviat (esimerkiksi sähkölaiteviat) voivat vaarantaa lemmikin terveyden ja aiheuttaa kuluttajalle omaisuusvahinkoja.	P	-	Negatiivinen vaikutus Mustin myyntiin ja brändin arvoon.	R		x	x	x	x	
	Kuluttajien ja/ tai loppukäyttäjien henkilökohtainen turvallisuus, Terveys ja turvallisuus	Lemmikkieläinten ruoan huono laatu, voi vaarantaa lemmikin hyvinvointia ja terveyttä.	P	-	Lemmikkiruoan huono laatu voi heikentää tuotebrändin arvoa ja vaikutus liikevaihtoon voi olla negatiivinen.	R		x	x	x	x	
	Kuluttajien ja/ tai loppukäyttäjien sosiaalinen inklusio, Vastuulliset markkinointi käytännöt	Epäeettinen markkinointi voi vaikuttaa negatiivisesti kuluttajiin.	P	-	Epäeettinen markkinointi voi aiheuttaa kohun sosiaalisessa mediassa, vaikutus voi olla negatiivinen Mustin maineeseen ja brändi arvoon.	R		x	x	x	x	
	G1-->S4 Eläinten hyvinvointi	Mustin lemmikkien hoito- ja terveyspalvelut sekä koulutukset edistävät lemmikkien hyvinvointia – positiivinen vaikutus lemmikkeihin.	T	+	Mustin lemmikkien hoito- ja terveyspalveluiden käytön lisääntyminen kasvattaa myyntiä	M			x	x		
Liiketoiminnan harjoittaminen G1	Korruptio ja lahjonta	Eettisten ohjeiden koulutuksella on positiivinen vaikutus työntekijöihin ja johtoon. Heidän osaamiseensa ja valppauden avulla on mahdollista ennaltaehkäistä lahjonnan riskiä ja havaita mahdollisia korruptiotapauksia.	T	+			x	x		x	x	

Ympäristöön liittyvät vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (E1 ja E5)

Toimitusketjun hankinnat, logistiikka ja tuotteiden materiaalivalinnat muodostavat merkittävimmät ilmasto- ja resurssivaikutukset. Muuttuva sääntely sekä asiakas- ja sijoittajavaatimukset korostavat päästöjen vähentämisen, energiatehokkuuden ja tuotemateriaalien vastuullisuuden merkitystä. Olennaisia riskejä ovat toimitusketjujen häiriöt, kustannusten nousu sekä ympäristövaatimusten kiristyminen. Mahdollisuuksia syntyy kiertotalouteen perustuvista ratkaisuista, kiertotalousnäkökulmien hyödyntämisestä omien tuotemerkkien kehityksessä esimerkiksi käyttäen kierrätettyjä raaka-aineita sekä kuljetusten optimoinnista ja siirtymisestä uusiutuviin polttoaineisiin.

Musti Groupin myymäläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen lisää Musti Groupin ympäristövaikutusten määrää esimerkiksi energiankulutuksen tai jätemäärien kasvun myötä.

Sosiaaliset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (S1, S2 ja S4)

Henkilöstöömme (S1) liittyvät olennaiset vaikutukset koskevat työhyvinvointia, turvallisuutta, osaamisen kehittämistä ja yhdenvertaista kohtelua. Strategian mukainen kasvu edellyttää tehokasta osaamisen hallintaa ja työvoiman saatavuutta. Olennaisia riskejä ovat työssäjaksamisen haasteet, rekrytointi vaikeissa työmarkkinaolosuhteissa sekä osaamisen varmistaminen uusissa myymälöissä ja palveluissa. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö tukee kasvu- ja asiakasstrategiaa.

Arvoketjun työntekijöihin (S2) liittyvät riskit koskevat työoloja ja ihmisoikeuksia erityisesti kansainvälisissä hankintaketjuissa. Supplier Code of Conduct sekä toimittaja auditoinnit ovat keskeisiä näiden vaikutusten hallinnassa. Toimittaja-arvioinnit ja vastuullisuusvaatimukset vähentävät sosiaalisia riskejä ja tukevat strategisia tavoitteita.

Kuluttajiin ja loppukäyttajiin (S4) kohdistuvat vaikutukset liittyvät tuoteturvallisuuteen, eläinten hyvinvointiin ja palveluiden laatuun. Tuoteturvallisuusriskeillä voi olla vaikutuksia maineeseen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen. Asiakkaiden odotusten mukaisiin lemmikkien hyvinvointiin liittyviin palveluihin ja tuotteisiin liittyvät merkittäviä mahdollisuuksia vahvistaa asiakasuskollisuutta.

Hyvän hallinnon vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (G1)

Liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvät olennaiset näkökohdat koskevat korruption ja lahjonnan torjuntaa erityisesti hankinnassa sekä sopimusprosesseissa ja vaikutukset kohdistuvat ihmisiin omassa toiminnassa tai hankintaketjussa. Yrityksellä on nollatoleranssi korruptiota kohtaan. Riskienhallintaa tukevat Code of Conduct -eettiset periaatteet sekä omalle henkilökunnalle että toimittajille. Toimittajien hyväksyntämenettelyt ja ettinen hankinta tukevat strategiaa ja omien tuotemerkkien vastuullista kasvua. Väärinkäytösepäilyistä voi ilmoittaa Whistleblowing-kanavan kautta. Hyvät hallinnolliset toimintatavat

ja periaatteet edistävät eettistä liiketoimintaa, pienentää väärinkäytösriskejä ja lisää sidosryhmien luottamusta. Musti Groupin liiketoiminta perustuu eettiseen ja säädösten mukaiseen toimintaan, mikä vahvistaa luottamusta sijoittajien ja asiakkaiden suuntaan.

Vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Strategian mukaisesti tavoittelemme uusia asiakkaita ja erityisesti pentuasiakkaita markkinaosuuden kasvattamiseksi. Kestävyysvaikutukset liittyvät ympäristövaikutuksiin, kun tuotteiden kulutus kasvaa, kasvaa myös ympäristövaikutukset kuten hiilijalanjälki. Asiakkaiden ohjaaminen vastuullisiin valintoihin esimerkiksi tuotteisiin, joiden suunnittelussa on huomioitu kierrätettävyyttä, tai materiaalit ovat kierrätetyistä lähteistä mahdollistaa ympäristövaikutusten pienentämisen. Jos viestintä tai tuotetiedot ovat puutteellisia voi syntyä negatiivisia vaikutuksia kuluttajalle tai lemmikille, mikä voi johtaa riskiin mainehaitasta. Toisaalta kattava tuotevalikoima ja laadukas palvelu ovat mahdollisuus, mikä mahdollistaa asiakkaan odotuksiin vastaamisen ja asiakastyytyvyyden.

Myynnin lisääminen datan hyödyntämisen avulla kanta-asiakasmarkkinoinnissa voi parantaa kohdentamista ja vähentää turhaa markkinointia, mikä tukee resurssitehokkuutta ja näkyy positiivisena vaikutuksena ympäristöön esimerkiksi pienentyneenä materiaalien kulutuksena. Datan hallinta vaatii vahvaa tietoturvaa. GDPR-rikkomukset ja datan väärinkäyttö voivat heikentää asiakasluottamusta ja voi aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen asiakkaisiin esimerkiksi tietoturvaluotojen muodossa. Mahdollisuutena on, että data-analytiikan avulla voidaan optimoida varastotoimintaa sekä myymälätoimituksia ja vähentää hävikkiä, mikä luo mahdollista kannattavuuden parantamiseen.

Myymäläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen lisää ympäristövaikutusten määrää esimerkiksi energiankulutuksen tai jätemäärien kasvun myötä. Kiinteistöjen energiatehokkuusvaatimukset voivat välillisesti aiheuttaa kustannuspaineita kasvaneiden myymälätilavuokrien kautta. Samalla energiatehokkaat myymälät ja uusiutuvan energian käyttö ovat mahdollisuus ympäristövaikutusten pienentämiseksi.

Pohjoismainen markkinajohtajuus myymäläverkoston ja verkkokaupan osalta kasvattaa volyymiä ja ympäristöjalanjälkeä, mutta antaa mahdollisuuden vaikuttaa alan trendeihin. Vastuulliset toimintatavat, kuten esimerkiksi hyvät markkinointi- ja viestintäkäytännöt ennaltaehkäisevät maineriskejä. Johtavassa asemassa on mahdollisuus hyvien käytänteiden asettamiseen ja alan kehittämiseen.

Myyntikatteen parantaminen kehittämällä omia ja eksklusiivisia tuotteita tarjoaa mahdollisuuden kiertotalousratkaisujen kehittämiseen. Tuotteiden laatu ja turvallisuus ylläpitävät asiakasluottamusta. Vastuulliset materiaalit ja kiertotalousratkaisut ovat mahdollisuus erottautua kilpailijoista.

Skaalautuva liiketoiminta, joka hyödyntää digitalisaatiota tehostaa toimintaa, mutta datakeskusten energiankulutus voi kasvaa. Kyberturvariskit ja teknologian nopea vanheneminen voivat aiheuttaa haasteita. Automaatio ja digitalisaatio voivat kuitenkin parantaa resurssitehokkuutta ja pienentää hiilijalanjälkeä.

Musti Groupin olennaiset vaikutukset syntyvät sekä sen omasta toiminnasta että liikesuhteista. Yrityksen toiminnan kautta syntyviä vaikutuksia ovat erityisesti oman tuotantolaitoksen, varastoinnin ja myymälöiden ympäristövaikutukset sekä tuoteturvallisuuteen ja työntekijöihin liittyvät sosiaaliset vaikutukset.

Merkittävä osa vaikutuksista syntyy kuitenkin liikesuhteiden kautta, erityisesti toimitusketjussa. Musti on osallisena toimittajiensa kautta syntyviin ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutuksiin, koska tuotteet ja materiaalit hankitaan laajasta toimittajaverkostosta. Toimittajia ohjataan vastuullisuuteen eettisten toimintaohjeiden ja amfori BSCI -auditointien avulla, mutta vaikutukset syntyvät lopulta näiden ulkopuolisten toimijoiden käytännöistä.

Logistiikkakumppaneihin liittyy olennaisia, välillisiä vaikutuksia erityisesti kuljetusketjun päästöihin liittyen. Musti pyrkii vähentämään näitä vaikutuksia yhteistyön ja ohjauskeinojen avulla, vaikka vaikutukset syntyvät kumppaneiden toiminnassa.

Näin ollen Musti Groupin osallisuus olennaisiin vaikutuksiin jakautuu kahteen luokkaan: suoriin vaikutuksiin, joihin yritys voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan, ja välillisiin vaikutuksiin, jotka syntyvät toimittaja- ja logistiikkasuhteiden kautta ja joita yritys hallitsee vaatimusten, auditointien ja yhteistyön avulla.

Musti Group ei ole tehnyt tarkkaa arviota olennaisten riskien ja mahdollisuuksien vaikutuksista tulokseen, rahavirtoihin tai taloudelliseen asemaan tilikautena 2025 eikä yritys ole ennakoanut edellä mainittuja taloudellisia vaikutuksia lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Musti Group ei myöskään ole arvioinut yrityksen strategian ja liiketoimintamallin resilienssiä ja sen kykyä käsitellä olennaisia vaikutuksia ja riskejä tai hyödyntää olennaisia mahdollisuuksia.

Musti Groupilla ei ole omia yhteisökohtaisia raportoitavia kestävyysaiheita.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

ESRS 2 IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista

Musti Group on arvioinut ja tunnistanut todelliset ja mahdolliset vaikutukset, riski ja mahdollisuudet omassa toiminnassaan sekä arvoketjun alku- ja loppupäässä. Arvoketjun loppupäässä kiinnitettiin erityisesti huomiota kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin liittyvien haittavaikutusten arviointiin. Arviointi on toteutettu noudattaen kaksoisolennaisuuden arvioinnin (DMA) periaatteita (ESRS 1:n 3 luku). Arvioinnin tuloksena tunnistetut kestävyysseikat ovat niitä mihin Musti Group keskittyy kestävä liiketoiminnan kehittämisessä sekä raportoi CSRD:n mukaisessa kestävyysraportissaan.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi perustui yrityksen aiempiin vastuullisuusarviointeihin ja asiantuntijatyöpajoihin, sekä ulkoisiin lähteisiin, kuten toimialakohtaisiin sekä kvalitatiivisiin asiantuntija-arvioihin. Arviointi kattoi yrityksen omat toiminnot ja keskeiset arvoketjun osat korkean tason analyysinä.

Kaksoisolennaisuuden arviointiprosessi toteutettiin ensimmäistä kertaa vuosien 2023–2024 aikana. Arviointiprosessissa käytettiin julkisia ja sisäisiä lähteitä, sidosryhmien haastatteluja, henkilökohtaisia olennaisuusarvioiteja sekä työryhmäarviointia. Musti Group on vuonna 2021 toteuttanut olennaisuusanalyysin tunnistaakseen vaikutuksensa ihmisiin ja ympäristöön. Tämän selvityksen tulokset tunnistetuista kestävyysaiheista toimivat oletusten peruslähtökohtana. Prosessin tausta-analyysivaiheessa niitä täydennettiin muun muassa sektorikohtaisten kestävyysstandardien aiheusositusten perusteella sekä verrokkiyritysten verkkosivuilta ja raportoinneista löytyvillä tiedoilla. Alan merkittävimmät kestävyysaiheet liittyivät tausta-analyysin perusteella muun muassa ilmastonmuutoksen hillintään, kiertotalousnäkökulmien huomioimisessa liiketoiminnan ja tuotteiden kehittämisessä, oman työvoiman ja arvoketjun työntekijöiden työoloihin ja -ehtoihin liittyviin kysymyksiin sekä vaikutusten huomioimisessa kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin.

Kaksoisolennaisuusanalyysi toteutettiin kolmessa päävaiheessa:

1. Kontekstin ymmärtäminen: Sisäisten materiaalien arviointi, liiketoiminta-alueesta löytyvien raportointistandardien arviointi, vertaisyritysten ja trendien arviointi, sidosryhmien näkemysten ja etujen ymmärtäminen sekä sidosryhmähaastattelut.
2. Kestävyysseikkoihin liittyvien todellisten ja mahdollisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien (IRO) tunnistaminen ensimmäisen vaiheen tulosten mukaisesti: Sisäinen työryhmä arvioi tunnistetut vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet.
3. Kestävyysseikkoihin liittyvien tunnistettujen vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien merkityksen arviointi ja arvioinnin tulos: Merkityksen arviointi toteutettiin sisäisellä kyselyllä, tulokset käsiteltiin ja hyväksyttiin johtoryhmässä.

Tunnistettujen vaikutuksien, riskien ja mahdollisuuksien tärkeysjärjestys arvioitiin sisäisten asiantuntijoiden toimesta Webropol -työkalussa toteutetun kyselyn avulla vaikutusten olennaisuuden ja taloudellisen olennaisuuden arvioimiseksi. Arvioinnin lopputulos on lista Musti Groupin olennaisista kestävyysseikoista.

Vaikutusten olennaisuuden sekä taloudellisten riskien ja mahdollisuuksien arviointi

Olennaisten todellisten ja mahdollisten vaikutusten tunnistamis- ja arviointiprosessissa kartoitettiin Musti Groupin omat toiminnot sekä arvoketju. Arvoketjua tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti, jotta tunnistettaisiin sellaiset vaikutukset tai muut tekijät, jotka vaikuttavat ympäristöön tai ihmisiin niin Musti Groupin omassa toiminnassa kuin arvoketjun ylä- ja alavirrassa.

Kaksoisolennaisuuden arviointi aloitettiin vuonna 2023 kuulemalla keskeisiä sidosryhmäedustajia (esim. sijoittaja/analyttikko, lemmikkieläinyhdistys, toimittaja, yrityksen johto). Haastatteluissa korostui ilmastovaikutusten pienentäminen, työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen erityisesti mainittuna asiakaspalvelutyötä myymälöissä tekevät työntekijät, vastuullinen resurssien käyttö, toimittajayhteistyö sekä tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen panostaminen.

Arvioinnissa, joka toteutettiin vuonna 2024, tunnistettiin sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia ihmisiin ja ympäristöön, jotka voivat syntyä Musti Groupin oman toiminnan tai liikesuhteiden (esim. tavaran toimittajat, alihankkijat, asiakkaat) kautta. Vaikutusten sijainti arvoketjussa kuvattiin analyysivaiheessa tehtyyn arviointidokumentaatioon.

Olennaisuuksien analyysissä tarkasteltiin vaikutuksia ja niihin liittyviä riippuvuuksia yhdessä niistä mahdollisesti aiheutuvien riskien ja mahdollisuuksien kanssa. Tunnistetut ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset arvioitiin syy–seurausketjuina, joiden avulla oli mahdollista arvioida mahdollisia taloudellisia riskejä ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Tunnistettujen kestävyysvaikutuksien olennaisuutta arvioitiin standardien periaatteita noudattaen (ESRS 1, luku 3). Arvioinnissa tarkasteltiin todellisia ja mahdollisia kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia. Kielteisten vaikutusten olennaisuudessa arvioitiin vakavuus mittakaava, laaja-alaisuuden ja vaikutuksen korjaamattoman luonteen mukaisesti. Vaikutusten olennaisuus laskettiin vakavuuden (negatiivinen) / hyödyllisyyden (positiivinen) ja todennäköisyyden tulona.

Taloudelliset riskit ja mahdollisuudet arvioitiin mittakaavan ja todennäköisyyden tulona. Ensimmäisessä vaiheessa kutakin vaikutusta, riskiä ja mahdollisuutta arvioitiin asteikolla 1–5. Toinen vaihe muodostui arvioinnin asteikkojen muuttamisesta asteikkoon 1–3. Tämä tehtiin siitä syystä,

että Musti Groupin arviointi tuli osaksi Sonae-konsernin kaksoisolennaisuusanalyysiä vuonna 2024 toteutuneen yrityskaupan myötä. Näin varmistettiin yhtenäiset tulokset koko Sonae-konsernin tytäryritysten kesken. Sonae-konserni määritteli olennaisuuden kynnyksarvoksi 2 asteikolta 1–3. Tuloksia arvioitiin laadullisesti sisäisessä työryhmässä sekä johtoryhmässä. Tämän perustella tehtiin pieniä uudelleenpainotuksia. Musti Groupin johtoryhmä hyväksyi kaksoisolennaisuusanalyysin tuloksen syyskuussa 2024.

Musti Groupin olennaisiksi kestävyyselvityksessä raportoitaviksi olennaisiksi kestävyysseikoiksi todettiin:

ESRS E1 Ilmaston muutos / Ilmaston muutoksen hillintä

ESRS E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous

ESRS S1 Oma työvoima

ESRS S2 Arvoketjun työntekijät

ESRS S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät

ESRS G1 Liiketoiminnan harjoittaminen / Korruption ja lahjonnan torjunta / Eläinten hyvinvointi*

*G1/Eläinten hyvinvointi käsitellään raportointistandardin S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät yhteydessä

Vuoden 2025 aikana arvioitiin myös Baltian Pet City-liiketoiminnan vaikutukset olennaisiin kestävyysseikkoihin. Koska Pet City toimii samalla liiketoiminta-alueella kuin Musti Group, ei jo tunnistettuihin kestävyysseikkoihin tullut muutoksia.

Johtoryhmä validoi vuonna 2024 toteutetun kaksoisolennaisuusanalyysin tulokset todeten niiden olevan edelleen ajan tasalla vuonna 2025. Kestävyyselvityksen tulokset käsiteltiin hallituksen tarkastusvaliokunnassa marraskuussa 2025. Kestävyysseikkoihin liittyvä sisäinen valvonta perustuu selkeästi määriteltyihin rooleihin, dokumentointikäytäntöihin ja johdon katselmointeihin.

Kestävyysriskien arviointi on toistaiseksi toteutettu erillisenä prosessina. Näitä riskejä ei vielä ole verrattu muihin riskeihin yhtenäisessä riskinarviointikehikossa. Yritys tunnistaa tarpeen kehittää riskienhallintakäytäntöjä siten, että kestävyteen liittyvät riskit voidaan jatkossa huomioida osana kokonaisriskien priorisointia.

Kestävyteen liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi tapahtuvat osana olennaisuusarviointia sekä liiketoimintayksiköiden toiminnansuunnittelua. Mahdollisuuksia käsitellään osana päätöksentekoa, mutta prosessi ei kuitenkaan kata kaikkia mahdollisuuksia systemaattisesti.

ESRS 2 IRO-2 Yrityksen kestävyyselvityksissä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset

Kaksoisolennaisuusanalyysi: ei-olennaiset aiheet

ESRS E2 Pilaantuminen

Ei-olennainen aihe. Saastumiseen liittyvä mahdollisuus ei noussut olennaiseksi kestävyysseikaksi kaksoisolennaisuusanalyysissä. Musti Groupin omissa toiminnoissa ei ole suurta riskiä ympäristön pilaantumiselle ja vähäiset riskit hallitaan hyvällä toiminnan suunnittelulla ja ennaltaehkäisevillä toimilla. Musti Group ei tehnyt yksityiskohtaista arvoketjun alkua- ja loppupään todellisten ja mahdollisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien arviointia, koska siihen liittyvää luotettavaa tietoa ei ollut saatavilla. Myöskään aihe ei noussut esille sidosryhmäkuulemisissa.

ESRS E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat

Ei-olennainen aihe. Vesivarojen käyttö Musti Groupin omissa toiminnoissa ei noussut olennaiseksi kestävyysseikaksi kaksoisolennaisuusanalyysissä. Vesivarojen käyttö on kohtuullisen pientä, konsernin toiminnot eivät sijaitse vesiriskialueilla ja osana ympäristöohjelmaa vedenkäyttöä sekä jätevesiä seurataan ja hallitaan. Musti Group ei tehnyt yksityiskohtaista arvoketjun alkua- ja loppupään todellisten ja mahdollisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien arviointia, koska siihen liittyvää luotettavaa tietoa ei ollut saatavilla. Analyysivaiheessa ei tunnistettu vaikutuksia merten luonnonvaroihin, joten sitä ei arvioitu kaksoisolennaisuusanalyysissä. Myöskään aihe ei noussut esille sidosryhmäkuulemisissa.

ESRS E4 Luonnonmonimuotoisuus ja ekosysteemit

Ei-olennainen aihe. Luonnonmonimuotoisuus Musti Groupin omissa toiminnoissa ei noussut olennaiseksi kestävyysseikaksi kaksoisolennaisuusanalyysissä. Analyysissä arvioitiin Musti Groupin suoraa mahdollisuutta vaikuttaa luontokadon etenemiseen ja luonnon ennallistamiseen. Musti Group ei tehnyt yksityiskohtaista arvoketjun alkua- ja loppupään todellisten ja mahdollisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien arviointia, koska siihen liittyvää luotettavaa tietoa hankintaketjusta ei ollut saatavilla. Myöskään aihe ei noussut esille sidosryhmäkuulemisissa.

ESRS S3 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt

Ei-olennainen aihe. Vaikutuksen kohteena olevia yhteisöjen siviilioikeuksia ja poliittisia oikeuksia sekä haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten oikeuksia ei tunnistettu Musti Groupin vaikutuksiksi ihmisiin kaksoisolennaisuusanalyysin vaikutusten analyysivaiheessa. Aihe ei noussut esille sidosryhmäkuulemisissa.

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet on esitetty taulukossa Musti Groupin olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet kohdassa ESRS 2 SMB 3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa.

Luettelo EU:n lainsäädännöstä johdetuista monialaisten ja aihekohtaisten standardien tietopisteistä

Seuraavassa taulukossa on ESRS 2:n liitteessä B luetellut muut EU-lainsäädännöstä johdetut datapisteet. Taulukosta näkee, mistä Musti Groupin kestävyys selvityksen kohdasta datapisteet löytyvät ja mitkä datapisteet on arvioitu epäolennaiseksi kaksoisolennaisuusanalyysin perusteella.

Tiedonantovaatimus	Tietopiste	Sijainti ja sivunumero	Kestävyytiedot	Viittaus muuhun EU-lainsäädäntöön			
				SFDR	Pilari 3	Vertailuarvoasetus	EU:n ilmastolaki
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	48	Hallituksen sukupuolijakauma	x		x	
ESRS 2 GOV-1	21 (e)	48	Riippumattomien hallituksen jäsenten prosenttiosuus			x	
ESRS 2 GOV-4	30	50	Selvitys kestävyyttä koskevasta due diligence -prosessista	x			
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	Ei olennainen	Osallistuminen fossiilisiin polttoaineisiin liittyvään toimintaan	x	x	x	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	Ei olennainen	Osallistuminen kemikaalien tuotantoon liittyvään toimintaan	x		x	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii	Ei olennainen	Osallistuminen kiistanalaisiin aseisiin liittyvään toimintaan	x		x	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv	Ei olennainen	Osallistuminen tupakan viljelyyn ja tuotantoon liittyvään toimintaan			x	
ESRS E1-1	14	68	Siirtymäsuunnitelma ilmastoneutraaliuden saavuttamiseksi vuoteen 2050 mennessä				x
ESRS E1-1	16 (g)	68	Pariisin sopimuksen mukaisten vertailuarvojen ulkopuolelle suljetut yritykset		x	x	
ESRS E1-4	34	72	Kasvihuonekaasupäästöjen vähennystavoitteet	x	x	x	
ESRS E1-5	38	Ei olennainen	Fossiilisista lähteistä peräisin olevan energian kulutus eriteltynä lähteiden mukaan (vain ilmastovaikutuksiltaan merkittävät alat)	x			
ESRS E1-5	37	72	Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä	x			
ESRS E1-5	40–43	72	Energiaintensiiteetti, joka liittyy toimintaan ilmastovaikutuksiltaan merkittävillä aloilla	x			
ESRS E1-6	44	73	Kasvihuonekaasujen scope 1-, scope 2- ja scope 3-bruttopäästöt ja kokonaispäästöt	x	x	x	
ESRS E1-6	53–55	73	Kasvihuonekaasujen bruttopäästöjen intensiteetti	x	x	x	
ESRS E1-7	56	Ei olennainen	Kasvihuonekaasujen poistot ja päästöhyvitykset				x
ESRS E1-9	66	Tietoa ei ole olemassa	Vertailuportfolion alttius ilmastoon liittyville fyysisille riskeille			x	
ESRS E1-9	66 (a); 66 (c)	Tietoa ei ole olemassa	Rahamäärien erittely akuuttien ja kroonisten fyysisien riskien mukaan; Merkittävien omaisuuserien sijainti merkittävien fyysisien riskien alueilla		x		
ESRS E1-9	67 (c)	Tietoa ei ole olemassa	Yrityksen kiinteistöomaisuuden kirjanpitoarvo eriteltynä energiatehokkuusluokittain		x		
ESRS E1-9	69	Tietoa ei ole olemassa	Ilmastoon liittyvien mahdollisuuksien huomioiminen portfoliossa			x	
ESRS E2-4	28	Ei olennainen	Ilmaan, veteen ja maaperään päästettyjen E-PRTR-asetuksen liitteessä II lueteltujen saasteiden määrä	x			
ESRS E3-1	9	Ei olennainen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	x			
ESRS E3-1	13	Ei olennainen	Kohdennetut toimintaperiaatteet	x			
ESRS E3-1	14	Ei olennainen	Merien ja valtamerien kestävyys	x			
ESRS E3-4	28 (c)	Ei olennainen	Kierrätetyn ja uudelleen käytetyn veden kokonaismäärä	x			

Tiedonantovaatimus	Tietopiste	Sijainti ja sivunumero	Kestävyytiedot	Viittaus muuhun EU-lainsäädäntöön			
				SFDR	Pilari 3	Vertailuarvoasetus	EU:n ilmastolaki
ESRS E3-4	29	Ei olennainen	Kokonaisvedenkulutus kuutiometreinä oman toiminnan nettoliikevaihtoon suhteutettuna	x			
ESRS 2 IRO 1 – E4	16 (a) i	Ei olennainen		x			
ESRS 2 IRO 1 – E4	16 (b)	Ei olennainen		x			
ESRS 2 IRO 1 – E4	16 (c)	Ei olennainen		x			
ESRS E4-2	24 (b)	Ei olennainen	Kestävät maata tai maataloutta koskevat käytännöt tai toimintaperiaatteet	x			
ESRS E4-2	24 (c)	Ei olennainen	Kestävät meriin liittyvät käytännöt tai toimintaperiaatteet	x			
ESRS E4-2	24 (d)	Ei olennainen	Metsäkatoon puuttumista koskevat toimintaperiaatteet	x			
ESRS E5-5	37 (d)	81	Kierrättämätön jäte	x			
ESRS E5-5	39	81	Vaarallinen jäte ja radioaktiivinen jäte	x			
ESRS 2 SBM-3 – S1	14 (f)	83	Pakkotyötapauksen riski	x			
ESRS 2 SBM-3 – S1	14 (g)	83	Lapsityövoimatapausten riski	x			
ESRS S1-1	20	83	Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset	x			
ESRS S1-1	21	83	Kansainvälisen työjärjestö ILO:n kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt			x	
ESRS S1-1	22	83	Ihmiskaupan ehkäisemistä koskevat prosessit ja toimenpiteet	x			
ESRS S1-1	23	83	Työtaturmien ehkäisemistä koskevat toimintaperiaatteet tai hallintajärjestelmä	x			
ESRS S1-3	32 (c)	84	Epäkohtien tai valitusten käsittelymekanismit	x			
ESRS S1-14	88 (b); 88'(c)	92	Kuolemantapausten lukumäärä ja työtaturmien lukumäärä ja osuus	x		x	
ESRS S1-14	88 (e)	92	Loukkaantumisten, onnettomuuksien, kuolemantapausten tai sairauksien vuoksi menetettyjen päivien määrä	x			
ESRS S1-16	97 (a)	92	Sukupuolten välinen tasoittamaton palkkaero	x		x	
ESRS S1-16	97 (b)	92	Toimitusjohtajan suhteettoman suuri palkkiosuhde	x			
ESRS S1-17	103 (a)	92	Syrjintätapaukset	x			
ESRS S1-17	104 (a)	92	Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n periaatteiden noudattamatta jättäminen	x		x	
ESRS 2 SBM-3 – S2	11 (b)	93	Huomattava lapsityövoiman tai pakkotyön käytön riski arvoketjussa	x			
ESRS S2-1	17	94	Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset	x			
ESRS S2-1	18	94	Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet	x			
ESRS S2-1	19	94	Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen	x		x	
ESRS S2-1	19	94	Kansainvälisen työjärjestö ILO:n kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt			x	
ESRS S2-4	36	95	Arvoketjun alku- ja loppupäähän liittyvät ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset	x			
ESRS S3-1	16	Ei olennainen	Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset	x			

Tiedonantovaatimus	Tietopiste	Sijainti ja sivunumero	Kestävyystiedot	Viittaus muuhun EU-lainsäädäntöön			
				SFDR	Pilari 3	Vertailuarvoasetus	EU:n ilmastolaki
ESRS S3-1	17	Ei olennainen	Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden, kansainvälisen työjärjestö ILO:n periaatteiden tai OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen	x		x	
ESRS S3-4	36	Ei olennainen	Ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset	x			
ESRS S4-1	16	97	Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyvät toimintaperiaatteet	x			
ESRS S4-1	17	97	Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen	x		x	
ESRS S4-4	35	99	Ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset	x			
ESRS G1-1	10 (b)	101	Korruption vastaisen YK:n yleissopimuksen mukaiset korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevat periaatteet	x			
ESRS G1-1	10 (d)	101	Väärinkäytösten paljastajien suojelua koskevat periaatteet	x			
ESRS G1-4	24 (a)	102	Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevien lakien rikkomisesta määrätyt sakot	x		x	
ESRS G1-4	24 (b)	102	Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevat normit	x			

Musti Groupin kestävyyselvityksissä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset

ESRS 2 – Yleiset tiedot

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
BP-1	Kestävyyselvitysten yleiset laatimisperusteet	46	
BP-2	Tiettyjä olosuhteita koskevat tiedot	46	
GOV-1	Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli	48	
GOV-2	Yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimille toimitettavat tiedot ja niiden käsittelemät kestävyysseikat	49	
GOV-3	Kestävyteen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin	49	
GOV-4	Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista	50	
GOV-5	Riskienhallinta ja sisäinen valvonta kestävyysraportoinnin osalta	51	
SBM-1	Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju	51	
SBM-2	Sidosryhmien edut ja näkemykset	53	
SBM-3	Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	54	
IRO-1	Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	58	
IRO-2	Yrityksen kestävyyselvityksissä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset	60	

E1 – Ilmastonmuutos

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, GOV-3	Kestävyteen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin	68	
E1-1	Ilmastonmuutoksen hillintää koskeva siirtymäsuunnitelma	68	
ESRS 2, SBM-3	Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	68	
ESRS 2, IRO-1	Kuvaus ilmastoon liittyvien olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	70	
E1-2	Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät toimintaperiaatteet	70	
E1-3	Ilmastonmuutosta koskeviin toimintaperiaatteisiin liittyvät toimet ja resurssit	71	
E1-4	Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät tavoitteet	72	
E1-5	Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä	72	
E1-6	Kasvihuonekaasujen scope 1-, scope 2- ja scope 3 -bruttopäästöt ja kokonaispäästöt	73	
E1-7	Päästöhyvityksillä rahoitettavat kasvihuonekaasujen poistot ja kasvihuonekaasupäästöjen hillintähankkeet	N/A	Ei olennainen
E1-8	Sisäinen hiilen hinnoittelu	N/A	Ei olennainen
E1-9	Oleonnaisten fyysisten ja siirtymäriskien ja mahdollisten ilmastoon liittyvien mahdollisuuksien ennakoitujen taloudelliset vaikutukset	N/A	Käytetty siirtymäsäännöstä

E5 – Resurssien käyttö ja kiertotalous

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, IRO-1	Kuvaus resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvien olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	77	
E5-1	Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet	77	
E5-2	Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimet ja resurssit	77	
E5-3	Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät tavoitteet	78	
E5-4	Resurssien sisäänvirtaukset	79	
E5-5	Resurssien ulosvirtaukset	80	
E5-6	Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvien vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien ennakoitut taloudelliset vaikutukset	N/A	Käytetty siirtymäsäännöstä

S1 – Oma työvoima

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, SBM-2	Sidosryhmien edut ja näkemykset	82	
ESRS 2, SBM-3	Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	82	
S1-1	Omaan työvoimaan liittyvät toimintaperiaatteet	83	
S1-2	Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa	84	
S1-3	Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	84	
S1-4	Toimien toteuttaminen omaan työvoimaan kohdistuvien olennaisten vaikutusten suhteen ja toimintatavat omaan työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien vaikuttavuus	85	
S1-5	Tavoitteet, jotka liittyvät olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen sekä olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan	89	
S1-6	Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet	90	
S1-7	Yrityksen omaan työvoimaan kuuluvien muiden kuin työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet	N/A	Käytetty siirtymäsäännöstä
S1-8	Työehtosopimusneuvottelujen kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu	N/A	Ei olennainen
S1-9	Monimuotoisuuden mittarit	91	
S1-10	Riittävä palkka	N/A	Ei olennainen
S1-11	Sosiaalinen suojele	N/A	Ei olennainen
S1-12	Vammaiset henkilöt	N/A	Ei olennainen
S1-13	Koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit	N/A	Käytetty siirtymäsäännöstä
S1-14	Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit	92	
S1-15	Työ- ja yksityiselämän tasapainoa koskevat mittarit	N/A	Ei olennainen
S1-16	Ansiotuloa koskevat mittarit (palkkaero ja kokonaisansiot)	92	
S1-17	Tapaukset, valitukset ja vakavat ihmisoikeusvaikutukset	92	

S2 – Arvoketjun työntekijät

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, SBM-2	Sidosryhmien edut ja näkemykset	93	
ESRS 2, SBM-3	Olellaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	93	
S2-1	Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet	94	
S2-2	Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa	94	
S2-3	Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	94	
S2-4	Arvoketjun työntekijöihin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat arvoketjun työntekijöihin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	95	
S2-5	Olellisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet	95	

S4 – Kuluttajat ja loppukäyttäjät

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, SBM-2	Sidosryhmien edut ja näkemykset	96	
ESRS 2, SBM-3	Olellaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	96	
S4-1	Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin liittyvät toimintaperiaatteet	97	
S4-2	Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa	98	
S4-3	Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	98	
S4-4	Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	99	
S4-5	Olellisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet	99	

G1 – Liiketoiminnan harjoittaminen

Tiedonanto-vaatimus	Kuvaus	Sijainti raportissa	Lisätiedot
ESRS 2, GOV-1	Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli	ESRS 2 GOV-1	
ESRS 2, IRO-1	Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista	ESRS 2 IRO-1	
G1-1	Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri	101	
G1-2	Suhteet toimittajiin	101	S2
G1-3	Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen ja havaitseminen	102	
G1-4	Vahvistetut korruptio- tai lahjontatapaukset	102	
G1-5	Poliittinen vaikuttaminen ja lobbaustoiminta	N/A	Ei olennainen
G1-6	Maksukäytännöt	N/A	Ei olennainen

E1 Ilmastonmuutos

Hallinto

ESRS 2 GOV-3 Kestävyyteen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin

Hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitseminen Musti Groupissa perustuu voimassa olevaan palkitsemispolitiikkaan sekä palkitsemisen periaatteisiin, jotka yhtiön hallitus ja osakkeenomistajat ovat hyväksyneet. Ilmastoan liittyvät tavoitteet hyväksyttiin johtoryhmässä syksyllä 2025. Siksi niitä ei ole voitu huomioida Musti Groupin hallituksen, toimitusjohtajan tai johtoryhmän vuoden 2025 palkitsemisessa, mikä on päätetty jo alkuvuodesta 2025.

☆ Strategia

E1-1 Ilmastonmuutoksen hillintää koskeva siirtymäsuunnitelma

Ympäristövaikutusten vähentäminen on osa Musti Groupin liiketoimintaa. Keskeisiä osa-alueita ovat olleet energiatehokkuuden parantaminen, kierrätyksen ja jätehuollon kehittäminen sekä logistiikan päästöjen pienentäminen.

Vuoden 2025 syksyllä konsernin johtoryhmä hyväksyi tavoitteet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja päästöjen pienentämiseksi. Musti Group on sitoutunut vähentämään Scope 1 ja 2 absoluuttisia ilmastopäästöjä lyhyellä aikavälillä 42 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 2024 tasosta. Keskipitkän aikavälin absoluuttisten ilmastopäästöjen vähennystavoite on 63 prosenttia vuoteen 2035 mennessä sekä pitkän aikavälin hiilineutraaliustavoite vuoteen 2040 mennessä. Vähennystavoitteet koskevat koko konsernia. Tavoitteet ovat linjassa Pariisin ilmastopöytäkirjan 1,5 asteen lämpenemisen tavoitteen kanssa, mutta toistaiseksi niille ei ole vielä haettu Science Based Targets -aloitteen (SBTi) vahvistusta.

Kasvihuonekaasupäästöjen Scope 1 ja 2 vähennystavoitteiden saavuttamiseksi Musti Group on alustavasti vuonna 2025 määritellyt toimenpiteet, joiden avulla oman toiminnan päästövähennykset on mahdollista toteuttaa. Ilmastonmuutoksen hillintään liittyvä siirtymäsuunnitelma tullaan käsittelemään johtoryhmässä vuoden 2026 puolella ja tämän jälkeen hiilestä irtautumisen keinot tullaan kuvaamaan ja raportoimaan tarkemmin. Toimenpiteet tulevat liittymään uusiutuviin energialähteisiin siirtymiseen sekä pienemmän ilmastonlämpenemispotentiaalinsa omaaviin F-kaasuihin siirtymiseen. Musti Group ei ole vielä tehnyt päätöksiä investoinneista ja niiden rahoituksesta, joilla siirtymäsuunnitelma toteutetaan, sillä siirtymäsuunnitelmaa ei ehditty hyväksymään vuonna 2025. Näin ollen Musti Group ei ole myöskään tehnyt arviota tarpeesta mukauttaa strategiaansa ja liiketoimintamalliaan ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi, jotta säilytään linjassa Pariisin sopimuksen kanssa.

Tähän mennessä, jo aiempina vuosina, Musti Group on investoinut omassa toiminnassaan energiatehokkuusratkaisuihin esimerkiksi lemmikkiruokatehtaassaan Suomessa ja uusiutuvan sähkön käyttöön Ruotsissa ja Norjassa. Myös siirtymää uusiutuviin polttoaineisiin on edistetty tuotteiden kuljetuksissa (Scope 3) yhteistyössä kuljetuskumppaneiden kanssa ja tätä jatketaan myös tulevaisuudessa. Konserni tiedostaa, että ilmastotavoitteiden saavuttaminen edellyttää investointeja niin omassa toiminnassa kuin yhteistyötä läpi arvoketjun.

Ympäristövaikutusten pienentäminen on osa Musti Groupin strategista toimintaa ja toimenpiteet on kuvattu yrityksen toimintokohtaisissa toimintasuunnitelmissa, mitkä kattavat kullekin toiminnolle oleelliset kestävyysseikat. Musti Group ei ole tehnyt vuodelle 2025 toiminta- tai pääomamenoihin liittyviä suunnitelmia, koska toimintasuunnitelmat valmisteltiin vuoden toisella toimintapuoliskolla.

Arvoketjun Scope 3 päästöjen alentamispotentiaalia tullaan arvioimaan vuonna 2026, eikä niille ole tehty siirtymäsuunnitelmaa.

Musti Groupilla ei ole kasvihuonekaasupäästöjen lukkiutumia keskeisten omaisuuserien tai tuotteiden osalta, mikä voisi vaarantaa yhtiön kasvihuonekaasupäästöjen vähennystavoitteiden saavuttamisen ja aiheuttaa siirtymäriskin.

Musti Groupilla ei ole luokitusjärjestelmäasetuksen nojalla annettujen ilmastonmuutokseen sopeutumista tai sen hillintää koskevien delegoitujen asetusten soveltamisalaan kuuluvaa taloudellista toimintaa.

Musti Group ei ole suljettu EU:n Pariisin sopimuksen mukaisten vertailuarvojen ulkopuolelle.

ESRS 2 SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Musti Groupin kasvu- ja kannattavuusstrategia kytkeytyy useisiin olennaisiin kestävyysaiheisiin. Konserni on arvioinut ilmastonmuutokseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet toiminnalleen kaksoisolennaisuusanalyyseissä vuonna 2024 sekä täydentänyt riski- ja mahdollisuusanalyysiä vuonna 2025 TCFD:n (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) periaatteiden mukaisesti. TCFD: mukaisen ilmatoriskien ja -mahdollisuuksien analyysin tulokset on esitetty seuraavassa taulukossa.

Musti Groupin ilmastomuutoksen riskit ja mahdollisuudet, TCFD

	Riski / Mahdollisuus R/M	Sijainti arvoketjussa x			Aikaväli x			TCFD
		Alkuperä	Oma toiminta	Loppupää	Lyhyt	Keskkipitkä	Pitkä	Fyysinen / Siirtymäriski F/S
Riskit ja mahdollisuudet								
Ilmastomuutoksen hillitsemiseksi asetetut fossiilisten polttoaineiden verot ja biopolttoaineen kalleus nostaa kuljetusten kustannuksia, vaikuttaa kannattavuuteen	R	x	x		x	x		S
Sään ääri-ilmiöistä, kuten myrskyistä, tulvista tai helleaalloista johtuvat häiriöt vaikuttavat tuotelogistiikkaan ja varastointiin, mikä vaikuttaa suoriin kustannuksiin ja kannattavuuteen	R	x	x			x	x	P
Sään ääri-ilmiöt voivat vaikuttaa riskialueilla tuotettavien tuotteiden saatavuuteen, mikä laikuttaa liikevaihtoon myynnin menetyksinä	R					x	x	P
Rahoituksen saatavuus voi vaikeutua ja hinta nousta	R		x			x		S
Ilmastomuutokseen sopeutumisesta aiheutuvat EU:n ja kansallisen tason politiikka- tai sääntelymuutokset fossiilittomaan yhteiskuntaan siirtymisessä voivat vaikuttaa vaatimuksiin tuotteista annettavista tiedoista johtuen tuotteiden kustannusten tai omien sisäisten kustannusten nousuun alentaen kannattavuutta.	R		x			x		S
Uudet, innovatiiviset proteiinilähteen eläinruoan raaka-aineena voivat pienentää kasvihuonekaasupäästöjä ja tuoda uudenlaisia tuotteita kuluttajien saataville	M	x				x	x	
Lemmikkien rehussa käytetyt sivujakeet tulevat tuotantomuodosta, missä luonnonmonimuotoisuuden ylläpitämiseen ja hiilensidontaan on panostettu	M	x			x	x	x	
Siirtyminen uusiutuviin energialähteisiin fossiilisten energialähteiden sijaan mahdollistaa kasvihuonekaasupäästöjen pienentämisen	M		x		x	x		
Ilmastomuutokseen sopeutumiskyvyn kehittäminen arvioimalla tuotevalikoimaa ja tuotteiden alkuperää siten, että voidaan ennaltaehkäistä riskejä jo ilmastomuutosta kokevilla alueilla ja voidaan tarttua mahdollisuuksiin. Mahdollisuuksia ovat tuotantoketjun tehokkuuden parantaminen ja uusien tuotteiden kehittäminen huomioiden ilmastomuutoksen vaikutukset toimitusketjussa	M		x			x	x	

Analyysi on kattanut sekä oman toiminnan että arvoketjun. Oma toiminta kaikissa liiketoimintamaissa on sisältänyt myymälät, verkkokaupan, varaston sekä lemmikkiruokatehtaan Suomessa. Arvoketjun osalta tarkastelussa ovat olleet mukana toimittajat (sisältäen tuotteet ja pakkaukset) sekä kuljetuspalvelut tuotteiden maahantuonnin ja liiketoimintamaissa jakelutoiminnan osalta.

Siirtymäriskeiksi on tunnistettu ilmastonmuutoksen hillintään liittyvien toimien vaikutukset kustannuksiin, kuten mahdolliset fossiilisten polttoaineiden korkeammat verot sekä biopolttoaineiden korkeammat hinnat, ja näiden mahdollinen heijastuma liiketoiminnan kannattavuuteen esimerkiksi korkeampina kuljetuskustannuksina. Samalla rahoituksen saatavuuteen voi tulla muutoksia tai hinta voi nousta, mikäli sijoittajat painottavat voimakkaammin vähäpäästöisiä ratkaisuja. Lisäksi EU:n ja kansallisen tason sääntelyn kiristyminen fossiilittomaan yhteiskuntaan siirryttäessä voi lisätä tuotteisiin liittyviä raportointi- ja tietovaatimuksia. Tämä voi kasvattaa sekä tuotteiden kustannuksia että yrityksen omia sisäisiä kustannuksia, mikä edelleen voi heikentää kannattavuutta.

Fyysisiksi riskeiksi on tunnistettu mahdolliset sään ääri-ilmiöistä, kuten myrskyistä, tulvista ja helleaalloista, aiheutuvat häiriöt tuotelogistiikassa tai varastoinnissa, mikä voi lisätä suoria kustannuksia ja mahdollisesti vaikuttaa kannattavuuteen. Lisäksi tällaiset ilmiöt voivat heikentää riskialueilla tuotettavien tuotteiden saatavuutta, mikä voi vaikuttaa myynnin menetyksiin.

Resilienssianalyysin valmistelu on aloitettu vuonna 2025 ja sitä tullaan jatkamaan vuoden 2026 puolella. Ilmatoriski ja -mahdollisuusanalyysiä tullaan täydentämään ilmastoskenaarioanalyysin avulla vuonna 2026. Resilienssianalyysin tulokset tullaan raportoimaan vuoden 2026 raportissa

🔍 Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

ESRS 2 IRO-1 Kuvaus ilmastoon liittyvien olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista

Ilmastonmuutokseen liittyvät olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet omassa toiminnassa sekä arvoketjun alku- ja loppupäässä on tunnistettu kaksoisolennaisuusanalyysissä vuonna 2024. Kuvaus kaksoisolennaisuusanalyysin toteutusprosessista löytyy ESRS 2 IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista sivulta 43 ja taulukossa sivulla 40 Musti Groupin olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet.

Kasvihuonekaasupäästöjen lähteet on tunnistettu ja arvioitu kasvihuonekaasuprotokollan (GHG-protokolla) mukaisesti toteuttamalla kasvihuonekaasuinventaario. Tämän analyysin pohjalta päästölähteiden tiedonkeruu ja tallentaminen on koottu yrityksen järjestelmiin.

Fyysisten ilmatoriskien ja siirtymäriskien tunnistaminen ja arviointi on tehty sekä omissa toiminnoissa, että arvoketjun alku- ja loppupäässä kaksoisolennaisuusanalyysiä täydentäen TCFD:n

periaatteiden mukaisesti. Siirtymäriskit ja fyysiset riskit on kuvattu tarkemmin taulukossa Musti Groupin ilmastonmuutoksen riskit ja mahdollisuudet, TCFD sivulla 54.

Musti Group on aloittanut vuoden 2025 puolella ilmastoskenaarioiden valmistelun hyödyntäen IPCC:n SSP-RCP-skenaarioita: SSP1–RCP2.6 (1,5 °C), SSP2–RCP4.5 (~2,7 °C) ja SSP4–RCP8.5 (4 °C). Analyysin tulokset valmistuvat vuoden 2026 puolella. Näin ollen yritys ei ole vielä tehnyt arviota, voivatko sen varat ja liiketoiminta altistua ilmastoon liittyville vaaroille eikä se ole vielä tunnistanut ilmastoneutraaliin talouteen siirtymisen kanssa yhteensopimattomia tai sen kanssa yhteensopivuuden takaamiseksi merkittäviä ponnisteluja vaativia varoja ja liiketoimintaa.

Vuonna 2025 tunnistettujen ilmatoriskien ja -mahdollisuuksien hyödyntämistä liiketoiminnan ilmastonmuutokseen varautumisessa tullaan kehittämään vuodesta 2026 alkaen.

E1-2 Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät toimintaperiaatteet

Musti Group arvioi vuonna 2024 toteutetussa kaksoisolennaisuusanalyysissä oman toimintansa sekä arvoketjusta ilmastonmuutoksesta johtuvia vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Ilmastonmuutoksen hillintään ja sopeutumiseen liittyvät toimintaperiaatteet on kuvattu Musti Groupin johtoryhmän vuoden 2025 lopussa hyväksymässä ympäristöpolitiikassa. Konserni on politiikassaan sitoutunut noudattamaan ISO 14001 standardin periaatteita lemmikkieläinten ruokaa valmistavassa tehtaassaan. Johtoryhmä vastaa politiikan toteuttamisesta. Konsernin ympäristöpolitiikka on löydettävissä sen nettisivuilta.

Ympäristöpolitiikkaa noudatetaan koko Musti Groupissa sen kaikilla markkinoilla ja maantieteellisillä alueilla. Musti Group tulee jalkauttamaan vastaavat periaatteet sen toimittajille osana toimittajille asetettavia vaatimuksia. Toimittajat sitoutuvat lisäksi toimimaan Musti Groupin erillisen Supplier Code of Conductin mukaisesti, mikä on tarkemmin kuvattu osiossa G1-2 Toimittajien toimintaohjeet (Supplier Code of Conduct).

Musti Group on sitoutunut pienentämään toiminnastaan aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Sitoumukset on konkretisoitu kestäväyytyön osaksi asetetuissa tavoitteissa sekä niitä koskevissa mittareissa.

Tavoitteemme on olla korkealaatuisten ja turvallisten sekä ympäristövaikutusten pienentämisen huomioiva tuotteiden valmistaja, valmistuttaja sekä vähittäismyyjä. Toimivat prosessimme rakentavat ja vahvistavat toimintaamme ja toimivat kannattavan liiketoiminnan perustana. Toimimme yhteistyössä alihankkijoidemme kanssa edistääksemme ympäristövaikutusten pienentämistä. Päämäärämme on tyytyväiset ja hyvinvoivat lemmikkien omistajat sekä lemmikit.

Ympäristöpolitiikan keskeisiä periaatteita ovat ilmastonmuutoksen hillintä, energiatehokkuuden parantaminen sekä uusiutuvaan energiaan siirtyminen, mitä toteutetaan toimintokohtaisten toimintasuunnitelmien avulla. Periaatteita ovat lisäksi toimiminen säädösten mukaisesti sekä henkilökunnan osaamisen varmistaminen.

Ympäristövastuu Musti Groupissa tarkoittaa muun muassa ympäristönäkökohtien huomioimisen koko tuotteen elinkaaren ajalta, oman lemmikkiruokatehtaan ympäristövaikutusten minimoiminen, energiatehokkuuden lisääminen, sekä uusituvan energian suosiminen.

E1-3 Ilmastonmuutosta koskeviin toimintaperiaatteisiin liittyvät toimet ja resurssit

Ilmastonmuutoksen hillintätoimet

Myymälät Scope 1-2 sekä Scope 3 jätteet

Myymälöissä ilmastonmuutoksen hillintätoimet kohdistuvat erityisesti energiankulutuksen vähentämiseen ja energiatehokkuuden parantamiseen niiltä osin mihin Musti Group omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Musti konsernin myymälät sijaitsevat vuokratuissa tiloissa, joten vuokrasopimuksissa määriteltyjen roolien ja vastuiden mukaisesti vastuut on jaettu vuokranantajan ja vuokralan olijan kesken. Esimerkiksi sähkö ja jätehuolto kuuluvat suurimmassa osassa myymälöistä vuokrasopimukseen. Pienessä osassa myymälöistä Musti on solminut suoran sopimuksen sähköyhtiön tai jätehuoltoyrityksen kanssa. Uusiutuva sähkö on käytössä Ruotsissa ja Norjassa.

Tyypillisesti myymälöiden vastuulla ovat irtokalusteet kuten pakastimet ja joissakin kohteissa ilmalämpöpumput tai ilmastointilaitteet. Näissä kohteissa Musti konserni huolehtii laitteiden huollosta säännöllisen huolto-ohjelman mukaisesti sekä kylmäainetäytöistä tarvittaessa. Vuoden 2025 aikana aloitettiin vanhojen pakastimien vaihtaminen uusiin Energialuokan C pakastimiin, joita vaihdettiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa 196 kpl. Tämä työ jatkuu vuoden 2026 puolella.

Energiankulutuksen pienentämiseksi myymälöissä LED-valaistukseen siirtyminen tapahtuu vaiheittain sitä mukaan, kun vanhoja valaisimia uusitaan. Myymälähenkilökuntaa kannustetaan säästämään sähköä, mihin voidaan erityisesti vaikuttaa myymälän kiinnioissa varmistamalla, että muut valot lukuun ottamatta näyteikkunavalvoja ovat sammutettuina.

Vuoden 2025 aikana tehtiin selvitys mahdollisuudesta pienentää myymäläkalusteiden ilmastovaikutuksia. Vuoden 2026 aikana selvityksen tulokset ovat osa myymäläkalusteiden kilpailutusta. Myös markkinointimateriaalien ilmastovaikutukset ovat selvityksen alla.

Myymälöissä syntyvän jätteenkäsittelyn ilmastovaikutusten pienentämiseksi on jätteiden lajittelun ohjeiden päivitys aloitettu a henkilökuntaa kannustetaan oikeaan lajitteluun. Myös jätteiden lajittelumahdollisuuksia parannetaan lisäämällä lajiteltavien jakeiden mukaisesti lajitteluastioita.

Keskusvarasto Ruotsissa Scope 2, Scope 3 pakkausmateriaalit ja jätteet

Varastotoiminnoissa keskeisiä ilmastonmuutoksen hillintätoimia ovat energiatehokkuus parantaminen, prosessien optimointi sekä materiaalivirtojen hallinta. Vuonna 2025 toteutettiin Ruotsin keskusvarastossa energia-auditointi, jonka suositusten mukaisesti varaston lämpötilaa alennettiin

yhdeksi asteella. Lämpötilan seuranta parannettiin uudella automaattisella ohjausjärjestelmällä. Lisäksi lämmönsäilymistä parannettiin asentamalla uudet lastausportit, mikä vähentää kylmän ilman siirtymistä sisätiloihin tuotteiden purkamisen aikana. Käytetty sähkö on uusiutuvaa alkuperää.

Varastossa otettiin käyttöön uusi pakkauslinjasto verkkokauppatilausten pakkaamiseen. Investoinnin myötä pakkausmateriaalin määrä tulee vähenemään merkittävästi, arvion mukaan täyttömateriaalina käytetyn muovin määrä tulee vähenemään 95 % vuoden 2026 aikana. Arvion mukaan myös pahvin ja teipin käyttö tulee pienemään.

Vuoden 2025 aikana tehtiin selvitystä mahdollisuudesta siirtyä neitseellisestä muovista kierrätettyä materiaalia sisältävään muovilaatuun.

Jätteiden lajittelua parannettiin erityisesti kiinnittämällä huomiota biojätteen lajitteluun, mikä lisäsi tämän jättejakeen määrää.

Lemmikkiruokatehdas Suomessa Scope 2, Scope 3 pakkausmateriaalit ja jätteet

Omassa lemmikkiruokatehtaassamme on käytössä aurinkopaneeleita sekä uusiutuva sähkö. Tuotantolaitoksessa otetaan talteen lämpöä tuotantolinjojen prosesseista, joka hyödynnetään esimerkiksi pakastetuotantolinjalla käytettävän pesuveden lämmittämiseen. Lemmikkiruokatehtaan työntekijöillä on käytössä useita sähköautojen latauspisteitä.

Alkuvuodesta 2025 siirryttiin käyttämään puuhaketta höyryntuotannossa aiemmin käytetyn nestekaasun (LPG) sijasta. Jätteiden lajittelua parannettiin kouluttamalla henkilökuntaa jätteiden lajitteluun.

Vuoden 2025 aikana aloitettiin siirtyminen osassa tuotteissa kierrätettävään monomuovimateriaaliin.

Toimistot

Toimistojen ilmastovaikutuksiin voidaan vaikuttaa yleisillä toimintatavoilla, kuten automaattisilla valot sammuttavilla järjestelmillä, ja henkilökunnan tietoisuuden ylläpitämisellä oman toiminnan vaikutuksista. Toimistoissa on järjestetty jätteiden lajittelu. Hybridityömalli on käytössä konsernin liiketoimintamaissa, mikä vähentää työmatkaliikenteen päästöjä.

Tuotteiden kuljetukset

Kuljetukset muodostavat merkittävän osan vähittäiskaupan ilmastovaikutuksista, minkä vuoksi päästöjen vähentäminen on ollut keskeinen kehityskohde jo useiden vuosien ajan. Kuljetusten päästöjen pienentämisen perusperiaatteita ovat reittien, kuormien täyttöasteen sekä kuljetusreittien optimointi. Kuljetuslogistiikan päästöjen vähentämistä tehdään yhteistyössä logistiikkakumppaneiden kanssa ja siirtymä uusiutuvien polttoaineiden käyttöön on käynnissä.

Alkuvuodesta 2025 Musti sopi logistiikkakumppaninsa kanssa siirtymisestä uusiutuvan dieselin, HVO:n Suomen myymäläkuljetuksissa. Vuoden 2025 aikana näiden kuljetusten päästöt pienenevät 90 %.

Monet Musti Groupin logistiikkakumppaneista, jotka kuljettavat tuotteita varastoista myymälöihin, ovat sitoutuneet kasvihuonekaasupäästöjensä pienentämiseen.

Vuoden 2025 aikana Musti Group ei ole tehnyt merkittäviä investointeja ilmastomuutoksen hillintään liittyvien toimintasuunnitelmien toteuttamiseen, eikä se ole arvioinut pitkällä aikavälillä tähän tarvittavia pääoma- ja toimintamenoja.

✔ Mittarit ja tavoitteet

E1-4 Ilmastomuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät tavoitteet

Musti Group on asettanut tavoitteekseen vähentää Scope 1 ja 2 absoluuttisia kasvihuonekaasupäästöjä lyhyellä aikavälillä 42 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 2024 tasosta. Keskipitkän aikavälin absoluuttisten kasvihuonekaasupäästöjen vähennystavoite on 63 prosenttia vuoteen 2035 mennessä sekä pitkän aikavälin ilmastonutraaliustavoite vuoteen 2040 mennessä. Musti Group on ympäristöpolitiikassaan sitoutunut jatkuvasti pienentämään toiminnastaan aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Sitoumukset on konkretisoitu ilmastomuutoksen hillintään liittyvissä tavoitteissa ja niitä koskevissa kasvihuonekaasupäästöjen mittareissa. Sidosryhmät eivät ole osallistuneet tavoitteiden määrittämiseen.

Scope 1 ja 2 tavoitteet ovat linjassa Pariisin ilmastopimuksen 1,5 asteen lämpenemisen hillitsemistavoitteen kanssa, mutta toistaiseksi niille ei ole vielä haettu Science Based Targets -aloitteen (SBTi) vahvistusta. Tavoitteet on asetettu vuonna 2025 ja ne perustuvat vuoden 2024 päästöihin, arvioituun päästövähennyspotentiaaliin sekä SBTi laskentatyökalun määrittämään tulokseen.

Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen kohti tavoitteita tulee tapahtumaan uusiutuviin energialähteisiin siirtymisen sekä pienemmän ilmastonlämpenemispotentiaalın omaaviin F-kaasuihin siirtymisen avulla. Nämä seikat tullaan kuvaamaan siirtymäsuunnitelmassa, mikä valmistuu vuoden 2026 aikana.

E1-5 Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä

Energiankulutus ja käytössä olevat energialähteet

Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä	2024	2025
Hiilestä ja hiilituotteista peräisin olevan polttoaineen kulutus (MWh)	0	0
Raakaöljystä ja öljytuotteista peräisin olevan polttoaineen kulutus (MWh)	457,9	625,3
Maakaasusta peräisin olevan polttoaineen kulutus (MWh)	0	0
Muista fossiilisista lähteistä peräisin olevan polttoaineen kulutus (MWh)	0	0
Ostetun tai hankitun fossiilisista lähteistä peräisin olevan sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus (MWh)	8 173,7	2 478,3
Fossiilisen energian kokonaiskulutus (MWh)	8 631,6	3 103,6
Fossiilisten energialähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta (%)	31,4	11,2
Ydinvoimaan perustuvista lähteistä peräisin olevan energian kulutus (MWh)	1 701,9	1 641,3
Ydinvoimaan perustuvien lähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta (%)	6,2	5,9
Uusiutuvista lähteistä, mukaan lukien biomassa (sekä biologista alkuperää oleva teollisuus- ja yhdyskuntajäte, biokaasu, uusiutuva vety jne.), peräisin olevan polttoaineen kulutus (MWh)	0	0
Ostetun tai hankitun uusiutuvista lähteistä peräisin olevan sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus (MWh)	17 153,7	22 861,7
Itse tuotetun, muusta kuin polttoaineesta peräisin olevan uusiutuvan energian kulutus (MWh)	0	0
Uusiutuvan energian kokonaiskulutus (MWh)	17 153,7	22 861,7
Uusiutuvien energialähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta (%)	62,4	82,8
Energian kokonaiskulutus (MWh)	27 487,3	27 606,6
Energiaintensiteetti MWh / Musti Group liikevaihto MEUR	61,8	54,2

Vuonna 2025 Musti Groupin kokonaisenergiankulutus kasvoi hieman edellisvuodesta, noin +0,4 %. Vaikka kokonaisenergiankulutus kasvoi, energiaintensiteetti laski 61,8:sta 54,2 MWh:iin liikevaihto MEUR:ia kohden (-14 %). Liiketoiminnan volyyymi ja myynti kasvoivat vuonna 2025.

Fossiilisiin energialähteisiin perustuva kulutus pieneni merkittävästi (–64 %). Muutokseen vaikutti Musti Groupin omassa lemmikkiruokatehtaassa tehty muutos höyryn tuotannossa. Tuotannossa käytettävä höyry muuttui helmikuussa 2025 LPG-pohjaisesta höyrystä puupohjaiseksi. Muutos näkyy myös uusiutuvien energialähteiden osuuden kasvussa ja vähentyneenä fossiilisen energian kulutuksessa. Uusiutuvan energian osuus koko energiankulutuksesta nousi 62 %:sta 83 %:iin.

Musti Group konserni laajentui Baltian ja Portugalin liiketoiminnoilla. Baltian liiketoiminnan energiankulutuksesta ei saatu vielä vuoden 2025 aikana luotettavaa dataa liiketoiminnan integraation konserniin ollessa vielä kesken. Portugalin liiketoiminnasta osa kulutustiedoista on konsernilaskennassa mukana. Sekä Baltian että Portugalin liiketoimintojen ympäristötietojen keruuta kehitetään vuoden 2026 puolella ja liitetään takautuvasti laskentaan mukaan.

E1-6 Kasvihuonekaasujen scope 1-, scope 2- ja scope 3 -bruttopäästöt ja kokonaispäästöt

Kasvihuonekaasujen scope 1-, scope 2- ja scope 3-bruttopäästöt ja kokonaispäästöt jatkuvien toimintojen osalta vuonna 2025 (tCO₂e)

	Takautuva		Välitavoitteet ja tavoitevuosi: Scope 1 ja 2		
	Perusvuosi 2024	2025	2030 -42 %	2035 -63 %	2040 netto nolla
Kasvihuonekaasujen scope 1-bruttopäästöt (tCO₂e)	1 337	357			
Säänneltyjen päästökauppajärjestelmien piiriin kuuluvien scope 1-kasvihuonekaasupäästöjen prosenttiosuus (%)	0	0			
Kasvihuonekaasujen sijaintiperusteiset scope 2-bruttopäästöt (tCO₂e)	1 827	594			
Kasvihuonekaasujen markkinaperusteiset scope 2-bruttopäästöt (tCO₂e)	2 798	1 518			
Kasvihuonekaasujen epäsuorat (scope 3-) kokonaisbruttopäästöt (tCO₂e)	9 289	8 120		Ei numeerista tavoitetta	
3.1 Ostetut tavarat ja palvelut	n/a	n/a			
3.3 Polttoaineeseen ja energiaan liittyvät toiminnot (jotka eivät sisälly scope 1- tai scope 2-päästöihin)	1 692	1 616			
3.4 Tuotantoketjun alkupään kuljetukset ja jakelu	7 338	6 283			
3.5 Toiminnassa syntyvä jäte	64	56			
3.6 Liikematkat	148	115			
3.7 Työntekijöiden työmatkat	47	51			
Kokonaiskasvihuonekaasupäästöt (sijaintiperusteiset) (tCO₂e)	12 453	9 072			
Kokonaiskasvihuonekaasupäästöt (markkinaperusteiset) (tCO₂e)	13 424	9 996			
Biogeeniset päästöt Scope 1	0	0			
Biogeeniset päästöt Scope 2	0	53			
Biogeeniset päästöt Scope 3	n/a	n/a			
Kasvihuonekaasuintensiteetti (markkinaperusteiset) tCO₂e / Musti Group liikevaihto MEUR	30	20			

Musti Groupin Scope 1 oman toiminnan päästöt laskivat merkittävästi johtuen oman lemmikkiruokatehtaan kylmäaineuotojen pienestä määrästä suhteessa vuoteen 2024. Scope 2 markkinaperustaiset päästöt pienivät lemmikkiruokatehtaan toiminnassa käytettävän höyryn muututtua fossiilisesta lähteestä uusiutuvaan. Kokonaisuudessaan Scope 1 ja 2 päästöt pienenevät -55 % vuodesta 2024 vuoteen 2025.

Musti Group selvitti ensimmäistä kertaa Scope 3 arvoketjunsä päästöt ja aloitti niiden laskennan. Laskentamenetelmiä tullaan tarkentamaan ja datan keruuta kehittämään tulevina vuosina.

Työntekijöiden työmatkapäästöt nousivat hieman, mikä selittyy Musti Groupin henkilöstömäärän kasvulla.

Toiminnassa syntyvä jäte edustaa vain pientä osuutta Musti Groupin toiminnoista, joten sitä ei voi pitää kattavana. Jättemäärässä on mukana niiden toimintojen jätteet, joihin Mustilla on oma jättesopimus jätteitä kuljettavan yrityksen kanssa.

Tuotantoketjun alkupään kuljetuksissa ja jakelussa päästöt pienenevät 14 %, mikä johtui siirtymästä vähäpäästöisempiin polttoaineisiin osassa Musti Groupin tuotteiden kuljetuksista.

Kohti Musti Groupin pitkän aikavälin Scope 1 ja Scope 2 ilmastotavoitteita vuoteen 2035 ja 2040 tulee tukemaan siirtymäsuunnitelma, joka valmistuu vuoden 2026 puolella. Myös Scope 3:n päästövähennyspotentiaalit tullaan arvioimaan.

Laadintaperiaatteet

Musti Group on laatinut kasvihuonekaasupäästöistä päästöinventaarion noudattaen kasvihuonekaasuprotokollaa (GHG protokolla) ja raportoi suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1, Scope 2, Scope 3) sen standardien mukaisesti (Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard ja Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard) omassa toiminnastaan sekä tuotantoketjun alku- ja loppupäästä.

Raportointirajat perustuvat taloudellisen määräysvallan periaatteeseen. Raportointi kattaa kaikki Musti-konsernin tilinpäätökseen sisältyvät tytäryhtiöt Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa ja Portugalissa. Raportoitavat tiedot eivät vielä ole täysin kattavia, sillä Baltian maiden ja Portugalin integraatiot Musti Groupin järjestelmiin olivat raportointikaudella kesken.

Raportoinnin perusvuosi on 2024. Laskennassa käytetyt päästökertoimet ovat pääosin tietokannoista Ecoinvent 3.12 ja DEFRA GHG conversion factors (2025). Mikäli päästötiedot on saatu palveluntoimittajilta, on nämä päästöt otettu sellaisenaan mukaan Musti Groupin päästölaskentaan.

Kaikki päästöt raportoidaan absoluuttisina hiilidioksidiekvivalentteina (CO₂e). Laskennassa on tehty oletuksia tai arvioita niissä tilanteissa, kun primääridataa ei ole ollut saatavilla.

Kasvihuonekaasuintensiteetti on laskettu jakamalla kokonaiskasvihuonekaasupäästöt konsernitiilinpäätöksessä raportoidun liikevaihdon määrällä. Musti Group tulee kehittämään ja tarkentamaan laskentaa jatkossa.

UlkoPuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä tietoja.

Vuoden 2024 vastuullisuuskatsauksessa raportoitu päästölaskenta ei ole suoraan vertailukelpoinen vuoden 2025 päästölaskentaan, sillä laskentaa on kehitetty ja laskentaa on tehty eri metodologioilla.

Scope 1 – suorat kasvihuonekaasupäästöt

Oman toiminnan suorat päästöt sisältävät kylmälaitteiden, jäähdytyslaitteiden ja lämpöpumppujen kylmäaineuodot ja työsuhteautoista sekä työajoista omilla ajoneuvoilla syntyvät päästöt.

Myymläverkostossa (Suomi, Ruotsi) on vähäisiä määriä kylmäaineita sisältäviä laitteita ja tiedot vuodoista saadaan huoltotoimintojen yhteydessä. Vuotuisia täyttömääriä ei täysin ole saatavilla. Päästöistä on tehty arvio edelliseen vuoteen nähden, koska niiden merkitys arvioidaan vähäiseksi eikä näiden tietojen osuus ole merkittävä. Musti Groupin oman lemmikkiruokatehtaan kylmäaineuodot lasketaan mukaan toteuman mukaisesti. Kylmäaineuotojen päästöt lasketaan kylmäaineiden täyttömäärän ja eri kylmäaineiden GWP (Global Warming Potential) -arvojen perusteella. Myymälöiden kylmäaineuototietojen keruun kehittämistä tullaan arvioimaan.

Työsuhteautojen ja työmatkoissa käytettävien työntekijöiden omien autojen päästölaskenta pohjautuu ajokilometreihin ja autojen keskiarvoisiin päästöihin ajokilometriä kohden käyttövoimatyyppin mukaan Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Työntekijöiden omien autojen ajokilometriä primääritiedot saadaan yrityksen matkakulujärjestelmästä ja työsuhteautojen ajokilometrit leasing kumppanilta Ruotsissa. Suomessa leasing-kumppanin toimittama data on saatavan tiedon pohjalta tehty arvio. Tietojen keruuta puuttuvien maiden osalta tullaan kehittämään.

Scope 2 – energiankulutuksen epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt

Oman toiminnan epäsuorat päästöt sisältävät ostoenergian käytöstä aiheutuvat päästöt. Tähän kuuluvat ostettu sähkö, kaukolämpö sekä höyry Musti-konsernin toiminnassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa ja Portugalissa. Laskennassa on mukana yrityksen matkalaskujärjestelmästä saatava tieto sähköautojen ajokilometreistä (Suomi, Ruotsi, Norja). Muunnos päästöiksi lasketaan autojen ajokilometriä kohden keskiarvoiseen päästöihin pohjautuvan päästökertoimen avulla.

Sähkönkulutus tiedot ovat pääasiassa toimittajien portaaleista automaattisten integraatioiden kautta (Suomi, Ruotsi, Norja). Myymälöille, joilta ei ole saatavissa omaa mittaridataa, arvioidaan kuukausikohtainen sähkönkulutus niiden kokonaispinta-alan perusteella. Näissä myymälöissä sähkön kulutus kuuluu vuokrasopimukseen. Portugalin osalta kulutustiedot koskevat marras- ja joulukuuta 2025. Baltian maissa tietoa sähkönkulutuksesta ei ole saatavilla vuodelle 2025. Järjestelmällinen tiedonkeruu alkaa vuonna 2026.

Ostetulle sähkölle lasketaan sekä markkina- että sijaintiperusteinen päästö. Markkinaperusteinen luku lasketaan Musti Groupin sähkönsopimusten tyyppin mukaisesti. Ostosähkö, jolla on alkuperätakuu, lasketaan nollapäästöisenä. Muu markkinaperusteinen ostosähkö lasketaan toimittajakohtaisilla päästökertoimilla. Sijaintiperusteinen päästö lasketaan kansallisilla keskimääräisillä jäännösjakaumapäästökertoimilla.

Ruotsin keskusvarasto käyttää kaukolämpöä ja Musti Groupin oma lemmikkirokatehdas Suomessa käyttää energianlähteenä höyryä. Näiden päästökertoimet saadaan toimittajakohtaisesti.

Scope 3 – arvoketjun epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt

Musti Group raportoi arvoketjun Scope 3 päästöistä kategoriat 1, 3, 4, 5, 6 ja 7. Pois jätetyt kategoriat on todettu epäolennaisiksi Musti Groupin Scope 3 päästöjen kannalta, tai konsernilla ei ole kategorian kuvaamaa toimintaa.

Scope 3 kategorioiden laskentamenetelmien merkittävimmät puutteet on kuvattu kategoriakohtaisesti laskentamenetelmätekstissä. Tuloksia voidaan käyttää vain korkean tason arviona todellisista ilmastovaikutuksista.

Ostetut tavarat ja palvelut (kategoria 1)

Musti Group hyödyntää siirtymäsäännöstä kategorian 3.1 osalta, eikä raportoi lukuja vuoden 2025 kestävyysaselvityksessä. Konserni on aloittanut päästöjen laskennan kyseisen kategorian osalta, mutta sen laajuudesta johtuen se ei päässyt riittävään kattavuuteen tulosten osalta vuoden 2025 aikana, eivätkä raportoitavat luvut tällöin olisi täyttäneet GHG protokollan vaatimuksia.

Polttoaineeseen- ja energiaan liittyvät toiminnot (kategoria 3)

Ylävirran energiapäästöt liittyen energian tuotantoon, polttoaineiden toimitusketjun päästöihin sekä sähkönsiirtohäviöihin on laskettu soveltamalla Defra- ja Ecoinvent-päästökertoimia (WTT ja TD) sähkön kokonaiskulutukseen pohjaten Musti Groupin käyttämän energian kokonaiskulutukseen, jotka on laskettu Scope 1:ssa ja Scope 2:ssa.

Tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu (kategoria 4)

Saapuvan logistiikan päästötiedot on kerätty kuljetuspalvelujen tarjoajilta. Kumppanit laskevat Musti Groupille toimitettujen tuotemäärien, toimitusreittien ja kuljetusmuodon mukaisesti päästötiedot.

Kuljetuksen ja jakelun päästöt sisältävät myös varastoilta myymälöihin ja verkkokauppatilauksista kuluttajille syntyvät päästöt. Päästötiedot kerätään jakelukumppaneilta Pohjoismaissa. Jakelukumppanit laskevat toimitettujen tuotteiden kuljetuksista aiheutuneet päästöt toimitusreittien ja kuljetustavan mukaisesti päästötiedot. Katteoria sisältää myös ulkoistettujen varastojen toiminnoista syntyvät päästöt Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Tietojen laadun tarkistaminen ja määrittäminen tapahtuu vuonna 2026. Näin ollen tulokset tässä raportissa ovat suuntaa antavia.

Toiminnassa syntyvä jäte (kategoria 5)

Jätteiden käsittelystä syntyvät päästöt raportoidaan vain toimipaikoista, joilla on suora jätehuoltosopimus jätteiden käsittelyä hoitavien yritysten kanssa Suomessa ja Ruotsissa. Näin ollen tulokset edustavat vain osaa Musti Groupin toiminnasta syntyvästä jätteestä, ja ne ovat suuntaa antavina, ei kattavia.

Suomessa noin 30 prosentilla ja Ruotsissa noin 10 prosentilla myymälöistä Musti Groupilla on oma jätehuoltosopimus. Jätetiedoissa on myös Musti Groupin oman lemmikkirokatehtaan sekä Ruotsin keskusvaraston tuottamat jätteet. Päästötiedot saadaan suoraan jätehuoltokumppanilta.

Kauppakeskuksissa sijaitsevien myymälöiden jätettä ei ole mahdollista erottaa muiden kauppakeskuksissa sijaitsevien yritysten jätteestä, tästä syystä niistä ei ole tehty arvioita. Norjasta ja Baltian maista ei ole tietoja saatavilla. Tietojen keruuta ja kattavuutta kehitetään jatkossa.

Liikematkat (kategoria 6)

Liikematkojen päästöt syntyvät lento- ja junamatkoista sekä hotelliyöpymisistä. Nämä matkat varataan matkanjärjestäjäkumppanin kautta ja tiedot löytyvät heidän tietokannastaan. Palveluntarjoaja laskee DEFRA-pohjaisten päästökertoimien avulla CO₂e-arvon jokaiselle matkan osuudelle.

Koska työntekijät on ohjeistettu varaamaan kaikki liikematkat palveluntarjoajan kautta, tietojen kattavuus katsotaan korkeaksi. Pieni epävarmuustekijä kuitenkin säilyy, koska satunnaisesti matkoja saatetaan varata myös muualta. Näiden tapausten odotetaan olevan harvinaisia ja merkityksettömiä suhteessa kokonaismäärään.

Työntekijöiden työmatkat (kategoria 7)

Työntekijöiden työmatkaliikenteen päästöt on arvioitu verkkokyselyn avulla Musti Groupin Pohjoismaiden toimistoissa ja pienessä myymäläpilottiryhmässä mukana olleiden työsopimussuhteisten työntekijöiden vastauksista. Kyselyyn vastasi noin 200 työntekijää. Kyselyssä kerättiin tietoja työmatkojen pituuksista, tiheydestä, liikennemuodoista ja etätyöskentelyn määrästä. Saatujen vastausten perusteella laskettiin keskimääräinen arvio, minkä avulla arvioitiin koko työntekijämäärän työmatkojen päästöt. Päästökertoimina on hyödynnetty tietoja Ecoinventistä.

Koska tämä menetelmä perustuu pieneen, ei-edustavaan otokseen, tuloksia on pidettävä suuntaa antavina arvioina. Laskelma heijastaa työmatkaliikennettä vain pohjoismaissa, eikä se siis vielä kata Baltian maiden tai Portugalin työntekijöitä. Menetelmää tullaan kehittämään ja kattavuutta laajentamaan.

E5–1 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet

🔍 Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

ESRS 2 IRO-1 Kuvaus resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvien olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista

Musti Group on arvioinut resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyviä todelliset ja mahdolliset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet oman toimintansa sekä arvoketjun alku- ja loppupään osalta kestävyysraportointistandardin mukaisessa kaksoisolennoisuusanalyysissä. Muita menetelmiä, oletuksia ja välineitä ei ole käytetty. Kaksoisolennoisuusanalyysin tarkempi kuvaus löytyy osiosta ESRS 2 IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosesseista sivulta 43 on arvioitu sekä tuotteisiin liittyvien resurssien sisään- että ulosvirtauksen sekä oman toiminnan aiheuttamien jätteiden osalta. Arvioinnissa ei tunnistettu merkittäviä resurssien käyttöön tai kiertotalouteen liittyviä riskejä. Koska resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvillä kestävyysseikoilla ei tunnistettu olevan merkittäviä vaikutuksia vaikutusten kohteena oleviin yhteisöihin, yritys ei järjestänyt niiden kuulemisia.

Kaksoisolennoisuusanalyysin tulosten perusteella Musti Group on arvioinut, että resurssien sisään virtauksissa, sisältäen resurssien käytön, esimerkiksi hyödyntämällä kierrätettyjä materiaaleja sekä elintarviketeollisuuden sivuvirtoja tuotteissa tuetaan kiertotaloutta ja pienennetään ympäristövaikutuksia. Myös pakkausmateriaalikehityksen sekä pakkausmateriaalien käytön pienentämisellä tuotteissa pienennetään ympäristövaikutuksia. Musti Group on tunnistanut potentiaalinen hyödyntää kiertotalousratkaisuja tuotteiden ja pakkausten kehityksessä sekä mahdollisesti tulevaisuudessa uusien muiden kiertotalousratkaisujen kehittämisessä.

Resurssien ulos virtauksissa tuotteisiin liittyen Musti Group on tunnistanut käytettyjen tuotepakkausten kierrätysmerkintöjen merkityksen ohjaamaan kuluttajia eri markkinoilla jätteiden lajittelussa siten, että jätejakeet ohjautuvat oikein hyötykäyttöön. Musti Group toimii kansallisten pakkausten kierrätys- ja lajittelumahdollisuuksien mukaisesti sekä kansallisia että EU-lainsäädäntöä noudattaen.

Musti Groupin toiminnasta syntyvistä jätteistä aiheutuu negatiivisia ympäristövaikutuksia muun muassa jätteiden kuljetuksesta sekä käsittelystä sekä hyötykäyttöön valmistelusta. Näiden osalta on tunnistettu yrityksen rooli edistää omissa toiminnoissaan hyvää lajittelua ja materiaalien uudelleen käytön mahdollistamista. Syntyvät jätejakeet ovat pääosin kartonkia tai muoviva, mitä käytetään kuljetuspakkausissa, kun tuotteita kuljetetaan myymälöihin.

E5-1 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet

Vuonna 2024 toteutetussa kaksoisolennoisuusanalyysissä Musti Group tarkasteli oman toimintansa sekä arvoketjusta kiertotalouteen ja resurssien käyttöön liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Olennaiset teemat, joilla on kiertotalouteen ja resurssien käyttöön liittyviä vaikutuksia, on huomioitu Musti Groupin johtoryhmän vuoden 2025 lopussa hyväksymässä ympäristöpolitiikassa, mikä toteuttamisesta se vastaa. Ympäristöpolitiikka on kuvattu tarkemmin osiossa E1-2 Ilmastomuutoksen hillintää ja siihen sopeuttamista koskevat toimintaperiaatteet. Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet ovat materiaalitehokkuuden ja kiertotalousajattelun edistäminen. Tämä tarkoittaa muun muassa tuotteiden pakkausmateriaalien minimointia tuotesuunnittelun yhteydessä, kierrätysmateriaalin osuuden lisäämistä tuotteissa ja pakkausissa, pakkausmateriaalien kierrätettävyyttä ja mahdollisuuksien mukaan muiden uusiutuvien materiaalien käytön lisäämistä pakkausissa ja tuotteissa sekä jätehierarkian noudattamista sekä jätteiden kierrätykseen saattamisessa.

Ympäristöpolitiikkaa noudatetaan koko Musti Groupissa sen kaikilla markkinoilla ja maantieteellisillä alueilla. Musti Group on sitoutunut noudattamaan ISO 14001-ympäristöjohtamisen standardia konsernipolitiikassaan koskien lemmikkieläinruokatehdasta Suomessa.

Musti Group jalkauttaa vastaavat periaatteet sen toimittajille osana toimittajille asetettavia vaatimuksia. Toimittajat sitoutuvat lisäksi toimimaan Musti Groupin Supplier Code of Conductin mukaisesti, mikä on tarkemmin kuvattu osiossa S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet sivulta 79.

Sidosryhmien (kuluttajat, toimittajat, työntekijät, viranomaiset, yhteisöt) odotukset liittyvät kasvavassa määrin materiaalitehokkuuteen, ympäristövastuuseen ja tuotteiden elinkaaren hallintaan. Sidosryhmien näkemykset ovat toimineet perustana yrityksen toimintaperiaatteiden laatimiselle.

E5-2 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimet ja resurssit

Musti Group on vuoden 2025 aikana tehnyt toimintasuunnitelmat kaksoisolennoisuusanalyysissä nousseiden kestävyysseikkojen kehittämiseksi. Kiertotalous ja resurssien käyttö luonnonvarojen kestävä käytön edistämiseksi on yksi teema toimintokohtaisissa suunnitelmissa konsernin kaikissa liiketoimintamaissa. Toimintasuunnitelmiin on koottu jo käynnissä olevia toimenpiteitä sekä suunnittelua tarvitsevia uusia kehityskohteita, joiden toteutuksen käynnistäminen tullaan arvioimaan vuoden 2026 puolella. Koska Musti Group ei ole tunnistanut toiminnastaan sellaisia vaikutuksia, jotka olisivat aiheuttaneet vahinkoa vaikutuksen kohteena oleviin yhteisöihin, ei korjaavia toimia myöskään ole syntynyt tehtäväksi.

Kiertotalous sekä resurssien käytön kehittämistoimissa on vuoden 2025 aikana keskitytty kehittämään tuotekohtaisten pakkausmateriaalien tietojen keruuta siten, että pakkausissa käytetyt materiaalit voidaan materiaalienkohtaisesti jaotella uusiutuvista ja uusiutumattomista lähteistä valmistettuihin materiaaleihin. Tämä tiedon keruu tehdään yhteistyössä tuotteiden valmistajien kanssa ja koskee kaikkia tuotevalikoimassa olevia tuotteita. Tietojen keruun tavoitteena on mahdollistaa pakkausmateriaalien kehityksen seuraaminen, jotta voidaan varmistaa, että materiaalien kehitys etenee kohti kierrätettäviä materiaaleja yhteistyössä toimittajien kanssa. Mahdollisuutena nähdään myös kierrätettyjen materiaalien käytön lisääminen pakkausissa huomioiden tuotteiden säilyvyyteen ja tuoteominaisuuksien säilymiseen liittyvät vaatimukset. Vuoden 2025 lopussa noin 45 % tuotteiden pakkausmateriaalitiedoista oli kerätty. Työ jatkuu vuoden 2026 puolella.

Musti Groupin on kartoittanut myös konsernin omien merkkien tuotepakkausten kehittämismahdollisuuksia, jotta ne täyttäisivät vaatimukset kierrätettävyyden, uudelleenkäytettävyyden tai kompostoitavuuden. Vuonna 2024 teimme selvitystä omien lemmikkiruokabrändiemme tuotepakkausissa käytettävän muovin vaihtamiseksi kierrätettävään monomuovimateriaaliin ja vuoden 2025 aikana valmistelimme materiaalivaihdosta. Monomateriaaleihin siirtyminen tapahtuu vaihteittain ja erityisesti vuoden 2026 puolella. Sen lisäksi on selvitetty mahdollisuuksia vähentää eri kategorioiden tuotteissa pakkausmateriaalien käyttöä. Näiden osalta ei tällä hetkellä ole mahdollisuutta seurata materiaalien käytön vähentymistä, mutta mahdollisuuksia mitata toimenpiteiden vaikuttavuutta selvitetään.

Musti Groupin varastoissa tehty investoinnit uusiin pakkauslinjoihin mahdollistavat pakkausmateriaalin käytön vähentymisen pakattaessa asiakkaiden verkkokauppatilauksia. Kuljetuspakkauksen sisälle laitettavasta muovitäytteestä on mahdollisuus luopua kokonaan. Nämä vaikutukset tulevat näkymään vuoden 2026 materiaalikulutuksen tuloksissa.

Musti Group raportoi kaikissa liiketoimintamaissaan markkinoille saattamansa pakkausmateriaalit tuottajavastuuyhtiölle ja maksaa niistä syntyvät jätehuoltokustannukset osana tuottajavastuun toteuttamista.

Kiertotalouteen perustuvassa tuotesuunnittelussa voimme vaikuttaa kestävään luonnonvarojen käyttöön esimerkiksi materiaalivalinnoilla. Tuotevalikoimassamme on kierrätetyistä materiaaleista valmistettuja tuotteita esimerkiksi koirien vaatteita ja valjaita. Materiaaleina on esimerkiksi kierrätetyistä PET-pulloista tai osterinkuorijätteestä tehty kangas. Etsimme jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tarjota asiakkaillemme kestävästi tuotettuja lemmikkitarvikkeita muun muassa kierrätysmateriaalien käyttöästä lisäämällä tai primaariraaka-aineiden käyttöä minimoimalla.

Lemmikkiruokan raaka-aineet toimivat esimerkkinä kiertotaloudesta ja resurssien tehokkaasta käytöstä, sillä raaka-aineina hyödynnetään elintarviketeollisuuden sivutuotteita. Omassa lemmikkiruokatehtaassamme pyrimme käyttämään mahdollisimman paljon paikallisia raaka-aineita.

Musti Group pystyy vaikuttamaan arvoketjun ympäristövaikutuksiin tuote- ja toimittajavalinnoilla sekä sopimuksilla toimittajien kanssa.

Kiinnitämme toiminnassamme huomiota jätteiden synnyn vähentämiseen ja lajitteluun. Toimimme jätehierarkian mukaisesti ja toimintamme vaikutukset kohdistuvat jätteensynnyn ehkäisyyn sekä jätejakeiden valmisteluun kierrätettäväksi tai energiaksi riippuen toimintamaissamme käytössä olevista kansallisista jätteiden lajittelu- ja kierrätysjärjestelmistä.

Suuri osa toiminnastamme syntyvistä jätteistä on peräisin keskusvarastoon saapuvien tuotteiden pakkausmateriaaleista. Lisäksi tuotteiden kuljetus varastoista myymälöihin tai verkkokaupasta suoraan kuluttajille aiheuttaa pakkausjätettä. Tuotepakkausissa olevien lajitteluohjeiden avulla ohjataan kuluttajia lajittelemaan pakkausmateriaaleista syntyvät jätejakeet oikein.

Vuoden 2025 aikana Musti Group on tehnyt merkittävän resurssien käyttöön vaikuttavan investoinnin keskusvarastollaan Ruotsissa. Yritys investoi verkkokauppatilausten pakkauslinjastoon, minkä avulla pakkausmateriaalien määrä voidaan vähentää ja tehostaa. Investointi sisältyy käyttömaisuuteen tilinpäätöksessä. Yritys ei ole arvioinut pitkällä aikavälillä kiertotalouteen vaadittavia pääoma- ja toimintamenoja.

✔ Mittarit ja tavoitteet

E5-3 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät tavoitteet

Musti Groupin johtoryhmä on hyväksynyt vuonna 2025 resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyen kaksi mittaria, joista toinen on omien tuotebrändien muovipakkausten kierrätettävyyteen tai uudelleenhyödyntämiseen liittyvä mittari. Tavoitteeksi tälle mittarille asetettiin 100 % vuoteen 2030 mennessä vuoteen 2024 verrattuna. Tämä tavoite on EU:n pakkaus- ja pakkausjäte säädöksen (EU2025/40) mukainen. Odotusarvona tuleville vuosille on, että omien brändien kierrätettävien muovipakkausten määrä tulisi lisääntymään sitä mukaan, kun niiden saatavuus materiaalitoimittajilta lisääntyy ja laatu vastaa tuotteille asetettuja vaatimuksia, kuten riittävää säilyvyysaika. Mittari ohjaa pakkauskehitystä kohti ratkaisuja, jotka ovat yhteensopivia olemassa olevien kierrätysvirtojen kanssa ja tukevat materiaalien mahdollisimman pitkää kierrossa pysymistä sekä vähentää vaikeasti kierrätettävien pakkausratkaisujen määrää. Pakkausmateriaalimittari toimii keskeisenä osana Mustin tavoitetta lisätä kiertotalousperusteista tuotesuunnittelua ja vähentää pakkausjätteen ympäristövaikutuksia.

Toinen mittari on ei-kierrätettävän jätteen prosenttiosuus Musti Groupin niissä toiminnoissa, joissa sillä on sopimus jätekuljetusyrityksen kanssa. Tälle mittarille ei asetettu vuonna 2025 tavoitetta, koska syntyvän jätteen määrätietojen kokoaminen eri liiketoimintamaista on kesken. Tavoitteena on saada tiedonkeruuprosessi valmiiksi vuoden 2026 aikana, jolloin myös perusvuoden ja tavoitteen asettaminen mittarille on mahdollista.

Jättemittarin tavoitteena on ohjata Mustin omaa toimintaa kohti jätteiden uudelleen hyödyntämistä ensisijaisesti kierrätyksen kautta. Kun ei-kierrätettävän jätteen osuus pienenee, suurempi osa jätevirroista ohjautuu takaisin materiaalikiertoon. Tällöin materiaalivirrat perustuvat enenevässä määrin kierrossa oleviin raaka-aineisiin sen sijaan, että ne perustuisivat neitseellisiin raaka-aineisiin.

Jätehierarkian mukainen jätteiden käsittely ensisijaisesti jätteen määrän vähentäminen, sitten uudelleenkäyttö ja kierrätys vähentävät syntyvän sekajätteen määrää ja varmistavat, että arvokkaita materiaaleja saadaan takaisin kiertoon.

Musti Groupin resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät tavoitteet ovat luonteeltaan vapaaehtoisia, eivätkä ne perustu luotettavaan tieteelliseen näyttöön. Sidosryhmät eivät ole osallistuneet tavoitteiden määrittelyyn, sillä tavoitteena on saavuttaa vaatimustenmukaisuus säädösten pitkäaikaisten tavoitteiden mukaisesti.

E5-4 – Resurssien sisäänvirtaukset

Lemmikkieläinruoan, pakkausmateriaalien ja lemmikkitarvikkeiden valmistuksessa käytettävät resurssit muodostavat monimuotoisen materiaalien sisäänvirtausten kokonaisuuden, jossa yhdistyvät sekä neitseelliset raaka-aineet että vaihtelevassa määrin kiertotalouden kautta tuotetut materiaalit. Lemmikkieläinruoan pakkauksissa käytetään yleisesti muovipohjaisia laminaatteja, joissa polyeteeni, polypropeeni ja polyeteenitereftalaatti muodostavat rakenteen peruskomponentit. Näitä muoveja käytetään usein monikerrosrakenteissa, jotka tarjoavat hyvän kosteuden- ja arominsulun, mutta samalla rajoittavat kierrätettävyyttä. Monomateriaalien, kuten pelkästä polyeteenistä tai polypropeenista valmistettuja pusseja, joiden käyttö mahdollistaa kierrättämisen muovipakkausjakeena tulee lisääntymään. Paperipohjaisia laminaatteja käytetään myös, niissä on ohut muovikerros suojaominaisuuksien varmistamiseksi.

Märkäruokapakkauksissa materiaalien sisäänvirtausten rakenne on erilainen, sillä metalliset pakkaukset kuten teräksestä tai alumiinista valmistetut tölkit ja rasiat ovat edelleen keskeinen ratkaisu. Teräs ja alumiini sisältävät yleensä vaihtelevan osuuden kierrätysmateriaalia, mutta niiden tarkka koostumus riippuu valmistajasta. Annospusseissa materiaalikoostumus on monikerroksinen: polyesteri, alumiinifolio ja polyeteeni muodostavat yhdistelmän, jolla saavutetaan hyvä kosteus- ja aromisulku taso, mutta ne eivät ole helposti kierrätettäviä. Pakkauksissa hyödynnettävät muut materiaalit ovat esimerkiksi liimoja ja painovärejä.

Lemmikkitarvikkeiden materiaaliratkaisut vaihtelevat tuoteryhmän mukaan. Muovit muodostavat edelleen merkittävän osan käytetyistä materiaaleista: polypropeenina käytetään kuljetuslaatikoissa ja ruokakupeissa, polyeteeniä koirankakkapusseissa ja kantokoreissa, ja PET-muovia erilaisissa leluissa ja juomapulloissa. Osa valmistajista hyödyntää kierrätettyä PETiä erityisesti tekstiilimäisissä

tuotteissa, kuten koiranpetien täytteissä ja talutushihnoissa, jolloin tuotteessa on voitu käyttää sekä neitseellisiä että kierrätyspohjaisia muovijakeita. Biohajoaviin muoveihin perustuvia tuotteita kehitetään, mutta niiden materiaalivirrat ovat edelleen rajallisia ja kompostointimahdollisuus vaihtelee riippuen paikallisista ratkaisuista.

Tekstiilituotteissa materiaalit ovat pääosin polyesteriä ja puuvillaa. Joidenkin petien täyteenä voidaan käyttää kierrätettyä polyesterikuitua, joka valmistetaan useimmiten kierrätetystä PET-muovista. Tekstiileissä hyödynnetään myös luonnonkuituja, kuten puuvillaa, juuttia ja hampppua, ja joissakin tapauksissa voidaan käyttää teollisuuden ylijäämäkuituja, jolloin materiaalien sisäänvirtaukset voivat osittain perustua sivuvirtoihin. Pehmusteissa käytetään polyuretaanivaahtoja, jotka ovat fossiilipohjaisia ja harvoin kierrätettäviä.

Luonnonmateriaaleihin perustuvissa tarvikkeissa materiaalien sisäänvirtausten rakenne on toisenlainen. Puusta valmistetut purulelut ja kiipeilypuut, luonnonkuiduista tehty köydet sekä korkkimateriaalit ovat pääosin neitseellisistä raaka-aineista. Metallit kuten ruostumatonta terästä ja alumiinia käytetään ruokakupeissa, häkeissä ja porteissa. Metalleissa kierrätysisältö on usein voi olla merkittävä, mutta sen määrä vaihtelee.

Elintarviketeollisuuden sivuvirrat muodostavat tärkeän sisäänvirtauksen erityisesti lemmikkieläinruoan valmistuksessa. Eläinperäiset sivutuotteet, kuten maksa, sydän, rustot ja verivalmisteet, samoin kuin kasvi- ja viljaprosessien sivuvirrat, kuten leseet ja kasvikuittujakeet, ovat vakiintuneita raaka-aineita. Niitä kutsutaan luokan 3 sivuvirroiksi, joita ei voida hyödyntää ihmisten ravinnoksi. Käytettävien raaka-aineiden on täytettävä rehulainsäädännön vaatimukset. Musti Groupin lemmikkieläin ruokaa valmistava tehdas Suomessa hyödyntää näitä sivuvirtoja valmistaessaan koirille ja kissoille kuiva- ja märkäruokaa.

Resurssien käyttö ja kiertotalous on uusi kestävyysteema Musti konsernille, joten olemassa olevaa dataa ei ole esimerkiksi tuotteissa käytettyjen teknisten ja biologisten materiaalien painosta tai materiaalien sertifiointeista. Myöskään tuotteiden uudelleenkäytetyistä tai kierrätetyistä raaka-aineista ei ole dataa käytettävissä. Musti Group tulee arvioimaan mahdollisuudet datankeruusta oleellisiin tuoteryhmiin liittyen vuoden 2026 aikana.

Konserni on asettanut omien tuotebrändien muovipakkausten kierrätettävyyteen tai uudelleenhyödyntämiseen liittyvän mittarin ja siihen liittyvä materiaalitietojen keruu on aloitettu vuoden 2025 puolella ja jatkuu vuoden 2026 puolella.

E5-5 – Resurssien ulosvirtaukset

Musti-konsernin tuotanto- ja hankintaketjusta syntyvät ulosvirtaukset muodostuvat valmiista tuotteista pakkauksineen ja kuljetuspakkauksista esimerkiksi verkkokauppatilauksissa.

Keskeisin ulosvirtaus liittyy Mustin omiin lemmikkiruokatuotteisiin, jotka perustuvat elintarviketeollisuuden sivuvirtoihin ja jotka muutoin voisivat olla osa jäte- tai energiavirtaa. Näin ollen sivuvirrat ohjataan takaisin taloudelliseen ja ravitsemukselliseen käyttöön. Tämä ulosvirtaus vähentää koko ruokaketjun hävikkiä ja lisää biologisten materiaalien hyötykäyttöä.

Mustin markkinoille toimittamat omien tuotebrändien pakkaukset, kuten monomateriaaleihin tai PE- ja PP rakenteisiin perustuvat pussit tai kuitupohjaiset materiaalit on suunniteltu niin, että kuluttajat voivat ohjata ne käytön jälkeen kierrätysjärjestelmään, riippuen kansallisista kierrätysjärjestelmistä ja niiden kehittyneisyydestä. Tämä tarkoittaa, että Mustin ulosvirtausten mukana kuluttajalle päätyy materiaaleja, joilla on jälki kierrätysarvo. Lisäksi osassa pakkauksia, kuten esimerkiksi kuluttajamuovikasseissa käytetään kierrätysmuovia, jolloin ulosvirtaus sisältää jo itsessään kierrätyksen kautta syntyneitä materiaaleja.

Tarviketuotteiden osalta Mustin ulosvirtaus sisältää erityisesti kierrätysmateriaaleista valmistettuja tuotteita, kuten rPET kuituja kierrätetyistä PET-pulloista sisältäviä koiranpetejä ja hihnoja, sekä luonnonkuiduista ja uusiutuvista raaka-aineista valmistettuja tuotteita. Nämä tuotteet edustavat resurssien ulosvirtausta, jossa markkinoille päätyy materiaaleja, joiden ympäristövaikutuksiin voitu vaikuttaa.

Resurssien käyttö ja kiertotalous on uusi kestävyysteema Musti konsernille, joten olemassa olevaa dataa ei ole, eikä ole mahdollista ilmoittaa ulosvirtausten osalta yrityksen markkinoille saattamien tuotteiden osalta odotettua kestävyyttä suhteessa alan keskiarvoon. Myöskään tuotteiden korjattavuudesta tai kierrätettävien raaka-aineiden osuudesta ei ole dataa käytettävissä. Musti Group tulee arvioimaan mahdollisuudet datankeruusta oleellisiin tuoteryhmiin liittyen vuoden 2026 aikana. Pakkausmateriaalidatan keruu on aloitettu konsernissa vuoden 2025 puolella, joten kierrätettävien aineiden osuudesta saadaan sen mukaisesti käsitystä, miten toimittajat pystyvät tietoa raportoimaan Musti Groupille.

Jätteet

Musti Groupin toiminnasta syntyvistä jätteistä aiheutuu negatiivisia ympäristövaikutuksia muun muassa jätteiden kuljetuksesta sekä käsittelystä sekä hyötykäyttöön valmistelusta. Yrityksen rooli on edistää omissa toiminnoissaan hyvää lajittelua ja materiaalien uudelleen käytön mahdollistamista. Sellaisten jätejakeiden määrät, joista Musti Group saa primääridataa, on ilmoitettu taulukossa E5-5.

Resurssien ulosvirtauksissa tuotteisiin liittyen Musti Group on tunnistanut käytettyjen tuotepakkausten kierrätysmerkintöjen merkityksen ohjaamaan kuluttajia eri markkinoilla jätteiden lajittelussa siten, että jätejakeet ohjautuisivat oikein hyötykäyttöön. Musti Group toimii kansallisten pakkausten kierrätys- ja lajittelumahdollisuuksien mukaisesti sekä kansallisia että EU-lainsäädäntöä noudattaen. Markkinoille saatettujen pakkausmateriaalien määrien kerääminen on aloitettu vuonna 2025 ja se jatkuu vuoden 2026 puolelle.

E5-5 Musti Groupin liiketoiminnasta syntyvät jätteet tonneina

Syntynyt jäte yhteensä	1 281,58
Loppukäsittelystä muualle ohjatut vaaralliset jätteet	0,57
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä valmistelu uudelleenkäyttöä varten	0
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä kierrätys	0,57
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä muut hyödyntämistoimet	0
Loppukäsittelystä muualle ohjatut tavanomaiset jätteet	1 199,08
Tavanomaiset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä valmistelu uudelleenkäyttöä varten	0
Tavanomaiset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä kierrätys	577,21
Tavanomaiset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelystä muualle, syynä muut hyödyntämistoimet	621,87
Loppukäsittelyyn ohjatut vaaralliset jätteet	0
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelyyn polttamalla	0
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelyyn kaatopaikalle	0
Vaaralliset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelyyn muulla käsittelytavalla	0
Loppukäsittelyyn ohjatut tavanomaiset jätteet	81,24
Loppukäsittelyyn poltettavaksi ohjatut tavanomaiset jätteet	0
Tavanomaiset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelyyn kaatopaikalle	81,24
Tavanomaiset jätteet, jotka ohjattu loppukäsittelyyn muulla käsittelytavalla	0
Kierrättämätön jäte	703,11
Kierrättämättömän jätteen prosenttiosuus	54,86
Vaaralliset jätteet yhteensä	0,57

Musti Groupin liiketoiminnasta syntyvä jäte on suurelta osin ei-vaarallista jätettä, mikä syntyy suurimmaksi osaksi tuotteiden kuljetuksessa käytettävistä pakkausmateriaaleista, kuten kartongista ja muovista. Vaarallista kierrätettävää jätettä on 0,57 tonnia, mikä on 0,04 % kokonaisjättemäärästä. Muita jakeita on pieniä määriä, kuten metallia, paperia sekä biojätettä. Tiedot perustuvat jätehuoltoyhtiöiden raportointiin toteutumatietoihin Suomessa ja Ruotsissa. Niitä ei ole varmennettu kestävyys selvityksessä kolmannen osapuolen toimesta. Raportoitavia jättemääriä tulee tulkita osittaisina, eikä niitä tule pitää koko konsernin toiminnan kattavana.

Suurin osa myymälöistä sijaitsee kauppakeskuksissa, joissa jätehuolto sisältyy vuokraan ja useat toimijat käyttävät samoja jäteastioita. Tästä syystä kauppakeskuksissa syntyvä jäte on rajattu pois, koska konsernilla ei ole pääsyä jätevirtojen tietoihin eikä mahdollisuutta erottaa omaa osuuttaan jätteistä. Puuttuville myymälöille ei ole sovellettu mitään arviointia välttääksemme spekulatiivisen datan.

Jättemäärien raportointi kattaa sellaiset myymälät, joihin Musti Group on tehnyt oman jättesopimuksen Suomessa (noin 30 %) ja Ruotsissa (noin 10 %). Luvut sisältävät myös konsernin omassa lemmikkiruokatehtaassa sekä Ruotsin keskusvarastossa syntyneet jätteet.

Jätedatan keruuta tullaan kehittämään jatkossa, jotta raportoitava data olisi tulevaisuudessa kattavampaa.

3. Yhteiskunnalliset tiedot

S1 – Oma työvoima

☆ Strategia

ESRS 2 SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset

Työntekijöiden näkökulmasta keskeisiä etuja ovat turvalliset, terveelliset ja hyvin johdetut työolosuhteet, jotka mahdollistavat sujuvan työskentelyn ja vähentävät kuormitusta. He kokevat tärkeäksi, että palkkaus on oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja linjassa työn vaativuuden kanssa, ja että yritys seuraa aktiivisesti palkkatasa-arvoa. Työntekijät pitävät arvokkaana sitä, että organisaatio tukee heidän osaamisensa kehittämistä tarjoamalla koulutusta, urakehitysmahdollisuuksia ja aikaa oppimiselle, sillä se lisää työmotivaatiota ja vahvistaa tunnetta siitä, että heihin halutaan investoida.

Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys ovat työntekijöille keskeisiä arvoja. He odottavat, että työnantaja puuttuu epäasialliseen kohteluun ja varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä taustasta riippumatta. Työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavat käytännöt – kuten joustavat työajat, etätömahdollisuudet ja ennakoitavat työvuorot – koetaan merkittävinä hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Työntekijät myös painottavat vakaan työsuhteen ja selkeiden toimintatapojen merkitystä, sillä ne luovat turvallisuuden tunnetta ja ennakoitavuutta.

Lisäksi työntekijät odottavat avointa, rehellistä ja säännöllistä viestintää, erityisesti muutostilanteissa. Mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa omaan työhön tai toimintaympäristöön koetaan tärkeäksi, ja työntekijät arvostavat, kun johto huomioi heidän näkemyksensä päätöksenteossa. Kun nämä tekijät toteutuvat, työntekijät kokevat työnantajan aidosti vastuullisena, mikä lisää motivaatiota, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon.

Työntekijät ovat keskeinen voimavara, sillä heidän osaamisensa, sitoutumisensa ja hyvinvointinsa vaikuttavat suoraan liiketoiminnan laatuun ja vastuullisuustavoitteiden toteutumiseen. Henkilöstötoimenpiteiden painopisteenä on hyvä työntekijäkokemus, mikä alkaa rekrytoinnista ja jatkuu läpi koko työsuhteen ajan. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö tukee kasvu- ja asiakasstrategiaa. Strategian mukainen kasvu edellyttää tehokasta osaamisen hallintaa ja työvoiman saatavuutta, minkä edellytyksenä on työntekijöiden etujen ja näkemysten oikeuksien huomioiminen sekä ihmisoikeuksien kunnioittaminen.

ESRS 2 SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Omaan työvoimaan liittyvät olennaiset vaikutukset voidaan kaksoisolennaisuusanalyysin perusteella jakaa kolmeen kokonaisuuteen: työolosuhteet, yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, sekä työhön liittyvät oikeudet. Musti Group harjoittaa lemmikkitarvikkeiden vähittäiskauppaa, jossa työvoima koostuu pääosin naisista, mikä voi asettaa haasteita monimuotoisuudelle. Koska oma työvoima on vähittäiskaupan liiketoiminnan kannalta merkityksellistä, Musti katsoo, että työolosuhteet – kuten työajat sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät – ovat keskeisiä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Siksi tunnistetut vaikutukset ohjaavat Mustin strategiaa ja liiketoimintamallia. Esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys on yksi keskeinen tekijä, joka pitkällä aikavälillä varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja menestyksen.

Omaan työvoimaan kuuluvat yhtiön omat työsuhteiset työntekijät, joihin yritys vaikuttaa. Osana Mustin toimintaa työskentelee myös ei-työsuhteisia henkilöitä, kuten ulkopuoliset konsultit ja itsenäiset ammatinharjoittajat, joko osa- tai täysiaikaisesti.

Kaksoisolennaisuusanalyysissä on tunnistettu sekä toteutuneita että mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Nämä vaikutukset liittyivät pääasiassa koulutuksen ja osaamisen kehittämisen puutteisiin, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin ja työmotivaatioon. Negatiiviset vaikutukset voivat heijastua myös riskeihin, mikäli työntekijöiden luottamus työnantajaan heikkenee ja sillä voi olla vaikutusta henkilöstön pysyvyyteen. Lisäksi negatiivinen vaikutus työntekijöihin voi kohdistua tietoturvan heikkouksista aiheutuvista riskeistä työntekijöiden henkilötietojen luottamuksellisuudelle, mikä voi heijastua myös riskiksi yrityksen toiminnalle. Nämä negatiiviset vaikutukset voivat olla yksittäisiin työntekijöihin kohdistuvia tai pahimmassa tapauksessa koko henkilökuntaan vaikuttavia.

Tulokset osoittivat kuitenkin, että tunnistetut positiiviset vaikutukset olivat merkittävämpiä. Positiivisiin vaikutuksiin kuuluivat muun muassa työn ja yksityiselämän tasapainon edistäminen esimerkiksi joustavilla työaikajärjestelyillä, hyvän esimiestyön ja suorituksen johtamisen avulla tiimin työtyytyväisyyden ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen, henkilöstötyytyväisyyden lisääntyminen yhdenvertaisen kohtelun avulla sekä monimuotoisen työvoiman edistäminen.

Tunnistamamme positiiviset vaikutukset voivat luoda Musti Groupille merkittäviä strategisia mahdollisuuksia. Esimerkiksi joustavien työaikojen ja hyvän esihenkilötyön myötä parantunut työhyvinvointi ei ainoastaan lisää yksilön elämänlaatua, vaan se mahdollistaa yritykselle pienemmät sairauspoissaolokustannukset ja paremman operatiivisen tehokkuuden.

Vastaavasti monimuotoisuuden edistäminen on meille liiketoimintamahdollisuus: se laajentaa rekrytointipohjamme ja parantaa kykyämme palvella moninaista asiakaskuntaamme, mikä voi johtaa markkinaosuuden kasvuun ja parempaan asiakasymmärrykseen.

Arvioinnin kautta tunnistetuilla riskeillä voi olla vaikutusta myös yrityksen maineeseen ja työnantajamielikuvaan. Tällaisia vaikutuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi puutteet työterveydessä ja -turvallisuudessa, henkilöstön epätasa-arvoinen kohtelu sekä riittämätön koulutus ja osaamisen kehittäminen. Vaikka tunnistettujen riskien vaikutus olisi mahdollisesti suuri, Musti pitää niiden toteutumista epätodennäköisenä. Sen sijaan mahdollisuuksien katsotaan kasvattavan esimerkiksi työnantajabrändiä sekä henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Nämä tekijät sisältyvät myös Mustin henkilöstöpolitiikan periaatteisiin, jotka muodostavat konsernin työvoimaan liittyvien käytäntöjen ja toimintatapojen perustan.

Pakko-, velvoite- tai lapsityövoimaan liittyviä riskejä ei arvioinnin perusteella tunnistettu merkittäviksi. Koska Musti toimii Pohjoismaissa, Baltiassa ja hiljattain myös Portugalissa, tällaisten ilmiöiden toteutumista pidetään erittäin epätodennäköisenä. Lisäksi Mustin henkilöstöpolitiikka määrittää koko konsernia koskevan rekrytointipolitiikan, joka varmistaa avoimen, yhdenvertaisen ja syrjimättömän työympäristön.

Musti Group ei ole tunnistanut vaikutuksia omaan työvoimaan, jotka voisivat aiheutua yrityksen suunnitelmista ja toimenpiteistä hiilipäästöjen vähentämiseksi kansainvälisten sopimusten mukaisesti.

Musti Group ei myöskään ole tunnistanut omaan työvoimaan kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia, jotka voisivat johtua työntekijöiden erityisistä ominaisuuksista tai tiettyjen tehtävien suorittamisesta.

Musti Group ei ole tunnistanut oman työvoiman ihmisiin kohdistuvista vaikutuksista ja riippuvuuksista aiheutuvien olennaisten riskien tai mahdollisuuksien liittyvän tiettyihin ihmisryhmiin.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

S1-1 Omaan työvoimaan liittyvät toimintaperiaatteet

Mustin omaan työvoimaan liittyvät keskeiset politiikat ovat eettinen toimintaohje (Code of Conduct) ja vuonna 2025 laadittu henkilöstöpolitiikka, jotka kattavat koko oman työvoiman kaikilla toiminta-alueilla. Lisäksi Mustilla on käytössään useita sisäisiä toimintaperiaatteita ja viitekehyksiä, jotka tarjoavat käytännönläheisiä ohjeita konsernin päivittäiseen toimintaan.

Musti Groupin eettinen toimintaohje määrittää periaatteet, jotka perustuvat YK:n Global Compact -aloitteen kymmeneen periaatteeseen. Yhtiö on sitoutunut sisällyttämään nämä periaatteet kaikkeen toimintaansa, yrityskulttuuriinsa ja strategiaansa. Lisäksi Musti on sitoutunut viestimään periaatteista työntekijöilleen, omistajilleen, toimittajilleen ja muille kumppaneilleen. Toimintaohjeen tarkoituksena on auttaa kaikkia työntekijöitä toimimaan vastuullisesti työssään. Eettiset periaatteet kattavat lait ja säädökset, ihmisoikeudet, liiketoiminnan eettisyyden sekä yhteistyön sidosryhmien kanssa. Eettiseen toimintaohjeeseen ei ole tullut muutoksia vuoden 2025 aikana. Eettinen toimintaohje tullaan päivittämään vuoden 2026 aikana, jolloin periaatteisiin tullaan lisäämään ihmisoikeuksien

kunnioittamisen perustan luovat kansainväliset yleissopimukset kuten YK:n ohjaavat periaatteet ihmisoikeuksien kunnioittamisesta, yleissopimus lapsen oikeuksista, ILO:n julistus työelämän peruseriaateista ja -oikeuksista sekä OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille että YK:n ohjaavat periaatteet yritysten ihmisoikeusvastuusta UNGP.

Henkilöstöpolitiikka kuvaa periaatteet ja johtamiskäytännöt, jotka ohjaavat yhtiön henkilöstöasioihin liittyviä toimia johdonmukaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Se ohjaa sekä esihenkilöitä että työntekijöitä kaikissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Musti Groupin johtoryhmä hyväksyi vuoden 2025 lopussa henkilöstöpolitiikan, minkä toteuttamisesta se vastaa.

Työturvallisuus ja työtapaturmien ennaltaehkäisy on osa henkilöstöpolitiikkaa ja se lähtee jokaisen vastuusta itseään ja muita työntekijöitä kohtaan. Tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työympäristö. Riskien arviointi, turvallisuusohjeet ja jatkuva parantaminen ovat osa toimintaa.

Mustin eettinen toimintaohje ja henkilöstöpolitiikka muodostavat keskeiset ohjaavat periaatteet syrjinnän poistamiseksi ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien, monimuotoisuuden ja inklusion edistämiseksi. Toimintaohje ohjaa toimimaan kestävällä ja eettisellä tavalla ympäristön, ihmisten ja yhteiskunnan näkökulmasta. Nämä periaatteet luovat perustan yhtiön kulttuurille, jonka tavoitteena on tarjota ympäristö, jossa syrjintää ei sallita. Toimintaohjeessa todetaan, että yhtiö ei hyväksy minkäänlaista lapsityövoimaa, syrjintää, ihmisoikeusrikkomuksia, häirintää tai kiusaamista.

Syrjinnän perusteet tullaan määrittämään tarkemmalle tasolle vuonna 2026 päivitettävässä eettisessä toimintaohjeessa.

Musti Group ei ole tunnistanut omassa työvoimassaan erityiselle haavoittumiselle alttiita työntekijäryhmiä, joten sillä ei ole erityisiä toimintaperiaatteisiin liittyviä sitoumuksia.

Henkilöstöpolitiikka täydentää sitoumustamme ylläpitää yhdenvertaista työympäristöä, jossa ketään ei syrjitä. Edellä kuvattujen politiikkojen lisäksi Musti on luonut tavat panna toimintaperiaatteet käytäntöön esimerkiksi perehdytysten ja koulutusten kautta sekä saada palautetta ja näkemyksiä omalta työvoimaltaan. Näihin kuuluvat sekä muodolliset että epämuodolliset vuorovaikutustavat, henkilöstökyselyt sekä tiheimmin toteutettavat pulssikyselyt, joiden viimeaikaiset tulokset osoittavat, että työympäristö koetaan yhdenvertaiseksi, monimuotoiseksi ja inklusiiviseksi.

Toimittajat sitoutuvat kunnioittamaan työoikeuksia Kansainvälisen työjärjestön (ILO) yleissopimusten mukaisesti allekirjoittamalla Musti Groupin eettisen toimittajien toimintaohjeen (Supplier Code of Conduct). Toimittajat sitoutuvat muun muassa toimimaan työnantajana, joka varmistaa työsuhteen kirjallisin sopimuksin ja turvallisien työolosuhteiden sekä estäen pakko- tai lapsityövoiman.

S1-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista oman työvoiman ja työntekijöiden edustajien kanssa

Musti harjoittaa säännöllistä, strukturoitua ja suoraa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa tunnistaakseen ja käsitelläkseen oman työvoimansa toteutuneita ja mahdollisia olennaisia vaikutuksia. Tämän vuorovaikutuksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijöiden näkökulmat voidaan integroida mielekkäällä tavalla päätöksentekoprosesseihin ja että yritys ymmärtää, miten sen toiminta, käytännöt ja strategiset muutokset vaikuttavat eri työntekijäryhmiin. Vuoropuhelussa ovat mukana myös työntekijöiden edustajat. Yhteydenpitoa tapahtuu päivittäisessä työskentelyssä, tiimipalavereissa viikoittain tai kuukausittain sekä yrityksen järjestämissä tiedotus- ja koulutustilaisuuksissa useamman kerran vuodessa.

Musti kerää tietoa työvoimaan kohdistuvista vaikutuksista ja huolenaiheista useiden kanavien kautta, kuten henkilöstökyselyistä, suorituksen arviointikeskusteluista, myymälävierailuista, tiimikokouksista sekä suorien palautekanavien avulla. Työntekijöitä rohkaistaan tuomaan esiin huoliaan luottamuksellisesti, ja yhtiö seuraa toistuvia teemoja, jotka liittyvät esimerkiksi työolosuhteisiin, työterveyteen ja -turvallisuuteen, työkuormitukseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Vuorovaikutuksen kautta saadut havainnot ohjaavat johtamisen päätöksiä monin tavoin. Henkilöstökyselyiden tulokset käsitellään johtotasolla, ja niiden perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelmia, jotka käsittelevät muun muassa työntekijöiden hyvinvointia, koulutusta, työn ja muun elämän tasapainoa sekä esihenkilötyön kehittämistä. Konsernin henkilöstöjohtaja vastaa yhteydenpidosta työntekijöiden kanssa syntyneiden tietojen ja tulosten ottamisesta huomioon yrityksen toimintatavoissa yhteistyössä johtoryhmän kanssa. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijöiden näkemykset integroidaan aidosti päätöksentekoon ja että yhtiö ymmärtää, miten sen toiminta, politiikat ja strategiset muutokset vaikuttavat eri työntekijäryhmiin. Musti ei ole tunnistanut työvoimassaan sellaisia työntekijäryhmiä tai haavoittuvassa asemassa olevia henkilöitä, jotka olisivat erityisen alttiita vaikutuksille tai syrjäytymiselle. Johtoryhmä seuraa säännöllisesti työntekijöiden kanssa käytävän vuoropuhelun vaikuttavuutta ja saavutettuja tuloksia, missä tärkein väline tiedon selvittämiseksi ovat henkilöstökyselyt. Lisäksi luottamushenkilöt keskustelevat johdon kanssa säännöllisesti, mikä mahdollistaa ajantasaisen tiedon välittymisen.

Musti Groupissa noudatetaan paikallisia työehtosopimuksia, joista käydään säännöllisesti neuvotteluja työnantajaliiton ja työntekijäliiton kesken sovittaessa keskeisistä työehdoista. Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa ovat mukana myös paikalliset luottamushenkilöt ja lisäksi paikallisesti toimii työsuojelutoimikunnat, joissa paikalliset työsuojeluvaltuutetut ovat edustettuina. Musti Group on Global Compactin jäsen ja on sitoutunut ihmisoikeuksien kunnioittamiseen.

S1-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omalle työvoimalle huolenaiheiden esiin tuomiseksi

Musti on luonut prosessit, joiden avulla se luo mahdollisuuksia negatiivisten vaikutusten korjaamiseen ja tekee yhteistyötä niiden käsittelemiseksi oman työvoimansa piirissä. Näiden prosessien tavoitteena on varmistaa, että toteutuneet ja potentiaaliset vaikutukset tunnistetaan nopeasti, niihin puututaan tehokkaasti ja niiden toistuminen estetään.

Yrityksen työntekijöiden ja työntekijöiden edustajat voivat käyttää huolenaiheiden ja negatiivisten vaikutusten ilmoittamiseen Musti Groupin Whistleblowing kanavaa tai toimia esimiesten, työnantajan edustajien tai ammattiliittojen kanssa asioita selittääkseen.

Korjaavat toimenpiteet

Kun työntekijöihin kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia havaitaan, kuten työturvallisuuspoikkeamia, epäasiallista käytöstä tai syrjäytymistä, Musti noudattaa jäsennellyä korjausprosessia. Prosessiin kuuluu:

- Tutkinta ja arviointi: Esihenkilöt ja HR suorittavat alustavan selvityksen ymmärtääkseen tilanteen ja vaikutuksen vakavuuden.
- Korjaavat toimet: Vaikutuksen luonteesta riippuen toimenpiteet voivat sisältää työskentelytapojen muutoksia, parannettuja turvallisuustoimia, lisäkoulutusta, ristiriitojen ratkaisua tai kohdennettua hyvinvoinnin tukea.
- Seuranta ja valvonta: Musti seuraa negatiivisten toimenpiteiden vaikuttavuutta ja on yhteydessä asianosaisiin varmistaakseen, että ongelmat on ratkaistu ja ennaltaehkäisevät toimet on toteutettu.

Musti tarjoaa työvoimalleen helppokäyttöiset kanavat huolenaiheiden esiin tuomiseen, väärinkäytösten ilmoittamiseen tai riskien havaitsemiseen ilman pelkoa vastatoimista. Näihin kanaviin kuuluvat päivittäisiin asioihin liittyvä suora raportointi esihenkilöille tai myymäläpäälliköille sekä ulkopuolisen tahon ylläpitämä virallinen Whistleblowing-kanava, jonka kautta jokaisella sidosryhmällä on mahdollisuus ilmoittaa huolista. Kaikki Whistleblowing-kanavan kautta tehdyt ilmoitukset dokumentoidaan, arvioidaan ja käsitellään määriteltyjen menettelyjen mukaisesti, jotta ratkaisut toteutuvat ajallaan. Konsernin HR vastaa kanavan toimivuudesta ja koko korjausprosessin valvonnasta.

Työntekijöille kerrotaan näiden kanavien käytöstä ja tarkoituksesta esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä sekä sisäisen viestinnän kautta muun muassa perehdyttämällä epäasiallisen kohtelun toimintamalliin. Kanavien tehokkuutta varmistetaan myös käymällä toimintatapaa läpi eri palavereissa sekä henkilöstökyselyistä tai työpaikkaselvityksistä saatujen syötteiden avulla. Tehokkuuden

varmistaminen mahdollistaa myös henkilöstön tietoisuuden ja luottamuksen arvioinnin Mustin raportointikanaviin ja -prosessin toimivuuteen liittyen. Ylläpitämällä jäseneltyjä korjausprosesseja ja vahvoja raportointikanavia konserni pyrkii varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä on turvallinen ja luotettava ympäristö tuoda esiin huoliaan ja että työvoimaan kohdistuvat negatiiviset vaikutukset käsitellään nopeasti ja tehokkaasti. Ilmoituskanavien kautta tulevat huolenaiheet käsitellään luottamuksellisesti ilman pelkoa vastatoimista.

Mustilla ei ole virallista politiikkaa vastatoimien kiellosta. Tästä huolimatta sitoudumme suojelemaan raportoijia ja varmistamaan, ettei ilmoituksista aiheudu kielteisiä vaikutuksia ilmoittajalle. Arvioimme parhaillaan tarvetta prosessien muodolliseen dokumentointiin.

S1-4 Toimien toteuttaminen omaan työvoimaan kohdistuvien olennaisten vaikutusten suhteen ja toimintatavat omaan työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien vaikuttavuus

Mustin omiin työntekijöihin liittyvät olennaiset kestävyysnäkökohdat sisältävät työolosuhteet, yhdenvertaisen kohtelun ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, sekä työhön liittyvät oikeudet. Näihin teemoihin kuuluvat tarkemmin työaika, terveys ja turvallisuus, sukupuolten tasa-arvo ja palkkatasa-arvo, koulutus ja taitojen kehittäminen sekä yksityisyyden suoja. Tämän vuoksi toteutetut keskeiset toimet kohdistuvat juuri näihin olennaisiin aiheisiin. Vuoden 2025 aikana toteutettiin Baltian maiden integraatio Musti konserniin ja sen toimintatapoihin, joten tältä osin kuvatut toimenpiteet työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi eivät syvällisesti ulotu tässä raportissa näihin uusiin liiketoimintamaihin.

Musti Group seuraa säännöllisesti työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista ja työsitoutumista. Vuosittain toteutetaan kattava Musti View -kysely, sekä kaksi kertaa vuodessa lyhyt eNPS-pulssikysely.

Musti Group raportoi sekä suoritetuista toimenpiteistä että niiden todellisista vaikutuksista omaan työvoimaan. Teemme selkeän eron toteutuneiden aktiviteettien, kuten järjestettyjen koulutusten tai uusien ohjeistusten käyttöönoton, ja ihmisiin kohdistuvien tosiasiallisten lopputulosten, kuten työturvallisuuden paraneminen tai työtyytyväisyyden kasvu, välillä. Tällä hetkellä seuraamme vaikuttavuutta ensisijaisesti henkilöstökyselyiden ja valituskanavien kautta varmistaaksemme, että toteutetut toimet johtavat tavoiteltuihin parannuksiin työntekijöiden keskuudessa.

Työolosuhteet - työaika tekijänä työn ja yksityiselämän tasapainoa edistämässä

Musti toteuttaa kohdennettuja toimia lieventääkseen liiallisiin tai epäsäännöllisiin työaikoihin liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Toimet keskittyvät toteutuneiden työaikojen seurantaan ja työkuorman arviointiin, jotta henkilöstölle voidaan varmistaa riittävä työn ja vapaa-ajan tasapaino, joka on keskeinen osa hyvinvointia. Henkilöstön hyvinvointia seurataan säännöllisesti sekä Musti View'n että eNPS-kyselyiden avulla. Näiden jatkuvien seurantavälineiden tulosten perusteella on mahdollista arvioida työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapainoa sekä tunnistaa kehityskohteita. Tulokset puretaan tiimikohtaisissa työpajoissa, joissa laaditaan kehityssuunnitelmat ja niille seurantatoimenpiteet. Säännölliset henkilöstökyselyt tuottavat tärkeää tietoa hyvinvoinnista, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, mikä puolestaan voi vahvistaa työnantajamielikuvaa ja tukea rekrytointia. Tulokset puretaan tiimikohtaisissa työpajoissa, missä tehdään kehityssuunnitelmat seurantasuunnitelmineen. Lisäksi HR järjestää joka toinen kuukausi esihenkilöfoorumia, jossa on mahdollista keskustella, jakaa kokemuksia ja saada tukea erilaisissa johtamisen teemoissa.

Työolosuhteet - terveys ja turvallisuus

Mustin tavoitteena työnantajana on tarjota kaikille työntekijöilleen turvalliset työolosuhteet ja panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, työterveyteen ja työkyvyn hallintaan. Nämä periaatteet koskevat kaikkia eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä kaikissa Musti Groupin toimintamaissa.

Musti Groupissa työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta edistetään kokonaisvaltaisesti useilla toisiaan tukevilla käytännöillä noudattaen paikallista sääntelyä sekä työehtosopimuksia. Toimenpiteet vaihtelevat maittain.

Terveys ja hyvinvointi muodostavat tärkeän kokonaisuuden. Musti johtaa aktiivista verkostoyhteistyötä sekä työterveyspalvelukumppanin että eläkevakuutusyhtiöiden ja työntekijöiden vakuutusyhtiöiden kanssa. Tätä yhteistyötä hallitaan yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja KPI-mittareiden avulla. Erytistä huomiota kiinnitetään ennakoihin ja ennaltaehkäiseviin työtapoihin työkyvyn hallinnassa, missä työterveyshuollolla on keskeinen rooli. Psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi hyödynnetään varhaisen tuen mallilla, jonka avulla poissaoloihin, kuormittumiseen ja työn sujumiseen voidaan puuttua rakentavasti ja oikea-aikaisesti. Työkuormaa seurataan ja tasapainotetaan, ja esihenkilöille tarjotaan koulutusta henkisen kuormituksen ja työyhteisön vuorovaikutushaasteiden tunnistamiseen.

Esihenkilötyö ja johtaminen nähdään tärkeäksi keinoksi työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisessa. Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista, tavoitteellista ja ihmisläheistä. Esihenkilöiden tehtävänä on tukea työntekijöiden kehittymistä, hyvinvointia ja motivaatiota. Palautekuluttuuri perustuu avoimuuteen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Esihenkilöille tarjotaan tukea johtamistaitojen kehittämiseen. Näitä asioita käsitellään myös esihenkilöfoorumissa. Panostamalla hyvään esihenkilötyöhön ja suorituksen johtamiseen tavoittelemme muun muassa korkeaa työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Näiden panostusten voidaan ennakoida heijastuvan myönteisesti henkilöstöömme ja vahvistavan toimintamme positiivisia sosiaalisia vaikutuksia.

Musti Groupin toimintamaissa työturvallisuus, sen kehittäminen ja työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen ovat osa riskien hallintaa. Työsuojelu on työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Sillä huolehditaan siitä, että työpaikalla on turvallista ja terveellistä tehdä työtä. Tavoitteena on työsuojelun avulla ehkäistä ja vähentää työssä tapahtuvia tapaturmia, ammattitautuja sekä terveydelle haitallista fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Työturvallisuuden edistäminen on jatkuvaa toiminnan kehittämistä kunkin liiketoiminta-alueen säädösten ja määräysten mukaisesti.

Työturvallisuus perustuu toimipaikkakohtaisiin riskiarviointeihin. Niitä tehdään uuden toiminnan alkaessa esimerkiksi uutta myymälää avattaessa, aina toiminnan tai työolosuhteiden muuttuessa, tapaturmien satuttua tai jos havaitaan turvallisuuspuutteita, mutta myös säännöllisesti riskikartoituksen ajan tasalla pitämiseksi. Työnantajan velvollisuuteen kuuluu riittävän järjestelmällisesti selvittää ja tunnistaa työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Esimerkiksi vuonna 2025 toteutetun myymälöiden riskikartoituksen perusteella on tunnistettu toimenpiteiksi Suomessa vuodelle 2026 psykososiaalisen kuorman, koirien ja kissojen hoitotoimenpiteiden aikana tapahtuvien puremien sekä tuki- ja liikuntaelinsairausten ennaltaehkäisy.

Hyvän työturvallisuustason saavuttaminen varmistetaan koulutuksilla ja kannustamalla työntekijöitä aktiivisesti toimimaan työturvallisuutta edistäen. Koulutusta järjestetään kaikissa maissamme, keskittyen työkykyyn, työterveyteen ja -turvallisuuteen. Koulutuksia voivat olla lisäksi ensiapukoulutukset, paloturvallisuusharjoitukset, evakuointiharjoitukset sekä tehtäväkohtaiset HSE-koulutukset. Järjestetään myös johtamiskoulutusta myymäläpäälliköiden tukemiseksi heidän roolissaan työterveys- ja työturvallisuusjohtajina. Turvallisuuskulttuuria johtamisen näkökulmasta kehitetään avoimuuden ja jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Työtiloja kehitetään jatkuvasti turvallisemmiksi panostamalla esimerkiksi ergonomisiin työpisteisiin, selkeästi merkittyihin hätäpoistumisteihin sekä työtehtävämukaisiin suojavarusteisiin.

Musti Groupin liiketoimintamaiden toimipisteissä kuten myymälöissä ja toimistoissa tehdään säännöllisin väliajoin työsuojelutarkastukset, minkä mukaisesti tehdään kehitystoimenpiteet mahdollisten poikkeamien ja negatiivisten vaikutusten hallitsemiseksi. Myös keskusvarasto Ruotsissa ja lemmikkiruokatehdas Suomessa ovat näiden toimenpiteiden kohteena.

Yhdenvertainen kohtelu ja yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille - sukupuolten tasa-arvo ja sama palkka samanarvoisesta työstä

Henkilöstön tasapuolinen kohtelu, esimerkiksi sukupuolten tasa-arvoisessa kohtelussa työssä sekä työsuhteeseen ja palkkaukseen liittyvissä asioissa vaikuttaa myönteisesti työntekijään lisäämällä työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työmotivaatiota. Musti kannustaa kaikkia sukupuolia tasapuolisesti etsimään mahdollisuuksia kaikilla organisaatiotasolla.

Musti pitää yhdenvertaista kohtelua yhtenä keskeisimmistä periaatteista omaa työvoimaa koskevilla asioilla. Kyseessä on korkealle priorisoitu asia, jota korostetaan myös eettisissä toimintaohjeissa (Code of Conduct): Musti arvostaa jokaista työntekijää yksilönä. Musti kunnioittaa työntekijöiden sananvapautta ja pyrkii aina edistämään yhdenvertaisuutta. Jokaisella työntekijällä on oikeus oikeudenmukaiseen kohteluun, hyvään johtamiseen ja turvalliseen työpaikkaan. Musti on sitoutunut tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen.

Henkilöstöpolitiikan periaatteet määrittelevät, että kaikille työntekijöille tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet työhön, urakehitykseen ja palkitsemiseen. Sukupuolten tasa-arvoa ja palkkatasa-arvoa seurataan säännöllisesti, ja häirintään tai epäasialliseen käytökseen puututaan välittömästi. Monimuotoinen työvoima nähdään vahvuutena, joka rikastuttaa työyhteisöä ja parantaa suoriutumista.

Politiikkojen lisäksi Mustilla on vakiinnutetut HR-prosessit rekrytointiin, työuralla etenemiseen, suorituksen johtamiseen ja palkka-arviointiin. Näiden tarkoituksena on vähentää ennakkoluuloja ja varmistaa yhdenvertainen kohtelu kaikissa työntekijäryhmissä. Musti seuraa keskeisiä tunnuslukuja, kuten palkkatasa-arvoa, urapolkujen etenemistä, koulutuksen edistymistä ja vaihtuvuutta mahdollisten eriarvoisuuksien tunnistamiseksi. Työntekijöille tarjotaan whistleblower-kanava huolten esiin tuomiseksi.

Lemmikkieläin vähittäiskauppa on kaupan erikoisala, mikä on tunnetusti naisvaltainen. Suomessa ja Norjassa naisten osuus myymälähenkilökunnasta on yli 90 % ja Ruotsissa osuus on noin 80 %. Lemmikkieläinvähittäiskaupan naisvaltaisuutta selittää yleensä usean tekijän yhdistelmä pikemminkin kuin yksi yksittäinen syy. Eläimiin liittyvä työ mielletään kulttuurisesti usein hoivaksi ja palveluksi: siihen kuuluu eläinten hyvinvoinnista huolehtimista, ruokinnan osaamista, asiakaspalvelua ja neuvontaa. Lisäksi eläinalan koulutuksiin ja harrastuksiin hakeutuu tilastollisesti enemmän naisia, ja

lemmikkikauppa näyttäytyy monille, varsinkin nuorille ja työuransa alkuvaiheessa oleville henkilöille, luontevana työpaikkana kiinnostuksen ja osaamisen pohjalta. Avoimia työpaikkoja täytettäessä kelpoisuusvaatimukset ja valintakriteerit asetetaan siten, että ne ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia ja vastaavat työtehtävän todellisia vaatimuksia. Musti Groupin rekrytoinnin peruseriaate on valita kuhunkin työtehtävään soveltuvin työntekijä.

Musti Group on vuoden 2025 aikana kehittänyt työtehtäväarkkitehtuuria hyödyntäen kansainvälistä osaamisprofiilijärjestelmää. Tavoitteena on luoda työnkuvausten mukaisesti vaativuusluokittelu kullekin työtehtävälle, minkä avulla voidaan varmistaa myös tasa-arvoisuus palkassa.

Yhdenvertainen kohtelu ja yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille - koulutus ja taitojen kehittäminen

Musti Group tarjoaa työntekijöille monia mahdollisuuksia ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittämiseen, jolloin he voivat palvella asiakkaita entistä paremmin ja roolin mukaan myös johtaa tiimiään ja liiketoimintaa paremmin. Työtyytyväisyyden ja Musti-kulttuurin kehittäminen tähtäävät hyvään työntekijäkokemukseen ja osaamisen lisääntymiseen ja positiivisiin työntekijävaikutuksiin. Mustilla kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen sekä uralla etenemiseen.

Musti Pawcademy on konsernin oppimisketju, mikä koostuu kolmesta pääosaamisen kehittämisalueesta: verkko-oppimisesta, lähikoulutuksesta ja yhteisöoppimisesta. Kaikki koulutukset ja tallenteet ovat saatavilla online-alustalla, joka on työntekijöidemme käytettävissä milloin tahansa. E-oppiminen muodostaa Musti Pawcademyn perustan. Niihin sisältyy pakollinen koulutus muun muassa Mustin eettisistä toimintaohjeista, työympäristöstä, tuotetuntemuksesta ja kestävästä kehityksestä sekä räätälöity, työntekijäkohtainen oppimispolku heidän roolinsa perusteella. Lisäksi eri henkilöstöryhmille, kuten myymälöiden asiakaspalveluhenkilöstölle, logistiikkakeskuksen ja lemmikkieläinruokatehtaan henkilökunnalle sekä esimiehille ja toimistohenkilöstölle, on erilaisia koulutusohjelmia ja muita kehittymismahdollisuuksia. Konsernin toimintamaat järjestivät myös itsenäisesti tarpeen mukaan omia koulutuksia, kuitenkin siten, että samat aihealueet toteutetaan kaikissa maissa.

Järjestämme myymälähenkilökunnallemme säännöllisesti koulutuksia erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja niissä toimimiseen. Perehdytysohjelma ja siihen liittyvät koulutukset ovat pakollisia jokaiselle mustilaiselle. Sisäisiä koulutusaiheita ovat olleet muun muassa:

- Lemmikin hoito – kynsien leikkaus
- Lemmikin hoito – hammasterveys ja hampaiden puhdistus
- Kissan ja koiran hoidon periaatteet
- Palvelualueen tuotteiden myyntikoulutus
- ”Pentupäivät” ja pentujen koulutus
- Koiran koulutus

Koulutuksia täydennetään työssäoppimisella ja -jakamisella, työkierrolla ja verkkoratkaisuilla, joilla tehostetaan erilaisia tapoja kehittää tietoa ja osaamista. Tilikaudella 2025 Musti Group järjesti kuukausittain live-koulutuksia, ”Finally Wednesday”, jakeakseen tietoa, vinkkejä ja inspiraatiota ajankohtaisista teemoista. Nämä myymälähenkilöstölle suunnatut koulutukset keräsivät noin 300–400 osallistujaa jokaisen koulutuksen aikana. Vuorovaikutteisen oppimisen edistämisen lisäksi koulutukset tarjosivat hyvät mahdollisuudet esitellä myös uusia tuotteita ja tuotetietoutta.

Lisäksi tavoitteemme on lisätä toimistolaisten ja myymälätyöntekijöiden vuorovaikutusta ja oppimistilanteita. ”Toimistotassut myymälätyöhön tutustumassa” -konseptin tavoitteena on saada Mustin työntekijät tutustumaan toisiinsa paremmin. Näin molemminpuolinen ymmärrys siitä, miten toimistotyö vaikuttaa myymälöihin ja päinvastoin, lisääntyy. Uusien kontaktien luominen helpottaa myös yhteydenpitoa jatkossa. Mustin toimiston työntekijät, ylin johto mukaan lukien, tutustuivat myymälätyöhön neljän tunnin työvuoron aikana. Konsepti toteutettiin vuonna 2025 kolmannen kerran.

Vuonna 2023 alkanut Pohjoismainen Musti Groupin toimihenkilöille ja esimiehille suunnattu koulutuskonsepti ”My Musti Development” päättyi maaliskuussa 2025. Koulutus toteutettiin vuorovaikutteisena etäkoulutuksena, ja se tarjosi työkaluja stressinhallintaan ja motivaation ylläpitämiseen.

Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille – monimuotoisuus

Musti Groupin periaatteena on kohdella jokaista työntekijää tasa-arvoisesti monimuotoisuutta vaalien. Monimuotoinen työvoima, mihin kuuluvat työntekijät ovat esimerkiksi eri ikäryhmiä ja erilaisista kulttuuritaustoista, tuovat näkökulmia ja osaamista toiminnan kehittämiseen. Tämä nähdään mahdollisuutena lisätä yrityksen kykyä uudistumiseen ja ymmärtää paremmin asiakaskunnan tarpeita. Monimuotoisella työvoimalla on myönteinen vaikutus työntekijöihin ja myös heidän omaan osaamiseensa ja omien näkökulmien avartamiseen.

Musti Groupin sisäisten henkilöstöperiaatteiden mukaisesti monimuotoisuutta vaalitaan ehkäisemällä syrjintää esimerkiksi iän, etnisen alkuperän, kansallisuuden, kielen, ihonvärin, uskonnon, mielipiteen, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen tai minkään muun henkilökohtaisen ominaisuuden perusteella. Nämä syrjinnän elementit on kaikissa olosuhteissa kielletty Musti Groupissa. Musti Group tulee päivittämään nämä syrjinnän muodot vuoden 2026 julkiseen eettisiin toimintaohjeet – dokumenttiin, sillä Musti Group tunnustaa kansainvälisten ihmis- ja työoikeuksiin liittyvien yleissopimusten sisällöt ja kunnioittaa niitä.

Muut työhön liittyvät oikeudet - työntekijöiden yksityisyys

Musti tunnistaa työntekijöiden yksityisyyden olennaiseksi asiaksi ja on luonut politiikat ja valvontamekanismit näiden alueiden turvaamiseksi. Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä (GDPR) ja Musti Groupin omia tietosuojaohjeita, jotta henkilöstön yksityisyys ja tiedot ovat turvattuina.

Eettinen toimintaohje ja tietoturvapoliitiikka (Information Security Policy) tarjoavat ohjeistuksen, kun taas konsernin IT ylläpitää tietosuoja estääkseen yksityisyysriskejä, jotka voivat syntyä puutteellisista tietoturvakäytännöistä, kuten heikoista käyttöoikeuksista tai kyberhaavoittuvuuksista. GDPR:n ja työelämää koskevien säännösten noudattamista tukevat HR:n ja IT:n prosessit. Toimien vaikuttavuutta seurataan auditointien, poikkeamien käsittelyjen ja henkilöstöpalautteen avulla, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja tukee turvallista ja vaatimustenmukaista työympäristöä.

Vuoden 2025 aikana on tehty useinta työntekijöiden tietoturvaan ja yksityisyyden varmistamiseen liittyviä kehitystoimia. Turvallisuus- ja yksityisyyskoulutusohjelmat on uusittu konsernin verkkokoulutusympäristössä sekä uusien myymälätyöntekijöiden perehdytys sisältää pääperiaatteet tietoturvalisistä toiminnasta. Lisäksi toteutettiin tietojenkalasteluhyökkäysten simulointikampanja työntekijöiden kouluttamiseksi kyberriskien tunnistamisessa ja niihin reagoimisessa sekä turvallisuustietoisuuden edistämiseksi ja oman yksityisyyden suojaamisessa.

Olennaisten negatiivisten vaikutusten ehkäisy, lieventäminen ja korjaaminen

Musti toteuttaa toimia estääkseen oman työvoiman kokemia negatiivisia vaikutuksia liittyen olennaisiin kestävyysnäkökohtiin. Yhdenvertaisuuden tukemiseksi Musti soveltaa standardoituja ja puolueettomuutta lisääviä henkilöstöprosesseja rekrytoinnissa, suoritusarvioinneissa ja palkkauksessa, joita täydentävät toimintaohje ja muut keskeiset ohjeistukset. Työaikaan liittyviä riskejä hallitaan selkeillä työvuorosuunnittelun ohjeilla, ylitöiden seurannalla ja menettelyillä, joilla varmistetaan lakien ja sisäisten käytäntöjen noudattaminen. Yksityisyyteen liittyvien riskien lieventämiseksi konsernin IT ylläpitää vahvoja tietoturvakontroleja ja varmistaa, että kaikki työntekijät saavat asianmukaisen koulutuksen tietosuojasta ja henkilötietojen turvallisesta käsittelystä.

Jos negatiivisia vaikutuksia toteutuu, niihin puututaan vaaditulla tavalla ja laaditaan asianmukaiset korjaussuunnitelmat luottamuksellisten ilmoituskanavien kautta. HR ja konsernin IT valvovat korjaavia toimia.

Toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan pääasiassa henkilöstökyselyillä, mutta tietosuojaan liittyvät tapaukset voivat vaatia syvempää arviointia. Tämän vuoksi konsernin IT seuraa tiiviisti tietoturvauhkia, ja kaikki tietoturvaloukkaukset käsitellään vakavasti. Havainnot ohjaavat jatkuvaa kehittämistä ja varmistavat, että toteutetut toimet tuottavat merkityksellisiä ja mitattavia tuloksia omalle työvoimalle.

Toimet riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyen

Oman työvoiman olennaisiin riskeihin vastaamiseksi toteutetut toimet vastaavat niitä menettelyjä, jotka on jo kuvattu tässä osiossa materiaalistien negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseksi, lieventämiseksi tai korjaamiseksi. Samoin mahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvät toimet ovat linjassa aiemmin kuvattujen myönteisiä vaikutuksia lisäävien toimien kanssa.

Negatiivisten vaikutusten välttäminen

Arvioimme toimintatapojamme varmistaaksemme, etteivät ne aiheuta tai edistä oman työvoimamme olennaisen tason negatiivisia vaikutuksia. Tämä sisältää menettelyjen arvioinnin relevanteissa toiminnoissa potentiaalisten riskien tunnistamiseksi esimerkiksi työolosuhteisiin, yhdenvertaiseen kohteluun, turvallisuuteen, hyvinvointiin ja tietosuojaan liittyen.

Lähestymistapamme yhdistää sisäiset politiikat, koulutukset ja työvoimaan liittyvien indikaattorien jatkuvan seurannan esimerkiksi henkilöstökyselyjen avulla.

Musti Group arvioi liikesuhteiden päättämiseen liittyviä todellisia ja mahdollisia vaikutuksia omaan työvoimaansa tapauskohtaisesti. Toistaiseksi konserni ei ole tunnistanut tilanteita, joissa liikesuhteiden päättämällä olisi ollut merkittäviä haitallisia vaikutuksia omaan henkilöstöön, eikä erillistä muodollista toimintaperiaatetta tätä varten ole siten toistaiseksi otettu käyttöön.

Resurssien kohdentaminen olennaisten vaikutusten hallintaan

Musti allokoii sekä taloudellisia että ei-taloudellisia resursseja oman työvoimansa olennaisten vaikutusten hallintaan. Taloudellisia investointeja ovat muun muassa koulutukset, data- ja tietoturvanostukset sekä teknologiset ratkaisut ja henkilöt, jotka hallinnoivat näitä alueita. Ei-taloudellisia resursseja ovat esimerkiksi säännöllisten henkilöstökyselyjen mahdollistaminen, joiden avulla saadaan olennaista tietoa aiheista, jotka vaativat lisäkehittämistä sisällön, prosessien tai johtamistaitojen parantamiseksi. Musti Group ei ole arvioinut lyhyen eikä pitkän aikavälin pääoma- tai toimintamenoja, joita olisi käytetty tai tullaan käyttämään omaan työvoimaan kohdistuvien olennaisten vaikutusten suhteen tai omaan työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi tai olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

✔ Mittarit ja tavoitteet

S1-5 Tavoitteet, jotka liittyvät olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen sekä olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan

Musti Groupin päämääränä on hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilökunta. Henkilöstöpolitiikassa määritellään periaatteet, miten varmistetaan hyvät ja toimivat henkilöstökäytännöt. Näitä periaatteita tukemaan konserni on määritellyt omaan työvoimaan liittyen Musti Group vuonna 2025 kolme omaa mittaria, joille on asetettu tavoitteet. Niiden avulla hallitaan omaan työvoimaan kohdistuvia olennaisia vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Konsernin tavoitteet on määritelty pohjaten aikaisempien vuosien tuloksiin ja huomioiden riittävän tavoitteellisuuden.

Työolosuhteista yleisesti kertovat mittarit:

- eNPS luku: tavoite +15 vuoteen 2030 mennessä (perusvuosi 2024: eNPS tulos kesäkuu +6 ja lokakuu +4)
- Henkilökunnan tyytyväisyysindeksi: 85 % vuoteen 2030 mennessä (perusvuosi 2024 ei tutkimusta, lähtötaso 83 % vuoden 2023 tutkimuksesta)

Sukupuolten tasa-arvomittari:

- Johtotasolla (johtoryhmä + 1 taso alaspäin) naisten osuus 46 % vuosittain (Sonaen tavoite). Perusvuosi 2024: naisten osuus johtoryhmässä sekä yhtä organisaatiotasoa alempana oli keskimäärin 57 %.

Musti Group tulee kehittämään omaan työvoimaan liittyviä mittareita ja niiden tavoitteita. Vuoden 2026 aikana tullaan arvioimaan tavoitteen asettamista työntekijöiden sairausloma %-lle sekä arvioidaan mahdollisuutta yhteinäisen konserninlaajuisen tapaturmataajuusmittarin (LTIR Lost Time Injury Rate) asettamista.

Musti Group ei ole hyödyntänyt suoraa yhteydenpitoa oman henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa tavoitteiden asettamisessa tai niiden seurannassa.

Yleinen työolosuhde mittari: eNPS pulssi

eNPS-pulssi toteutetaan kaksi kertaa vuodessa kesäkuussa ja lokakuussa. Vuoden 2025 tulokset olivat kesäkuussa eNPS +7 ja lokakuussa eNPS +8. Tutkimus toteutetaan samalla menetelmällä vuodesta toiseen. Vuonna 2025 eNPS-tutkimus toteutettiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

eNPS-pulssin tulokset kertovat, miten työntekijät suhtautuvat organisaatioon ja erityisesti siihen, suosittelisivatko he työpaikkaa muille. Se antaa signaalia työilmapiiristä, sitoutumisesta ja luottamuksesta johtoon. Työntekijät sijoittuvat kolmeen ryhmään sen perusteella, miten he vastaavat kysymykseen: “Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystävälle tai kollegalle?” Suosittelijat: erittäin tyytyväiset, sitoutuneet työntekijät antavat arviot 9-10, Passiiviset: neutraalit 7–8 ja Vastustajat: tyytymättömät tai irtautumassa 0–6. eNPS-luku lasketaan Suosittelijat % – Vastustajat % ja tulos voi olla välillä –100 ... +100.

Korkea luku >30 kertoo, että yrityksessä on hyvä työilmapiiri ja luottamus johtoon, työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, palaute ja uramahdollisuudet toimivat ja on hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Musti Groupin tulos +8 kertoo, että juuri nyt ei ole isoja ongelmia, mutta kehittämiseen on hyvä panostaa. Tästä syystä jokainen tiimi on tehnyt toimintasuunnitelman ja määritellyt kehittämiskohteet, joiden toteutumista seurataan.

Yleinen työolosuhtemittari: Henkilökunnan tyytyväisyysindeksi

Musti Group toteuttaa joka toinen vuosi Musti View henkilöstökyselyn, minkä kysymyksistä muodostetaan henkilökunnan tyytyväisyysindeksi. Vuonna 2025 tyytyväisyysindeksi laskettiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Vastausasteikko on nelitasoinen: täysin samaa mieltä – samaa mieltä – eri mieltä – täysin eri mieltä. Lisäksi vastaajalla on mahdollisuus valita “Ei sovellu”.

Työntekijätyytyväisyysindeksi lasketaan siten, että kaikkien kysymysten (28 kpl) yhteenlasketuista myönteisistä vastauksista (3-4 asteikolla 1-4) muodostetaan summa, joka jaetaan kaikkien vastausten kokonaismäärällä. Tämä antaa prosentuaalisen keskiarvon tyytyväisyydestä kaikissa kysymyksissä yhteensä. Vuoden 2025 tulos oli 83 % (83 % 2023). Tulos on säilynyt samalla tasolla edelliseen kyselyyn ja se on erinomainen.

Työolosuhteet - työaika tekijänä työn ja yksityiselämän tasapainoa edistämässä

Työn ja yksityiselämän tasapainon välistä suhdetta voidaan tarkastella eNPS tutkimuksessa olevan yksittäisen kysymyksen perusteella: “Olen tyytyväinen työn ja yksityiselämän tasapainoon”. Kesäkuussa ja lokakuussa vuonna 2025 toteutetuissa eNPS tutkimuksissa tyytyväisyys työn ja yksityiselämän tasapainoon konsernimaiden osalta oli 3,03 ja 2,96. Tulokset ovat säilyneet vuodesta 2023 keskimäärin samalla tasolla pienen variaation muutoksilla. Tutkimuksen tulokset luokitellaan seuraavasti: <2,5 kehittämistarpeet, 2,5-2,99 tyydyttävä taso, 3,00-2,49 hyvä taso, >3,5 erinomainen taso.

Sukupuolten tasa-arvomittari

Musti Groupin tavoite on saavuttaa 46 %:n naisedustus sekä johtoryhmässä että sitä alemmalla organisaatiotasolla. Tavoite perustuu Musti Groupin emokonsernin, Sonaen, yhteen tavoitteeseen, joka on asetettu sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Naisten osuuden seuraaminen kyseisillä organisaatiotasolla perustuu Mustin henkilöstödataan.

S1-6 Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet

Tilikauden 2025 lopussa Mustilla oli yhteensä 3 954 työntekijää. Alla olevat taulukot esittävät henkilöstön jakaumat sukupuolen, maan ja työsopimustyyppin mukaan. Luvut ovat yhteneväiset tilinpäätöksessä ilmoitettuihin lukuihin.

Taulukko 1. Työsuhteisten työntekijöiden henkilömäärä sukupuolittain

Sukupuoli	Henkilömäärä
Naiset	3 476
Miehet	470
Muut	8

Taulukko 2. Työsuhteisten työntekijöiden henkilömäärä maissa, joissa on yli 50 työsuhteista työntekijää, joiden osuus on yli 10 % työsuhteisten työntekijöiden kokonaismäärästä

Maa	Henkilömäärä
Suomi	1 271
Ruotsi	1 139
Norja	710
Viro	215
Latvia	140
Liettua	131
Portugali	348

Vuoden 2025 aikana 252 työsuhteista työntekijää siirtyi muihin työtehtäviin Musti Groupin ulkopuolelle ja työsuhteisten työntekijöiden vaihtuvuus raportointikaudella oli 10,8 %.

Taulukko 3. Työsuhteiset työntekijät sopimustyypeittäin sukupuolittain (henkilömäärä)**Henkilömäärä sopimustyypeittäin****Henkilömäärä yhteensä**

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
3 476	470	8	3 954

Vakituinen työsuhde

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
2 739	402	7	3 148

Määräaikainen työsuhde

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
737	68	1	806
			3 954

Nollatuntisopimuksella työskentelevät

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
341	13	1	355

Kokoaikainen

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
1 169	304	1	1 474

Osa-aikainen

Nainen	Mies	Muu	Yhteensä
1 966	153	6	2 125
			3 954

Määräaikaisia työntekijöitä on noin 20 % kokonaistyövoimasta. Vähittäiskauppa kokonaisuutena nojaa voimakkaasti sesonkityöhön erityisesti juhlapyhien ja lomakausien aikaan, jolloin asiakasvirrat ja myyntivolyymit kasvavat nopeasti. Tämä ilmiö koskee myös lemmikkitarvikkeiden ja -ruoan myyntiä,

sillä kysyntä lisääntyy esimerkiksi joulusesongin aikana sekä kevään ja kesän ulkoilu- ja harrastuskausina. Lemmikkivähittäiskaupassa lisätyövoiman tarve on esimerkiksi kampanjoiden, tarjousten, myymälämuutosten tai varaston inventointien aikana. Tämä on myös tapa optimoida resurssien käyttöä ja hallita kustannuksia vuoden eri vaiheissa. Asiakasnäkökulmasta tämä mahdollistaa palvelutason säilyttämisen kiireisinä ajankohtina.

Osa-aikaisia työntekijöitä on noin 54 % työvoimasta. Lemmikkivähittäiskauppasektorilla nuorten osa-aikaisten työntekijöiden rooli on merkittävä. Usein nuoret aloittavat työelämänsä osa-aikaisissa tehtävissä, koska ne tarjoavat matalan kynnyksen mahdollisuuden tutustua työelämän pelisääntöihin, asiakaspalveluun ja myymäläympäristössä toimimiseen ilman täysipäiväisen työn sitovuutta. Osa-aikaisuus antaa heille tilaa opiskella, kokeilla erilaisia työtehtäviä ja hahmottaa, millaisissa rooleissa he viihtyvät ja missä heillä on luontaista vahvuutta. Ala houkuttelee usein eläinrakkaudesta motivoituneita työntekijöitä, ja monille nuorille tämä on ensimmäinen tilaisuus yhdistää kiinnostus eläimiin asiakaspalveluun ja myyntiin. Lemmikkivähittäiskauppa on ala, jossa myynnin lisäksi korostuu neuvontatyön luonne ja asiakkaiden luottamuksen rakentaminen. Tämä tarjoaa nuorille mahdollisuuden kasvaa asiantuntijarooliin asteittain ja löytää omia kiinnostuksen kohteitaan esimerkiksi koiratarvikkeiden, pieneläinten hoidon tai ravitsemuksen parista. Moni nuori voi myöhemmin edetä vastuuvuoroihin, esihenkilötehtäviin tai erikoisosaamista vaativiin rooleihin, mikä tekee osa-aikaisesta aloituspaikasta tärkeän ponnahduslaudan koko urapolulle.

Taulukko 4. Henkilöstömäärä sopimustyypeittäin ja maittain

Henkilöstömäärä yhteensä

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
1 271	710	1 139	215	140	131	348	3 954

Vakituinen työsuhde

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
936	586	908	198	140	131	232	3 131

Määräaikainen työsuhde

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
335	124	231	17	0	0	116	823
							3 954

Nollatuntisopimuksella työskentelevät

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
249	11	95	0	0	0	0	355

Kokoaikainen

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
321	154	411	140	131	99	218	1 474

Osa-aikainen

Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Portugali	Yhteensä
701	545	633	75	9	32	130	2 125
							3 954

Yllä oleva data on kerätty Musti Groupin HR-järjestelmästä, josta on saatavilla tarkalla tasolla työntekijöiden tiedot kyseisten tietojen raportoimiseksi. Metriikat eivät sisällä merkittävää arvionvaraisuutta. Sekä Baltian että Portugalin tytäryhtiöiden osalta henkilöstötietoja ei vielä ole täysin integroitu Mustin järjestelmään, joten data on kerätty perinteisin menetelmin erillisiltä raporteilta ja yhdistelty HR-järjestelmästä saadun datan kanssa. Henkilöstön lukumäärä tilikauden lopussa sekä henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana ovat arvoja, jotka ovat linjassa Mustin tilinpäätöksen kanssa.

S1-9 Monimuotoisuuden mittarit

Taulukko 5. Ylimmän johdon sukupuolijakauma

Sukupuoli	Naiset	Miehet	Muut	Yhteensä
Henkilömäärä	5	4	0	9
Osuus, %	56	44	0	100

Musti Group laskee omaan johtotason sukupuolijakaumamittariinsa johtoryhmä ja yhden tason alaspäin. Naisten osuus vuonna 2025 oli 57 %, tavoitteen ollessa 46 %.

Taulukko 6. Oman työvoiman ikäjakauma

Ikäryhmä	Alle 30 vuotta	30-50 vuotta	Yli 50 vuotta	Yhteensä
Henkilömäärä	1 879	1 740	335	3 954
Osuus, %	48	44	8	100

Yllä oleva data on kerätty Musti Groupin HR-järjestelmästä, josta on saatavilla tarkalla tasolla työntekijöiden tiedot kyseisten tietojen raportoimiseksi. Metriikat eivät sisällä merkittävää arvionvaraisuutta. Sekä Baltian että Portugalin tytäryhtiöiden osalta henkilöstötietoja ei vielä ole täysin integroitu Mustin järjestelmään, joten data on kerätty perinteisin menetelmin erillisiltä raporteilta ja yhdistelty HR-järjestelmästä saadun datan kanssa.

S1-13 Koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit

Musti Group käyttää hyväkseen siirtymäsäännöstä ja jättää koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit raportoimatta ensimmäiseltä raportointivuodeltaan 2025.

S1-14 Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit

Musti Group toimii yhteistyössä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa työkykyongelmien ratkaisemiseksi. Tiiviin yhteistyön tavoitteena on löytää kullekin henkilölle paras mahdollinen ratkaisu työkyvyn ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi esimerkiksi osa-aikatyön, ammatillisen kuntoutuksen tai työkokeilun avulla. Konsernin työsuhteisista työntekijöistä 100 % on työterveyspalvelujen piirissä. Konserni noudattaa paikallista lainsäädäntöä työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyen. Konsernissa ei ole sertifioitua työturvallisuuden johtamisjärjestelmää.

Vuoden 2025 aikana ei tapahtunut yhtään työperäisistä vammoista tai työperäisistä terveysongelmista johtuvaa kuolemantapausta Mustin omassa työvoimassa sisältäen myös ei-työsuhteiset henkilöt. Työvoiman työperäisiin vammoihin ja terveysongelmiin liittyvien tapauksien määrä oli 40. Useimmat vammat ovat pieniä haavoja, johtuvat koiran puremista tai lavoilta tai hyllyistä putoavista esineistä johtuvista jalkavammoista. Työtaturmista ja tapaturma luokituksesta kerättävää tietoa kehitetään tulevaisuudessa.

Musti Group tulee kehittämään omaan työvoimaan liittyviä mittareita. Vuoden 2026 aikana tullaan arvioimaan mahdollisuus yhteinäisen konserninlaajuisen tapaturmataajuusmittarin (LTIR Lost Time Injury Rate) asettamista. Järjestelmäsyistä arvion antaminen ei ole mahdollista vuoden 2025 osalta.

Yllä oleva data on kerätty Musti Groupin HR-järjestelmästä, josta on saatavilla tarkalla tasolla työntekijöiden tiedot kyseisten tietojen raportoimiseksi. Metriikka ei sisällä merkittävää arvionvaraisuutta. Sekä Baltian että Portugalin tytäryhtiöiden osalta henkilöstötietoja ei vielä ole täysin

integroitu Mustin järjestelmään, joten data on kerätty perinteisin menetelmin erillisiltä raporteilta ja yhdistelty HR-järjestelmästä saadun datan kanssa. Raportoitua dataa ei ole varmennettu muiden ulkopuolisten tarkastajien toimesta.

Säännölliseen työaikaan perustuva arvio tehtyjen työtuntien määrästä oli noin 6 miljoonaa tuntia vuonna 2025. Arvioitu luku sisältää molemmat työsuhderyhmät: vakituiset ja määräaikaiset työntekijät. Laskelmissa käytetyt oletukset olivat 251 työpäivää vuonna 2025, vakituisten työntekijöiden säännöllinen työaika, 7,5 tuntia päivässä, sekä määräaikaisten työntekijöiden arvioitu keskimääräinen työaika, 2 tuntia päivässä.

S1-16 Ansiotulua koskevat mittarit (palkkaero ja kokonaisansiot)

Palkkaero- ja kokonaisansiomittareita koskevia tietoja ei ole saatavilla eikä tästä syystä ole raportoitu vuonna 2025. Joulukuussa 2025 HR-järjestelmään on luotu uusi ominaisuus, joka valmistuu vuoden 2026 puolella mahdollistaen palkkaero- ja kokonaisansion raportoinnin.

S1-17 Tapaukset, valitukset ja vakavat ihmisoikeusvaikutukset

Musti Group seuraa omaan työvoimaan liittyviä työperäisiä tapauksia, valituksia ja vakavia ihmisoikeusvaikutuksia. Yhtiöllä on käytössä ja toiminnassa oleva whistleblowing-kanava, jonka kautta työntekijät voivat ilmoittaa mahdollisista väärinkäytöksistä tai huolista anonymisti ilman pelkoa vastatoimista. Vaikka konsernitasolla ei ole vielä täysin yhtenäistä, virallista prosessia kaikkien näiden tietojen keskitettyyn koordinoimiseen, prosessia tullaan kehittämään aktiivisesti vuoden 2026 aikana. Kehitystyön tavoitteena on vahvistaa tiedonkeruuta ja valitusmekanismien hallintaa kaikissa toimintamaissa kestävyysraportointidirektiivin mukaisesti.

Vuoden 2025 aikana yksi myymälätyöntekijä teki ilmoituksen mahdollisesta syrjinnästä Mustin virallisen whistleblowing-kanavan kautta. Varmistaaksemme puolueettoman ja objektiivisen arvioinnin, annoimme riippumattoman ulkopuolisen oikeudellisen neuvonantajan tehtäväksi suorittaa virallisen tutkinnan tapauksesta. Tutkinnan johtopäätöksenä oli, ettei toimintaohjeiden rikkomista tai syrjivää käytöstä ollut tapahtunut, minkä seurauksena jatkotoimenpiteisiin ei ollut tarvetta. Muiden kanavien kautta, kuten raportointi suoraan HR:lle tai esihenkilöille, ei raportoitu muita valituksia tai huolenaiheita. Mustin tietoon ei tullut vuoden 2025 aikana muitakaan tapauksia, jotka olisivat koskeneet esimerkiksi syrjintää tai vakavia ihmisoikeusloukkauksia. Lisäksi Mustin tiedossa ei ole sakkoja, seuraamusmaksuja tai vahingonkorvauksia, jotka olisivat johtuneet työhön liittyvää syrjintää tai häirintää koskevista rikkomuksista.

S2 Arvoketjun työntekijät

☆ Strategia

ESRS 2 SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset

Arvoketjun työntekijät ovat keskeinen vaikutusten kohteena oleva sidosryhmä. Työntekijöiden odotukset ja edut vaihtelevat arvoketjun eri vaiheissa, mutta niitä yhdistää tarve turvallisille ja terveellisille työolosuhteille, reiluille työehdoille ja merkitykselliselle työlle. Lapsityövoiman torjuminen ja pakkotyön riskien poistaminen liittyvät ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja arvoketjun työntekijöiden oikeuksiin. Toimeentuloon riittävä ja tasa-arvoinen palkka, sosiaalietuudet ja työn merkityksellisyys lisäävät työn vakautta ja luottamusta työnantajaan. Paikallisten yhteisöjen huomioiminen ja pitkäaikaiset toimitussopimukset nähdään tärkeinä koko arvoketjun kestävyyttä vahvistavina seikkoina.

Hankintaketjun työntekijät ovat sekä negatiivisten että positiivisten ihmisoikeusvaikutusten kohteena ja Musti Groupin kaksoisolennaisuusanalyyssissä tämä nousi merkittäväksi arvoketjun työntekijöihin kohdistuvaksi vaikutukseksi. Toimittajayhteistyö tähtää positiiviseen ja ihmisoikeudet huomioivaan työntekijöiden kohteluun sekä negatiivisten vaikutusten ennaltaehkäisyyn.

ESRS 2 SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Musti Groupin kasvu- ja kannattavuusstrategia kytkeytyy tiiviisti toimitusketjun vastuullisuuteen ja arvoketjun työntekijöihin liittyviin kestävyysaiheisiin, jotka on tunnistettu kaksoisolennaisuusanalyyssissä. Yhtiön strateginen tavoite kasvaa Pohjoismaissa ja Baltiassa, laajentaa myymälä- ja palveluverkostoa sekä vahvistaa verkkokauppa-liiketoimintaa edellyttää toimitusketjulta luotettavuutta, skaalautuvuutta ja korkeaa eettistä tasoa. Arvoketjun työntekijöihin liittyvät vaikutukset korostuvat erityisesti hankinnan ja tuotannon alkupäässä, minkä vuoksi Musti Groupin mahdollisuus ja vastuu vaikuttaa näihin teemoihin toteutuvat ennen kaikkea toimittajayhteistyön kautta. Kaksoisolennaisuusanalyyssissä tunnistettiin arvoketjun työntekijöihin liittyviä vaikutuksia, joihin Musti Group voi vaikuttaa yhteistyössä toimittajien kanssa. Kaksoisolennaisuusanalyyssiin perusteella olennaiset arvoketjun työntekijöihin liittyvät vaikutukset syntyvät monista työoloihin liittyvistä näkökulmista. Ihmisoikeuksien kunnioittaminen toimitusketjussa tukee strategian toteutumista vähentämällä operatiivisia ja maineeseen liittyviä riskejä, jotka voisivat vaarantaa kasvun ja markkina-aseman vahvistamisen. Suoraan Mustin liiketoimintaan vaikuttavia merkittäviä riskejä ja mahdollisuuksia ei tunnistettu tällä ensimmäisellä kaksoisolennaisuusanalyyssi kierroksella.

Strategian keskeinen painopiste oman ja eksklusiivisen tuotevalikoiman kasvattamisessa vahvistaa entisestään kytkeä toimitusketjun vastuullisuuteen. Kun Musti Group lisää omaa vaikutusvaltaansa tuotteiden suunnittelussa, hankinnassa ja tuotannossa, kasvaa samalla vastuu siitä, että tuotteet on valmistettu ihmisoikeuksia kunnioittaen ja työntekijöiden oikeudet turvaten koko arvoketjussa. Yhtiön nollatoleranssi ihmisoikeusloukkauksille ohjaa toimittajavalintoja, sopimuksia ja valvontakäytäntöjä ja varmistaa, että kannattavuuden parantaminen ja katteiden kasvattaminen eivät perustu kestävättömiin työoloihin tai heikkoihin sosiaalisiin käytäntöihin. Näin toimitusketjun vastuullinen hallinta toimii strategisena edellytyksenä kannattavuustavoitteiden saavuttamiselle pitkällä aikavälillä.

Lisäksi Musti Groupin strateginen painotus asiakasuskollisuuteen, luottamukseen ja vahvaan brändiin kytkeytyy suoraan ihmisoikeuksien huomioimiseen toimitusketjussa. Kuluttajien odotukset vastuullisuudesta koskevat yhä useammin myös tuotteiden alkuperää ja niiden taustalla olevia työoloja. Toimittajayhteistyö, joka tähtää positiivisen ja ihmisoikeudet huomioivan työntekijöiden kohteluun vahvistamiseen, tukee Musti Groupin brändilupausta. Samalla yhteistyöhön perustuva toimintamalli mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja positiivisten vaikutusten vahvistamisen arvoketjussa, mikä tukee sekä yhtiön kestävyyspäämääriä että sen pitkän aikavälin kasvua ja kilpailukykyä.

🔍 Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

Vastuullinen toimitusketju on tärkeä osa Musti Groupin strategiaa ja liiketoimintamallia. Teemme yhteistyötä toimittajien kanssa, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan Musti Groupin toimittajien toimintaohjetta (Supplier Code of Conduct) sekä noudattavat soveltuvaa lainsäädäntöä kaikessa liiketoiminnassaan mukaan lukien työntekijöihin kohdistuvien vaikutusten hallinnassa. Toimittajan toimintaohjeessamme toimittajat sitoutuvat noudattamaan eettistä liiketoimintatapaa, kunnioittamaan kansainvälisiä ihmisoikeussitoumuksia ja olemaan tietoinen liiketoimintansa vaikutuksista ympäristöön sekä hallitsemaan ja vähentämään negatiivisia ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia. Toimittajien toimintaohje on sisällytetty toimittajien ostosopimukseen.

Vastuullisen toimitusketjun perustana ovat uusien toimittajien valintaprosessi ja siihen liittyvä toimittajien arviointi, pitkäjänteinen yhteistyöhön toimittajien kanssa sekä heidän oman toimintansa itsearviointi ja auditointi.

Lisäksi riippumaton kolmas osapuoli suorittaa amfori BSCI auditoinnit Musti Group konsernin riskimaissa sijaitseville toimittajille. amfori BSCI-auditoinneissa kartoitetaan toimittajien toimintatapoja ja liiketoimintaprosesseja liittyen muun muassa negatiivisiin ihmisoikeusvaikutuksiin kuten työturvallisuuteen, työsuhteen ehtoihin kuten esimerkiksi työtunteihin sekä lapsi- ja pakkotyövoiman kiellon toteutumiseen.

Auditointituloksissa korostuivat erityisesti poikkeamat työtuntimäärissä, kuten ylitoiden liiallinen määrä, puutteet työaikakirjanpidossa tai viikoittaisten lepoaikojen noudattamisessa. Useilla toimittajilla havaittiin tarve parantaa järjestelmällistä työaikaseurantaa ja varmistaa, että toteutuneet työtunnit vastaavat paikallista lainsäädäntöä ja amfori BSCI vaatimuksia. Auditointituloksen mukaisesti amfori BSCI jatkoauditointi tehdään vuoden päästä tai harvemmin.

Tuotevalikoimaamme kuuluu lemmikkieläinten ruokia, lemmikkieläinten hoitoon ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita ja tarvikkeita. Edellytämme toimittajiltamme tuoteturvallisuuden varmistamista jo ennen hankintapäätöksen tekemistä sekä tuotteiden jäljitysjärjestelmää, jotta voimme ennalta varmistua tuoteturvallisuudesta sekä toimia mahdollisissa tuotevirhe-epäilyissä nopeasti.

Arvoketjun työntekijäryhmät

Arvoketjun työntekijäryhmiä ovat tuotteiden valmistusta tekevien tuotantolaitosten työntekijät, tuotteissa käytettäviä raaka-aineita ja pakkausmateriaaleja valmistavien tuotantolaitosten työntekijät, omassa lemmikkieläinruokaa valmistavassa tuotantolaitoksessa työskentelevät alihankkijoiden työntekijät, tuotteissa käytettävien raaka-aineiden ja valmistettujen tuotteiden varastointia, kuljetuksia ja myyntiä hoitavien yritysten työntekijät.

S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet

Musti Group kunnioittaa ihmisoikeuksia ja edellyttää arvoketjussa toimivien toimittajien sitoutumista eettisen toimittajaohjeiston Supplier Code of Conductin mukaiseen toimintaan kaikessa toiminnassaan kattaen kaikki arvoketjun työntekijäryhmät kaikilla maantieteellisillä alueilla. Musti Groupin johtoryhmä on vastuussa toimintaperiaatteen toteuttamisesta. Supplier Code of Conduct perustuu kansainvälisissä yleisopimukissa määriteltyihin periaatteisiin, joten sidosryhmän edustajat eivät ole olleet mukana sen tekemisessä.

Toimittajien edellytetään kunnioitettavan ihmisoikeuksia. Työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti, eivätkä toimittajat saa hyväksyä minkäänlaista syrjintää tai häirintää työntekijöitä valittaessa tai työpaikalla. Ja että kaikille työntekijöille tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet suorittaa työnsä sen mukaisesti mitä kirjallisessa ja sillä kielellä kirjoitetussa työsuhteessa, mitä työntekijä ymmärtää, lukee. Kaikenlaiset pakkotyön muodot, kuten vakuuksien maksaminen tai henkilöllisyystodistusten pidättäminen henkilöstöltä työsuhteen alkaessa, ovat kiellettyjä. Arvoketjun työntekijöillä on oikeus poistua työpaikalta normaalin työpäivän päätyttyä ja irtisanoa työsuhteensa.

Toimittajien on maksettava kaikille työntekijöille palkkaa, mikä on riittävä elämiseen. Työntekijöiden työajan tulee noudattaa kansallisia lainsäädäntöjä ja heillä tulee olla oikeus kaikkiin laissa määriteltyihin lomiin.

Lapsityövoiman käyttö on kiellettyä ja nuorten työllistäminen ei saa haitata oppivelvollisuuden suorittamista. Myöskään nuoria työntekijöitä ei saa palkata vaarallisiin työtehtäviin. Toimittajien on tarjottava kaikille työntekijöille turvalliset ja terveelliset työolosuhteet.

Arvoketjun työntekijöillä tulee olla oikeus järjestäytyä vapaasti sekä kollektiiviseen neuvotteluun työehtosopimuksista.

Toimittajien toimintaperiaatteet perustuvat yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien Yhdistyneiden kansakuntien ohjaaviin periaatteisiin, työelämän peruseriaatteisiin ja oikeuksista työhön annettuun ILO:n julistukseen sekä monikansallisille yrityksille annettuihin OECD:n toimintaohjeisiin. Toimittajien toimintaperiaatteet ovat osa toimittajasopimuksia, missä allekirjoituksin vahvistetaan näihin periaatteisiin sitoutuminen. Periaatteet löytyvät Musti Groupin verkkosivuilta, missä ne ovat kaikkien sidosryhmien luettavissa.

Musti Groupilla on whistleblowing-kanava anonymi-ilmoitusten tekoa varten tilanteissa, missä on mahdollinen epäily ihmisoikeusloukkauksesta.

S2-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa arvoketjun työntekijöiden kanssa

Musti Groupin tavoitteena on hyvä ja molemminpuolista hyötyä tuottava toimittajasuhde. Tätä työtä tehdään toimittajien valinnasta lähtien ja toimittajasuhteen syntymisen jälkeen heidän kanssaan käytävien yhteistyöpalaverien kautta. Toimittajayhteistyöhön kuuluu auditointien suorittaminen joko Musti Groupin toimesta tai riskimaissa amfori BSCI-järjestelmän kautta. Näissä tilanteissa on mahdollisuus suoraan keskusteluun työntekijöiden kanssa.

Musti Group ei ole toteuttanut ihmisoikeushuolellisuusveloitteen mukaista due diligence -prosessia arvoketjussaan. Tämän toteuttaminen ja aikataulutus tullaan arvioimaan lähivuosina.

S2-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi

Musti Group tunnistaa vastuunsa toimia hyvässä yhteistyössä arvoketjussa toimivien toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa siten, että arvoketjussa toimivat työntekijöihin kohdistuvat kielteiset vaikutukset voidaan ennalta ehkäistä, lieventää ja korjata. Musti Group edellyttää kaikissa riskimaissa toimivien toimittajien sitoutuvan amfori BSCI-auditointijärjestelmän ja siitä saatavien auditointitulosten parantamiseen.

Arvoketjun työntekijät voivat esittää huolenaiheensa anonymisti Musti Groupin whistleblowing-kanavan kautta.

S2-4 Arvoketjun työntekijöihin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat arvoketjun työntekijöihin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus

Riskienhallinta on olennainen osa Musti Groupin toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tunnistamme ja arvioimme toimitusketjuun liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Riskienhallintaprosessi sisältää riskien kartoituksen, priorisoinnin ja hallintatoimenpiteiden määrittelyn. Toimittajille asetetaan selkeät vaatimukset, ja heidän toimintansa arvioidaan auditointien ja sopimusehtojen avulla. Musti Group on amfori BSCI-järjestön jäsen ja se hyödyntää riskienhallinnassa järjestön auditointijärjestelmää.

Arvoketjun työntekijöihin liittyvien vaikutusten tunnistamiseksi amfori BSCI keskittyy ihmisoikeus-, työterveys- ja työhyvinvointiriskeihin, kuten liiallisiin työaikoihin, puutteellisiin työturvallisuuskäytäntöihin sekä työntekijöiden heikkoon vaikutusmahdollisuuteen omiin työoloihinsa.

Lisäksi kehitämme yhteistyötä toimittajien kanssa järjestämällä säännöllisillä toimittajatapaamisia, ja tavoitteenamme on rakentaa pitkäjänteisiä kumppanuuksia. Molempia osapuolia hyödyntävä kauppasuhte on lähestymistapamme varmistaa, että arvoketjussa työskentelevien työntekijöiden oikeudet ja työolot paranevat pitkäjänteisesti ja että toimittajiemme käytännöt ovat linjassa Musti Groupin eettisten periaatteiden sekä kansainvälisten ihmisoikeusperiaatteiden kanssa.

✓ Mittarit ja tavoitteet

S2-5 Olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet

Musti Group on asettanut seuraavat arvoketjun vastuullisuuteen liittyvät mittarit ja tavoitteet, jotka johtoryhmä hyväksyi vuonna 2025:

- Toimittajien toimintaohjeiden (Supplier Code of Conduct, Musti tai amfori BSCI) hyväksyminen, missä tavoite on 100 % toimittajista on hyväksynyt ja allekirjoittanut toimintaohjeen vuoteen 2027 mennessä. Missä perusvuoden 2024 tulos oli 93,7 %
- amfori BSCI -auditoinnit riskimaatoimittajille, missä tavoite on vuosittain 100 % riskimaissa toimivien toimittajien auditointi. Missä perusvuoden 2024 tulos oli 100 %

Vuonna 2025 saavutetut tulokset:

- 94,6 % toimittajista allekirjoittanut toimittajien toimintaohjeet
- 86 % toimittajista amforiBSCI auditoitu

Kyseiset mittarit ja tavoitteet ovat olennainen osa Musti Groupin arvoketjun työntekijöihin kohdistuvien vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallintaa. Ne luovat konkreettisen mekanismin toimintaperiaatteiden vaatimusten seuraamiseen ja edistävät työntekijöiden oikeuksien sekä työolojen jatkuvaa parantamista toimittajaverkostossa.

Asetetut tavoitteet ovat linjassa Musti Groupin toimitusketjun toimintaperiaatteiden kanssa. Toimittajien toimintaohjeiden tavoitteena on varmistaa, että kaikkien toimittajien toiminnan perustana ovat eettiset periaatteet, jotka kattavat ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet, työturvallisuuden ja vastuulliset liiketoimintakäytännöt. Allekirjoitusaste toimii mittarina toimintaperiaatteen jalkautumisessa arvoketjuun.

Ihmisoikeus- ja vastuullisen hankinnan periaatteiden toteutumista käytännössä valvotaan amfori BSCI-auditointien avulla. Auditointien kattavuustavoite tukee toimintaperiaatteiden toimeenpanoa varmistamalla, että riskimaissa toimivien toimittajien työolot ja prosessit arvioidaan riippumattoman kolmannen osapuolen toimesta.

Tavoitteet on määritelty nolla periaatteen mukaisesti: kaikkien toimittajien tulee sitoutua Musti Groupin periaatteisiin ja toimia niiden mukaisesti. Ja ne perustuvat Global Compactin 10 periaatteisiin, osana Musti Groupin jäsenyyttä järjestössä. Tavoitteiden määrittelyssä ei ole hyödynnetty sidosryhmien edustajien näkemyksiä, koska ihmisoikeuksien toteutuminen on fundamentaalinen perusta oikeudenmukaiseen toimintaan ihmisiä kohtaan.

S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät

☆ Strategia

ESRS 2 SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset

Lemmikkiliiketoiminnan kuluttajat muodostavat monimuotoisen ryhmän, jonka ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sekä emotionaaliset että rationaaliset tekijät. Asiakaskunta kattaa laajan ikä- ja tulohaitarin, mutta erityisesti kaupunkilaiset ja nuoret aikuiset ovat kasvava segmentti. Kuluttajat ovat digitaalisesti aktiivisia, he hakevat tietoa verkosta, vertailevat tuotteita ja arvostavat helppoa verkkokauppa-asiointia. Kuluttajat ja lemmikit ovat keskeinen vaikutusten kohteena oleva sidosryhmä.

Kuluttajien edut ja näkemykset liittyvät ensisijaisesti lemmikkien hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Asiakkaat odottavat tuotteiden ja palveluiden tukevan lemmikin terveyttä ja mukavuutta. Vastuullisuus ja kestävyys ovat tärkeitä arvoja. Myös digitaaliset palvelut, verkkokauppa ja kotiinkuljetus lisäävät asiakastytyväisyyttä ja hyvää asiakaskokemusta. Rääätälöidyt ruokavaliot ja korkealaatuiset tuotteet koetaan lisäarvona ja osalla kuluttajista on valmius maksaa korkeampaa hintaa laadusta. Kuluttajien näkemyksiä kuullaan asiakaskohtaamisissa myymälöissä, asiakaspalvelukanavien kautta saatavien yhteydenottojen sekä asiakastytyväisyyskyselyjen kautta. Vuorovaikutusta käydään myös sosiaalisessa mediassa ja markkinointiviestinnän kautta.

Kuluttajat suhtautuvat lemmikkeihin yhä enemmän perheenjäseninä, ja tällä on vaikutusta kulutettaviin tuotteisiin, kuten ruokiin ja tarvikkeisiin sekä palveluvalikoimaan. “Lemmikkivanhemmuus” -trendi antaa suuntaa Mustin tarjonnan kehittämiseen. Tämä trendi on vaikuttanut premium-ruokien sekä erilaisten palveluiden kysyntään, mihin Musti on vastannut laajentamalla valikoimaansa kattamaan sekä hyvinvointiin liittyviä tuotteita että hoitopalveluja kuten trimmausta, koulutusta ja eläinlääkäripalveluita.

Mustin ajatus siitä, että “Mustilla on kaikki, mitä tarvitset” on vastaus kuluttajien odotuksiin helppoudesta ja kokonaisvaltaisesta palvelusta. Datan avulla Musti pyrkii tarjoamaan asiakaskohtaisia ratkaisuja, mikä osoittaa, että kuluttajien yksilölliset näkemykset ja ostokäyttäytyminen ohjaavat myös digitaalisten palveluiden kehittämistä. Monikanavaisuus on keskeinen osa Mustin liiketoimintamallia, ja se vastaa kuluttajien muuttuneisiin asiointitapoihin. Kuluttajat odottavat sujuvaa asiointia verkkokaupassa ja myymälässä, mikä näkyy Mustin strategiassa laajana myymäläverkostona sekä vahvasti kasvavana verkkokauppana.

Mustin liiketoimintamalli ja strategia rakentuvat vahvasti lemmikkien omistajien tarpeiden ja käyttäytymisen ympärille. Yrityksen toiminta perustuu jatkuvaan kehittämiseen, jotta nykyisiä asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin ja houkutella uusia asiakkaita erityisesti lemmikin elinkaaren alkuvaiheessa, milloin pitkä asiakassuhde on mahdollista luoda. Brändin lupaus, monikanavainen

palvelu, laatuun tähtääminen sekä joustavat hinnoitteluratkaisut muodostavat kokonaisuuden, joka perustuu kuluttajien etujen huomioimiseen ja heidän näkemyksensä ymmärtämiseen. Kuluttajien odotukset helppoudesta, kokonaisratkaisuista ja luotettavasta palvelusta ohjaavat Mustin strategisia painotuksia sekä liiketoimintaa.

ESRS 2 SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Musti Groupin kasvu- ja kannattavuusstrategia kytkeytyy useisiin olennaisiin kestävyysaiheisiin, jotka on tunnistettu kaksoisolennaisuusanalyysissä. Analyysissä tunnistettiin niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia kuluttajiin ja lemmikkeihin sekä riskejä ja mahdollisuuksia, mitkä voivat vaikuttaa Mustin liiketoimintaan.

Kaksoisolennaisuusanalyysiin perusteella olennaiset kuluttajiin ja loppukäyttajiin liittyvät vaikutukset syntyvät tuotetietojen laadukkuuden ja oikeellisuuden kautta, asiakaspalvelutilanteessa jaettavan neuvonnan ja tietojen kautta, kuluttajan henkilötietojen hallinnassa, sekä vastuullisten markkinointikäytäntöjen kautta. Tuotteiden laatu ja turvallisuus vaikuttavat sekä lemmikkiin että lemmikin perheenjäseniin. Tuoteturvallisuusriskeillä voi olla vaikutuksia Musti Groupin maineeseen ja liiketoiminnan kannattavuuteen. Lemmikkien hyvinvointiin liittyvät palvelut ja laadukkaat tuotteet vahvistavat luottamusta yritykseen ja niihin liittyy mahdollisuuksia vahvistaa asiakasuskollisuutta.

Liiketoiminnan harjoittaminen (G1) raportointistandardiin sisältyy vaikutukset eläinten hyvinvointiin. Tämä osa näkökulmana lemmikin hyvinvointi nousi Musti Groupin kaksoisolennaisuusanalyysissä olennaiseksi kestävyysseikaksi. Aihe on siirretty raportointistandardiin Kuluttajat ja loppukäyttäjät (S4) ja siksi tämä näkökulma käsitellään tässä yhteydessä.

Olennaiset kielteiset vaikutukset sekä liiketoiminnan riskit

Musti Groupin tuotevalikoimaan kuuluu lemmikkieläinten ruokia, lemmikkieläinten hoitoon ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita ja tarvikkeita sekä palveluita. Palveluita ovat mm. trimmaus-, koulutus- ja hieronta- sekä ruokavaliopalvelut, ja eläinlääkäripalveluja tietyissä myymälöissä.

Virheelliset tuote- ja pakkausmerkinnät voivat johtaa kuluttajaa harhaan, mikä saattaa aiheuttaa väärän tuotteen käytön ja negatiivisia vaikutuksia lemmikin hyvinvoinnille ja terveydelle. Tuotevial, kuten sähkölaitevial, voivat vaarantaa lemmikin terveyden ja aiheuttaa kuluttajalle omaisuusvahinkoja. Lemmikkieläinten ruoan heikko laatu voi heikentää lemmikin hyvinvointia ja terveyttä, mikä voi johtaa luottamuksen menetykseen ja aiheuttaa myyntivolyymin pienentymisen.

Epäonnistuminen asiakaspalvelussa tai asiakaspalautteen käsittelyssä voi synnyttää negatiivisen asiakaskokemuksen ja lisätä riskiä, että asiakas jakaa kokemuksensa sosiaalisessa mediassa, mikä voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Kuluttajien henkilötietoihin kohdistuvat tietovuodot voivat aiheuttaa vakavia yksityisyydensuojan loukkauksia ja lisätä identiteettivarkauksien riskiä. Lisäksi verkkokauppaan kohdistuva kyberrikollisuus voi johtaa taloudellisiin menetyksiin ja heikentää brändin luotettavuutta.

Olellaiset myönteiset vaikutukset sekä liiketoiminnan mahdollisuudet

Osaavan myymälähenkilökunnan tarjoama neuvonta asiakaspalvelutilanteissa sekä Mustin lemmikkien koulutuspalvelut lisäävät lemmikkien omistajien osaamistasoa. Tämä vaikuttaa lemmikkien hyvinvointiin ja terveyteen, millä on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja luottamukseen yritystä kohden. Positiivisen vaikutuksen varmistamiseksi panostetaan henkilöstön jatkuvaan koulutukseen, asiakaspalvelun laatuun ja ajantasaisen tiedon jakamiseen.

Mustin hoito- ja terveyspalvelut tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden saada apua lemmikkiensä hyvinvoinnin edistämiseen. Monipuolinen palveluvalikoima luo mahdollisuuden erottautua kilpailijoista ja vahvistaa brändin asemaa ammattitaitoisena toimijana. Mahdollisuuden hyödyntämiseksi palveluvalikoimaa ja koulutustarjontaa kehitetään ja viestitään aktiivisesti asiakkaille palveluista.

Lisäksi asiantunteva neuvonta ja hyvinvointipalvelut voivat vähentää virheellisiä tuotevalintoja ja mahdollistaa hyvää elämänlaatua lemmikeille.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

Kuluttajiin ja loppukäyttajiin kohdistuvia vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia hallitaan lemmikkieläinvähittäiskaupassa osana yrityksen liiketoimintaprosesseja. Mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ovat tuotteiden turvallisuuteen tai puutteellisiin tuotetietoihin liittyvät poikkeamat. Näitä hallitaan tuotesuunnittelun kautta toimittajavalintaan sekä toimittajasopimuksiin sekä niiden laatuliitteiden avulla. Palautekanavien kautta saadaan ajantasaista tietoa tuotteisiin liittyvistä puutteista.

Kuluttajiin liittyviä liiketoimintariskejä, kuten luottamuksen heikkenemistä tai mainehaittoja, ehkäistään avoimella viestinnällä ja asiakasreklamaatioiden käsittelyllä. Kuluttajien on mahdollista antaa palautetta myymälöissä tai ottaa yhteyttä keskitetyn asiakaspalvelukeskuksen kautta.

Kuluttajien kasvava kiinnostus lemmikkien hyvinvointiin ja kestävään kulutukseen nähdään mahdollisuutena, jota hyödynnetään kattavalla ja lisäarvoa tuottavalla tuote- ja palveluvalikoimalla lemmikin elinkaaren eri vaiheissa.

Yritys seuraa kuluttajien ja muiden keskeisten sidosryhmien muuttuvia odotuksia. Tämä tarkoittaa muun muassa tuotevalikoiman ja palveluiden kehittämistä vastaamaan kulutustrendejä. Kun kuluttajien tarpeet ja arvot muuttuvat, liiketoimintaa ohjaavia painotuksia tarkennetaan niiden mukaisesti. Näin varmistetaan, että yrityksen toiminta pysyy asiakaslähtöisenä ja liiketoiminta reagoi toimintaympäristön muutoksiin.

S4-1 Kuluttajiin ja loppukäyttajiin liittyvät toimintaperiaatteet

Musti Groupin toiminta perustuu laatu- ja tuoteturvallisuuspolitiikkaan, joka ohjaa kaikkia prosesseja tuotteiden ja palveluiden laadun sekä turvallisuuden varmistamiseksi. Tavoitteena on luoda luotettava ja kestävä liiketoiminta, mikä huomioi kuluttajien ja lemmikkien hyvinvoinnin. Laatu- ja tuoteturvallisuuspolitiikkaa noudatetaan koko Musti Groupissa ja sen toimitusketjussa sen kaikilla markkinoilla ja maantieteellisillä alueilla. Musti Group jalkauttaa vastaavat periaatteet sen toimittajille osana toimittajille asetettavia vaatimuksia. Toimittajat sitoutuvat lisäksi toimimaan Musti Groupin erillisen toimittajien toimintaohjeen mukaisesti. Musti Groupin johtoryhmä vastaa tämän toimintaperiaatteen implementoinnista. Toimintaohje on löydettävissä konsernin verkkosivuilta.

Noudatamme lainsäädäntöä ja viranomaisohjeita kaikessa toiminnassamme varmistaaksemme tuotteiden ja palveluiden turvallisuuden ja laadun. Toimintamme lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja lemmikkien hyvinvoinnin edistäminen, ja asiakaspalautte on keskeinen osa jatkuvaa kehittämistä. Omassa tehtaassamme valmistetut lemmikkiruokat täyttävät FSSC 22000 -standardin vaatimukset ja ovat kolmannen osapuolen sertifioimia. Näin ollen Musti Group on sitoutunut noudattamaan FSSC 22000 -tuoteturvallisuusjohtamisen standardia konsernipolitiikassaan koskien lemmikkieläinruokatehdasta Suomessa.

Lemmikkiruokien kehityksessä huomioimme ravitsemukselliset tarpeet, lajinmukaisuuden ja maittävuuden. Tuotetietojen oikeellisuus, lainmukaisuus ja avoin viestintä sekä vastuullisten markkinointiperiaatteiden noudattaminen ovat toimintamme lähtökohtia. Tuoteturvallisuus otetaan huomioon koko toimitusketjussa kuten valmistuksessa, varastoinnissa ja logistiikassa, jotta tuotteet ovat turvallisia loppukäyttäjälle saakka. Tuotteet ovat jäljitettävissä, ja poikkeustilanteissa toimimme tehokkaasti riskien minimoimiseksi.

Kehitämme prosessejamme jatkuvasti ja käymme avointa vuoropuhelua asiakkaiden, toimittajien ja viranomaisten kanssa varmistaaksemme hyvän liiketoiminnan. Näiden periaatteiden avulla Musti Group varmistaa, että kuluttajat voivat luottaa tuotteiden ja palveluiden laatuun ja turvallisuuteen, osana yrityksen sosiaalista vastuuta ja hyvää hallintotapaa.

Musti Group kunnioittaa ihmisoikeuksia ja toimii omien eettisten periaatteidensa Code of Conductin mukaisesti kaikessa toiminnassaan, myös asiakkaita kohdatessaan. Lisätietoa löytyy kohdasta S1-1 Omaan työvoimaan liittyvät toimintaperiaatteet sivulta 68. Yhtiöllä on whistleblowing-kanava anonyymi-ilmoitusten tekoa varten tilanteissa, missä on mahdollinen epäily ihmisoikeusloukkauksesta.

S4-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa

Vuoropuhelu asiakkaiden kanssa toteutuu monikanavaisesti: myymälöissä, digitaalisilla markkinapaikoilla, tapahtumissa, asiakaspalvelun kautta, asiakaskyselyissä, markkinointiviestinnässä, kanta-asiakasohjelmassa, verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Asiakkaiden näkemysten ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää, jotta voimme varmistaa tuotteiden ja palveluiden vastaavan heidän tarpeitaan.

Asiakaspalaute on Musti Groupille keskeinen väylä saada tietoa asiakkaiden näkemyksistä. Asiakkaamme voivat antaa meille palautetta verkkokaupan chatin kautta, puhelimitse tai sähköpostitse sekä myymälöissämme suoraan henkilökunnallemme.

Vuonna 2025 Musti Groupin asiakaspalveluyksikköön noin 390 000 asiakaskontaktia. Asiakkaita palvelullaan esimerkiksi tuotetiedusteluihin vastaamalla, varaamalla aikoja hyvinvointipalveluihin ja vastaanottamalla asiakaspalautteita ja -reklamaatioita. Asiakaspalautteista noin 40 % kohdistui lemmikkien ruokiin tai herkkuihin, noin 10 % leluihin tai tarvikkeisiin, noin 30 % verkkokaupakuljetuksiin ja noin 20 % muihin asioihin kohdistuviin palautteisiin. Jatkoimme vuonna 2024 alkanutta asiakaspalaute- ja reklamaationprosessien sekä järjestelmien kehittämistä, jotta asiakaspalveluun ja myymälään tulevien palautteiden käsittely ja hallinnointi olisi yhtenäistä ja mahdollistaisi sujuvan asiakaskokemuksen syntymisen.

Vuonna 2025 Musti Groupin asiakasuskollisuutta kuvaavan suositteluindeksin Net Promoter Score (NPS) -kokonaispistemäärä oli 80,1 asteikolla -100:sta +100:aan (2024: 76,7). Musti konsernin johtoryhmä seuraa kuukausittain yhteenvetoa asiakaskontaktien ja -palautteiden sekä NPS:n kehittymistä.

Kaupallisten palvelujen lisäksi Musti tarjoaa myös palveluita ja maksuttomia tapahtumia, jotka tähtäävät lemmikkiyhteisön rakentamiseen Musti Groupin asiakkaille. Tapahtumissa mustilaiset antavat vinkkejä ja yhdistävät samassa tilanteessa olevia eläinten omistajia jakamaan kokemuksiaan. Haluamme asiakkaidemme, työntekijöidemme ja kumppaneidemme kanssa tehdä työtä hyvien asioiden puolesta, mitkä tukevat lemmikkien ja heidän perheidensä elämää ja hyvinvointia. Esimerkiksi pentutreffeihin osallistumismäärä Suomessa oli vuonna 2025 yli 20 000 kertaa. Lisäksi suuren suosion saavuttanut ”Haukutuin lenkki” -haaste kävelylenkille keräsi yli 9 000 lemmikkiä omistajineen Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

S4-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi

Musti Group tunnistaa vastuunsa varmistaa, että sen toiminta ei aiheuta haitallisia vaikutuksia asiakkaille, lemmikeille tai muille sidosryhmille. Tätä varten käytössämme on prosesseja, joiden avulla tunnistamme mahdolliset haitat, toimimme ennaltaehkäisten sekä huolehdimme korjaavista toimenpiteistä.

Asiakaspalautteet ja reklamaatiot käsitellään asiakaspalveluyksikössä ja hyvitetään hyvitysprosessin mukaisesti. Mikäli havaitaan tuoteturvallisuus- tai laatuongelma, käynnistetään selvitysprosessi ja arvioidaan tilanteen vakavuus. Vakavat tai laajaa vaikutusta aiheuttavat tuoteturvallisuustapaukset ohjataan lakipalveluihin, jotta varmistetaan asianmukainen käsittely.

Tilanteissa, joissa Musti Groupin myymä tuote on aiheuttanut tai voi aiheuttaa lemmikkeihin tai kuluttajiin kielteisiä vaikutuksia, toimitaan yrityksen takaisinvetoprosessin mukaisesti virheellisten tuotteiden poistamiseksi markkinoilta. Vuoden 2025 aikana kehitettiin takaisinvetoprosessissa yrityksen sisäisiä prosesseja, jotta akuutissa tilanteessa toiminta ja kuluttajien tiedottaminen tapahtuisi nopeasti. Takaisinvetoprosessin toimivuus testataan vähintään kerran vuodessa, testauksen toimivuus arvioidaan ja laaditaan mahdolliset kehitystarpeet. Vuonna 2025 Musti Group ei tehnyt yhtään julkista takaisinvetoa. Jokaisen takaisinvetotapauksen jälkeen tehdään arviointi kehitystarpeista ja muutetaan prosessia havaintojen mukaisesti.

Tuoteturvallisuuspoikkeamissa tehdään yhteistyötä tuotteen valmistajan kanssa, jotta voidaan varmistua korjaavista ja ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä. Toimittaja-auditointi prosessia kehitettiin vuonna 2025 riskiperusteiseksi ja tämän pohjalta aloitettiin auditointien toteutus.

Musti Groupin omassa lemmikkirokatehtaassa Suomessa toimitaan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) riskien arvioinnin ja ennaltaehkäisyn periaatteiden mukaisesti. Tuoteturvallisuuden johtamisen FSSC 22000 -standardin mukaisella järjestelmällä ennakoitaan ja hallitaan riskejä sekä varmistutaan prosessien toimivuudesta tilanteissa, kun havaitaan mahdollisia kielteisiä vaikutuksia tuotteiden loppukäyttäjiiin. Prosessit toimivat jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti sisältäen korjaavat toimenpiteet.

S4-4 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus

Tuoteturvallisuusriskienhallinta on olennainen osa Musti Groupin toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tunnistamme ja arvioimme toimintaamme liittyviä riskejä, kuten toimitusketjuun liittyviä riskejä. Toimitusketjun riskien arviointi sisältää arvioinnin, priorisoinnin ja hallintatoimenpiteiden määrittelyn. Toimittajille asetetaan selkeät vaatimukset, ja heidän toimintansa arvioidaan auditointien ja sopimusehtojen avulla. Lisäksi hyödynnämme asiakaspalautetta ja reklamaatiodataa riskien tunnistamisessa ja ennakoimisessa. Näin varmistamme, että mahdolliset haitalliset vaikutukset havaitaan ajoissa ja niihin reagoidaan tehokkaasti.

Osaavan myymälähenkilökunnan tarjoama neuvonta asiakaspalvelutilanteissa sekä Mustin lemmikkien koulutuspalvelut lisäävät lemmikkien omistajien osaamistasoa. Tämä parantaa lemmikkien hyvinvointia ja terveyttä, mikä vahvistaa asiakastyytyväisyyttä ja luottamusta yritykseen. Positiivisen vaikutuksen varmistamiseksi panostetaan henkilöstön jatkuvaan koulutukseen, asiakaspalvelun laatuun ja ajantasaisen tiedon jakamiseen.

Mustin tarjoamat hoito- ja terveystalvet edistävät lemmikkien hyvinvointia ja tukevat lemmikinomistajia lemmikin hoidossa. Mahdollisuuden hyödyntämiseksi kehitetään palveluvalikoimaa, laajennetaan koulutustarjontaa ja viestitään aktiivisesti palveluiden hyödyistä asiakkaille.

Musti Group tarjoaa asiakkaille ja loppukäyttäjille useita kanavia, joiden kautta he voivat antaa palautetta. Näitä ovat asiakaspalvelu puhelimitse, sähköpostitse ja verkkokaupan chatin kautta, sekä myymälähenkilökunta, jolle palautetta voi antaa suoraan. Verkkosivuilla on erillinen palautelomake ja reklamaatiokanava. Asiakasreklamaatiot käsittelemme asiakaspalvelukeskuksessa ja toimimme tuotteiden myyjälle asetettujen vastuiden mukaisesti.

Asiakkaiden suositteluhaluutta ja siten heidän sitoutumistaan ja uskollisuuttaan yritykseen, tuotteisiin ja palveluihin mitataan NPS-tutkimuksen (Net Promoter Score) avulla. NPS-mittaukset tukevat jatkuvaa asiakastyytyväisyyden seurantaa, ja tapahtumat sekä yhteisötilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden keskustella asiantuntijoiden kanssa kasvokkain. Asiakkaiden näkemysten ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää, jotta voimme varmistaa, että tuotteemme ja palvelumme vastaavat heidän tarpeitaan ja tukevat lemmikkien hyvinvointia. Musti Group arvioi onnistumistaan keskeisissä toimenpiteissä ja asiakkaiden tarpeiden täyttämistä NPS-tutkimuksen avulla.

Vuoden 2025 aikana Musti Group ei ole tehnyt merkittäviä investointeja kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyvien toimintasuunnitelmien toteuttamiseen, eikä se ole arvioinut pitkällä aikavälillä tähän tarvittavia pääoma- ja toimintamenoja.

✔ Mittarit ja tavoitteet

S4-5 Olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet

Musti Group on asettanut seuraavat mittarit ja tavoitteet, jotka johtoryhmä on hyväksynyt vuonna 2025:

Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat:

- NPS tulos vuosittain > 70, edellisen vuoden 2024 tulos oli 76,7

Tuotelaadun ja -turvallisuustason varmistaminen:

- Lemmikkiruokien ja syötävien tuotteiden tuoteturvallisuuden varmistaminen Mustin omissa brändeissä: Toimittajien tuoteturvallisuuden hallintajärjestelmät ovat GFSI hyväksytyjä tai GMP+ tasoa – 100 % toimittajista vuoteen 2030 mennessä. Tämä on uusi mittari, perusvuosi on 2025
- Mustin omissa merkeissä tai oman lemmikkiruokatehtaan valmistamissa tuotteissa: 0 julkista takaisinvetoa vuosittain, perusvuonna 2024 ei tehty yhtään julkista takaisinvetoa.

Mittarit on asetettu siten, että ne ovat linjassa Laatu- ja tuoteturvallisuuspolitiikan kanssa.

Päämäärämme on tyytyväiset ja hyvinvoivat kuluttajat sekä lemmikit ja tavoitteemme on olla korkealaatuisten ja turvallisten tuotteiden valmistaja, valmistuttaja sekä vähittäismyyjä. Kuluttajat ja loppukäyttäjät eivät ole osallistuneet tavoitteiden määrittelyyn.

Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat NPS -tulos

Asiakaspalautteet osoittavat, että Musti Groupin myymälöissä palvelu koetaan laajasti ystävälliseksi, asiantuntevaksi ja asiakaslähtöiseksi. Henkilöstön osaaminen, palveluasenne ja myymälöiden positiivinen ilmapiiri muodostavat keskeisen tekijän myönteiselle asiointikokemukselle. Laaja tuotevalikoima, erityisesti koirille ja kissoille suunnatut tuotteet, tukee asiakkaiden moninaisia tarpeita ja edistää lemmikkien hyvinvointia, mikä on keskeinen osa yrityksen vastuullisuuslupausta.

Palautteessa kuitenkin nousee esiin kehitystarpeita, joilla on merkitystä asiakaskokemuksen yhdenvertaisuuden ja palvelun laadun jatkuvuuden kannalta. Kiireisimpinä ajankohtina palvelun koetaan ajoittain hidastuvan, jos henkilöstöresurssien riittävydessä on vaihtelua. Osa asiakkaista kokee yrityksen hintatason kilpailijoita korkeammaksi, mutta samalla kuitenkin tuotteiden laatu koetaan hyvänä. Kehityskohdiksi nousee myös palvelun tasalaatuisuuden, saatavuuden hallinnan, verkkokaupan sujuvuuden ja hinnoittelun selkeyden vahvistamiseen.

Kokonaisuudessaan asiakaspalaute viittaa siihen, että tehdyt toimenpiteet henkilöstön osaamisen kehittämiseen, palvelun laadun ylläpitämiseen sekä laajaan tuotevalikoimaan ovat hyvän NPS-tutkimustuloksen taustalla. Saavutettu tulos vuonna 2025 oli NPS 80,1.

Musti Group keskittyy jatkossakin näihin toimenpiteisiin edistääkseen lemmikkien ja asiakkaiden hyvinvointia sekä vahvistaakseen pitkän aikavälin asiakasuskollisuutta.

Lemmikkiruokien tuoteturvallisuuden varmistaminen

Lemmikkiruokien – ja tarvikkeiden tuoteturvallisuutta seurataan jatkuvasti. Valvontaan ja vaatimustenmukaisuuden varmistamiseen sisältyy esimerkiksi erilaisten näytteiden ottoa ja dokumentoitua tuotetestausta.

Toimittajayhteistyö ja jäljitettävyyssprosessin varmistaminen ovat osa normaalia laadunvalvontaa, mitä auditoinnit täydentävät. Mustin omien ja eksklusiivisten tuotemerkkien toimittajien tuoteturvallisuusjärjestelmien seuranta uutena mittarina otettiin käyttöön. Vuoden 2025 tulos lemmikkiruokien tuoteturvallisuusjärjestelmien olemassaolosta toimittajien tehtaissa on 64 %.

Vuonna 2025 ei tehty yhtään julkista takaisinvetoa.

4. Hallintotapatiedot

G1 Liiketoiminnan harjoittaminen

🔍 Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

G1-1 Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri

Musti Groupin liiketoiminta perustuu läpinäkyviin ja vastuullisiin toimintatapoihin sekä vahvaan eettiseen kulttuuriin. Yhtiön hallitus on hyväksynyt toimintaperiaatteet, jotka koskevat koko henkilöstöä ja Yhtiön johtoa.

Kaikki työntekijämme sitoutuvat yrityksemme kirjalliseen Employee Code of Conduct -toimintaohjeeseen. Toimintaohjeen periaatteet perustuvat UN Global Compactin kymmeneen peruseriaatteeeseen. Olemme sitoutuneet sisällyttämään ne toimintaamme, yrityskulttuuriimme ja strategiaamme. Yhtiö viestii nämä periaatteet työyhteisölle yhtiön sisäisessä intranetissä ja koulutuksissa. Omistajille, tavarantoimittajille ja muille yhteistyökumppaneille periaatteet viestitään yhtiön internet-sivuilla. Musti Groupin eettisen liiketoiminnan keskeisimmät periaatteet ovat lakien ja asetusten noudattaminen, eettisyys ja kestävyys, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, liiketoiminnan eheys ja sidosryhmäsuhteet. Toimintaohjeiden noin 30 minuutin verkkokoulutus on pakollinen kaikille työntekijöille. Eettisten ohjeiden koulutuksella on positiivinen vaikutus työntekijöihin ja johtoon. Heidän osaamiseensa ja valppauden avulla on mahdollista ennaltaehkäistä lahjonnan riskiä ja havaita mahdollisia korruptiotapauksia. Tavoitteena on, että 100 % työntekijöistä suorittaa koulutuksen. Konsernin johtoryhmä ja johtoryhmän jäsenistä erityisesti henkilöstöjohtaja on ylimpänä organisaatiotasona vastuussa tämän tavoitteen saavuttamisesta.

Näiden toimintaohjeiden lisäksi Musti Groupin ympäristöpolitiikka kuvaa periaatteita, jotka ohjaavat sekä omaa toimintaamme että tuotteidemme ja palveluidemme ympäristövaikutusten vähentämistä ja muodostavat perustan luotettaville ja kestäväille liiketoiminnalle. Henkilöstöpolitiikka kuvaa Musti-konsernin toimintatapoja ja -periaatteita työnantajana. Tietoturva- ja tietosuojakäytäntö määrittelee yksityisyyden ja tietosuojan periaatteet. Tuoteturvallisuus- ja laatuolitiikka asettaa puitteet tuoteturvallisuudelle ja laadulle. Koska lemmikkieläinten hyvinvointi on keskeinen osa yhtiön liiketoimintaa, Musti Group on esittänyt lemmikkien hyvinvointia koskevat periaatteet edellä kappaleessa S4.

Yrityksemme noudattaa tiukkaa nollatoleranssia korruption, lahjonnan ja kilpailulainsäädännön rikkomisten suhteen. Kaikki päätöksenteko ja kaupankäynti perustuvat läpinäkyviin menettelytapoihin, eikä yritys hyväksy lahjuksia, käteismaksuja, kohtuuttomia yrityslahjoja tai muita taloudellisia etuja, jotka voisivat vaikuttaa liikesuhteisiin tai päätöksentekoon. Työntekijöille on määritelty selkeät ohjeet toimintatavoista esimerkiksi vieraanvaraisuuden, liikelahjojen ja eturistiriitojen tilanteissa.

Yrityskulttuuri on olennainen osa yhtiömme hyvää hallintotapaa ja vastuullista liiketoiminnan harjoittamista. Yrityskulttuuria ohjaavat työntekijöiden toimintaohje, yrityksen arvot ja johtamisperiaatteet, jotka määrittävät eettiset toimintatavat, mukaan lukien korruption ja lahjonnan torjunnan. Kulttuuria ylläpidetään ja edistetään perehdytyksen, koulutusten, esihenkilötyön ja avoimen viestinnän kautta. Yrityskulttuurin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti muun muassa henkilöstöpalautteen, koulutusten kattavuuden sekä whistleblowing-ilmoitusten perusteella, ja havaintoja hyödynnetään toimintatapojen jatkuvassa kehittämisessä.

G1-2 Suhteet tavarantoimittajiin

Vastuullinen toimitusketju on kiinteä osa vastuullisuustyötämme, mitä kehitämme jatkuvasti. Musti Groupin toimialan luonteeseen kuuluu laaja ja monitasoinen toimittajaverkosto, minkä vuoksi toimitusketjujen eettisyys on keskeinen osa yrityksemme riskienhallintaa. Yhtenä riskienhallinnan työkaluna Musti Groupilla on tavarantoimittajien toimintaohjeet (supplier code of conduct) kuvaavat eettisiä periaatteita, joita Musti Group vaatii toimittajiltaan noudattamaan. Periaatteet sisältävät sitoumuksen lailliseen liiketoimintaan, korruption ja lahjonnan torjuntaan, reiluihin työoloihin, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen sekä ympäristönsuojeluun. Tavoitteena on, että 100 % toimittajistamme allekirjoittaa toimittajien toimintaohjeen. Vuonna 2025 toimittajistamme 94,6 prosenttia oli sitoutunut toimittajien toimintaohjeeseen. Konsernin johtoryhmä ja johtoryhmän jäsenistä erityisesti operatiivinen johtaja on ylimpänä organisaatiotasona vastuussa tämän tavoitteen saavuttamisesta.

Musti Group on ollut amfori BSCI:n jäsen vuodesta 2016. Amfori BSCI auttaa yrityksiä käymään kauppaa tarkoituksenmukaisesti parantamalla sosiaalista suorituskykyä toimitusketjussaan. Korkean riskin maissa Musti Group on asettanut vaatimuksen, että yritysten on oltava osa amfori BSCI:tä ja sen auditointijärjestelmää, jotta voimme tehdä niiden kanssa yhteistyötä. Amfori BSCI:n auditointien toimittajien kattavuus korkean riskin maissa on 86 %.

Ennen yhteistyön aloittamista ja sen aikana teemme toimittajiin due diligence -arviointeja sekä suoritamme valvontaa ja auditointeja riskiperusteisesti. Lisäksi pyydämme toimittajilta itsearviointeja, joiden perusteella arvioimme toimittajia. Havaittuihin puutteisiin reagoidaan ja toimittajilta edellytetään korjaavia toimenpiteitä ja näiden laiminlyönti saattaa johtaa yhteistyön päättymiseen.

Vuonna 2025 Kiinassa sijaitsevien toimittajien valvonta- ja seurantaprosesseja vahvistettiin. Vuoden aikana jatkui myös pitkän aikavälin toimittajayhteistyö vastuullisuuden kehittämiseksi, minkä pohjana ovat pitkäaikaiset hyvin toimivat liikesuhteet. Vastuullisuus on keskeinen pysyvä elementti Musti Groupin toimittajayhteistyössä.

G1-3 Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen ja havaitseminen

Musti Group käyttää ilmoituskanavaa, jonka tarkoituksena on tukea lakien sekä Musti Groupin sisäisten ohjeiden, käytäntöjen ja arvojen noudattamista. Työntekijät ja muut sidosryhmät voivat ilmoittaa epäillyistä väärinkäytöksistä tai yrityksen toimintaperiaatteiden noudattamatta jättämisestä ilmiantomenettelyn mukaisesti. Työkalua voi käyttää myös ulkoisella verkkosivustolla, jotta myös Musti Groupin organisaation ulkopuoliset sidosryhmät voivat käyttää sitä. Kaikki työkalun kautta tehdyt ilmoitukset käsitellään nimettömästi ja ne ovat ilmiantodirektiivin suojaamia. Tämä menettely on tarkoitettu sellaisten tapausten käsittelyyn, joissa epäillään väärinkäytöksiä tai yrityksen toimintaperiaatteiden noudattamatta jättämistä. Kaikissa normaaleissa työasioissa ensisijainen yhteyshenkilö on aina työntekijän esihenkilö.

Musti Group on sitoutunut tutkimaan tapaukset viipymättä, riippumattomasti ja puolueettomasti. Kaikki ilmoitetut tiedot käsitellään luottamuksellisesti ilmoitusmenettelytiimin toimesta, johon kuuluvat Yhtiön henkilöstöjohtaja ja talousjohtaja. Tiimi arvioi annetut tiedot ja hyödyntää joko sisäisiä tai tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita ilmoitusten tutkimisessa ja niiden perusteella vaadittavien toimenpiteiden arvioinnissa. Kaikki kanavan kautta tehdyt ilmoitukset raportoidaan Yhtiön hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

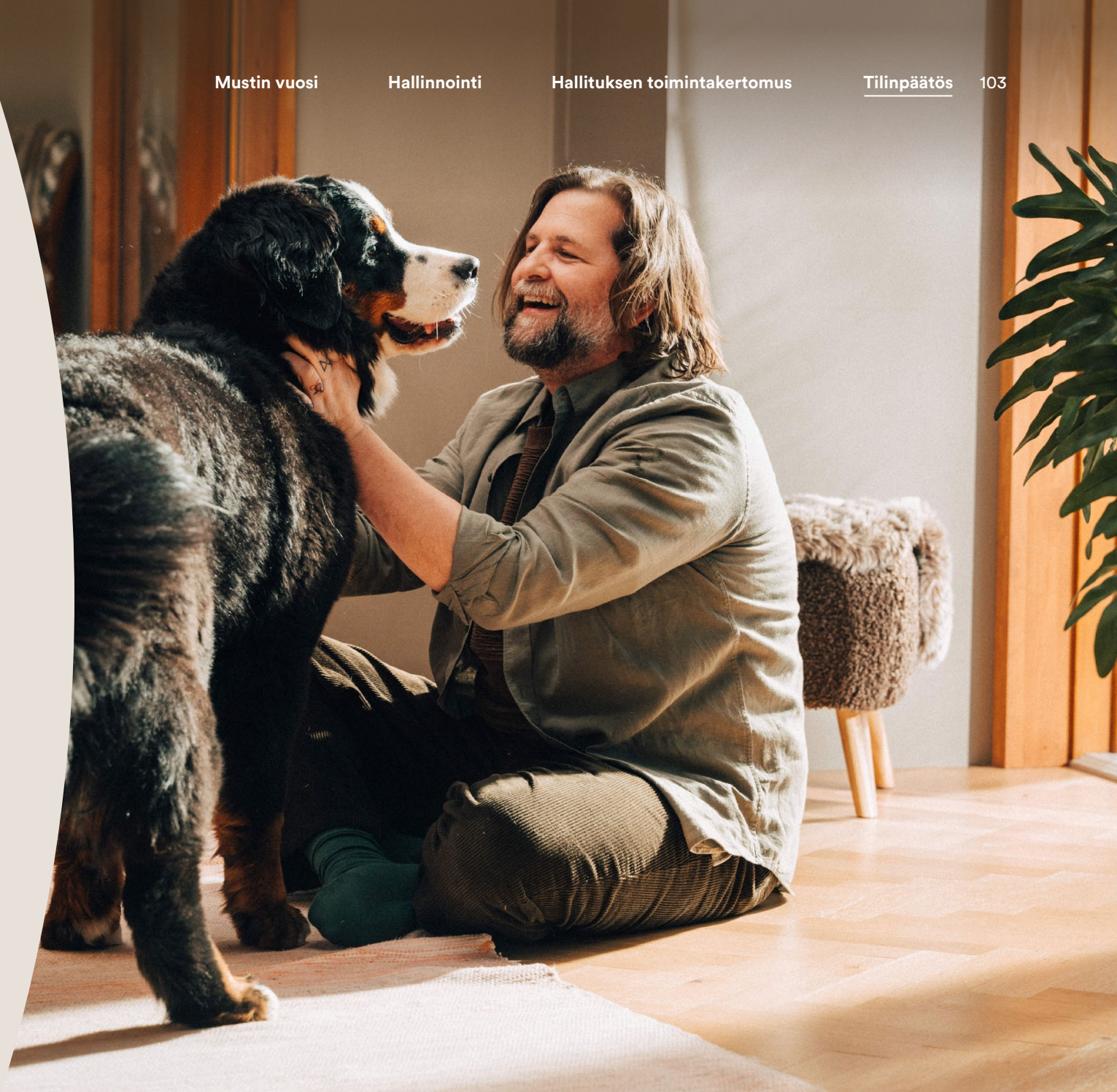
Korruption ja lahjonnan torjunnan periaatteista tiedotetaan työntekijöitä pakollisessa toimintaohjeiden koulutuksessa sekä intranetissä. Tavarantoimittajille asiasta kerrotaan tavarantoimittajien toimintaohjeessa. Omistajille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille liiketoimintaperiaatteista viestitään yhtiön internet-sivuilla. Yhtiö ei järjestä johdolle tai hallitukselle erityisiä koulutuksia tästä aiheesta.

Musti Groupin johto ja hallitus seuraavat säännöllisesti liiketoiminnan eettisten periaatteiden, väärinkäytösten ehkäisyn ja riskienhallinnan toimivuutta ilmoituskanavan raporttien ja sisäisen raportoinnin kautta. Tuloksia hyödynnetään prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Näiden toimintatapojen kautta varmistamme, että liiketoimintamme on läpinäkyvää, vastuullista ja eettisesti kestävää.

✔ Mittarit ja tavoitteet

G1-4 Vahvistetut korruptio- tai lahjontatapaukset

Vuonna 2025 Musti Groupin tietoon ei tullut yhtään Yhtiöön kohdistuvaa korruptioon liittyvää tapausta, tutkintaa tai korruptioon liittyviä oikeustoimia. Vuonna 2025 ei myöskään ollut kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin tai määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyviä oikeuskanteita tai tuomioita. Yhtiö on tunnistanut, että Yhtiön hankintaosastolla on suurin riski joutua korruptio- tai lahjontayritysten kohteeksi. Yhtiön tavoitteena on, että vahvistettujen korruptio- tai lahjontatapauksen lukumäärä on vuosittain nolla. Konsernin operatiivinen johtaja on vastuussa tämän tavoitteen saavuttamisesta.



Tilinpäätös

Konsernitilinpäätös	105
Emoyhtiön tilinpäätös	148
Tilintarkastuskertomus	156

Musti Group Oyj

Tilinpäätös 31.12.2025

Sisällysluettelo

Konsernitilinpäätös, IFRS	105	4. Nettokäyttöpääoma	127
Konsernin tuloslaskelma, IFRS	105	4.1 Vaihto-omaisuus	127
Konsernin laaja tuloslaskelma, IFRS	105	4.2 Myynti- ja muut saamiset	128
Konsernitase, IFRS	106	4.3 Ostovelat ja muut velat	128
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista	107	5. Pääomarakenne ja rahoitusinstrumentit	129
Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS	108	5.1 Rahoitusriskien hallinta	129
Konsernitilinpäätöksen liitetiedot	109	5.2 Rahoitusvarat ja -velat	134
1. Laatomisperiaatteet	109	5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	140
1.1 Yleiset tiedot	109	5.4 Rahoitustuotot ja -kulut	141
1.2 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	109	5.5 Pääoman hallinta	141
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut	110	5.6 Oma pääoma	141
1.4 Konsernin tiedot	110	6. Muut liitetiedot	144
1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRS-tulkinnat	111	6.1 Lähipiiritapahtumat	144
2. Toiminnan tulos	112	6.2 Verot	145
2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto	112	6.3 Tilikauden jälkeiset tapahtumat	147
2.2 Liiketoiminnan muut tuotot	116	7. Emoyhtiön tilinpäätös	148
2.3 Liiketoiminnan kulut	116	Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset sekä tilinpäätösmerkintä	155
2.4 Osakeperusteiset maksut	117	Tilintarkastuskertomus	156
3. Sidottu pääoma	118	ESEF-tilinpäätöksestä	160
3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen	118	Kestävyysraportin varmennuskertomus	162
3.2 Aineettomat hyödykkeet	120		
3.3 Liikearvo ja arvonalentumistestaus	121		
3.4 Osakkuusyhtykset	122		
3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	123		
3.6 Vuokrasopimukset	124		

Konsernitilinpäätös, IFRS

Konsernin tuloslaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liite	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Liikevaihto	2.1	508 855	560 571
Liiketoiminnan muut tuotot	2.2	6 030	5 602
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	3.4	-220	0
Materiaalit ja palvelut	4.1	-285 080	-313 369
Henkilöstökulut	2.3	-103 932	-104 769
Liiketoiminnan muut kulut	2.3	-70 748	-80 793
Poistot ja arvonalentumiset	3.2, 3.3, 3.5, 3.6	-48 067	-51 023
Liikevoitto		6 838	16 218
Rahoitustuotot	5.4	9 584	10 096
Rahoituskulut	5.4	-19 563	-18 161
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		-9 978	-8 066
Tilikauden tulos ennen veroja		-3 140	8 152
Tuloverot	6.2	-577	-1 433
Tilikauden tulos		-3 718	6 719
Tilikauden tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		-3 723	6 700
Määräysvallattomille omistajille		6	19
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos (EUR)			
Osakekohtainen tulos, laimentamaton (EUR)		-0,11	0,20
Osakekohtainen tulos, laimennettu (EUR)		-0,11	0,20

Konsernin laaja tuloslaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liite	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tilikauden tulos		-3 718	6 719
Muut laajan tuloksen erät			
Erät jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi:			
Muuntoerot		6 131	197
Verot eristä, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi		-416	-17
Tilikauden laaja tulos yhteensä		1 997	6 899
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		1 986	6 879
Määräysvallattomille omistajille		11	19

Konsernitase, IFRS

EUR tuhatta	Liite	31.12.2025	31.12.2024
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Liikearvo	3.1, 3.2, 3.3	210 600	195 157
Muut aineettomat hyödykkeet	3.2	25 268	20 229
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.6	94 899	90 529
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5	41 861	32 400
Osuudet osakkuusyrityksissä	1.4, 3.4	1 741	1 967
Laskennalliset verosaamiset	6.2	6 100	4 697
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	5.2	118	0
Muut pitkäaikaiset varat		412	240
Pitkäaikaiset varat yhteensä		380 998	345 220
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	4.1	77 817	66 455
Myyntisaamiset ja muut saamiset	4.2, 5.1	15 432	14 705
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	5.2	773	1 076
Tuloverosaamiset	6.2	3 525	4 028
Rahavarat	5.2	16 243	11 829
Lyhytaikaiset varat yhteensä		113 788	98 092
VARAT YHTEENSÄ		494 787	443 312

EUR tuhatta	Liite	31.12.2025	31.12.2024
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma			
Osakepääoma	5.6	11 002	11 002
Muut rahastot	5.6	123 349	123 349
Omat osakkeet	5.6	-5 340	-5 340
Muuntoerot	5.6	-4 399	-10 524
Kertyneet voittovarot		44 472	48 328
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä		169 084	166 815
Määräysvallattomien omistajien osuus		69	94
Oma pääoma yhteensä		169 153	166 909
VELAT			
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	5.2	109 675	94 668
Vuokrasopimusvelat	3.6	69 337	66 889
Laskennalliset verovelat	6.2	8 707	6 444
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	5.2	122	240
Pitkäaikaiset korottomat velat	5.2	0	2 215
Muut pitkäaikaiset velat	5.2	80	15
Pitkäaikaiset velat yhteensä		187 921	170 472
Lyhytaikaiset velat			
Yritystodistukset	5.2	12 901	7 458
Vuokrasopimusvelat	3.6	31 173	28 706
Ostovelat ja muut velat	4.3	90 997	68 153
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	5.2	929	233
Tuloverovelat	6.2	1 600	1 381
Varaukset		113	0
Lyhytaikaiset velat yhteensä		137 712	105 931
Velat yhteensä		325 633	276 403
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ		494 787	443 312

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Kertyneet voittovarot	Yhteensä	Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Muut rahastot	Omat osakkeet	Muuntoerot					
Oma pääoma 1.1.2025	11 002	123 349	-5 340	-10 524	48 328	166 815	94	166 909	
Tilikauden tulos					-3 723	-3 723	6	-3 718	
Muuntoerot				6 126		6 126	5	6 131	
Laajan tuloksen verot					-416	-416		-416	
Tilikauden laaja tulos yhteensä	0	0	0	6 126	-4 139	1 986	11	1 997	
Osingot						0	-35	-35	
Osakeperusteinen palkitseminen					277	277		277	
Muut oikaisut					6	6		6	
Oma pääoma 31.12.2025	11 002	123 349	-5 340	-4 399	44 472	169 084	69	169 153	

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Kertyneet voittovarot	Yhteensä	Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Muut rahastot	Omat osakkeet	Muuntoerot					
Oma pääoma 1.10.2023	11 002	123 349	-5 340	-10 721	46 009	164 299	88	164 387	
Tilikauden tulos					6 700	6 700	19	6 719	
Muuntoerot				196		196	0	197	
Laajan tuloksen verot					-17	-17		-17	
Tilikauden laaja tulos yhteensä	0	0	0	196	6 683	6 879	19	6 899	
Liiketoimintojen yhdistäminen						0	40	40	
Muut oikaisut					27	27	-27	0	
Osingot						0	-26	-26	
Osakeperusteinen palkitseminen					-4 391	-4 391		-4 391	
Oma pääoma 31.12.2024	11 002	123 349	-5 340	-10 524	48 328	166 815	94	166 909	

Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liite	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Liiketoiminnan rahavirta			
Tilikauden tulos ennen veroja		-3 140	8 152
Oikaisut			
Poistot ja arvonalentumiset		48 067	51 023
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		9 978	8 066
Muut oikaisut		497	-2 935
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta		55 402	64 306
Käyttöpääoman muutos:			
Myyntisaamisten ja muiden saamisten lisäys (-) / vähennys (+)	4.2	274	227
Vaihto-omaisuuden lisäys (-) / vähennys (+)	4.1	-6 503	-5 239
Ostovelkojen ja muiden velkojen lisäys (+) / vähennys (-)	4.3	17 922	-7 579
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		67 096	51 715
Maksetut tuloverot		-506	-4 775
Liiketoiminnan nettorahavirta		66 590	46 940

EUR tuhatta	Liite	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Investointien rahavirta			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	3.2, 3.5	-21 704	-19 200
Tytäryritysten hankinnat ja liiketoimintakaupat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.1	-20 298	-19 404
Investoinnit osakkuusyrityksiin	3.4	0	-1 993
Myydyt tytäryhtiöosakkeet		0	52
Investointien nettorahavirta		-42 002	-40 545
Rahoituksen rahavirta			
Maksetut osingot		-35	-26
Pitkäaikaisten lainojen nostot		15 079	95 000
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		0	-70 525
Yritystodistusten liikkeellelaskut	5.2	4 957	-1 955
Vuokrasopimusvelkojen maksut		-31 773	-33 157
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-10 661	-9 569
Saadut korot ja muut rahoitustuotot		1 468	2 771
Rahoituksen nettorahavirta		-20 965	-17 460
Rahavarojen muutos			
Rahavarat kauden alussa	5.1, 5.2	11 829	21 954
Valuuttakurssierot ja tytäryhtiön hankinnassa saadut rahavarat		792	940
Rahavarat kauden lopussa		16 243	11 829

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot

1. LAATIMISPERIAATTEET

Tässä osiossa esitetään ne konsernissa noudatettavat tilinpäätöksen laatimisperiaatteet siltä osin kuin niitä ei ole esitetty muissa liitetiedoissa. Näitä periaatteita on sovellettu kaikilla esitettävillä kausilla johdonmukaisesti, ellei muuta mainita. Jokaisen osa-alueen liitetiedot sisältävät olennaisen taloudellisen informaation, laatimisperiaatteet sekä keskeiset arviot ja harkintaan perustuvat ratkaisut.

Kuinka Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteita tulee lukea?

Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan kunkin liitetiedon yhteydessä, jotta tilinpäätöksen kukin alue olisi helpommin ymmärrettävissä. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto siitä, missä liitetiedossa kukin laatimisperiaate esitetään, ja mainitaan asiaa koskeva IFRS-standardi.

Laatimisperiaate	Liitetieto	IFRS-standardi
Segmentit ja liikevaihto	2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto	IFRS 8, IFRS 15
Työsuhde-etuudet	2.3 Liiketoiminnan kulut 2.4 Osakeperusteiset maksut	IAS 19, IFRS 2
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen	IFRS 3
Aineettomat hyödykkeet	3.2 Aineettomat hyödykkeet, 3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus	IAS 36, IAS 38
Osakkuusyritykset	3.4 Osakkuusyritykset	IAS 28
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	IAS 16, IAS 36
Vuokrasopimukset	3.6 Vuokrasopimukset	IFRS 16
Vaihto-omaisuus	4.1 Vaihto-omaisuus	IAS 2
Rahoitusvarat ja -velat	5.2 Rahoitusvarat ja -velat	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Rahoitusriskien hallinta	5.1 Rahoitusriskien hallinta	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Operatiiviset vuokrasopimukset	5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	IAS 37
Oma pääoma	5.6 Oma pääoma	IAS 1
Lähipiiri	6.1 Lähipiiritapahtumat	IAS 24
Verot	6.2 Verot	IAS 12

1.1 Yleiset tiedot

Musti Group Oyj -konserni harjoittaa lemmikkieläintuotteiden vähittäiskauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa ja Portugalissa. Lisäksi konserni tuottaa lemmikkieläinten hyvinvointipalveluita sekä eläinlääkäritoimintaa. Konsernin emoyhtiö on Musti Group Oyj, jonka kotipaikka on Helsinki ja sen rekisteröity osoite on Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki, Suomi. Emoyhtiö on listattuna NASDAQ OMX Helsingin pörssissä. Konsernitilinpäätös on saatavilla konsernin verkkosivustolla www.mustigroup.com tai yhtiön pääkonttorissa osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki, Suomi. Musti Group -konsernin ylin emoyhtiö on portugalilainen Efanor Investimentos, SGPS, S.E.

Musti Groupin hallitus on hyväksynyt konsernitilinpäätöksen julkistettavaksi 30.3.2026. Suomen osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajilla on mahdollisuus hyväksyä tai hylätä tilinpäätös varsinaisessa yhtiökokouksessa, joka pidetään tilinpäätöksen julkistamisen jälkeen. Yhtiökokouksella on myös oikeus tehdä muutoksia konsernitilinpäätökseen.

1.2 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Musti Groupin konsernitilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuden periaatetta noudattaen tilikaudelta 2025 käsittäen 1.1.–31.12.2025 välisen ajanjakson. Musti Groupin tilikausi muutettiin kalenterivuodeksi tilikauden 2024 aikana, ja tästä syystä tilinpäätöksen vertailukausi käsittää 15 kuukautta. Tilikausi oli 1.10.–30.9. ennen muutosta. Pidennetyn vertailukauden takia tässä tilinpäätöksessä esitetyt luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Musti Groupin konsernitilinpäätös on laadittu Euroopan Unionissa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2025 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja ("IFRS standardit"). Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n (EY) N:o 1606/2002 säädetyt menettelyt mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksyttäviä standardeja ja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot ovat myös suomalaisen, IFRS-säännöksiä täydentävän, kirjanpito- ja yhteisöainsäädännön vaatimusten mukaiset.

Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina ja luvut on pyöristetty lähimpään tuhanteen euroon, joten yksittäisten esitettyjen yhteenlaskettu summa voi poiketa esitetystä summaluvusta. Konsernitilinpäätös on laadittu perustuen alkuperäisiin hankintamenoihin lukuun ottamatta myöhemmin selitettyjä rahoitusinstrumentteja, jotka arvostetaan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Yhtiön toimintavaluutta on euro, joka on myös yhtiön ja konsernin tilinpäätöksen esittämismuotoa.

Ulkomaan rahan määräisten erien muuntaminen

Konserniyritysten tilinpäätöksiin sisältyvät erät arvostetaan kyseisen yrityksen pääasiallisen taloudellisen toimintaympäristön valuutassa (toimintavaluutta). Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina, ellei muuta mainita.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat muunnetaan toimintavaluutan määräisiksi liiketapahtumien toteutumispäivän kurssiin. Valuuttakurssivoitot ja -tappiot, jotka syntyvät tällaisiin liiketapahtumiin liittyvistä maksuista ja ulkomaanrahan määräisten monetaaristen varojen ja velkojen muuttamisesta tilinpäätöspäivän kurssiin, kirjataan tulosvaikutteisesti.

Konsernitilinpäätöksessä ulkomaisten tytäryhtiöiden tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi tilikauden keskikurssin mukaan ja taseet tilinpäätöspäivän kurssija käyttäen. Ulkomaisten tytäryhtiöiden omista pääomista sekä ulkomaisiin nettosijoituksiin rinnastettavista lainoista aiheutuvat kurssierot kirjataan konsernin muiden laajan tuloksen erien kautta muuntoeroihin.

1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Konsernin merkittävimmät tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan pääasiassa kyseistä asiaa koskevan liitetiedon yhteydessä. Musti Group -konsernin konsernitilinpäätöksen laatiminen edellyttää, että käytetään arvioita, harkintaa ja oletuksia, jotka saattavat vaikuttaa laatimisperiaatteiden soveltamiseen ja taseeseen merkittävien varojen ja velkojen määrään tilinpäätöspäivänä. Lisäksi niillä on vaikutusta tilikauden aikana kirjattavien tuottojen ja kulujen määrään. Toteutumat saattavat poiketa aiemmin tehdyistä arvioista ja harkintaan perustuvista ratkaisuksista.

Johdon arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja tarkistetaan säännöllisesti. Kirjanpidollisten arvioiden muutokset kirjataan sille ajanjaksolle, jolloin arviota on tarkistettu sekä kaikille myöhemmille ajanjaksoille.

Konsernissa tunnistetut kirjanpidollisiin arvioihin liittyvät epävarmuuden lähteet ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut, joiden katsotaan täyttävän nämä kriteerit, esitetään niiden erien yhteydessä, joihin niiden katsotaan vaikuttavan. Seuraava taulukko osoittaa merkittävimmät tilanteet, joissa on käytetty arvioita tai johdon harkintaa sekä viittaukset, mistä nämä kuvaukset ovat löydettävissä.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut	Liitetieto
Liikevaihto ja sopimukseen perustuvat velat	2.1 ja 4.3
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1
Liikearvon arvonalentumistestaus	3.3
Vaihto-omaisuuden arvostaminen	4.1
Vuokrasopimukset	3.6
Osakeperusteiset maksut	2.4
Laskennalliset verot	6.2

1.4 Konsernin tiedot

Seuraavassa osiossa on koottu yleinen laadintaperiaate sekä konsernin yhdistelyyn liittyvät periaatteet ja niihin liittyvät liitetiedot. Konsolidointi kokonaisuuteen sisältyy konsernirakenteen ja siihen liittyvän laskentaympäristön kokonaiskuvan hahmottamista helpottavat liitetiedot. Liitetiedossa annetaan tietoa omistusten luokittelusta ja yhdistelyperiaatteista.

Alla olevissa taulukoissa on esitetty emoyhtiö ja konserniin kuuluvat tytäryritykset 31.12.2025. Ellei muuta mainita, niiden osakepääoma koostuu kokonaisuudessaan konsernin suoraan omistamista osakkeista ja omistusosuus vastaa konsernilla olevia äänioikeuksia. Yritysten rekisteröintimaa on myös niiden pääasiallinen toiminta-alue.

Tytäryritykset

Tytäryrityksiä ovat kaikki yritykset, jossa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryrityksen äänivallasta, tai sillä on muutoin määräysvalta tytäryrityksessä. Konsernilla on määräysvalta yrityksessä, jos se olemalla osallisena siinä altistuu sen muuttuvalle tuotolle tai on oikeutettu sen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä yrityksen toiminnan ohjaamista koskevaa valtaansa. Tytäryritykset yhdistellään konsernitilinpäätökseen kokonaisuudessaan siitä päivästä lukien, jona konserni saa määräysvallan.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin sekä velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saldot ja realisoitumattomat voitot konserniyritysten välisistä liiketapahtumista eliminoidaan. Tytäryritysten tilinpäätökset on tarvittaessa oikaistu vastaamaan konsernissa noudatettavia tilinpäätöksen laatimisperiaatteita.

Konsernin tytäryritysten tilikausi on kalenterivuosi lukuun ottamatta Baltian Pet City -yhtiötä, joissa tilikausi oli 1.5.–31.12.2025 tilikaudella 2025 johtuen hankinnan ajankohdasta. Pet City -yhtiöt ovat yhdistelty konserniin joulukuusta 2024 alkaen. Baltian tytäryritysten tilikaudet muutettiin vastaamaan konsernin tilikautta, joten ne ovat vuoden 2025 osalta lyhennetyt. Tilikaudet olivat ennen muutosta 1.5.–30.4.

Tytäryritykset

	Rekisteröintimaa	Konsernin omistusosuus, %
Musti Group Nordic Oy	Suomi	100,00
Musti ja Mirri Oy	Suomi	100,00
Peten Koiratarvike Oy	Suomi	100,00
Premium Pet Food Suomi Oy	Suomi	100,00
Arken Zoo Syd AB	Ruotsi	100,00
Arken Zoo Holding AB	Ruotsi	100,00
Arken Zoo AB	Ruotsi	100,00
Zoo Support Scandinavia AB	Ruotsi	100,00
Djurfriskvård Falun AB	Ruotsi	70,00
Ninas Värld Arninge AB	Ruotsi	70,00
Musti Norge AS	Norja	100,00
Pet City OÜ	Viro	100,00
Eesti Veterinaaria Kliinikum OÜ	Viro	100,00
Pet City SIA	Latvia	100,00
UAB Pet City	Liettua	100,00
UAB Pet City Klinika	Liettua	100,00
Zu, Produtos e Serviços para Animais, S.A.	Portugali	100,00

Osakkuusyrietykset

Osakkuusyrietykset ovat yhteisöjä, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa eikä yhteistä määräysvaltaa. Jos yhteisöllä on suoraan tai välillisesti (esimerkiksi tytäryrityksen kautta) 20 prosenttia tai enemmän äänivallasta sijoituskohteessa, yhteisöllä oletetaan olevan huomattava vaikutusvalta, jollei pystytä selkeästi osoittamaan, että näin ei ole.

Osakkuusyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja ne kirjataan alun perin hankintameno määräisinä. Sijoitusten kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Konsernin omistusosuuden mukainen osuus osakkuusyrietysten tilikauden tuloksesta esitetään omana eränä.

Musti Groupilla on yksi osakkuusyrietyks, norjalainen eläinlääkäripalveluja tarjoava Petrus Veterinærer AS, jonka osakkeista ja äänivallasta konsernilla on 40 prosenttia. Konsernilla on lisäksi kaksi hallituspaikkaa yhtiössä. Näistä seikoista johtuen konsernin vaikutusvalta yhtiössä on huomattava.

1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRS-tulkinnat

Uudistetut IFRS-standardit ja vuosittaiset parannukset IFRS-standardeihin

Musti Group on soveltanut IFRS-standardeihin tehtyjä uudistuksia ja vuosittaisia parannuksia, jotka ovat tulleet voimaan 1.1.2025. Standardeihin tehdyillä uudistuksilla ja vuosittaisilla parannuksilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta tilinpäätökseen.

Konserni alkaa soveltaa uusia ja muutettuja standardeja niiden voimaantulosta lähtien. Tilinpäätöksen laadintahetkellä tiedossa olevilla tulevaisuudessa voimaan tulevilla IFRS-standardeilla tai IFRIC-tulkinnolla ei arvioida olevan olennaista vaikutusta konsernin tilinpäätökseen, lukuun ottamatta IFRS 18 -standardia, jota on sovellettava 1.1.2027 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Uusi standardi käsittelee tilinpäätöksen esittämistä ja tilinpäätöksessä esitettäviä tietoja, ja se korvaa nykyisen IAS 1 -standardin. IFRS 18 -standardilla on olennainen vaikutus Musti Groupin tilinpäätökseen.

IFRS 18 -standardilla on olennainen vaikutus Musti Groupin tilinpäätökseen, koska se muuttaa mm. rahoituserien luokittelua tuloslaskelmassa, millä arvioidaan olevan vaikutus yhtiön liikevoittoon. Yhtiö ei arvioi vaikutuksen olevan olennainen.

2. TOIMINNAN TULOS

Tässä osiossa keskitytään konsernin tulokseen ja sen muodostumiseen. Seuraavilla sivuilla esitettävissä liitetiedoissa selitetään konsernin liikevoiton eri komponentteja.

Musti Group tarjoaa asiakkailleen lemmikkieläinten ruokia ja tarvikkeita. Ruoat ja tarvikkeet ovat asiakkaiden saatavilla sekä liikkeissä että verkkokaupoissa. Monipuolisia hyvinvointi- ja eläinlääkäripalveluita tarjoavat lisäksi niihin erikoistuneet myymälät ja eläinklinikat. Musti Group -ketjulla oli 31.12.2025 yhteensä 497 toimipaikkaa (31.12.2024: 416), joista omia myymälöitä 495 (31.12.2024: 412).

2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto

Raportoitavat segmentit

Segmenttirakenne perustuu ensi sijassa maantieteelliseen jakoon, jonka perusteella omiksi toimintasegmenteikseen on jaoteltu Suomi, Ruotsi ja Norja sen perusteella, miten ylin operatiivinen päätöksentekijä seuraa liiketoimintaa. Lisäksi johto seuraa erikseen uusia markkina-alueita, joita varten muodostettiin uusi toiminta- ja raportointisegmentti, Uudet markkinat, vuoden 2024 lopulla. Segmenttiin sisältyy tällä hetkellä Baltian maat ja Portugali. Muissa erissä Musti Group raportoi konsernitoiminnot, joihin kuuluvat pääkonttori, keskusvarastotoiminnot sekä tuotanto.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin mukaisena. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä toimii konsernin johtoryhmä, johon kuuluu myös toimitusjohtaja. Johtoryhmä, huomioiden sen kokoonpano ja sen aktiivinen osallistuminen keskeiseen strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, vastaa resurssien kohdistamisesta ja tuloksellisuuden arvioimisesta. Raportoitavien segmenttien liikevaihto muodostuu vähittäismyynnistä sekä franchising- ja tukkumyynnistä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa ja Portugalissa. Vetzoo-verkkokaupan myynti raportoidaan kokonaisuudessaan Ruotsin segmentissä.

Maantieteellisten alueiden maakohtaiset johtajat vastaavat liiketoiminta-alueestaan ja ovat osa konsernin johtoryhmää. Maatasolla päätetään valikoimasta ja tuotteiden hinnoittelusta sekä markkinointitoimenpiteistä. Liiketoiminnan johtamisen tarpeet poikkeavat maittain, sillä maiden maturiteetti on hyvin erilainen. Suomi on markkinana vakaa ja kypsä, Ruotsi kasvava ja Norja vielä kasvuvaiheessa, ja näin ollen myös niiden investointitarpeet ja kannattavuus poikkeavat toisistaan merkittävästi. Baltian maihin Musti Group laajentui loppuvuodesta 2024 ja Portugaliin vuoden 2025 lopussa.

Konsernin johtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevaihdon, vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä oikaistun käyttökateen ja liikevoiton ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA) perusteella. Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Myöskään osuus osakkuusyhtiön voitosta tai tuloveroja ei kohdisteta segmenteille.

Konsernin johtoryhmä ei seuraa raportoinnissaan tase-eriä segmenteille kohdistettuna eikä niitä siksi ole jaoteltu segmenteille myöskään tässä liitetiedossa.

Konsernitaseen pitkäaikaiset varat jakautuvat maittain seuraavasti:

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Suomi	39 752	34 639
Ruotsi	50 593	44 043
Norja	8 736	8 603
Baltian maat	3 294	3 040
Portugali	6 218	-

Segmentit 2025

EUR tuhatta	Suomi	Ruotsi	Norja	Uudet markkinat	Konserni-toiminnot	Konserni
Liikevaihto*	197 850	187 864	84 727	38 414	0	508 855
Liikevaihdon prosentuaalinen jakauma segmenteittäin	39 %	37 %	17 %	8 %	0 %	100 %
Käyttökate	47 184	33 083	18 216	3 497	-47 075	54 905
Oikaisut	86	23	0	95	6 910	7 114
Oikaistu käyttökate	47 270	33 106	18 216	3 592	-40 165	62 019
Käyttöoikeusomaisuuserien ja aineellisten käyttöomaisuus-hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	-12 106	-13 016	-6 839	-4 756	-4 697	-41 413
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	35 079	20 067	11 377	-1 259	-51 773	13 491
Oikaisut	86	23	0	95	6 910	7 114
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	35 164	20 090	11 377	-1 163	-44 862	20 605
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset						-6 654
Liikevoitto						6 838
Rahoitustuotot						9 584
Rahoituskulut						-19 563
Tulos ennen veroja						-3 140
Tuloverot						-577
Tilikauden tulos						-3 718

* Liikevaihto muodostuu tuotteiden ja palveluiden myynnistä ulkopuolisille asiakkaille. Segmenttien välillä ei ole sisäistä liikevaihtoa.

Segmentit 2024

EUR tuhatta	Suomi	Ruotsi	Norja	Uudet markkinat	Konserni-toiminnot	Konserni
Liikevaihto*	242 087	224 212	91 110	3 162	0	560 571
Liikevaihdon prosentuaalinen jakauma segmenteittäin	43 %	40 %	16 %	1 %	0 %	100 %
Käyttökate	60 646	43 805	20 554	183	-57 947	67 241
Oikaisut	539	182	79	0	13 588	14 388
Oikaistu käyttökate	61 185	43 987	20 633	183	-44 359	81 629
Käyttöoikeusomaisuuserien ja aineellisten käyttöomaisuus-hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	-14 600	-14 935	-7 669	-376	-6 097	-43 676
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	46 047	28 870	12 886	-193	-64 045	23 565
Oikaisut	539	182	79	0	13 588	14 388
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	46 586	29 052	12 965	-193	-50 457	37 953
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset						-7 347
Liikevoitto						16 218
Rahoitustuotot						10 096
Rahoituskulut						-18 161
Tulos ennen veroja						8 152
Tuloverot						-1 433
Tilikauden tulos						6 719

* Liikevaihto muodostuu tuotteiden ja palveluiden myynnistä ulkopuolisille asiakkaille. Segmenttien välillä ei ole sisäistä liikevaihtoa.

Myyntin tulouttaminen

Laatimisperiaate

IFRS 15 sisältää viisivaiheisen ohjeistuksen siitä, mihin määrään ja milloin myyntituotot kirjataan. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan, kun yhteisö täyttää suoritevelvoitteensa, eli kun tuotteiden tai palvelujen määräysvalta siirtyy asiakkaalle. Määräysvallan siirtyminen tapahtuu joko ajan kuluessa tai yhtenä ajankohtana, ja myyntituotot kirjataan perustuen vastikkeeseen, johon yhteisö odottaa olevansa oikeutettu kyseisiä tavaroita tai palveluita vastaan. IFRS 15 -periaatteita sovelletaan noudattamalla seuraavaa viisivaiheista mallia:

1. Asiakassopimuksen tunnistaminen
2. Sopimuksen suoritevelvoitteiden yksilöiminen
3. Transaktiohinnan määrittäminen
4. Transaktiohinnan kohdistaminen sopimuksen suoritevelvoitteille
5. Myyntituottojen kirjaaminen

Standardi vaatii yhteisöä käyttämään harkintaa soveltaessaan viisivaiheista mallia asiakassopimustensa tulouttamiseen. Harkintaa käytettäessä on otettava huomioon olennaiset tosiseikat ja olosuhteet, joiden perusteella muun muassa suoritevelvoitteen täyttymisen ja myyntituottojen kirjaamisen katsotaan tapahtuvan.

Merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Musti Groupin johto on käyttänyt merkittävää harkintaa tuotteiden palautusoikeuksien sekä kanta-asiakasbonusten osalta. Vastikkeen määrä, johon Musti Group odottaa olevansa oikeutettu, saattaa vaihdella perustuen yllä mainittuihin osa-alueisiin. Näitä johdon harkintaan perustuvia osa-alueita käsitellään tarkemmin alla tulouttamisen osiossa.

Tavaroiden myynti ja tulouttaminen (myymälät, verkkokauppa ja franchising-myymälät)

Pääosa konsernin myyntituotoista muodostuu tavaroiden vähittäismyynnistä myymälöissä. Myymälöissä myytävät tavarat koostuvat lemmikkieläinten tarvikkeista ja ruoista. Myynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä, ja tuotot tavaroiden vähittäismyynnistä kirjataan luovutushetkellä, jolloin asiakas saa määräysvallan tavaraan.

Asiakkaat voivat lisäksi ostaa myymälöistä lahjakortteja ja käyttää niitä tavaroiden maksamiseen myymälöissä. Lahjakortin ostohetkellä Musti Group kirjaa lahjakortista syntyneen velan taseeseen. Myyntituotto kirjataan, kun asiakas käyttää lahjakortin.

Tuotot verkkokaupan myynnistä sekä myynnistä franchising-kumppaneille kirjataan, kun kaikki tilaukseen liittyvät tuotteet on toimitettu asiakkaalle tai franchising-kumppanille ja määräysvalta tavaroihin siirtyy ostajalle yhtenä ajankohtana. Verkkokaupan osalta liikevaihdosta kirjataan matkalla olevien tuotteiden osalta velka. Matkalla olevien tuotteiden varausten määrä sisältyy sopimukseen perustuviin velkoihin.

Tuotot lemmikkiruokien sopimusvalmistuksesta kirjataan luovutushetkellä, jolloin asiakas saa määräysvallan tavaraan.

Liikevaihto määritetään saadun tai saatavan vastikkeen käypään arvoon perustuen. Liikevaihtona esitetään tuotteiden myynnistä saadut tuotot ja franchising-tuotot sillä hinnalla, johon yhtiö odottaa olevansa oikeutettu, oikaistuna välillisillä veroilla, toteutuneilla ja arvioituilla palautuksilla, kampanja-alennuksilla, kanta-asiakasbonuksilla ja välillisillä veroilla sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla.

Muuttuvat vastikkeet: Tuotteiden palautusoikeus

Liikkeiden ja verkkokaupan kautta suoraan kuluttajille myytyihin tuotteisiin liittyy Suomessa 14 päivän ja Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Baltian maissa ostetuilla tuotteilla on 14 päivän palautusoikeus. Liikevaihtoa oikaistaan odotettavissa olevilla palautuksilla. Lisätietoa palautusoikeuksista on liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat. Lisäksi asiakas voi saada tuotteista alennusta esimerkiksi kampanja-alennusten muodossa.

Palautusoikeuksien osalta Musti Group arvioi vastikkeen määrää, johon se on oikeutettu sitä vastaan, että luvatut tavarat luovutetaan asiakkaalle. Musti Group sisällyttää transaktiohintaan arvioidun muuttuvan vastikkeen määrän vain siihen asti kuin on erittäin todennäköistä, ettei kertyneiden kirjattujen myyntituottojen määrään jouduta tekemään merkittävää peruutusta, kun muuttuvaan vastikkeeseen liittyvä epävarmuustekijä myöhemmin ratkeaa. Musti Group arvioi muuttuvan vastikkeen todennäköisimpään rahamäärään perustuen.

Franchising-palkkiot

Musti Groupilla on franchising-toimintaa Ruotsissa. Franchising-palkkiot koostuvat liittymismaksusta ja franchising-myymälöiden liikevaihtoon perustuvasta palkkiosta. Franchising-sopimuksista saadut palkkiot tuloutetaan ajan kuluessa.

Palvelujen myynti ja tulouttaminen

Musti Group tarjoaa hyvinvointi-, eläinlääkäri- ja trimmauspalveluita. Näissä palveluissa asiakas hyöttyy palvelusta sitä mukaa kun sitä tuotetaan, joten palvelut tuloutetaan ajan kuluessa sitä mukaan, kun Musti Group täyttää suoriteveloitteen.

Liikevaihto myyntikanavittain

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	%	1.10.2023–31.12.2024	%
Myymlämyynti	383 904	75,4	413 169	73,7
Verkkokauppamynti	116 443	22,9	136 359	24,3
Muu myynti	8 508	1,7	11 044	2,0
Yhteensä	508 855	100,0	560 571	100,0

Palvelujen myynti sisältyy vähittäismyynnin myymälämyyntiin. Palveluiden osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä, eikä sitä näin ollen ole eroteltu erikseen. Muu myyntierään sisältyy franchising-palkkioita ja tukkumyyntiä. Musti Groupilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Musti Group -konsernin tuotoista.

Kanta-asiakasohjelmat

Konsernilla on eri yhtiöissä kanta-asiakasohjelmia, jossa kanta-asiakkaan myymälöissä tekemistä ostoista kertyy bonuksia kyseisen asiakkaan kanta-asiakastilille. Näiden yhtiöiden liikevaihtoa oikaistaan kanta-asiakasjärjestelmään liittyvillä asiakashyvityksillä osana myyntitapahtumaa ja bonuksista kirjataan taseeseen siirtovelka. Vastaava myynti tuloutetaan, kun asiakashyvitykset käytetään tai niiden voimassaolo lakkaa. Odotettavissa olevat hyvitykset kanta-asiakasbonuksiin liittyen perustuvat historialliseen informaatioon. Musti päivittää arviota neljännesvuosittain.

Sopimukseen perustuvat taseeseen merkityt määrät

Konserni kirjaa myyntisaamisina odotettavissa olevat vastikkeet, joihin sillä on oikeus, kun asiakkaalle luovutetaan tavaroita tai palveluja ennen kuin asiakas maksaa vastikkeen (ks. liitetieto 4.2 Myynti- ja muut saamiset).

Vastaavasti, taseen liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat esitetään velka, kun asiakas maksaa vastikkeen ennen kuin tavara tai palvelu luovutetaan asiakkaalle. Lisäksi sopimukseen perustuvana velkana esitetään lahjakortteihin ja kanta-asiakasohjelmiin liittyvät velat, palautusoikeudet sekä matkalla olevat tuotteet.

2.2 Liiketoiminnan muut tuotot

Laatimisperiaate

Liiketoiminnan muina tuottona esitetään muut kuin varsinaiseen myyntiin liittyvät tuotot. Liiketoiminnan muut tuotot sisältävät muun muassa saatuja markkinointitukia, vakuutuskorvauksia, aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoittoja ja vuokratuottoja.

Liiketoiminnan muut tuotot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Vuokratuotot	442	775
Markkinointituet	4 476	4 454
Muut saadut avustukset	215	298
Muut erät	897	75
Yhteensä	6 030	5 602

2.3 Liiketoiminnan kulut

Laatimisperiaate

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen suoritteiden hankintamenot. Liiketoiminnan muiden kulujen merkittävimmät erät liittyvät henkilöstökuluihin, myyntiin, markkinointiin ja kiinteistökuuluihin.

Musti Group -konsernin kaikki eläkejärjestelyt ovat maksupohjaisia. Maksupohjainen eläkejärjestely on järjestely, jossa konserni suorittaa kiinteitä maksuja eläkevakuutuksiin. Konsernilla ei ole oikeudellisia eikä tosiasiallisia velvoitteita lisämaksujen suorittamiseen, jos vakuutuksesta ei ole riittävästi varoja kaikkien nykyisen ja aiempien tilikausien työsuorituksen perustuvien etuuksien maksamisen kaikille työntekijöille.

Henkilöstömäärä

Henkilöstö*	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Henkilöstö keskimäärin	2 575	1 761
Henkilöstö kauden lopussa	2 595	2 178

* Osa-aikaiset kokoaikaisiksi muutettuna

Henkilöstökulut

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Palkat ja palkkiot	81 891	81 252
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	16 194	18 279
Osakeperusteiset maksut	277	1 220
Muut henkilöstökulut	5 570	4 019
Yhteensä	103 932	104 769

Liiketoiminnan muut kulut

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Toimitilakulut	12 893	13 704
Ylläpito-, IT-, laite- ja kalustokulut	16 456	10 790
Myynti ja markkinointi	21 815	24 547
Matkakulut	2 252	2 468
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	2 890	3 516
Muut liikekulut*	14 443	25 769
Yhteensä	70 748	80 793

* Muut kulut pitävät sisällään mm. yhtiön hallintoon ja tukitoimintoihin liittyviä kuluja.

Tilintarkastajien palkkiot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Ernst & Young		
Tilintarkastuspalkkiot	394	505
Kestävyysraportoinnin varmentaminen	69	0
Veroneuvonta	32	38
Muut palkkiot	97	20
Yhteensä	591	563

2.4 Osakeperusteiset maksut

Konsernilla on osakeperusteinen henkilöstön kannustinjärjestelmä, jonka luonnetta ja vaikutuksia on kuvattu tässä osiossa. Tarkempi kuvaus järjestelmästä on annettu erillisessä Palkka- ja palkkioselvityksessä.

Laatimisperiaate

Osakeperusteisen maksun käypä arvo määritellään päivänä, jolloin järjestelmästä on sovittu yhtiön ja kohderyhmän kesken. Osakeperusteisten maksujen käypä arvo kirjataan kuluksi ansaintajakson aikana. Maksut sisältävät ehtojen täytyessä osakkeina ja käteisenä selvitettävänä osuuden. Osakkeina selvitettävä osuus kirjataan omaan pääomaan ja käteisenä selvitettävä maksu vieraaseen pääomaan. Nettomääräisesti maksettavat palkkiot, joissa ennakkoperintää varten käteisvaroina selvitettävä osuus käsitellään osakkeina selvitettävänä, kirjataan omaan pääomaan. Konserni päivittää oletuksen lopullisesta ohjelman puitteissa selvitettävien osakkeiden määrästä jokaisena tilinpäätöspäivänä. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

Johdon harkintaa perustuvat ratkaisut

Myönnettävien osakkeiden määrää arvioidaan aina tilinpäätöksen yhteydessä. Arvioinnissa otetaan huomioon palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien henkilöstön vaihtuvuus ja muut myönnettävien osakkeiden määrään vaikuttavat tekijät. Lisäksi järjestelyn käyvän arvon määrittäminen ja siinä käytettävät parametrit edellyttävät johdolta harkintaa.

Osakepohjaiset sitouttamis- ja kannustinjärjestelmät

Musti Group Oyj:n hallitus päätti 16.12.2022 perustaa suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman 2023–2027 yhtiön avainhenkilöille.

Osakepohjaisen palkkio-ohjelman tavoitteena on yhdenmukaistaa osakkeenomistajien ja avainhenkilöiden tavoitteet yhtiön arvon kasvattamiseksi pitkällä aikavälillä. Lisäksi pyrkimyksenä on sitouttaa avainhenkilöt yhtiöön ja tarjota heille kilpailukykyiset yhtiön osakkeiden ansaintaan ja kertymiseen perustuvat palkkiojärjestelmät.

Suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma 2023–2027

Suoriteperusteisessa osakepalkkiojärjestelmässä 2023–2027 on kolme ansaintajaksoa, tilikaudet 2023–2025, 2024–2026 ja 2025–2027. Hallitus päättää järjestelmän ansaintakriteerit ja kullekin kriteerille asetettavat tavoitteet kunkin ansaintajakson alussa.

Järjestelmien mahdollinen palkkio maksetaan ansaintajakson päättymisen jälkeen osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahaosuudella katetaan palkkiosta osallistujalle aiheutuvat verot ja veroluonteiset maksut. Yhtiöllä on kuitenkin oikeus maksaa palkkio tietyissä tilanteissa kokonaisuudessaan rahana.

Ansaintajaksolta 2023–2025 maksetut palkkiot vastasivat yhteensä enintään noin 171 000 Musti Group Oyj:n osakkeen arvoa sisältäen myös rahana maksettavan osuuden. Palkkiot ansaintajaksolta maksettiin Yhtiön hallituksen päätöksen mukaisesti kesken ansaintajakson keväällä 2024 kokonaisuudessaan rahana. Osakepalkkiojärjestelmän kohderyhmään kuului 32 henkilöä mukaan lukien yhtiön johtoryhmän jäsenet. Palkkio perustui tilikauden 2023 oikaistuun EBITA-liikevoittoon ja yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (TSR). Ohjelmasta aiheutuvat kulut jaksotettiin tilikausille 2023–2024.

Ansaintajaksolla 2024–2026 ohjelmaan kuului tilinpäätöshetkellä 27 henkilöä ja ansaintajakson tavoitteet liittyvät yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (TSR) ja oikaistuun liikevoittoon ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA). Ansaintajakson 2024–2026 perusteella suoritettavien osakepalkkioiden kokonaismäärä vastaa enintään 143 000 Musti Group Oyj:n osaketta. Kyseinen osakemäärä vastaa bruttoansaintaa, josta vähennetään osakepalkkiosta aiheutuvien verojen ja muiden mahdollisten veroluonteisten maksujen kattamiseksi vaadittava käteisosuus, minkä jälkeen jäljelle jäävä nettopalkkio maksetaan osakkeina. Yhtiöllä on kuitenkin oikeus maksaa palkkio tietyissä tilanteissa kokonaisuudessaan rahana. Mahdolliset palkkiot ansaintajaksolta 2024–2026 maksetaan talvella 2027.

Ohjelmasta aiheutuvat kulut jaksotetaan oikeuden syntymisjaksolle, joka 2024–2026 ansaintajaksolla on 33 kuukautta. Palkkioiden määrä mitataan ansaintajakson aikana rahassa, ja ansaintajakson jälkeen myöntämispäivänä euromääräinen palkkio muunnetaan osakkeiksi. Tilikauden 2025 aikana on tulokseen kirjattu ohjelmaan liittyvää kuluja 277 tuhatta euroa (2024: 1 071) tuhatta euroa. Osakepalkkioista aiheutuva kulu kirjataan henkilöstökuluihin. Osakekurssi osakepalkkio-ohjelman myöntämishetkellä oli 26,12 euroa. Osakepalkkioiden käypä arvo myöntämishetkellä oli kokonaisuudessaan 3,7 miljoonaa euroa. Käypä arvo on määritetty perustuen Musti Groupin osakkeen myöntämishetken markkinahintaan vähennettynä ansaintajakson aikana maksettavaksi oletettujen osinkojen nykyarvolla. Tulosperusteiset ehdot sekä palvelun suorittamiseen perustuvat ehdot on otettu huomioon oikaisemalla instrumenttien lukumäärää.

Musti Group Oyj:n hallitus ei ole tehnyt päätöksiä ansaintajakson 2025–2027 ansaintakriteereistä tai ohjelmaan kuuluvista henkilöistä.

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset

	Ansaintajako tilikausi 2023–25	Ansaintajako tilikausi 2024–26
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl*	171 000	143 000
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	32	27
Osakekurssi myöntämispäivänä, euroa	15,50	26,12
Ansaintakriteerien toteumaoletama, %	50,0 %	50,0 %
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	10,0 %	10,0 %

* Osakkeiden bruttomäärä, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.

3. SIDOTTU PÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan omaisuuseriä, joita tarvitaan liiketoiminnassa sekä Musti Groupin tekemiä yrityskauppoja. Nettokäyttöpääomaa koskevat tiedot esitetään osassa 4.

3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen

Musti Groupille yrityskaupat ovat keino nopeuttaa strategian toteuttamista. Tilikaudella 2025 Musti Group teki liiketoimintakauppoja ostaen myymälöitä franchising-yrittäjiltä ja itsenäisiltä yrittäjiltä Ruotsissa. Pet City:n hankinta suoritettiin loppuun, kun kauppahinnan loppuosa maksettiin käteisellä maaliskuussa 2025. Musti Group osti joulukuussa 2025 100 prosenttia ZU, Produtos e Serviços para Animais, S.A.:n, osakekannasta. Yhtiö on lemmikkien ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkintäpalveluja tarjoava ketju Portugalissa.

Laatimisperiaate

Hankitut tytäryhtiöt sekä liiketoiminnot on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä hetkestä lähtien, kun Musti Group on saanut määräysvallan hankinnan kohteessa. Liiketoimintojen yhdistämisiin sovelletaan hankintamenetelmää. Tytäryhtiön hankinnassa luovutettu vastike käsittää luovutettujen varojen käyvän arvon, syntyneet velat hankinnan kohteen aiemmille omistajille sekä konsernin liikkeeseen laskemat osakkeet. Luovutettu vastike sisältää myös ehdollisesta vastikejärjestelystä aiheutuvan omaisuuserän tai velan käyvän arvon. Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittavat yksilöitävissä olevat varat ja vastattaviksi otettavat yksilöitävissä olevat velat arvostetaan alun perin hankinta-ajankohdan käypään arvoon.

Yksilöitävissä oleviin varoihin sisältyy aineellisia hyödykkeitä samoin kuin aineettomia hyödykkeitä, kuten asiakassuhteita, brändiä ja teknologiaa.

Hankintaan liittyvät menot kirjataan kuluksi syntyessään ja esitetään tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa kuluissa.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittava nettovarallisuus arvostetaan käypään arvoon. Hankitun nettovarallisuuden käyvän arvon määrittäminen perustuu vastaavanlaisten omaisuuserien markkina-arvoon (aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet) tai odotettavissa olevia rahavirtoja koskevaan arvioon (aineettomat hyödykkeet). Sen hetkisiin jälleen hankinta-arvoihin, odotettavissa oleviin rahavirtoihin tai arvioituihin myyntihintoihin perustuva arvon määrittäminen edellyttää johdolta harkinnan ja oletusten käyttöä. Käytetyt arviot ja oletukset ovat johdon käsityksen mukaan riittävän luotettavia käyvän arvon määrittämistä varten.

Hankinnat 1.1.-31.12.2025

Musti Group osti tilikaudella 2025 viisi lemmikkieläinliikettä Ruotsissa liiketoimintakaupoilla. Myymälöiden kauppahinta oli yhteensä noin 2,7 miljoonaa euroa ja syntynyt liikearvo oli 2,6 miljoonaa euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saatuihin synergiaetuihin. Hankinnoilla ei ollut olennaista vaikutusta konsernin liikevaihtoon tai tulokseen.

Musti Group osti Pet City OÜ:n (mukaan lukien sen tytäryhtiöt Pet City UAB, Pet City SIA ja Pet City Klinika UAB) sekä Eesti Veterinaaria Kliinikum OÜ:n osakkeet Magnum Groupilta 18,1 miljoonan euron velattomalla kauppahinnalla (enterprise value), josta suoritettiin 13,7 miljoonaa euroa käteisellä kaupanteon yhteydessä marraskuussa 2024. Kauppahinnan loppuosa 4,5 miljoonaa euroa maksettiin myös käteisellä maaliskuussa 2025.

Musti Group osti 100% ZU:n osakekannasta, myyjänä yrityskaupassa on MCRetail SGPS (“MC”). ZU, Produtos e Serviços para Animais, S.A. (“ZU”) on lemmikkien ruokaa, tarvikkeita ja eläinlääkintäpalveluja tarjoava ketju Portugalissa. Musti osti ZU:n osakkeet MC:ltä, joka on Sonae-konserniin kuuluva yhtiö, mistä johtuen kauppa on lähipiiritransaktio. Yrityskaupan alustava velaton kauppahinta (enterprise value) oli 12,9 miljoonaa euroa, joka maksettiin käteisenä kaupanteon yhteydessä. Lopulliseksi kauppahinnaksi sovittiin 13,5 miljoonaa euroa ja maksamaton osuus, 0,5 miljoonaa euroa, maksettiin tammikuussa 2026.

ZU operoi 65 vähittäismyymälää, joista 24:ssä on eläinlääkäriklinikat. Hankittavien toimintojen kokonaisliikevaihto oli 31,9 miljoonaa euroa tilikaudella 2025 (27,6 miljoonaa euroa tilikaudella 2024) ja EBITDA 1,4 miljoonaa euroa (0,8 miljoonaa euroa tilikaudella 2024). Tilikaudella 2025 ZU:n taseen varat olivat 16,7

miljoonaa (13,7 miljoonaa euroa tilikaudella 2024) ja velat 12,2 miljoonaa euroa (10,3 miljoonaa euroa tilikaudella 2023). ZU:lla on noin 350 työntekijän tiimi, joka palvelee tuhansia lemmikkivanhempia Portugalissa.

Alustava hankintamenolaskelma on esitetty alla:

EUR tuhatta	ZU
Hankintameno	
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	13 449
Hankitun nettovarallisuuden käyvät arvot	
Pitkäaikaiset varat	
Aineelliset hyödykkeet	10 569
Tavaramerkit	3 008
Muut aineettomat hyödykkeet	1 204
Laskennalliset verosaamiset	66
Lyhytaikaiset varat	
Vaihto-omaisuus	2 493
Myyntisaamiset ja muut saamiset	762
Rahavarat	551
Varat yhteensä	18 652
Pitkäaikaiset velat	
Laskennalliset verovelat	779
Vuokrasopimusvelat	4 243
Lyhytaikaiset velat	
Vuokrasopimusvelat	1 222
Ostovelat ja muut velat	6 173
Velat yhteensä	12 417
Hankittu nettovarallisuus	6 236
Liikearvo	7 213
Rahavirtavaikutus	
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	-12 905
Hankitun yhtiön rahavarat	551
Hankintaan liittyvät kulut	-23
Vaikutus rahavirtoihin	-12 376

Hankinnat 1.10.2023-31.12.2024

Musti Group osti tilikaudella 2024 kahdeksan lemmikkieläinliikettä Ruotsissa liiketoimintakaupoilla. Myymälöiden kauppahinta oli yhteensä noin 5,6 miljoonaa euroa ja syntynyt liikearvo oli 5,5 miljoonaa euroa. Lisäksi Musti Group osti 70 prosentin omistusosuuden eläinlääkäriasema Ninas Värld Arninge AB:sta Ruotsissa. Kauppahinta oli 0,2 miljoonaa euroa ja syntynyt liikearvo oli 0,1 miljoonaa euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saatuihin synergiaetuihin. Hankinnoilla ei ollut olennaista vaikutusta konsernin liikevaihtoon tai tulokseen. Musti hankki myös Norjassa 40 prosentin osuuden eläinlääkäriasema Petrus Veterinærer AS:sta joulukuussa 2024 kauppahintaan 2,0 miljoonaa euroa. Yritystä käsitellään osakkuusyhtiönä.

Musti Group osti marraskuussa 2024 Pet City OÜ:n mukaan lukien sen tytäryhtiöt UAB Pet City:n, Pet City SIA:n ja UAB Pet City Klinikan sekä Eesti Veterinaaria Kliinikum OÜ:n osakkeet Magnum Groupilta 18 miljoonan euron velattomalla kauppahinnalla (enterprise value), josta suoritettiin 13,7 miljoonaa euroa käteisellä kaupanteon yhteydessä. Loput kauppahinnasta maksetaan käteisellä kaupan osapuolten hyväksytyä kaupan kohteena olevat tasearvot.

Pet Cityllä on 46 myymälää ja 16 eläinlääkärikliniikkaa Baltian maissa sekä Baltian kattava verkkokauppa. Myymäläverkostoon kuuluu 25 myymälää Virossa, 13 Latviassa ja kahdeksan Liettuassa. Eläinlääkäriklinoita on Virossa kahdeksan, Latviassa neljä ja Liettuassa neljä. Hankittavan kokonaisuuden liikevaihto oli tilikaudella 2023 31,5 miljoonaa euroa (28,6 miljoonaa euroa tilikaudella 2022) ja käyttökate -1,1 miljoonaa euroa (-0,7 miljoonaa euroa tilikaudella 2022). Pet Cityn taseen varat olivat tilikaudella 2023 8,7 miljoonaa euroa (tilikaudella 2022 8,9 miljoonaa euroa) ja velat 23,7 miljoonaa euroa (21,3 miljoonaa euroa tilikaudella 2022).

EUR tuhatta	Pet City
Hankintameno	
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	18 136
Hankitun nettovarallisuuden käyvät arvot	
Pitkäaikaiset varat	
Aineelliset hyödykkeet	17 602
Tavaramerkit	1 750
Muut aineettomat hyödykkeet	508
Laskennalliset verosaamiset	142
Lyhytaikaiset varat	
Vaihto-omaisuus	2 975
Myyntisaamiset ja muut saamiset	640
Rahavarat	731
Varat yhteensä	24 347
Pitkäaikaiset velat	
Laskennalliset verovelat	329
Vuokrasopimusvelat	12 045
Lyhytaikaiset velat	
Vuokrasopimusvelat	2 988
Ostovelat ja muut velat	5 337
Velat yhteensä	20 699
Hankittu nettovarallisuus	3 649
Liikearvo	14 487
Rahavirtavaikutus	
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	-18 136
Hankitun yhtiön rahavarat	731
Hankintaan liittyvät kulut	-385
Vaikutus rahavirtoihin	-17 790

3.2 Aineettomat hyödykkeet

Seuraavissa taulukoissa esitetään aineettomien käyttöomaisuushyödykkeiden muutokset tilinpäätöksessä esitettävillä tilikausilla.

Laatimisperiaate

Liikearvo

Liikearvo syntyy tytäryritysten hankinnasta, ja se vastaa määrää, jolla kauppahinnan vastike ylittää yksilöitävissä olevan nettovarallisuuden käyvän arvon.

Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittu liikearvo kohdistetaan arvonalentumistestausta varten niille rahavirtaa tuottaville yksiköille, joiden odotetaan hyötyvän yhdistämisen tuomista synergioista. Yksikkö, jolle liikearvo kohdistetaan, on yrityksen alin taso, jolla liikearvoa seurataan sisäisesti johdon tarkoituksia varten.

Liikearvoa tarkastellaan arvonalentumisen varalta vuosittain tai sitä useammin, jos tapahtumat tai olosuhteiden muutokset viittaavat mahdolliseen arvonalentumiseen. Liikearvoa sisältävän rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvoa verrataan kerrytettävissä olevaan rahamäärään, joka on käyttöarvo tai myynnistä aiheutuvilla menoilla vähennetty käypä arvo sen mukaan, kumpi näistä on suurempi. Mahdollinen arvonalentuminen kirjataan välittömästi kuluksi, eikä sitä peruuteta myöhemmin.

Muut aineettomat hyödykkeet

Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät verkkokaupan, ohjelmien ja tietotekniikan kehittämismenoja sekä lisenssit ja asiakassuhteet. Aineettomat hyödykkeet merkitään taseeseen, kun IAS 38 -standardin mukaiset kirjausedellytykset täyttyvät. Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, merkitään taseeseen alkuperäiseen hankintamenoon ja kirjataan tasapoistoina kuluksi niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Aineettomien hyödykkeiden poistoajat ovat 3–10 vuotta. Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja vaan ne testataan vuosittain arvonalentumisen varalta. Liikearvoa lukuun ottamatta Musti Groupilla ei ole aineettomia hyödykkeitä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika.

EUR tuhatta	Kehittämismenot	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2025					
Hankintameno 1.1.2025	124	195 024	62 326	1 957	259 431
Liiketoimintojen yhdistämiset		1 189	3 091		4 280
Lisäykset		9 755	9 088	-542	18 301
Vähennykset ja myymälöiden sulkemiset			-12		-12
Kurssierot		4 786	860	8	5 654
Hankintameno 31.12.2025	124	210 755	75 353	1 423	287 655
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.2025	-67	133	-44 111		-44 045
Poistot	-38		-6 662		-6 700
Kurssierot		-288	-754		-1 042
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.2025	-106	-154	-51 526		-51 786
Kirjanpitoarvo 1.1.2025	57	195 158	18 215	1 957	215 387
Kirjanpitoarvo 31.12.2025	19	210 600	23 827	1 423	235 869
2024					
Hankintameno 1.10.2023	124	174 210	53 028	2 058	229 420
Liiketoimintojen yhdistämiset		254	1 753		2 007
Lisäykset		20 344	7 519	-105	27 758
Kurssierot		216	26	4	246
Hankintameno 31.12.2024	124	195 024	62 326	1 957	259 431
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.10.2023	-19	164	-36 778		-36 633
Poistot	-48		-7 284		-7 332
Kurssierot		-31	-48		-79
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.2024	-67	133	-44 111		-44 045
Kirjanpitoarvo 1.10.2023	105	174 375	16 249	2 058	192 787
Kirjanpitoarvo 31.12.2024	57	195 158	18 215	1 957	215 387

3.3 Liikearvo ja arvonalentumistestaus

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johto tekee merkittäviä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja päättäessään tasosta, jolle liikearvo kohdistetaan, ja määrittäessään, onko viitteitä liikearvon arvonalentumisesta.

Rahavirtaa tuottavan yksikön kerrytettävissä olevan rahamäärän määrittäminen perustuu käyttöarvolaskelmiin, jotka edellyttävät arvioiden käyttämistä. Laskelmissa käytetään rahavirtaennusteita, jotka perustuvat johdon hyväksymiin budjetteihin sekä ennusteisiin viiden vuoden ajanjaksolta. Rahavirtaennusteet perustuvat konsernin toteutuneisiin tuloksiin ja johdon parhaisiin arvioihin tulevaisuudessa toteutuvasta mynnistä, kustannuskehityksestä, yleisistä markkinaolosuhteista ja sovellettavista verokannoista. Viiden vuoden ennustejakson jälkeiseltä ajalta rahavirrat ekstrapoloidaan käyttäen arvioituja kasvuvauhteja. Kasvuvauhdit perustuvat johdon varovaisiin arvioihin liiketoiminnan tulevasta kasvusta. Johto testaa merkittävässä oletuksissa tapahtuvien muutosten vaikutuksia tekemällä herkkyyksianalyyssejä tässä liitetiedossa kuvatulla tavalla.

Arvonalentumistestausta varten johto seuraa liikearvoa rahavirtaa tuottavien yksiköiden (CGU) Suomen, Ruotsin, Norjan, Baltian ja Portugalin tasolla. CGU-jako perustuu siihen, miten ylin johto seuraa operatiivista toimintaa. Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritetty perustuen käyttöarvolaskelmiin, joissa käytetään rahavirtaa tuottavan yksikön tulevaisuuden arvioituja diskontattuja nettorahavirtoja.

Seuraavassa taulukossa esitetään konserniliikearvon kohdistaminen konsernin rahavirtaa tuottaville yksiköille:

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Suomi	99 136	100 542
Ruotsi	82 985	74 415
Norja	5 336	5 358
Baltia	14 741	14 842
Portugali	8 402	
Yhteensä	210 600	195 157

Ennusteissa käytettävät keskeiset oletukset ovat liikevaihdon ja kustannusten kehitys, diskonttokorko sekä terminaalikasvu viiden vuoden ennustejakson jälkeiseltä ajalta. Ennusteet on laadittu siten, että ne kuvastavat aiemmin toteutunutta tulosta ja tulevaisuutta koskevia odotuksia ottaen huomioon konsernin markkina-aseman ja yleisen taloudellisen ympäristön. Viiden vuoden ajanjakson jälkeiset rahavirrat ekstrapoloidaan käyttämällä 3 prosentin (2024: 2) terminaalikasvua, jonka arvioimisessa johto on käyttänyt ulkopuolisia markkinaennusteita. Diskonttokorkona käytetään pääomakustannusten painotettua keskiarvoa (WACC).

Diskonttokorko kuvastaa oman ja vieraan pääoman kokonaiskustannusta sekä rahavirtaa tuottavien yksiköiden yksilöllisiä markkinariskejä. Diskonttokorkona on Suomessa käytetty 7,9 prosenttia (2024: 9,2), Ruotsissa 7,4 prosenttia (2024: 8,7), Norjassa 7,6 prosenttia (2024: 8,7), Baltiassa 8,7 prosenttia (2024: 9,7) ja Portugalissa 9,1 prosenttia. Diskonttokoron määrittämisessä on arvioitu kokoriskipreemiota viimeaikaisten tutkimusten ja markkinakäytännön perusteella, minkä johdosta kokoriskipremio on poistettu ja korkoa on tältä osin päivitetty edellisvuoteen verrattuna.

Tehtyjen arvonalentumistestausten seurauksena arvonalentumistappiota ei kirjattu esitetyillä tilikausilla. Käyttöarvolaskelmiin perustuva kerrytettävissä oleva rahavirta ylitti vuonna 2025 kirjanpitoarvon 402,0 miljoonalla eurolla Suomessa, 386,6 miljoonalla eurolla Ruotsissa, 334,4 miljoonalla eurolla Norjassa, 40,1 miljoonalla eurolla Baltiassa ja 34,1 miljoonalla eurolla Portugalissa (2024: 234,2 miljoonalla eurolla Suomessa, 83,0 miljoonalla eurolla Ruotsissa, 121,1 miljoonalla eurolla Norjassa ja 2,1 miljoonalla eurolla Baltiassa).

Herkkyysanalyysi

Musti Groupin johto on arvioinut olevan epätodennäköistä, että jokseenkin mahdollinen muutos keskeisissä oletuksissa saisi aikaan sen, että minkään rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvo ylittäisi sen kerrytettävissä olevan rahamäärän. Keskeiset oletusarvot perustuvat aikaisempaan kokemukseen toteutumista ja heijastavat johdon näkemyksen kustannusten ja liikevaihdon kehityksestä.

Ennustejaksolla käytetty liikevaihdon keskimääräinen kasvu on 12,0 prosenttia. Liikearvon arvonalentumistestauslaskelmassa käytetään oletusta pitkän aikavälin käyttökatemarginaalista, joka perustuu aikaisempaan kokemukseen käyttökatemarginaalien toteutumisesta ja heijastaa johdon näkemystä myyntihintojen ja myyntimäärien kehityksestä ennustejaksolla.

3.4 Osakkuusyrietykset

Yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta osallistua taloudelliseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, mutta ei määräysvaltaa tai yhteistä määräysvaltaa, käsitellään osakkuusyrietyksinä. Konsernilla on yksi osakkuusyrietykset, norjalainen eläinlääkäripalveluja tarjoava Petrus Veterinærer AS, jonka äänivallasta ja osakkeista konsernin osuus on 40 prosenttia.

Petrus Veterinærer AS:n tehty sijoitus on käsitelty pääomaosuusmenetelmällä, ja se on kirjattu hankintamenon määräisenä huomioiden muuntoero, joka syntyy sijoituksen muuntamisesta euroiksi. Jatkossa sijoituksen tasearvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Lisäksi konsernin osuus osakkuusyrietyksen tuloksesta esitetään omana eränään konsernin tuloslaskelmalla. Konserni ei kirjannut osuutta osakkuusyrietyksen tuloksesta vertailukaudella, koska osakkuusyrietyksen hankinta tapahtui lähellä tilikauden loppua joulukuussa 2024.

Yhteenveto osakkuusyrietyksen tilinpäätöstiedoista on esitetty alla olevassa taulukossa:

Yhteenveto taseesta

EUR tuhatta	31.12.2025
Pitkäaikaiset varat yhteensä	392
Lyhytaikaiset varat	
Rahavarat	1 503
Muut lyhytaikaiset varat	170
Lyhytaikaiset varat yhteensä	1 673
Varat yhteensä	2 065
Pitkäaikaiset velat	
Rahoitusvelat	109
Pitkäaikaiset velat yhteensä	109
Lyhytaikaiset velat	
Rahoitusvelat	76
Muut lyhytaikaiset velat	261
Lyhytaikaiset velat yhteensä	338
Velat yhteensä	447
Oma pääoma	1 618
Konsernin osuus omasta pääomasta	647

Yhteenveto tuloslaskelmasta

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025
Liikevaihto	1 282
Materiaalit ja palvelut	-233
Henkilöstökulut ja muut kulut	-1 510
Poistot ja arvonalentumiset	-77
Rahoitustuotot ja -kulut	-12
Tilikauden tulos	-550
Konsernin osuus	-220

Osakkuusyriksen tasearvon muutokset

EUR tuhatta	31.12.2025
Tasearvo tilikauden alussa	1 967
Lisäykset	0
Osuus tuloksesta	-220
Muuntoerot	-6
Tasearvo tilikauden lopussa	1 741

3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Seuraavissa taulukoissa esitetään aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden muutokset tilinpäätöksessä esitettävillä tilikausilla.

Musti Groupin maa-alueet, rakennukset ja rakennelmat käsittävä lemmikkiruoan tuotantolaitoksen. Koneet ja kalusto koostuu pääosin myymälä- ja konttorikalusteista. Muut aineelliset hyödykkeet sisältävät pääosin vuokrattujen liiketilöiden perusparannusmenoja. Vuokrasopimusten IFRS 16 mukaisesti kirjatut käyttöoikeusomaisuuserät on sisällytetty taseen aineelliseen käyttöomaisuuteen. Käyttöoikeusomaisuuserien erittely sekä laadintaperiaatteet on esitetty liitetiedossa 3.6 Vuokrasopimukset.

Laatimisperiaate

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet esitetään hankintamenoön poistoilla ja mahdollisilla arvonalentumisilla vähennettynä. Myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hankintamenoön, jos ne ovat luotettavasti määritettävissä ja yhtiölle koituu niistä taloudellista hyötyä.

Merkittävät perusparannusmenot sisällytetään joko hyödykkeen tasearvoon tai erotetaan omaksi hyödykkeekseen silloin, kun on todennäköistä, että niistä saadaan tulevaisuudessa taloudellista hyötyä ja niistä aiheutuneet kustannukset voidaan erottaa tavanomaisista korjaus- ja kunnossapitokustannuksista.

Rakennusten ja rakennelmien, koneiden ja kaluston sekä muiden aineellisten hyödykkeiden poistot kirjataan taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Taloudellinen vaikutusaika perustuu arvioituun aikaan, jona omaisuuserät tuottavat tuloa. Poistot kirjataan tasapoistoina omaisuuserien hankintameno ja arvioidun taloudellisen vaikutusajan perusteella. Poistojen kohteena olevat pitkäaikaiset omaisuuserät testataan arvonalentumisen varalta, jos tilinpäätöspäivänä on viitteitä arvon alentumisesta. Vuokrattuja maa-alueita lukuun ottamatta maa-alueista ei kirjata poistoja, koska niillä katsotaan olevan rajaton taloudellinen vaikutusaika.

Omaisuserien taloudelliset vaikutusajat ovat seuraavat:

- Rakennukset ja rakennelmat 30 vuotta
- Koneet ja kalusto 3–7 vuotta
- Käyttöoikeusomaisuuserät (IFRS 16 Vuokrasopimukset) 3–15 vuotta
- Vuokrattujen toimitilojen uudistus- ja parannusinvestoinnit 5–10 vuotta

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko jonkin omaisuuserän arvonalentumisesta viitteitä. Mikäli viitteitä ilmenee, suoritetaan kyseiselle omaisuuserälle arvonalentumistestaus. Arvonalentumistestissä arvioidaan kyseisen omaisuuserän kerrytettävissä oleva rahamäärä.

Kerrytettävissä oleva rahamäärä on omaisuuserän käypä arvo vähennettynä myynnistä aiheutuville menoilla tai sitä korkeampi kassavirtaperusteinen käyttöarvo. Mikäli kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei pystytä määrittämään yksittäisen omaisuuserän tasolla, arvonalentumistarvetta tarkastellaan sillä alimmalla rahavirtaa tuottavan yksikön (CGU) tasolla, joka on pääosin muista yksiköistä riippumaton ja jonka rahavirrat ovat erotettavissa muiden vastaavien yksiköiden rahavirroista.

EUR tuhatta	Maa- alueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut	Yhteensä
2025						
Hankintameno 1.1.2025	292	6 183	31 458	31 200	1 720	70 852
Liiketoimintojen yhdistämiset			9 773		15	9 788
Lisäykset		2	3 815	8 687	726	13 230
Vähennykset			-7		-4	-11
Kurssierot			439	872	44	1 355
Hankintameno 31.12.2025	292	6 185	45 478	40 759	2 501	95 215
Kertyneet poistot 1.1.2025	0	-408	-19 976	-18 069	0	-38 453
Poistot		-221	-8 420	-5 324		-13 965
Arvonalentuminen			-19	-51		-69
Kurssierot			-378	-490		-868
Kertyneet poistot 31.12.2025	0	-629	-28 792	-23 934	0	-53 355
Kirjanpitoarvo 1.1.2025	292	5 775	11 482	13 131	1 720	32 400
Kirjanpitoarvo 31.12.2025	292	5 556	16 685	16 825	2 501	41 860

EUR tuhatta	Maa-alueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2024						
Hankintameno 1.10.2023	192	6 150	26 151	24 208	265	56 967
Liiketoimintojen yhdistämiset			483	2 087	251	2 820
Lisäykset	100	32	4 822	5 223	1 204	11 382
Kurssierot			3	-318	-1	-316
Hankintameno 31.12.2024	292	6 183	31 458	31 200	1 720	70 852
Kertyneet poistot 1.10.2023	0	-131	-16 193	-13 073	0	-29 398
Poistot		-276	-3 787	-5 169		-9 232
Arvonalentuminen			-4	-1		-5
Kurssierot			8	173		181
Kertyneet poistot 31.12.2024	0	-408	-19 976	-18 069	0	-38 453
Kirjanpitoarvo 1.10.2023	192	6 019	9 958	11 135	265	27 570
Kirjanpitoarvo 31.12.2024	292	5 775	11 482	13 131	1 720	32 400

3.6 Vuokrasopimukset

Konserni on vuokrannut liikehuoneistoja sekä toimisto- että varastotiloja vuokrasopimuksilla, jotka kuuluvat IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin piiriin. Lisäksi konsernilla on vuokrattuna pysäköintitiloja, autoja, IT- ja muita laitteita sekä mainospaikkoja. Maa-alueisiin luokiteltu käyttöoikeusomaisuuserä käsittää vuokrasopimuksen lemmikkiruokatehtaan tontista. Vuokrasopimukset ovat joko määrätyksi ajaksi tai toistaiseksi voimassa olevia. Konsernilla ei ole palvelusopimuksia, jotka sisältäisivät IFRS 16 mukaisesti tarkasteltuna hyödykkeen, josta tulisi kirjata käyttöoikeusomaisuuserä.

Laatimisperiaate

Käyttöoikeusomaisuuserät

Musti Group kirjaa sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserän ja vuokrasopimusvelan, lukuun ottamatta lyhytaikaisia vuokrasopimuksia sekä vuokrasopimuksia, jotka ovat arvoltaan vähäisiä (katso seuraavalla sivulla).

Sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan hankintamenoon, ja siihen sisällytetään vuokrasopimusvelan alkuperäisen arvostuksen mukainen määrä, sopimuksen alkamisajankohtaan mennessä maksetut vuokrat vähennettyinä mahdollisilla saaduilla vuokrasopimukseen liittyvillä kannustimilla, mahdollisesti Musti Groupille syntyneet alkuvaiheen välittömät menot sekä arvio menoista, joita Musti Groupille syntyy kohdeomaisuuserän purkamisesta ja poistamisesta tai sen sijaintipaikan palauttamisesta vuokrasopimuksen ehtoissa vaadittavaan kuntoon.

Vuokrasopimusvelat

Sopimuksen alkamisajankohtana Musti Group arvostaa vuokrasopimusvelan niiden vuokrien nykyarvoon, joita ei kyseisenä päivänä ole maksettu. Vuokrasopimusvelan arvoon sopimuksen alkamisajankohtana sisällytettävät vuokrat koostuvat maksuista, joita ei sopimuksen alkamisajankohtana ole suoritettu, sisältäen kiinteät maksut, muuttuvat vuokrat, jotka riippuvat indeksistä tai hintatasosta, osto-option toteutushinta, jos on kohtuullisen varmaa, että Musti Group toteuttaa kyseisen option, sekä maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista, jos vuokra-ajassa on otettu huomioon, että Musti Group käyttää vuokrasopimuksen päättämisoption.

Kiinteiden maksujen arvioinnissa Musti Group käyttää vuokrasopimukseen kirjattuja vähimmäisvuokria. Vuokrasta on eroteltu muut kuin vuokrasopimuskomponentit silloin, kun ne ovat luotettavasti määritettävissä. Musti Groupilla on myös vuokrasopimuksia, joihin sisältyy liikevaihdon perusteella laskettavia muuttuvia maksuja. Tällaisista sopimuksista vuokrasopimusvelkaan on sisällytetty vain vähimmäismaksut. Liikevaihtoon perustuvat muuttuvat maksut kirjataan tuloslaskelmaan kuluksi sillä kaudella, jona ne syntyvät.

Vuokrasopimusvelka arvostetaan uudelleen, kun vuokrasopimuskaudessa tai vuokranmaksuissa tapahtuu muutoksia. Musti Group käyttää vuokrasopimusvelan koron määrittämisessä lisäluoton korkoa, sillä vuokrasopimusten sisäinen korko ei ole saatavilla.

Lyhytaikaiset sopimukset sekä arvoltaan vähäiset hyödykkeet

Musti Group kirjaa tuloslaskelmaan kuluiksi vuokramaksut lyhytaikaisista, pituudeltaan enintään 12 kuukautta tai sitä lyhyemmistä vuokrasopimuksista sekä vuokrasopimuksista, joissa vuokrattava hyödyke on arvoltaan vähäinen. Vähäarvoisina käsitellään sopimukset, joissa vuokrattava hyödyke maksaisi alle 5 000 euroa, kun se ostettaisiin uutena. Kulut tällaisista sopimuksista on esitetty alempana tässä liitetiedossa.

Edelleen vuokrattavat vuokrasopimukset

Musti Groupilla on konsernin sisäisiä edelleen vuokrattuja hyödykkeitä myymälätiloihin ja myymäläkalustoon liittyen. Näillä ei ole vaikutusta konsernin lukuihin.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkinta

Johto käyttää harkintaa vuokra-ajan määrittämisessä vuokrasopimuksiin, joihin liittyy jatko-, purku- tai osto-optio. Kun Musti Group on kohtuullisen varma että jatko-, purku- tai osto optio tullaan käyttämään, kyseinen optio otetaan huomioon vuokra-ajan määrittämisessä. Mikäli option käyttämiseen sisältyy epävarmuutta, kyseistä optiota ei oteta huomioon vuokra-ajan, käyttöoikeusomaisuuserän eikä vuokrasopimusvelan määrittämisessä.

Johto käyttää harkintaa toistaiseksi voimassa olevien vuokrasopimusten vuokra-ajan arvioinnissa. Johdon tekemät arviot perustuvat yhtiön strategiseen tilanteeseen ja markkinaolosuhteisiin sekä kustannuksiin, jotka aiheutuisivat, kun vuokrattava hyödyke korvattaisiin toisella hyödykkeellä.

Myös lisäluoton koron määrittäminen sisältää johdon harkintaa. Lisäluoton korko on määritelty konsernin rahoitussopimusten perusteella huomioiden maakohtainen riskittömän korkokannan vaihtelu. Yhtiö soveltaa yhtä diskonttaus korkoa ominaispiirteiltään jokseenkin samankaltaisista vuokrasopimuksista koostuvaan salkkuun.

Oheisissa taulukoissa on esitetty käyttöomaisuusoikeuserien määrät taseessa ja vaikutukset tuloslaskelmaan.

Käyttöoikeusomaisuuserät

EUR tuhatta	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2025				
Kirjanpitoarvo 1.1.2025	174	89 533	823	90 529
Uudet sopimukset	256	9 656	1 704	11 616
Liiketoimintojen yhdistämisessä hankitut omaisuuserät	0	5 364	100	5 464
Päätyneet sopimukset	0	-864	-141	-1 005
Uudelleenarvostukset ja modifikaatiot	18	18 323	-33	18 309
Muuntoero	0	2 104	38	2 142
Poistot	-10	-31 522	-624	-32 156
Kirjanpitoarvo 31.12.2025	439	92 593	1 867	94 899

EUR tuhatta	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2024				
Kirjanpitoarvo 1.10.2023	179	74 550	1 043	75 771
Uudet sopimukset	0	6 525	372	6 897
Liiketoimintojen yhdistämisessä hankitut omaisuuserät	0	14 942	91	15 033
Päätyneet sopimukset	0	-810	-252	-1 062
Uudelleenarvostukset ja modifikaatiot	0	28 828	157	28 985
Muuntoero	0	-465	4	-461
Poistot	-5	-34 037	-592	-34 634
Kirjanpitoarvo 31.12.2024	174	89 533	823	90 529

Vuokrasopimusvelka

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Vuokrasopimusvelka tilikauden alussa	95 595	79 825
Nettolisäykset	36 686	49 173
Vuokrien maksut	-35 715	-37 080
Korkokulu	3 943	3 676
Vuokrasopimusvelka tilikauden lopussa	100 510	95 595
EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Pitkäaikaiset vuokrasopimusvelat	69 337	66 889
Lyhytaikaiset vuokrasopimusvelat	31 173	28 706
Yhteensä	100 510	95 595

Vuokrasopimusvelkojen maturiteettijakauma on esitetty liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Vuokrasopimukset tuloslaskelmalla

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Kulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista, arvoltaan vähäisistä kohdeomaisuuseristä sekä muuttuvista vuokrista, joita ei lueta mukaan vuokrasopimusvelkaan	-599	-1 127
Poistot käyttöoikeusomaisuuseristä	-32 151	-34 454
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut*	-3 943	-3 676
Yhteensä	-36 693	-39 257

* Sisältyy rahoituskulujen liitetietoihin, ks. liitetieto 5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Vuokrasopimusvelkojen lyhennykset rahoituksen rahavirrassa olivat 31 773 (33 157) tuhatta euroa.

Vuokrasopimusveloissa käytetyn koron painotettu keskiarvo oli 3,9 (3,8) prosenttia.

4. NETTOKÄYTTÖPÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan nettokäyttöpääoman osatekijöitä. Nettokäyttöpääomaan luetaan vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja muut saamiset sekä ostovelat ja muut velat.

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Nettokäyttöpääoma		
Vaihto-omaisuus	77 817	66 455
Myyntisaamiset ja muut saamiset	15 432	14 705
Ostovelat ja muut velat	-90 997	-68 153
Poislukien rahoituserät muissa veloissa	546	466
Yhteensä	2 797	13 472
Nettokäyttöpääoman muutos taseessa	10 675	-5 024
Erät, joita ei huomioida rahavirtalaskelman käyttöpääoman muutokseen ja joiden vaikutus sisällytetään muualle rahavirtalaskelmaan*	1 018	-7 567
Nettokäyttöpääoman muutos rahavirtalaskelmassa**	11 694	-12 591

* Merkittävimmät erät liittyvät liiketoimintojen yhdistämiseen.

** Nettokäyttöpääoman kasvu pienentää rahavirtaa ja lasku lisää rahavirtaa.

4.1 Vaihto-omaisuus

Konsernin vaihto-omaisuus koostuu pääosin myyntiin hankituista eläinten ruuista ja muista tarvikkeista. Konsernin valmistustoiminta tapahtuu lemmikkiruokavalmistaja Premium Pet Food Suomi Oy:n tehtaalla Liedossa. Tehtaan vaihto-omaisuus oli tilinpäätöshetkellä 4,1 (2,3) miljoonaa euroa. Pet Cityn konsolidoitu vaihto-omaisuus tilikauden lopulla oli 3,9 (3,7) miljoonaa euroa ja ZU:n 3,0 miljoonaa euroa.

Laatimisperiaate

Musti Groupin vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenuun tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava arvioitu myyntihinta, josta on vähennetty myynnistä aiheutuvat menot.

Vaihto-omaisuuden hankintamenu määritetään FIFO-menetelmällä. Hankintamenu sisältää kaikki menot, jotka ovat aiheutuneet vaihto-omaisuuden saattamisesta tarkasteluhetken sijaintipaikkaan ja tilaan.

Vaihto-omaisuus kirjataan kuluksi samalla kaudella kuin sitä vastaava myynti tuloutetaan. Vaihto-omaisuuden arvon alentuminen ja epäkuranttiustappio kirjataan kuluksi tapahtumakaudella. Lisäksi Musti Group kirjaa varastosta jatkuvasti hävikkivarausta.

Arvon alentumisen mahdollinen peruuntuminen kirjataan sille kaudelle, jolla arvonmuutos havaitaan.

Kirjanpidolliset arviot

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenuun ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen.

Vaihto-omaisuus

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Tavarat	77 565	66 112
Ennakkomaksut	252	343
Yhteensä	77 817	66 455
Kuluksi kirjattu vaihto-omaisuus, jolla vaihto-omaisuuden kirjanpitoarvoa alennettiin vastaamaan sen nettorealisointiarvoa	3 775	4 725
EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Vaihto-omaisuudesta kuluksi kirjattu osuus tilikaudella	233 315	330 378

4.2 Myynti- ja muut saamiset

Myyntisaamiset ja muut saamiset koostuvat myyntisaamisista, muista saamisista (lähinnä arvonlisäverosaamisista) ja siirtosaamisista. Tuloverosaamiset esitetään omana eränään taseessa.

Myyntisaamisten maksuehdot vaihtelevat asiakastyypin ja luottokelpoisuuden mukaan. Verkkokaupassa asiakkailta vaaditaan maksu etukäteen. Myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumisesta ja konsernin altistumisesta luottoriskille kerrotaan liitetiedossa 5.1.

Laatimisperiaate

Myyntisaamiset ovat saamia, jotka syntyvät asiakkaille tavanomaisessa liiketoiminnassa myydyistä tuotteista tai tuotetuista palveluista. Jos saamisista odotetaan saatavan maksu vuoden kuluessa, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi. Muussa tapauksessa ne esitetään pitkäaikaisina varoina. Myyntisaamiset eräänntyvät yleensä maksettaviksi 14 tai 30 päivän kuluessa, ja näin ollen ne kaikki luokitellaan lyhytaikaisiksi. Liitetiedossa 5.1 kuvataan myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumiseen sovellettavia periaatteita ja muita niihin sovellettavia laatimisperiaatteita.

Muihin saamiin sisältyy lähinnä konsernin tavanomaisessa liiketoiminnassa syntyviä siirtosaamia.

Konsernin saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia rahoitusvaroja, joihin liittyy kiinteitä tai määritettäviä maksuja, joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Ne sisältyvät lyhytaikaisiin varoihin, lukuun ottamatta niitä eriä, jotka eräänntyvät yli 12 kuukauden kuluttua raportointikauden päättymisestä. Konsernin saamiset koostuvat taseen eristä 'Myyntisaamiset ja muut saamiset' sekä 'Rahavarat'.

Seuraavassa taulukossa esitetään myyntisaamisten ja muiden saamisten eri osatekijät:

Myyntisaamiset ja muut saamiset

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Myyntisaamiset*	7 745	5 723
Siirtosaamiset	4 835	3 815
Muut saamiset	2 851	5 167
Yhteensä	15 432	14 705

* Luottokorttisaamiset esitetään myyntisaamisissa

Myyntisaamisista kirjattiin luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 282 tuhatta euroa tilikaudella 2025. Tilikaudella 2024 luottotappioita kirjattiin 35 tuhatta euroa.

Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

4.3 Ostovelat ja muut velat

Laatimisperiaate

Ostovelat ovat maksuveloitteita, jotka ovat syntyneet tavarantoimittajilta tai palveluntuottajilta tavanomaisessa liiketoiminnassa hankituista tavaroista tai palveluista. Ostovelat luokitellaan lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne eräänntyvät maksettaviksi yhden vuoden kuluessa tilinpäätöshetkestä. Ostovelat kirjataan alun perin käypään arvoon ja sen jälkeen jaksotettuun hankintamenuon efektiivisen koron menetelmällä. Ostovelat ja muut velat luokitellaan muiksi rahoitusveloiksi ja arvostetaan jaksotettuun hankintamenuon.

Konsernin tuotteilla on Suomessa ja Baltiassa 14 päivän, Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Myydyistä tuotteista, joiden palautusaika on tilikauden lopussa voimassa, kirjataan arvioituja palautusten määriä vastaava velka. Sopimukseen perustuva velka sisältää kaikki olemassa olevan veloitteen täyttämistä aiheutuvat kulut. Johto arvioi velan perustuen aiemmin toteutuneisiin vaateisiin ja viimeaikaisiin kehityssuuntiin, jotka antavat viitteitä siitä, että tulevat vaatteet saattaisivat poiketa määrältään aiemmin toteutuneista. Verkkokaupan osalta huomioidaan sopimukseen perustuva velka matkalla olevien tuotteiden osalta.

Kirjanpidolliset arviot

Tuotteiden palautusoikeuksista johtuvan velan määrittämiseen liittyy epävarmuutta, sillä arvioitu palautettavien tuotteiden määrä ei välttämättä toteudu arvioidun määräisenä. Arvioita ja oletuksia tarkistetaan neljännesvuosittain. Toteutuvien ja arvioidujen palautusten väliset erot saattavat vaikuttaa tulevilla tilikausilla kirjattavien sopimukseen perustuvien velkojen määrään. Sopimukseen perustuvat velat sisältyvät siirtovelkoihin.

Seuraavissa taulukoissa esitetään ostovelkojen ja muiden velkojen eri osatekijät:

Ostovelat ja muut velat

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Ostovelat	50 236	31 300
Saadut ennakot	601	612
Muut velat	15 910	13 317
Siirtovelat	24 251	22 925
Yhteensä	90 997	68 153

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Henkilöstökuluihin liittyvät velat	16 653	13 984
Korkojaksotukset	546	466
Muut erät	7 051	8 475
Yhteensä	24 251	22 925

Muihin velkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Arvonlisäverovelat	9 732	8 234
Ennakonpidätykset ja henkilösivukulut	3 695	3 029
Kanta-asiakasohjelma	2 437	2 016
Muut erät	46	37
Yhteensä	15 910	13 317

Ostovelat ja muut velat koostuvat ostoveloista, muista veloista, ennakkomaksuista ja siirtoveloista, jotka liittyvät konsernin tavanomaiseen liiketoimintaan.

Sopimukseen perustuva velka muodostuu tuotteiden palautusoikeuksista sekä matkalla olevista tuotteista. Kanta-asiakasohjelman arvostus ja tuloutusajankohta edellyttävät johdon arviota erityisestibonusten käyvän arvon ja bonusten vanhenemisen määrittelyn osalta. Bonusvelka muodostuu kanta-asiakastilille kertyneistä bonuksista tai leimakorttialennuksista (kts liitetieto 2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto) vähennettynä niiden arvioidulla vanhenemisolettamalla, joka perustuu historialliseen informaatioon.

5. PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSINSTRUMENTIT

Tässä liitetiedossa käsitellään Musti Group -konsernin altistumista rahoitusriskeille sekä selitetään, kuinka nämä riskit vaikuttavat konsernin taloudelliseen tulokseen ja kuinka yhtiön johto hallitsee tunnistettuja riskejä.

5.1 Rahoitusriskien hallinta

Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa konsernille riittävä rahoitus kustannustehokkaasti sekä vähentää rahoitusmarkkinoiden aiheuttamia haitallisia vaikutuksia konsernin tulokseen ja taseeseen.

Rahoitusriskien hallinnan ohjaavaa dokumentti on konsernin hallituksen hyväksymä rahoitusriskien hallinnan politiikka (Treasury Policy) jonka valvonnasta vastaa talousjohtaja. Konsernin rahoitusjohtaja vastaa riskienhallinnan ohjeistuksen täytäntöönpanosta vastaten varainhankinnasta, rahoitusriskien tunnistamisesta sekä riskipositioiden suojaamisesta.

Valuuttariski

Valuuttariskin määritelmä on valuuttakurssien vaihtelun aiheuttama epävarmuus konsernin kassavirroissa, kannattavuudessa sekä omissa pääomissa.

Konserni on alttiina valuuttariskeille, joita syntyy ulkomaisten tytäryhtiöiden rahoituksesta, kansainvälisestä ostotoiminnasta sekä konsernin sisäisestä laskutuksesta. Konsernin merkittävimmät valuuttariskit syntyvät Ruotsin kruunusta (SEK), Norjan kruunusta (NOK), Yhdysvaltain dollarista (USD) ja Englannin punnasta (GBP).

Transaktioriski

Transaktioriski konsernissa muodostuu konserniyhtiöiden vieraan valuutan liiketoiminnallisista kassavirroista (ostot ja myynnit) sekä vieraan valuutan rahoituksellisista tase-eristä (lainat, talletukset ja korkovirrat).

Liiketoiminnan muodostamaa transaktioriskiä hallitaan suojaamalla ennustettuja kassavirtoja 12 kuukauden aikaikkunassa. Konserni on suojannut Yhdysvaltojen dollarin (USD) ja Englannin punnan (GBP) määräisiä ostojaan Suomessa ja Ruotsissa valuuttajohdannaisilla. Lisäksi Norjan kruunumääräisiä (NOK) saamia sekä Euromääräisiä (EUR) ostoja on suojattu Ruotsin tytäryhtiössä valuuttajohdannaisilla.

Konsernin sisäiset lainat myönnetään tytäryhtiöille paikallisessa valuutassa ja kyseiset tase-erät suojataan täysmäärisesti valuutanvaihtosopimuksilla poisluettuna lainat, jotka on luokiteltu nettosijoituksiksi ulkomaisiin tytäryhtiöihin.

Tilikauden lopun segmenttien valuuttariskipositiot (euroissa) ovat esitetty alla olevissa taulukoissa. Uudet markkinat -segmentissä ei ollut valuuttariskipositiota tilikauden lopussa.

Segmenttien valuuttariskipositiot (euroissa) tarkastelukauden lopussa

Suomi

31.12.2025				
EUR tuhatta	SEK	NOK	USD	GBP
Ostovelat	-187	-3	-200	-323
Rahavarat	19	54	58	45
Johdannaissopimukset*			962	745
Positiot yhteensä	-168	50	820	468
31.12.2024				
EUR tuhatta	SEK	NOK	USD	GBP
Ostovelat	24		-204	-223
Korolliset velat	-8 727			
Rahavarat	-949	-12	31	6
Johdannaissopimukset*	8 729		1 072	1 424
Positiot yhteensä	-922	-12	899	1 207

Ruotsi

31.12.2025				
EUR tuhatta	EUR	NOK	USD	GBP
Ostovelat	-13 900	-59	-1 245	-421
Myyntisaamiset	1 229	60	6	
Rahavarat	95	17	2	103
Johdannaissopimukset*	17 400	-19 590	10 868	1 450
Positiot yhteensä	4 824	-19 571	9 632	1 132
31.12.2024				
EUR tuhatta	EUR	NOK	USD	GBP
Ostovelat	-9 226	-9	-710	-231
Myyntisaamiset	389	56	9	
Rahavarat	-40	35	19	41
Johdannaissopimukset*	12 350	-21 026	13 972	1 266
Positiot yhteensä	3 473	-20 944	13 290	1 076

Norja

31.12.2025				
EUR tuhatta	EUR	SEK	USD	GBP
Ostovelat	-74	-8		
Rahavarat	-65	-18		
Positiot yhteensä	-139	-26	0	0
31.12.2024				
EUR tuhatta	EUR	SEK	USD	GBP
Ostovelat	-338	-3		
Positiot yhteensä	-338	-3	0	0

* Konserni on tehnyt valuuttatermiinisopimuksia suojatakseen ennustettuja kassavirtoja euroissa (suhteessa Ruotsin kruunuun), Norjan kruunuissa, Yhdysvaltain dollareissa sekä Englannin punnissa.

Valuuttariskin herkkyysoanalyysin perustana on segmenttitason valuuttapositio. Jos paikallisen valuutan oletetaan vahvistuvan 10 prosenttia suhteessa muihin valuuttoihin nähden, vaikutus olisi:

Suomi

31.12.2025				
EUR tuhatta	SEK	NOK	USD	GBP
EUR +10 %	17	-5	-82	-47
31.12.2024				
EUR tuhatta	SEK	NOK	USD	GBP
EUR +10 %	92	1	-90	-121

Ruotsi

31.12.2025				
EUR tuhatta	EUR	NOK	USD	GBP
SEK +10 %	-482	1 957	-963	-113
31.12.2024				
EUR tuhatta	EUR	NOK	USD	GBP
SEK +10 %	-347	2 094	-1 329	-108

Norja

31.12.2025				
EUR tuhatta	EUR	SEK	USD	GBP
NOK +10 %	14	3	0	0

31.12.2024				
EUR tuhatta	EUR	SEK	USD	GBP
NOK +10 %	34	0	0	0

Mikäli lokaali valuutta heikkenisi 10 prosenttia muihin valuuttoihin nähden, vaikutus olisi samansuuruinen, mutta vastakkaismerkkinen. Rahoitusinstrumentteja koskevassa IFRS 7:n mukaisessa herkkyyssanalyysissä on huomioitu seuraavat erät: osto- ja muut velat, myynti- ja muut saamiset, korolliset saamiset, rahat ja pankki saamiset, talletukset, pitkäaikaiset saamiset sekä johdannaiset.

Seuraavat valuuttakursseihin liittyvät erät kirjattiin tilikaudella tulosaikutteisesti:

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tulosvaikutteisesti kirjatut erät		
Rahoitustuottoihin/-kuluihin sisältyvät nettokurssivoitot/-tappiot	-1 693	345
Valuuttakurssivoitot/-tappiot kirjattu tilikauden tulokseen ennen veroja yhteensä, netto	-1 693	345

Translaatoriski

Translaatoriski syntyy euroalueen ulkopuolisten tytäryhtiöiden tulos- ja tase-erien konsolidoinnista euroihin. Musti Groupin translaatoriskin kannalta merkittävimmät valuutat ovat Ruotsin kruunu (SEK) ja Norjan kruunu (NOK). Tilikauden 2025 lopussa konsernin ei-euromääräisten tytäryhtiöiden oman pääoman, liikearvon ja käyvän arvon oikaisujen muodostama translaatoriski oli 118,8 (110,2) miljoonaa euroa. Lisäksi konsernilla oli nettosijoituksiksi luokiteltuja tytäryhtiöille myönnettyjä lainoja yhteensä 40,6 (38,5) miljoonaa euroa.

Musti Group ei tilinpäätöshetkellä suojaudu translaatoriskiin liittyvältä valuuttakurssiriskiltä.

Korkoriski

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin lainasalkun korkotasoon ja sitä kautta konsernin rahoituskuluihin ja tulokseen. Konserni suojaa korkoriskiä koronvaihtosopimuksilla.

31.12.2025 päättyneellä tilikaudella taseessa korkoriskiä sisältäviä eriä olivat korolliset varat 0 (0) tuhatta euroa ja korolliset velat 227 (200) miljoonaa euroa. Korollisesta velasta 74 (77) prosenttia on euromääräistä. Kiinteän koron suhde korollisista veloista oli 70 (65) prosenttia. Leasingvelat poisluettuna konsernin korollisten velkojen kiinteä koron suhde oli 45 (33) prosenttia.

Korkokulujen herkkyyttä markkinakorkojen muutokselle on kuvattu laskelmalla, jossa markkinakorkojen oletetaan nousevan pysyvästi yhdellä prosenttiyksiköllä ja lainojen määrän pysyvän vuoden aikana muuttumattomana. Laskelman mukainen vaikutus yhtiön korkokuluihin tilikaudella on 0,5 (0,5) miljoonaa euroa.

Luottoriski

Luottoriskillä tarkoitetaan mahdollista tappiota konsernille, mikäli asiakas tai rahoitusinstrumentteihin liittyvä vastapuoli ei pysty täyttämään sopimusvelvoitteitaan. Konsernin luottoriski syntyy pääasiassa myyntisaamisiin liittyvästä luottoriskistä sekä valuuttajohdannaisten markkina-arvosta. Konsernin asiakaskunta on hyvin hajaantunut, eikä konsernilla ole merkittäviä luottoriskikeskittymiä myyntisaamisiinsa liittyen.

Konserniyhtiöt analysoivat paikallisesti uusien laskutusasiakkaiden maksukyvyyn. Korkeariskisiin asiakkaisiin sovelletaan luottoriskiä pienentäviä maksutapoja, kuten etukäteen suoritettavia maksuja. Maksimiluottoriski raportointipäivinä vastaa alla esitettyjen rahoitusvarojen kirjanpitoarvoja.

Myyntisaamisten luottotappiovaraukseen sovelletaan IFRS 9 mukaista menettelyä, jossa varaus tehdään odotettavissa olevista luottotappioista saamisen koko eliniän ajalta. Myyntisaamisten odotettavissa olevia luottotappioita varten on kirjattu luottotappiovaraus perustuen asiakkaiden aiempaan maksukäyttäytymiseen ja odotuksiin tulevista luottotappioista. Konsernin myyntisaamisten maturiteetti on lyhyt ja rahan aika-arvolla ei ole merkittävää vaikutusta odotettavissa olevien luottotappioiden määrän arvioinnissa.

Rahavaroihin sekä johdannaissopimuksiin liittyvää luottoriskiä hallitaan hajauttamalla varat ja johdannaissopimukset tarkasti valittujen, hyvän luottoluokituksen omaavien vastapuolten kesken. Vastapuolten kanssa tehtäviä johdannaissopimuksia varten on allekirjoitettu ISDA-sopimukset. Talousjohtaja ja rahoitusjohtaja arvioivat vuosittain konsernin vastapuoliriskiä vastapuolena toimivien rahoituslaitosten ja pankkien luottoluokituksen (Moody's, S&P) sekä vastuullisuusluokituksen (Sustainalytics ESG) perusteella.

EUR tuhatta	Odotettu luottotappioaste	Myyntisaamiset (brutto)		Tappiota koskeva vähennyserä		Myyntisaamiset (netto)	
		31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Saamisten ikäjakauma ja luottoriskiarvioihin perustuvat arvonalentumisvaraukset on esitetty alla olevassa taulukossa.							
	%						
Erääntymättömät	0,5 %	3 912	2 791	18	14	3 895	2 777
1–30 päivää	1 %	564	400	6	4	558	396
31–60 päivää	5 %	29	81	1	4	28	77
61–180 päivää	10 %	134	55	13	5	121	49
180–360 päivää	50 %	74	173	37	86	37	86
yli 360 päivää erääntyneet	100 %	291	34	291	34	0	0
Yhteensä		5 004	3 533	366	148	4 638	3 386
Luottokorttisaatavat	0,1 %	3 111	2 340	3	2	3 108	2 337
Yhteensä		8 115	5 873	369	150	7 745	5 723

Muiden saamisten ryhmiin ei sisälly arvoltaan alentuneita tai viivästyneitä eriä. Muiden ryhmien luottohistorian perusteella saamisista tullaan saamaan maksu niiden erääntyessä. Konsernilla ei ole vakuuksia näistä saamisista.

Jälleenrahoitus- ja maksuvalmiusriski

Likviditeetti- eli maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei konserni pysty täyttämään maksuperusteisia velvoitteitaan. Jälleenrahoitusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei konsernin pysty jälleenrahoittamaan erääntyviä laina- ja luottosopimuksia.

Konsernin riskienhallinnan ohjeistus (Treasury Policy) määrittelee periaatteet, joilla jälleenrahoitus- ja maksuvalmiusriskiä hallitaan ja asettaa rajat luottolimiittien ja rahavarojen määrälle. Konsernin rahoitusosasto (Group Treasury) seuraa ja ennustaa konsernin maksuvalmiustarpeita viikoittain varmistaakseen, että konsernilla on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä käytettävissä riittävästi luottolimiittejä sekä rahavaroja.

Tilikauden päättyessä konsernin maksuvalmius sekä jälleenrahoitusasema oli hyvä. Rahat ja pankkisaamiset olivat yhteensä 16,2 (11,8) miljoonaa euroa ja nostamattomia sitovia

valmiusluottolimiittejä konsernilla oli 85 (100) miljoonaa euroa, mitkä erääntyvät vuoden 2028 aikana. Konsernilla on lisäksi käytössään 10 (5) miljoonan euron tililimiitti, nostamattomia lainoja 0 (15) miljoonaa euroa sekä 50 miljoonan euron yritystodistusohjelma, josta 13 (7,5) miljoonaa euroa oli käytössä.

Musti Group jatkoi 3+1-vuotista rahoitussopimustaan Danske Bankin, OP Yrityspankki Oyj:n ja Swedbank AB (Publ):n kanssa 28.8.2025. Pidennetty rahoitussopimus erääntyy 28.8.2028. Rahoitussopimus koostuu 110 miljoonan euron lainasta, 100 miljoonan euron valmiusluottolimiitistä ja 60 miljoonan ei-sitovasta lisäluotosta.

Konsernin rahoitussopimuksissa on kovenantteja jotka koskevat nettovelkojen suhdetta oikaistuun käyttökatteeseen edelliseltä 12 kuukaudelta (leverage). Kovenanttien rikkominen voi kasvattaa rahoituskuluja tai johtaa lainojen irtisanomiseen. Kovenantit tarkistetaan ja raportoidaan pankeille neljännesvuosittain. Konsernin hallitus, talousjohtaja sekä rahoitusjohtaja seuraavat kovenantteja säännöllisesti. Tilikauden 2025 aikana kaikki kvartaalikohtaiset kovenantit täyttyivät.

Seuraavassa taulukossa esitetään konsernin rahoitusvelat jaoteltuina asiaankuuluviin maturiteettiryhmiin sen perusteella, paljonko aikaa tilinpäätöspäivänä on jäljellä sopimuksen mukaiseen eräpäivään. Taulukossa esitettävät luvut ovat sopimuksiin perustuvia diskonttaamattomia lukuja.

Rahoitusvelkojen sopimusperusteinen maturiteettijakauma

31.12.2025							
EUR tuhatta	Tilikausi 2026	Tilikausi 2027	Tilikausi 2028	Tilikausi 2029	Tilikausi 2030	Tilikausi 2031-	Yhteensä
Pitkäaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta			109 675				109 675
Vuokrasopimusvelat		23 225	17 739	12 838	7 696	7 838	69 337
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		80					80
Lyhytaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	12 901						12 901
Vuokrasopimusvelat	31 173						31 173
Ostovelat ja muut velat*	50 236						50 236
Muut lyhytaikaiset velat	2 363						2 363
Yhteensä	96 672	23 305	127 414	12 838	7 696	7 838	275 764
Sopimuksiin perustuvat korkomaksut	8 567	7 206	4 701	1 113	609	308	22 503
31.12.2024							
EUR tuhatta	Tilikausi 2025	Tilikausi 2026	Tilikausi 2027	Tilikausi 2028	Tilikausi 2029	Tilikausi 2030-	Yhteensä
Pitkäaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta			94 668				94 668
Vuokrasopimusvelat		24 011	17 101	12 127	6 978	6 672	66 889
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			2 231				2 231
Lyhytaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	7 458						7 458
Vuokrasopimusvelat	28 706						28 706
Ostovelat ja muut velat*	31 300						31 300
Yhteensä	67 464	24 011	114 000	12 127	6 978	6 672	231 252
Sopimuksiin perustuvat korkomaksut	7 954	6 809	4 430	991	525	257	20 966

* Muut velat sisältävät ainoastaan rahoitusvaroiksi tai -veloiksi luokiteltavat erät.

Konsernin pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta olivat 31.12.2025 109,7 (94,7) miljoonaa euroa. Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta erääntyvät elokuussa 2028.

Käyvän arvon hierarkia

Taso 1

Toimivilta markkinoilta saatavissa olevat markkinahintanoteeraukset. Markkinahinnat ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Rahoitusvarojen noteerattuna markkinahintana käytetään sen hetkistä ostonoteerausta. Tason 1 rahoitusinstrumentit ovat rahastosijoituksia, jotka on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattaviksi. Musti Groupilla ei ole Tason 1 rahoitusinstrumentteja.

Taso 2

Tason 2 rahoitusinstrumenttien käypä arvo määritellään arvostusmenetelmien avulla. Näissä menetelmissä käytetään syöttötietona markkinahintanoteerauksia, jotka ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Musti Group on luokitellut johdannaiset tason 2 mukaisesti käypään arvoon.

Taso 3

Rahoitusinstrumentti on luokiteltu tasolle 3, jos käyvän arvon laskenta ei voi perustua todettavissa oleviin markkinahintanoteerauksiin. Musti Group on luokitellut lisäkauppahintavelan käyvän arvon hierarkian tasolle 3.

Käyvän arvon hierarkia

31.12.2025			
EUR tuhatta	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Varat			
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat			
Muut pitkäaikaiset varat		412	
Myyntisaamiset ja muut saamiset*		7 745	
Rahavarat		16 243	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		890	
Yhteensä		25 291	
31.12.2024			
EUR tuhatta	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Varat			
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat			
Muut pitkäaikaiset varat		240	
Myyntisaamiset ja muut saamiset*		5 723	
Rahavarat		11 829	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		1 076	
Yhteensä		18 868	
31.12.2025			
EUR tuhatta	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Velat			
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvelat			
Lainat rahoituslaitoksilta		109 675	
Yritystodistukset		12 901	
Vuokrasopimusvelat		100 510	
Ostovelat ja muut velat*		50 236	
Lisäkauppahintavelka			2 363
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		80	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		1 051	
Yhteensä		274 452	2 363

31.12.2024			
EUR tuhatta	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Velat			
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvelat			
Lainat rahoituslaitoksilta		94 668	
Yritystodistukset		7 458	
Vuokrasopimusvelat		95 595	
Ostovelat ja muut velat*		31 300	
Lisäkauppahintavelka			2 231
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		473	
Yhteensä		229 495	2 231

* Muut saamiset ja muut velat sisältävät ainoastaan rahoitusvaraoiksi tai -veloiksi luokiteltavat erät.

5.2 Rahoitusvarat ja -velat

Laatimisperiaate

Musti Group luokittelee rahoitusvarat ja -velat IFRS 9:n mukaan niihin liittyvien sopimusten rahavirtaominaisuuksien ja hankintatekohetkellä vallinneen liiketoimintamallin mukaisen alkuperäisen käyttötarkoituksen mukaan. Luokittelua muutetaan vain, jos sijoitustoiminnan liiketoimintamalliin tulee muutos. Rahoitusvarat tai -velat esitetään pitkäaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on yli 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä ja lyhytaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä. Rahoitusvarat ja -velat on luokiteltu seuraavasti:

Rahoitusvarat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

- I. jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat
- II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
- III. käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat luokitellaan jaksotettuun hankintamenuon kirjattaviksi rahoitusvaroiksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

- I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi; ja
- II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuon efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Arvossa huomioidaan arvonalentuminen. Voitot ja tappiot kirjataan tulosvaikutteisesti, kun rahoitusvara luokitellaan uudelleen, sitä muutetaan tai sen arvo alenee. Korkotuotto kirjataan rahoitustuottoihin. Jaksotettuun hankintamenuon arvostettavat rahoitusvarat sisältävät määräaikaistalletukset, korolliset laina- ja muut saamiset, myyntisaamiset sekä korottomat saamiset.

IFRS 9:n mukainen odotettavissa oleva luottotappio vaikuttaa rahoitusvarojen arvostukseen, jotka on luokiteltu jaksotettuun hankintamenuon. Myyntisaamisten arvostamiseen Musti Group soveltaa IFRS 9:n mukaista yksinkertaistettua mallia, jonka mukaan luotto-tappiovarausta kirjataan myyntisaamisen koko voimassaoloajalta odotettavissa olevien luottotappioiden perusteella, katso liitetieto 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvaroja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvarat ovat johdannaisia, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat luokitellaan käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavaksi rahoitusvaraksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

- I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi tai se on myytävissä; ja
- II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

- I. jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat
- II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat

Musti Groupin rahalaitoslainat, yritystodistukset sekä osto- ja muut velat kirjataan hankintahetkellä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Myöhemmin velat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Lainojen korkokulu kirjataan tuloslaskelmaan. Osto- ja muut velat ovat korottomia lyhytaikaisia maksamattomia velkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvelkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvelat ovat johdannaisia, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Rahoitusvarat ja -velat

Seuraavassa taulukossa esitetään rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelu ja kirjanpitoarvot:

Rahoitusvarat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
31.12.2025				
Pitkäaikaiset varat				
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	118		118	118
Muut pitkäaikaiset varat		412	412	412
Yhteensä	118	412	530	530
Lyhytaikaiset varat				
Myyntisaamiset ja muut saamiset		7 745	7 745	7 745
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	773		773	773
Rahavarat		16 243	16 243	16 243
Yhteensä	773	23 988	24 761	24 761
Rahoitusvarat yhteensä	890	24 400	25 291	25 291

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
31.12.2024				
Pitkäaikaiset varat				
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	0		0	0
Muut pitkäaikaiset varat		240	240	240
Yhteensä	0	240	240	240
Lyhytaikaiset varat				
Myyntisaamiset ja muut saamiset		5 723	5 723	5 723
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	1 076		1 076	1 076
Rahavarat		11 829	11 829	11 829
Yhteensä	1 076	17 552	18 628	18 628
Rahoitusvarat yhteensä	1 076	17 792	18 868	18 868

Rahoitusvelat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
31.12.2025				
Pitkäaikaiset velat				
Lainat rahoituslaitoksilta		109 675	109 675	109 675
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	122		122	122
Vuokrasopimusvelat		69 337	69 337	69 337
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		80	80	80
Yhteensä	122	179 092	179 214	179 214
Lyhytaikaiset velat				
Yritystodistukset		12 901	12 901	12 901
Vuokrasopimusvelat		31 173	31 173	31 173
Ostovelat ja muut velat		50 236	50 236	50 236
Muut lyhytaikaiset velat		2 363	2 363	2 363
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	929		929	929
Yhteensä	929	96 672	97 601	97 601
Rahoitusvelat yhteensä	1 051	275 764	276 815	276 815
31.12.2024				
Pitkäaikaiset velat				
Lainat rahoituslaitoksilta		94 668	94 668	94 668
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	240		240	240
Vuokrasopimusvelat		66 889	66 889	66 889
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		2 231	2 231	2 231
Yhteensä	240	163 788	164 028	164 028
Lyhytaikaiset velat				
Yritystodistukset		7 458	7 458	7 458
Vuokrasopimusvelat		28 706	28 706	28 706
Ostovelat ja muut velat		31 300	31 300	31 300
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	233		233	233
Yhteensä	233	67 464	67 697	67 697
Rahoitusvelat yhteensä	473	231 252	231 725	231 725

Rahoituksesta johtuvien velkojen muutokset

EUR tuhatta	1.1.2025	Rahavirrat	Uudet vuokrasopimukset	Valuuttakurssien muutos	Käypien arvojen muutos	Muut muutokset, joihin ei liity maksua	31.12.2025
Lyhytaikaiset korolliset velat (pois lukien alla määritetyt)	7 458	4 957				486	12 901
Lyhytaikaiset vuokrasopimusvelat	28 706	-31 773	3 447	612		30 181	31 173
Pitkäaikaiset korolliset velat (pois lukien alla määritetyt)	94 668	15 079				-72	109 675
Pitkäaikaiset vuokrasopimusvelat	66 889		13 633	1 530		-12 715	69 337
Johdannaissopimukset	473	-473				1 051	1 051
Lisäkauppahintavelka	2 231					132	2 363
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	0					80	80
Rahoituksesta johtuvat velat yhteensä	200 425	-12 210	17 080	2 142	0	19 143	226 579
EUR tuhatta	1.10.2023	Rahavirrat	Uudet vuokrasopimukset	Valuuttakurssien muutos	Käypien arvojen muutos	Muut muutokset, joihin ei liity maksua	31.12.2024
Lyhytaikaiset korolliset velat (pois lukien alla määritetyt)	9 412	-1 955				0	7 458
Lyhytaikaiset vuokrasopimusvelat	24 307	-33 157	4 497	-145		33 202	28 706
Pitkäaikaiset korolliset velat (pois lukien alla määritetyt)	69 943	24 475				250	94 668
Pitkäaikaiset vuokrasopimusvelat	55 518		17 433	-317		-5 745	66 889
Johdannaissopimukset	306	-306				473	473
Lisäkauppahintavelka	2 031					200	2 231
Rahoituksesta johtuvat velat yhteensä	161 517	-10 942	21 930	-461	0	28 380	200 425

Likvidit varat

Talletukset, joiden maturiteetti on enintään 3 kuukautta tilinpäätöshetkestä, ovat likvidejä rahavaroja ja ne arvostetaan jaksotettuun hankintamenuun. Rahat ja pankkisaamiset ovat käytettävissä olevaa käteistä ja pankkitilien rahavaroja, sekä määräaikaista talletuksia.

Likvidien varojen arvonalentumista arvioidaan säännöllisesti, mutta riski on vähäinen niiden korkean luottokelpoisuuden ja lyhyen juoksuajan vuoksi.

Rahavarat

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Rahat ja pankkisaamiset	16 243	11 829
Yhteensä	16 243	11 829

Johdannaissopimukset

Laatimisperiaatteet

Johdannaisinstrumentit kirjataan alun perin käypään arvoon sopimuksen solmimispäivänä, ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon. Johdannaiset luokitellaan kaupankäyntitarkoituksessa pidettäväksi ja kirjataan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Konserni käyttää johdannaissopimuksia operatiivisten valuuttariskien sekä korkoriskin suojaustarkoituksessa. Konserni ei sovelle suojauslaskentaa.

Johdannaisten nimellisarvot ja käyvät arvot tilikauden lopussa:

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
31.12.2025				
Valuuttatermiinisopimukset	89 514	773	-930	-156
Koronvaihtosopimukset	55 000	117	-121	-4
Yhteensä	144 514	890	-1 051	-160

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
31.12.2024				
Valuuttatermiinisopimukset	85 585	1 076	-234	842
Koronvaihtosopimukset	35 000	0	-239	-239
Yhteensä	120 585	1 076	-473	603

Johdannaisten maturiteettijakauma (nimellisarvot)

Johdannaisten maturiteettijakauma 31.12.2025

EUR tuhatta	Tilikausi 2026	Tilikausi 2027	Tilikausi 2028	Tilikausi 2029	Tilikausi 2030
Valuuttatermiinisopimukset	88 728	785	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	35 000	20 000	0	0
Yhteensä	88 728	35 785	20 000	0	0

Johdannaisten maturiteettijakauma 31.12.2024

EUR tuhatta	Tilikausi 2025	Tilikausi 2026	Tilikausi 2027	Tilikausi 2028	Tilikausi 2029
Valuuttatermiinisopimukset	85 011	573	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	0	35 000	0	0
Yhteensä	85 011	573	35 000	0	0

Korolliset velat ja nettovelka

Nettovelka lasketaan siten, että lyhyt- ja pitkäaikaisiin korollisiin velkoihin sisältyvistä lainoista rahoituslaitoksilta ja vuokrasopimusveloista vähennetään rahavarat. Nettovelan suhde oikaistuun käyttökatteeseen edelliseltä 12 kuukaudelta on sidottu luottojärjestelyjen kovenanteihin.

Nettovelat

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Pitkäaikaiset korolliset velat	179 092	163 788
Lyhytaikaiset korolliset velat	46 436	36 164
Johdannaissopimukset	160	-603
Rahavarat	-16 243	-11 829
Nettovelat yhteensä	209 446	187 520

Korolliset velat

EUR tuhatta	Tasearvot		Käyvät arvot	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Lainat rahoituslaitoksilta	109 675	94 668	109 675	94 668
Vuokrasopimusvelat	69 337	66 889	69 337	66 889
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	80	2 231	80	2 231
Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä	179 092	163 788	179 092	163 788
Yritystodistukset	12 901	7 458	12 901	7 458
Vuokrasopimusvelat	31 173	28 706	31 173	28 706
Muut lyhytaikaiset velat	2 363	0	2 363	0
Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä	46 436	36 164	46 436	36 164
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	1 051	473	1 051	473
Korolliset velat yhteensä	226 579	200 425	226 579	200 425

5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Tämä liitetieto sisältää informaatiota eristä, jotka eivät sisälly tilinpäätöslaskelmiin, koska ne eivät (vielä) täytä kirjaamisedellytyksiä. Näitä eriä ovat takaukset, pantit ja ehdolliset velat.

Kovenanttiehtojen noudattaminen

Musti Groupilla on rahoituskovenantti 210 miljoonana euron luottojärjestelyssä. Kovenanttiehdon mukaan yhtiön nettovelan suhde oikaistuun käyttökatteeseen edelliseltä 12 kuukaudelta ei saa ylittää 3,75 suhdelukua. Kovenanttiehdon tulee täytyä jatkuvasti, ja se testataan neljännesvuosittain. Kovenantin laskennassa sovelletaan lainaehdoissa sovittua laskentamenetelmää. Konsernin nettovelan suhde oikaistuun käyttökatteeseen edelliseltä 12 kuukaudelta oli 3,4 (3,1) tilikauden lopussa. Johto ennustaa lainaehdojen toteutumista kuukausittain ja on vakuuttunut siitä, että kaikki velvoitteet tullaan täyttämään. Kovenantin rikkominen voi johtaa lainojen irtisanomiseen. Kovenantit täytyivät sekä päättyneellä tilikaudella että vertailukaudella.

Muut sitoumukset

Musti Group ei ole tilinpäätöksessä esitettävillä kausilla ollut osallisena oikeudenkäynneissä, välimiesmenettelyissä tai hallintomenettelyissä, joilla voisi olla merkittävä vaikutus konsernin taloudelliseen asemaan tai kannattavuuteen.

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Muut omasta puolesta annetut vakuudet		
Vuokratakaukset	3 944	3 665
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	23	23
Yhteensä	3 968	3 688

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Muut vastuut ja vastuusitoumukset		
Vuokravastuut taseeseen kirjaamattomista vuokrasopimuksista	5 461	750
Yhteensä	5 461	750

Vuokravastuut taseeseen kirjaamattomista vuokrasopimuksista sisältävät velat vuokrasopimuksista, joissa kohdeomaisuuserän arvo on vähäinen tai lyhytaikainen (katso liitetieto 3.6), ja tulevaisuudessa voimaan astuvien sopimusten nimellisvastuun määrän.

5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Tässä liitetiedossa esitetään konsernin rahoitustuotot ja -kulut. Konserni on suojautunut korkoriskiä vastaan koronvaihtosopimuksella ja tehnyt valuuttakurssisuojausjauksia Yhdysvaltain dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan vastaan Suomessa ja Ruotsissa.

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Rahoitustuotot		
Korkotuotot	1 468	2 771
Kurssivoitot	3 621	1 996
Valuuttakurssivoitot johdannaisista	3 605	4 230
Voitot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	890	1 076
Muut rahoitustuotot	0	22
Yhteensä	9 585	10 096
Rahoituskulut		
Korkokulut jaksotettuun hankintameno- arvostettavista lainoista	-6 083	-6 122
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut	-3 943	-3 676
Kurssitappiot	-3 532	-3 118
Valuuttakurssitappiot johdannaisista	-5 387	-2 763
Tappiot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	235	-1 731
Muut rahoituskulut	-852	-751
Yhteensä	-19 563	-18 161
Nettorahoituskulut	-9 978	-8 066

Konsernin korkotuotot ja muut rahoitustuotot liittyivät pääasiassa valuuttakurssivoittoihin ja johdannaissopimusten käyvän arvon muutoksiin. Rahoituskulut liittyivät lähinnä lainoihin sekä vuokrasopimusvelkoihin, johdannaissopimuksista kirjattuihin arvostustappioihin ja kurssitappioihin.

5.5 Pääoman hallinta

Pääoman hallinnan tavoitteena on ylläpitää riittävä omavaraisuusaste ja noudattaa rahoitus sopimustensa mukaisia velkaantuneisuudelle asetettuja vaatimuksia. Konsernin pääoman hallintaa johdetaan konsernitasolla. Pääoman lähteitä ovat liiketoiminnan tulorahoitus, omistajien oman pääoman ehtoiset sijoitukset sekä ulkopuolinen velkarahoitus. Velkarahoitusjärjestelyissä sovittu kovenantti asettaa reunaehdon velkaantuneisuudelle (nettovelkojen suhde oikaistuun käyttökatteeseen 12 edelliseltä kuukaudelta). Muita ulkopuolisia pääomaehdoja ei konserniin sovelleta. Pääoman hallinnassa konsernin oma pääoma muodostuu taseessa esitetystä omasta pääomasta ja velka taseen mukaisista veloista.

Konsernin tavoitteena pääoman hallinnassa on varmistaa toiminnan jatkuvuus osakkeenomistajien tuoton mahdollistamiseksi ja kasvattamaan heidän sijoittamansa pääoman arvoa. Konserni seuraa oikaistua liikevoittoa ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA), oikaistua EBITA-prosenttia sekä nettovelan suhdetta oikaistuun käyttökatteeseen 12 edelliseltä kuukaudelta.

5.6 Oma pääoma

Tässä liitetiedossa kuvataan Musti Group -konsernin omaan pääomaan sisältyviä eriä.

Laatimisperiaate

Konsernin omaan pääomaan kirjataan sellaiset oman pääoman ehtoiset instrumentit, jotka osoittavat oikeuden yhteisön varoihin sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen ja jotka eivät sisällä sopimukseen perustuvaa velvollisuutta luovuttaa rahaa tai muita rahoitusvaroja toiselle yhteisölle. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä.

Osakepääomana esitetään yhtiön kaikki osakkeet. Jos yhtiö hankkii takaisin omia osakkeitaan, näiden hankinta vähennetään omasta pääomasta.

Oma pääoma koostuu osakepääomasta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta, muuntoeroista ja kertyneistä voittovaroista.

Osakepääoma

Musti Groupin osakepääoma 31.12.2025 oli 11 001 853,68 euroa ja osakkeiden kokonaismäärä oli 33 535 453 osaketta. Yhtiöllä on yksi osakesarja ja kaikilla osakkeilla on yhtäläinen äänioikeus yhtiökokouksissa. Yhtiö omistaa 147 566 omaa osaketta. Osakkeilla ei ole nimellisarvoa.

Yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään yhtiön omien osakkeiden hankkimisesta ja/tai pantiksi ottamisesta seuraavasti. Valtuutuksen nojalla hankittavien ja/tai pantiksi otettavien omien osakkeiden määrä on yhteensä enintään 3 185 000 kappaletta, mikä vastaa noin 9,5 prosenttia kaikista yhtiön osakkeista. Yhtiö ei kuitenkaan voi yhdessä tytäryhteisöjensä kanssa omistaa ja/tai pitää panttina millään hetkellä enempää kuin 10 prosenttia kaikista yhtiön osakkeista.

Omia osakkeita voidaan hankkia vain yhtiön vapaalla omalla pääomalla osakkeiden hankintapäivänä julkisessa kaupankäynnissä muodostuvaan hintaan tai muuhun markkinaehtoiseen hintaan. Hallitus päättää muista omien osakkeiden hankkimiseen ja/tai pantiksi ottamiseen liittyvistä seikoista. Omien osakkeiden hankinnassa voidaan käyttää muun ohessa johdannaisia. Omia osakkeita voidaan hankkia muuten kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa (suunnattu hankinta).

Valtuutus kumoaa 31.1.2024 pidetyn varsinaisen yhtiökokouksen antaman valtuutuksen päättää omien osakkeiden hankkimisesta ja/tai pantiksi ottamisesta. Valtuutus on voimassa seuraavaan varsinaisen yhtiökokouksen alkuun asti, kuitenkin enintään 30.6.2026 saakka.

Yhtiökokous valtuutti myös hallituksen päättämään osakeannista sekä osakeyhtiölain 10 luvun 1 §:ssä tarkoitettujen osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta seuraavasti. Valtuutuksen nojalla annettavien osakkeiden määrä on yhteensä enintään 3 185 000 kappaletta, mikä vastaa noin 9,5 prosenttia kaikista yhtiön osakkeista. Valtuutuksen nojalla annettavat osakkeet voivat olla yhtiön uusia tai yhtiön hallussa olevia omia osakkeita.

Hallitus päättää muista osakkeiden ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamiseen liittyvistä ehdoista. Osakeanti ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen voi tapahtua osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen (suunnattu anti). Valtuutus kumoaa 31.1.2024 pidetyn varsinaisen yhtiökokouksen antaman valtuutuksen päättää osakeannista sekä osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta. Valtuutus on voimassa seuraavaan varsinaisen yhtiökokouksen alkuun asti, kuitenkin enintään 30.6.2026 saakka.

Osakepääoman ja sijoitetun pääoman muutokset

EUR tuhatta	Ulkona olevien osakkeiden lukumäärä	Emoyhtiön hallussa olevat osakkeet	Osakkeiden lukumäärä yhteensä	Osakepääoma	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto
1.1.2025	33 387 887	147 566	33 535 453	11 002	118 009
Pääomanpalautus	0	0	0	0	0
Omien osakkeiden hankinta	0	0	0	0	0
Osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän perusteella luovutetut osakkeet	0	0	0	0	0
31.12.2025	33 387 887	147 566	33 535 453	11 002	118 009
1.10.2023	33 387 887	147 566	33 535 453	11 002	118 009
Pääomanpalautus	0	0	0	0	0
Omien osakkeiden hankinta	0	0	0	0	0
Osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän perusteella luovutetut osakkeet	0	0	0	0	0
31.12.2024	33 387 887	147 566	33 535 453	11 002	118 009

Osakekohtainen tulos

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön omistajille kuuluva tulos tilikauden aikana ulkona olleiden osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistu osakekohtainen tulos lasketaan oikaisemalla keskimääräistä painotettua osakemäärää kaikkien mahdollisesti laimentavien osakkeiden laimentavalla vaikutuksella, kuten osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän osakkeilla.

Osakekohtainen tulos

	31.12.2025	31.12.2024
Osakekohtainen tulos, laimentamaton		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, tuhatta euroa	-3 723	6 700
Keskimääräinen painotettu osakemäärä	33 387 887	33 387 987
Laimentamaton osakekohtainen tulos, euroa	-0,11	0,20
Osakekohtainen tulos, laimennettu		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, tuhatta euroa	-3 723	6 700
Keskimääräinen painotettu osakemäärä	33 387 887	33 387 987
Oikaisut:		
Osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän perusteella mahdollisesti liikkeelle laskettavat omat osakkeet keskimäärin	143 000	158 160
Keskimääräinen painotettu osakemäärä laimennettua osakekohtaista tulosta laskettaessa	33 530 887	33 546 147
Laimennettu osakekohtainen tulos, euroa	-0,11	0,20

Osinko ja pääoman palautus

Konsernin emoyhtiön voitonjakokelpoinen oma pääoma 31.12.2025 oli 125 108 780,55 euroa, josta tilikauden tulos oli -3 002 474,22 euroa. Hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että 31.12.2025 päättyneeltä tilikaudelta ei jaeta osinkoa. 31.12.2024 päättyneeltä tilikaudelta ei jaettu osinkoa.

Musti Group Oyj:n voitonjakokelpoiset varat

EUR tuhatta	31.12.2025
Voitto edellisiltä tilikausilta tilikauden lopussa	10 102
Sijoitetun vapaan pääoman rahasto	123 349
Omat osakkeet	-5 340
Tilikauden tulos	-3 002
Voitonjakokelpoiset varat yhteensä	125 109

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Suomen osakeyhtiölain mukaan uusien osakkeiden merkintähinta kirjataan osakepääomaan, ellei osakeantipäätöksessä nimenomaisesti määrätä, että se kirjataan kokonaan tai osittain sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoa voidaan kasvattaa myös ilman osakeantia.

Muuntoerot

Muuntoerot, jotka syntyvät muunnettaessa tytäryritysten tilinpäätöksiä euroiksi, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ja ne kertyvät omaan pääomaan sisältyviin muuntoeroihin.

6. MUUT LIITETIEDOT

6.1 Lähipiiritapahtumat

Osapuolten katsotaan kuuluvan toistensa lähipiiriin, jos toinen osapuoli pystyy käyttämään toiseen nähden määräysvaltaa tai yhteistä määräysvaltaa tai huomattavaa vaikutusvaltaa sen taloutta ja liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Musti Groupin lähipiiriin kuuluvat sen tytäryhtiöt, Sonae-konsernin emoyhtiö ja sen tytäryhtiöt, hallitus sekä johtoryhmän jäsenet (mukaan lukien toimitusjohtaja) ja näiden perheenjäsenet sekä heidän määräysvallassaan olevat yritykset.

Lähipiirin kanssa toteutetut transaktiot tehdään markkinaehtoisesti ja ne vastaavat ehdoiltaan riippumattomien osapuolien kanssa tehtäviä liiketoimia.

Liiketoimet lähipiirin kanssa on esitetty alla olevassa taulukossa:

Sonae-konserni

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Tavaroiden ja palvelujen myynti	227	0
Tavaroiden ja palvelujen ostot	203	0
Saamiset	103	0
Velat	39	0
ZU:n hankinta	13 449	0

Hallitus

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Konsultointipalkkiot	286	0

Johdon palkkiot on esitetty seuraavassa taulukossa. Johdolle ei ole myönnetty lainoja eikä johdon kanssa ole tehty muita liiketoimia.

Johdon palkat ja palkkiot

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkat ja palkkiot

EUR tuhatta	Toimitus-johtaja	Johtoryhmä	Yhteensä 2025	Toimitus-johtaja	Johtoryhmä	Yhteensä 2024
Palkat, palkkiot ja etuudet	500	1 800	2 300	607	2 223	2 830
Lyhyen aikavälin kannustepalkkiot	0	0	0	0	0	0
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	0	451	451	0	527	527
Yhteensä	500	2 251	2 751	607	2 750	3 356

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkkiot on esitetty suoriteperusteisina. Konsernin johdon palkoista ja palkkioista ja on kerrottu tarkemmin erillisessä Palkka- ja palkkioselvityksessä ja liitetiedossa 2.4 Osakeperusteiset maksut.

Hallituksen palkkiot

EUR tuhatta	Maksettu tilikaudella 2025 1.1.–31.12.2025	Maksettu tilikaudella 2024 1.10.2023–31.12.2024
Claudia Azevedo (12.4.2024 alkaen)	0	0
Jeffrey David	30	48
Ingrid Johansson Blank (12.4.2024 saakka)	0	45
Ilkka Laurila (12.4.2024 saakka)	0	43
Jãoo Amaral (12.4.2024 - 28.8..2025)	0	0
Johan Dettel	30	41
Jãoo Dolores (12.4.2024 alkaen)	0	0
Joanna Hummel (29.4.2025 alkaen)	18	0
Tiina-Liisa Liukkonen (29.4.2025 alkaen)	21	0
Inka Mero (12.4.2024 saakka)	0	40
Eduardo Piedade (18.9.2025 alkaen)	0	0
Yhteensä	99	216

Hallituksen palkkiot on esitetty maksuperusteisena. Vuoden 2025 yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti hallituksen palkkiot ovat seuraavat: puheenjohtajan palkkio on 65 000 euroa ja muiden hallituksen jäsenten palkkio on 35 000 euroa. Valiokuntien palkkiot ovat seuraavat: valiokunnan puheenjohtajan palkkio on 7 500 euroa ja valiokunnan muiden jäsenten palkkio on 5 000 euroa. Niille hallituksen jäsenille, jotka ovat Sonae-konsernin palveluksessa ei makseta hallituspalkkiota.

6.2 Verot

Tuloverot

Laatimisperiaate

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisut sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvän verotettavaan tuloon. Kunkin konserniyhtiön rekisteröintimaa on esitetty liitetiedossa 1.4 Konsernin tiedot.

Tuloverot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tilikauden verot:		
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-806	-1 843
Verot edellisiltä tilikausilta	-265	-112
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verot yhteensä	-1 071	-1 954
Laskennalliset verot:		
Laskennallisten verojen muutos	494	523
Tuloverot	-577	-1 433

Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tulos ennen veroja	-3 140	8 152
Verot emoyhtiön verokannan 20 % mukaan	628	-1 630
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	-401	-152
Vähennyskeltottomien kulujen vaikutus	-186	-537
Verovapaiden tulojen vaikutus	0	0
Kirjaamattomat laskennalliset verosaamiset tappioista	-327	-75
Aiemmin kirjaamattomien verotuksellisten tappioiden hyödyntäminen	0	318
Verot edellisiltä tilikausilta	-265	-112
Väliaikaiset erot verotuksessa	0	831
Muut	-27	-77
Verot tuloslaskelmassa	-577	-1 433

Laskennalliset verosaamiset ja -velat

Laatimisperiaate

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Suurimmat väliaikaiset erot syntyvät käyttöoikeusomaisuuseristä ja niihin liittyvistä veloista. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin kuin liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia. Laskennallisia verosaamisia kirjataan vain siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa on käytettävissä verotettavaa tuloa, jota vastaan väliaikaiset erot voidaan hyödyntää.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu. IFRS 16 käyttöoikeusomaisuuseriin ja leasingvelkaan liittyvät laskennalliset verot on konsernitaseessa netotettu, mutta alla olevassa laskennallisten verojen muutosertelyssä ne on esitetty bruttona.

Johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johdon harkintaa tarvitaan määritettäessä sitä, missä määrin laskennallisia verosaamisia voidaan kirjata. Musti Group-konsernin johto on käyttänyt harkintaa päättäessään, kirjataanko laskennallista verosaamista käyttämättömistä verotuksellisista tappioista tai käyttämättömistä verohyvityksistä. Kirjaaminen tehdään siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa syntyy verotettavaa tuloa, jota vastaan käyttämättömät verotukselliset tappiot sekä käyttämättömät verotukseen liittyvät hyvitykset voidaan hyödyntää. Konserni arvioi veroilmoituksissa otettuja näkemyksiä tilanteissa, joissa sovellettavaan verolainsäädäntöön liittyy tulkinnanvaraisuutta. Tarvittaessa kirjattuja määriä oikaistaan vastaamaan odotettavia veroviranomaiselle maksettavaksi tulevia määriä.

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2025 aikana

EUR tuhatta	1.1.2025	Kirjattu tuloslaskelmaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	31.12.2025
Laskennalliset verosaamiset					
Verotukselliset tappiot	1 610	2 698	27	46	4 381
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	615	-294		24	346
Vaihto-omaisuus	1 567	-1 301			266
Vuokrasopimusvelat	18 105	-579	1 093	456	19 075
Muut erät	18	56	39	2	115
Yhteensä	21 916	580	1 159	529	24 183

EUR tuhatta	1.1.2025	Kirjattu tuloslaskelmaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	31.12.2025
Laskennalliset verovelat					
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	4 020	1 344	602	163	6 128
Käyttöoikeusomaisuuserät	17 218	-654	1 093	425	18 083
Muut erät	2 424	-22	178	-1	2 579
Yhteensä	23 663	668	1 872	587	26 790
Nettomääräiset laskennalliset verot 31.12.2025	1 747	87	713	58	2 607

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2024 aikana

EUR tuhatta	1.10.2023	Kirjattu tuloslaskelmaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	31.12.2024
Laskennalliset verosaamiset					
Verotukselliset tappiot	0	1 610			1 610
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	653	-184	142	5	615
Vaihto-omaisuus	1 322	245			1 567
Vuokrasopimusvelat	14 894	301	3 021	-111	18 105
Muut erät	9	11		-1	18
Yhteensä	16 878	1 982	3 163	-107	21 916

EUR tuhatta	1.10.2023	Kirjattu tuloslaskelmaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	31.12.2024
Laskennalliset verovelat					
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	2 892	786	329	13	4 020
Käyttöoikeusomaisuuserät	14 054	250	3 021	-107	17 218
Muut erät	1 988	423		13	2 424
Yhteensä	18 935	1 460	3 350	-81	23 663
Nettomääräiset laskennalliset verot 31.12.2024	2 057	-523	187	25	1 747

Konsernilla ei ollut tilikauden päättyessä kirjaamattomia laskennallisia verosaamia, joiden toteutumiseen liittyy epävarmuutta tilinpäätöshetkellä. Kumulatiivisista verotuksellisista tappioista on kirjattu laskennallinen verosaaminen tilikaudella 2025 ja tilikaudella 2024.

Pilari II

Musti Group on ollut OECD:n Pilari II -lainsäädännön mukaisen suurten konsernien vähimmäisverotuksen piirissä 1.3.2024 alkaen osana Sonae-konsernia. Musti Group on arvioinut mahdollisia Pilari II tuloverokuluja ottaen huomioon Pilari II:n siirtymäsäännökset. Arvioinnin perusteella Pilari II:n vaikutus konsernin veroihin ei ole olennainen. Konserni on soveltanut IAS 12:n mahdollistamaa huojennusta Pilari II:n mukaisten laskennallisten verovelkojen ja -saamisten kirjaamiseen ja julkistamiseen.

6.3 Tilikauden jälkeiset tapahtumat

Musti Group Oyj tiedotti 4.2.2026, että hallituksen jäsen Joanna Hummel eroaa yhtiön hallituksesta.

7. EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS

Musti Group Oyj:n tuloslaskelma

EUR tuhatta	Liite	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Liikevaihto		18 246	9 247
Liiketoiminnan muut tuotot	7.2	122	146
Henkilöstökulut	7.3	-1 268	-4 031
Liiketoiminnan muut kulut	7.4	-32 416	-23 356
Liiketulos		-15 317	-17 994
Rahoitustuotot	7.5	6 920	13 092
Rahoituskulut	7.5	-6 052	-10 758
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja		-14 448	-15 661
Tilinpäätössiirrot	7.6	11 450	12 800
Tuloverot	7.7	-4	-55
Tilikauden tulos		-3 002	-2 916

Musti Group Oyj:n tase

EUR tuhatta	Liite	31.12.2025	31.12.2024
VASTAAVAA			
Pysyvät vastaavat			
Sijoitukset	7.8	132 410	132 410
Pysyvät vastaavat yhteensä		132 410	132 410
Vaihtuvat vastaavat			
Pitkäaikaiset saamiset	7.10	110 327	52 141
Lyhytaikaiset saamiset	7.10	72 657	95 611
Rahat ja pankkisaamiset		12 148	9 424
Vaihtuvat vastaavat yhteensä		195 132	157 175
VASTAAVAA YHTEENSÄ		327 542	289 585
VASTATTAVAA			
Oma pääoma			
Osakepääoma	7.11	11 002	11 002
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	7.11	123 349	123 349
Omat osakkeet	7.11	-5 340	-5 340
Edellisten tilikausien voitto/tappio	7.11	10 102	13 018
Tilikauden voitto/tappio		-3 002	-2 916
Oma pääoma yhteensä		136 111	139 113
Vieras pääoma			
Pitkäaikaiset velat	7.12	109 796	103 634
Lyhytaikaiset velat	7.13	81 635	46 838
Vieras pääoma yhteensä		191 431	150 472
VASTATTAVAA YHTEENSÄ		327 542	289 585

Musti Group Oyj:n rahavirtalaskelma

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Liiketoiminnan rahavirta		
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	-14 448	-15 661
Realisoitumattomat valuuttakurssivoitot ja -tappiot	-2 068	112
Rahoitustuotot ja -kulut	1 200	-2 444
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	-15 317	-17 993
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys - vähennys +	-8 857	-701
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys + vähennys -	20 439	5 332
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	-3 735	-13 363
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-6 220	-9 411
Saadut korot liiketoiminnasta	4 885	10 307
Maksetut verot	899	477
Liiketoiminnan rahavirta	-4 172	-11 989
Investointien rahavirta		
Saadut osingot	0	3 273
Pitkäaikaisten saamisten lisäys	-56 000	-13 600
Investointien rahavirta	-56 000	-10 327
Rahoituksen rahavirta		
Pitkäaikaisten lainojen nostot	15 000	95 000
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-9 032	-61 519
Liikkeellelasketut yritystodistukset	5 443	-1 955
Konsernitilisaamisten muutos	38 685	-21 087
Saadut konserniavustukset	12 800	200
Rahoituksen rahavirta	62 896	10 640
Rahavarojen muutos	2 724	-11 677
Rahavarat tilikauden alussa	9 424	21 101
Rahavarat tilikauden lopussa	12 148	9 424

Musti Group Oyj:n tilinpäätöksen liitetiedot

7.1 Laadintaperiaatteet

Laatimisperusta

Musti Group Oyj on Musti Group-konsernin emoyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki, Suomi. Musti Group Oyj:n tilinpäätös on laadittu paikallisten vaatimusten ja Suomessa yleisesti hyväksytyjen laskentaperiaatteiden mukaisesti (Finnish Accounting Standards, FAS). Tilinpäätös esitetään euroissa.

Tilinpäätöstä laatiessaan yhtiön johto joutuu voimassa olevien määräysten ja hyvän kirjanpitolavan mukaisesti tekemään arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat tilinpäätöserien arvostukseen ja jaksotukseen. Toteutuvat luvut voivat poiketa tehdyistä arvioista.

Yhtiön tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuden periaatetta noudattaen tilikaudelta 2025 käsittäen 1.1.–31.12.2025 välisen ajanjakson. Yhtiön tilikausi muutettiin kalenterivuodeksi tilikauden 2024 aikana, ja tästä syystä tilinpäätöksen vertailukausi käsittää 15 kuukautta. Pidennetyn vertailukauden takia, tässä tilinpäätöksessä esitetyt luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Arvostus- ja jaksotuseriaatteen sekä menetelmät

Pysyvät vastaavat

Sijoitukset tytäryhtiöihin esitetään taseessa hankintamenon suuruisena tai nettorealisointiarvoon, mikäli sijoituksen arvo on huomattavasti ja pysyvästi laskenut.

Eläkejärjestelyt

Suomalaisen henkilöstön lakisääteinen eläkevastuu ja mahdollinen lisäeläketurva on järjestetty eläkevakuutusin vakuutusyhtiöiden kautta.

Tuloverot

Tuloslaskelmaan on tuloveroina kirjattu tilikauden tuloksesta suomalaisten verosäännösten perusteella lasketut verot sekä aikaisempien tilikausien verojen oikaisu. Emoyhtiössä ei kirjata laskennallisia veroja.

Valuuttamääräiset erät

Ulkomaanrahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu tapahtumapäivän kurssiin. Tilikauden päättyessä avoimena olevat ulkomaanrahan määräiset erät on arvostettu tilinpäätöspäivän kurssiin.

Rahoitusvarat ja -velat

Musti Group Oyj arvostaa rahoitusvälineet KPL 5:2a mukaan käypään arvoon ja luokittelee rahoitusvälineet niihin liittyvien sopimusten rahavirtaominaisuuksien ja hankintatekohetkellä vallinneen liiketoimintamallin mukaisen alkuperäisen käyttötarkoituksen mukaan. Luokittelua muutetaan vain, jos sijoitustoiminnan liiketoimintamalliin tulee muutos. Rahoitusvarat tai -velat esitetään pitkäaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on yli 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä, ja lyhytaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä. Rahoitusvarat ja -velat on luokiteltu seuraavasti:

Rahoitusvarat luokitellaan seuraaviin ryhmiin:

- I. jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat
- II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat**Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat**

Rahoitusvarat luokitellaan jaksotettuun hankintamenuon kirjattaviksi rahoitusvaroiksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

- I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi; ja
- II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuon efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Arvossa huomioidaan arvonalentuminen. Voitot ja tappiot kirjataan tulosvaikutteisesti, kun rahoitusvara luokitellaan uudelleen, sitä muutetaan tai sen arvo alenee. Korkotuotto kirjataan rahoitustuottoihin.

Jaksotettuun hankintamenuon arvostettavat rahoitusvarat sisältävät määräaikaistalletukset, korolliset laina- ja muut saamiset, myyntisaamiset sekä korottomat saamiset.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvaroja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvarat ovat johdannaisia, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat luokitellaan seuraaviin ryhmiin:

- I. jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat
- II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat

Musti Groupin rahalaitoslainat sekä osto- ja muut velat kirjataan hankintahetkellä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Myöhemmin velat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Lainojen korkokulu kirjataan tuloslaskelmaan. Osto- ja muut velat ovat korottomia lyhytaikaisia maksamattomia velkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvelkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvelat ovat johdannaisia, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Johdannaisinstrumentit kirjataan alun perin käypään arvoon sopimuksen solmimispäivänä, ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon. Johdannaiset luokitellaan kaupankäyntitarkoituksessa pidettäväksi ja kirjataan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Yhtiö käyttää johdannaisia korkoriskin suojaustarkoituksessa. Yhtiö ei sovelleta suojauslaskentaa.

7.2 Liiketoiminnan muut tuotot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Muut tuotot konsernilta	122	146
Yhteensä	122	146

7.3 Henkilöstökulut

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Palkat ja palkkiot	-1 015	-3 308
Henkilösivukulut	-222	-609
Eläkekulut	-29	-110
Muut henkilösivukulut	-2	-4
Yhteensä	-1 268	-4 031

Johdon palkat ja palkkiot

Toimitusjohtaja	500	607
Hallitus	98	216

Henkilöstö keskimäärin	2	2
------------------------	---	---

7.4 Liiketoiminnan muut kulut

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Kulut liittyen julkiseen ostotarjoukseen	0	-10 321
Hallintokulut	-30 864	-12 780
Muut kulut	-1 552	-254
Yhteensä	-32 416	-23 356

Tilintarkastajan palkkiot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tilintarkastusyhteisö E&Y		
Tilintarkastus	95	163
Kestävyys selvityksen varmentaminen	69	0
Veroneuvonta	18	38
Muut palvelut	81	20
Yhteensä	263	220

7.5 Rahoitustuotot ja -kulut

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Konserniyrityksiltä		
Korkotuotot	4 472	6 673
Osinkotuotot	0	3 273
Muilta yrityksiltä		
Muut rahoitustuotot	2 448	3 147
Yhteensä	6 920	13 092

Korkokulut ja muut rahoituskulut

Konserniyrityksille		
Korkokulut	-596	-2 241
Muillle yrityksille		
Korkokulut	-5 944	-5 922
Muut rahoituskulut	488	-2 596
Yhteensä	-6 052	-10 758

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	868	2 334
--	------------	--------------

7.6 Tilinpäätössiirrot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Saadut konserniavustukset	11 450	12 800
Yhteensä	11 450	12 800

7.7 Tuloverot

EUR tuhatta	1.1.–31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-9	-28
Edellisten tilikausien verot	5	-27
Yhteensä	-4	-55

7.8 Sijoitukset

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Osuudet konserniyrityksissä		
Hankintameno tilikauden alussa	132 410	132 410
Hankintameno tilikauden lopussa	132 410	132 410
Konserniyritykset 31.12.2025	Emoyhtiön omistus-%	Emoyhtiön omistus-%
Musti Group Nordic Oy	100	100

Konsernin omistusosuudet on esitetty konsernin liitetiedossa 1.4.

7.9 Käyvän arvon hierarkia

EUR tuhatta	31.12.2025		
	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Varat			
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat			
Muut pitkäaikaiset varat		36	
Myyntisaamiset ja muut saamiset*		55 178	
Lainasaamiset		110 175	
Rahavarat		12 148	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		117	
Yhteensä		177 653	

EUR tuhatta	31.12.2024		
	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Varat			
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat			
Muut pitkäaikaiset varat		47	
Myyntisaamiset ja muut saamiset*		86 081	
Lainasaamiset		52 094	
Rahavarat		9 424	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		18	
Yhteensä		147 664	

EUR tuhatta	31.12.2025		
	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Velat			
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat			
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta		109 675	
Yritystodistukset		12 901	
Ostovelat ja muut velat*		38 721	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		121	
Yhteensä		161 418	

EUR tuhatta	31.12.2024		
	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Velat			
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat			
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		8 727	
Lainat rahoituslaitoksilta		94 668	
Yritystodistukset		7 458	
Ostovelat ja muut velat*		29 299	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		239	
Yhteensä		140 391	

* Muut saamiset ja muut velat sisältävät ainoastaan rahoitusvaraoiksi tai -veloiksi luokiteltavat erät.

Taso 1

Toimivilta markkinoilta saatavissa olevat markkinahintanoteeraukset. Markkinahinnat ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Rahoitusvarojen noteerattuna markkinahintana käytetään sen hetkistä ostonoteerausta. Tason 1 rahoitusinstrumentit ovat rahastosijoituksia, jotka on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattaviksi. Musti Group Oyj:lla ei ole tason 1 rahoitusinstrumentteja.

Taso 2

Tason 2 rahoitusinstrumenttien käypä arvo määritellään arvostusmenetelmien avulla. Näissä menetelmissä käytetään syöttötietona markkinahintanoteerauksia, jotka ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Musti Group Oyj on luokitellut johdannaiset tason 2 mukaisesti käypään arvoon.

Taso 3

Rahoitusinstrumentti on luokiteltu tasolle 3, jos käyvän arvon laskenta ei voi perustua todettavissa oleviin markkinahintanoteerauksiin. Musti Group Oyj:lla ei ole tason 3 rahoitusinstrumentteja.

7.10 Saamiset

Pitkäaikaiset saamiset

Saamiset saman konsernin yrityksiltä

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Lainasaamiset	110 175	52 094
Yhteensä	110 175	52 094

Saamiset muilta

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Muut saamiset	153	47
Yhteensä	153	47

Pitkäaikaiset saamiset yhteensä	110 327	52 141
--	----------------	---------------

Lyhytaikaiset saamiset

Saamiset saman konsernin yrityksiltä

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Konserniavustukset	11 450	12 800
Konsernitilisaamiset	43 728	73 281
Siirtosaamiset	16 994	8 102
Yhteensä	72 172	94 183

Saamiset muilta

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Siirtosaamiset		
Verot	13	915
Arvonlisäverosaamiset	13	67
Muut siirtosaamiset	460	446
Yhteensä	485	1 428

Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	72 657	89 613
--	---------------	---------------

7.11 Oma pääoma

EUR tuhatta	Osakepääoma	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Oma pääoma yhteensä
Oma pääoma 1.1.2025	11 002	123 349	-5 340	10 102	139 113
Pääomanpalautus					0
Omien osakkeiden hankinta					0
Tilikauden tulos				-3 002	-3 002
Oma pääoma 31.12.2025	11 002	123 349	-5 340	7 099	136 111
Oma pääoma 1.10.2023	11 002	123 349	-5 340	13 018	142 029
Pääomanpalautus					0
Omien osakkeiden hankinta					0
Tilikauden tulos				-2 916	-2 916
Oma pääoma 31.12.2024	11 002	123 349	-5 340	10 102	139 113

Jakokelpoinen vapaa oma pääoma

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	123 349	123 349
Omat osakkeet	-5 340	-5 340
Edellisten tilikausien tulos	10 102	13 018
Tilikauden tulos	-3 002	-2 916
Yhteensä	125 109	128 111

7.12 Pitkäaikainen vieras pääoma

Velat saman konsernin yrityksille

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Pitkäaikaiset lainat	0	8 727
Yhteensä	0	8 727

Velat muille

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Rahoituslainat	109 675	94 668
Muut velat	121	239
Yhteensä	109 796	94 908
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	109 796	103 634

7.13 Lyhytaikainen vieras pääoma

Velat saman konsernin yrityksille

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Ostovelat	1	0
Konsernitilivelat	38 384	29 252
Muut velat	29 116	9 299
Yhteensä	67 501	38 551

Velat muille

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Yritystodistukset	12 901	7 458
Ostovelat	336	47
Siirtovelat		
Henkilöstökulujaksotukset	173	232
Korkovelat	546	459
Verot	29	28
Muut siirtovelat	149	63
Siirtovelat yhteensä	898	782
Yhteensä	14 134	8 287

Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	81 635	46 838
---	---------------	---------------

7.14 Annetut vakuudet

EUR tuhatta	31.12.2025	31.12.2024
Samaan konserniin kuuluvien yritysten puolesta annetut vakuudet		
Samaan konserniin kuuluvien yritysten puolesta annetut vakuudet	23	23
Yhteensä	23	23

Musti Group Oyj on antanut yleistakaukset seuraavien konserniyhtiöiden puolesta: Zoo Support Scandinavia AB, Arken Zoo AB ja Arken Zoo Holding AB.

Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset

Sovellettavia tilinpäätössäännöksiä noudattaen laadittu tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan sekä yrityksen että sen konsernitilinpäätökseen sisältyvien yritysten kokonaisuuden varoista, vastuista, taloudellisesta asemasta sekä voitosta tai tappiosta.

Toimintakertomuksessa on todenmukaisen kuvan antava selostus yhtäältä yrityksen ja toisaalta sen konsernitilinpäätökseen sisältyvien yritysten kokonaisuuden liiketoiminnan kehittymisestä ja tuloksesta sekä kuvaus merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä ja muusta yrityksen tilasta.

Toimintakertomukseen sisältyvä kestävyys selvitys on laadittu noudattaen kirjanpitolain 7 luvussa tarkoitettuja raportointistandardeja sekä taksonomia-asetuksen 8 artiklaa.

Helsingissä 30. päivänä maaliskuuta 2026

Cláudia Azevedo

João Dolores

Jeffrey David

Tiina-Liisa Liukkonen

Johan Dettel

Eduardo Piedade

David Rönnerberg
toimitusjohtaja

Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus

Helsingissä 30. päivänä maaliskuuta 2026

Ernst & Young Oy
Tilintarkastusyhteisö

Maria Onniselkä
KHT

Tilintarkastuskertomus

Musti Group Oyj:n yhtiökokoukselle

Tilinpäätöksen tilintarkastus

Lausunto

Olemme tilintarkastaneet Musti Group Oyj:n (y-tunnus 2659161-1) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.–31.12.2025. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien olennainen tilinpäätöksen laatimisperiaatteita koskeva informaatio, sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten IFRS-tilinpäätösstandardien mukaisesti,
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset.

Lausuntonamme on ristiriidaton tarkastusvaliokunnalle annetun lisäraportin kanssa.

Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Emoyhtiölle ja konserniyrityksille suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut ovat parhaan tietomme ja käsityksemme mukaan olleet Suomessa noudatettavien, näitä palveluja koskevien säännösten mukaisia, emmekä ole suorittaneet EU-asetuksen 537/2014 5. artiklan 1 kohdassa tarkoitettuja kiellettyjä palveluja. Suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 2.3.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonemme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ovat seikkoja, jotka ammatillisen harkintamme mukaan ovat olleet merkittävimpiä tarkastuksen kohteena olevan tilikauden tilintarkastuksessa. Nämä seikat on otettu huomioon tilinpäätökseen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastuksessa sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Olemme täyttäneet kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa kuvatut velvollisuutemme tilinpäätöksen tilintarkastuksessa mukaan lukien näihin seikkoihin liittyvät velvoitteemme. Tämän mukaisesti suoritimme suunnittelemamme tilintarkastustoimenpiteet, jotka kohdistuivat arviomme mukaisesti riskeihin, jotka voivat johtaa tilinpäätöksen olennaiseen virheellisyyteen. Suorittamamme tilintarkastustoimenpiteet, jotka kohdistuivat myös alla mainittuihin seikkoihin, ovat olleet perustana oheista tilinpäätöstä koskevalle lausunnillemme.

Olemme ottaneet tilintarkastuksessa huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontrolleja. Tähän on sisältynyt arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisyyden riski.

Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka	Miten seikkaa käsiteltiin tilintarkastuksessa	Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka	Miten seikkaa käsiteltiin tilintarkastuksessa	Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka	Miten seikkaa käsiteltiin tilintarkastuksessa
<p>Liikearvon arvostus <i>Liikearvon arvostusta koskevat laadintaperiaatteet ja liitetiedot esitetään konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa 3.1, 3.2 ja 3.3.</i></p> <p>Tilinpäätöshetkellä 31.12.2025 liikearvon määrä konsernin taseessa oli 210,6 miljoonaa euroa, joka on 43 % kokonaisvaroista ja 125 % omasta pääomasta.</p> <p>Liikearvon arvostus perustuu johdon arvioihin konsernin rahavirtaa tuottavien yksiköiden käyttöarvosta. Käyttöarvon määrittämiseen vaikuttavia tulevaisuuteen kohdistuvia oletuksia ovat mm. liikevaihdon ja kannattavuuden kehitys sekä rahavirtojen diskonttauksessa käytetty diskonttokorko.</p> <p>Rahavirtaa tuottavien yksiköiden arvioidut käyttöarvot voivat vaihdella merkittävästi niihin sisältyvien oletusten muuttuessa. Muutokset edellä mainituissa yksittäisissä oletuksissa voivat johtaa liikearvon arvon alentumiseen.</p> <p>Liikearvon arvostus oli tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka, koska arvonalentumistestaukseen liittyy harkintaa ja se perustuu pitkälle tulevaisuuteen ulottuviin markkinoita ja taloutta koskeviin oletuksiin ja koska liikearvon määrä on olennainen tilinpäätöksen kannalta.</p> <p>Liikearvon arvostus oli myös EU-asetuksen 537/2014 10. artiklan 2 c -kohdassa tarkoitettu merkittävä olennaisen virheellisuuden riski.</p>	<p>Liikearvon arvostuksesta aiheutuvan olennaisen virheellisuuden riskin huomioimiseksi suorittamiimme tarkastustoimenpiteisiin kuuluivat mm. seuraavat toimenpiteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Käytimme apuna arvonmäärityksen erityisasiantuntijoitamme arvioidessamme johdon arvonalentumistestauksessa käyttämien menetelmien sekä laskelmiin sisältyvien oletusten asianmukaisuutta. Vertasimme arvonalentumistestauksessa noudatettuja periaatteita IAS 36 Omaisuuserien arvon alentuminen -standardin vaatimuksiin. Testasimme johdon laatimien arvonalentumislaskelmien matemaattista oikeellisuutta. Vertasimme johdon arvonalentumistestauksessa tekemiä oletuksia hyväksytyihin budjetteihin ja ennusteisiin, ulkoisista tietolähteistä saatavin tietoihin sekä itse laskemiimme toimialan keskiarvoihin esimerkiksi diskonttaamisessa käytetyn pääoman keskimääräisen kustannuksen osalta. Arvioimme arvonalentumistestaukseen liittyvien liitetietojen asianmukaisuutta. 	<p>Myyntituottojen kirjaaminen <i>Myyntituottojen kirjaamista koskevat laadintaperiaatteet ja liitetiedot esitetään konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa 2.1.</i></p> <p>Musti-konsernin myyntituotot koostuvat pääosin tavaroiden ja palveluiden vähittäismyynnistä myymälöissä ja verkkokaupoissa sekä myynnistä franchise-myyntimallille. Konsernin liikevaihto tilikaudella oli 508,9 miljoonaa euroa.</p> <p>Myyntituottojen kirjaaminen on katsottu tilintarkastuksen kannalta keskeiseksi seikaksi myyntitapahtumien suuren määrän, palautusoikeuksiin liittyvän johdon harkinnan sekä myymäläverkoston laajuuden takia. Lisäksi liikevaihto on johdon keskeinen taloudellinen mittari, mikä saattaa luoda kannustimen myynnin ennenaikaiselle tulouttamiselle.</p> <p>Myyntituottojen kirjaaminen oli myös EU-asetuksen 537/2014 10. artiklan 2 c -kohdassa tarkoitettu merkittävä olennaisen virheellisuuden riski.</p>	<p>Myyntituottojen kirjaamiseen liittyvän olennaisen virheellisuuden riskin huomioimiseksi suorittamiimme tarkastustoimenpiteisiin kuuluivat mm. seuraavat toimenpiteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arvioimme konsernin käyttämiä myyntituottojen laskentaperiaatteita – sisältäen palautus-oikeudet – sovellettaviin laskentastandardeihin nähden. Testasimme data-analyysien avulla myyntituottoja, palautuksia ja katteita. Tarkastimme tilikauden aikaisia myyntitapahtumia vertaamalla niitä saatuihin maksusuorituksiin. Kartoitimme myymälätarkastuksissa valittujen myymälöiden myyntiritiineja sekä kassa- ja maksukorttisuoritusten täsmäytyksiä. Analysoimme verkkokauppamyynnin jaksottumista oikealle tilikaudelle tuotteiden toimitusaikoihin perustuen. Arvioimme konsernin myyntituottoihin liittyvien liitetietojen asianmukaisuutta. 	<p>Vaihto-omaisuuden arvostus <i>Vaihto-omaisuuden arvostusta koskevat laadintaperiaatteet ja liitetiedot esitetään konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa 4.1.</i></p> <p>Tilinpäätöshetkellä 31.12.2025 vaihto-omaisuuden määrä konsernin taseessa oli 77,8 miljoonaa euroa.</p> <p>Musti-konsernin vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoa tai sitä alhaisempaan todennäköiseen nettorealisointiin. Vaihto-omaisuus esitetään arvonalentumiskirjauksella vähennettynä.</p> <p>Vaihto-omaisuuden arvostus oli tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka, koska vaihto-omaisuuden kokonaismäärä on olennainen tilinpäätöksen kannalta ja koska epäkuranttius- ja hävikkivarauksen taso vaativat johdon arvioita tulevasta myynnistä.</p>	<p>Vaihto-omaisuuden arvostuksen osalta suoritimme mm. seuraavat toimenpiteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arvioimme konsernin käyttämiä vaihto-omaisuuden laskentaperiaatteita sovellettaviin laskentastandardeihin nähden. Kävimme fyysisesti inventoimassa vaihto-omaisuutta valituissa myymälöissä, keskusvarastoissa ja tehtaalla mm. havainnoidaksemme tuotteiden mahdollista epäkuranttia. Vertasimme valittujen varastonimikkeiden yksikköhintoja viimeisimpiin ostolaskuihin sekä myyntihintoihin. Testasimme vaihto-omaisuuden hitaasti kiertäviä nimikkeitä sekä vaihto-omaisuuden poikkeuksellisia arvoja varastokirjanpidossa data-analyysien avulla. Arvioimme konsernin vaihto-omaisuuteen liittyvien liitetietojen asianmukaisuutta.

Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten IFRS-tilinpäätösstandardien mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tilinpäätöstä laatiessaan velvollisia arvioimaan emoyhtiön ja konsernin kykyä jatkaa toimintaansa ja soveltuvissa tapauksissa esittämään seikat, jotka liittyvät toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuteen perustuen. Tilinpäätös laaditaan toiminnan jatkuvuuteen perustuen, paitsi jos emoyhtiö tai konserni aiotaan purkaa tai toiminta lakkauttaa tai ei ole muuta realistista vaihtoehtoa kuin tehdä niin.

Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

Tavoitteenamme on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntonne. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voitaisiin kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Hyvän tilintarkastustavan mukaiseen tilintarkastukseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko tilintarkastuksen ajan. Lisäksi:

- Tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisuuden riskit, suunnitteleme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

- Muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- Arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- Teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntonne. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.
- Arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- Suunnitteleme ja suoritamme konsernin tilintarkastuksen hankkiaksemme konsernitilinpäätöstä koskevan tilintarkastuslausunnon laatimisen perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintayksiköjä koskevasta taloudellisesta informaatiosta. Vastaamme konsernin tilintarkastusta varten suoritettavan tilintarkastustyön ohjauksesta, valvonnasta ja läpikäynnistä. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

Lisäksi annamme hallintoelimille vahvistuksen siitä, että olemme noudattaneet riippumattomuutta koskevia relevantteja eettisiä vaatimuksia, ja kommunikoimme niiden kanssa kaikista suhteista ja muista seikoista, joiden voi kohtuudella ajatella vaikuttavan riippumattomuuteemme, ja soveltuvissa tapauksissa niihin liittyvistä varotoimista.

Päätämme, mitkä hallintoelinten kanssa kommunikoiduista seikoista olivat merkittävimpiä tarkasteltavana olevan tilikauden tilintarkastuksessa ja näin ollen ovat tilintarkastuksen kannalta keskeisiä. Kuvaamme kyseiset seikat tilintarkastuskertomuksessa, paitsi jos säädös tai määräys estää kyseisen seikan julkistamisen tai kun äärimmäisen harvinaisissa tapauksissa toteamme, ettei kyseisestä seikasta viestitä tilintarkastuskertomuksessa, koska siitä aiheutuvien epäedullisten vaikutusten voitaisiin kohtuudella odottaa olevan suuremmat kuin tällaisesta viestinnästä koituva yleinen etu.

Muut raportointivelvoitteet

Tilintarkastustoimeksiantoa koskevat tiedot

Olemme toimineet yhtiökokouksen valitsemana tilintarkastajana 29.3.2018 alkaen yhtäjaksoisesti kahdeksan vuotta. Musti Group Oyj:stä tuli yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö 13.2.2020.

Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomuksen ja vuosikertomukseen sisältyvän informaation, mutta se ei sisällä tilinpäätöstä eikä sitä koskevaa tilintarkastuskertomustamme.

Tilinpäätöstä koskeva lausuntomme ei kata muuta informaatiota.

Velvollisuutenamme on lukea edellä yksilöity muu informaatio tilinpäätöksen tilintarkastuksen yhteydessä ja tätä tehdessämme arvioida, onko muu informaatio olennaisesti ristiriidassa tilinpäätöksen tai tilintarkastusta suorittaessa hankkimamme tietämyksen kanssa tai vaikuttaako se muutoin olevan olennaisesti virheellistä. Toimintakertomuksen osalta velvollisuutenamme on lisäksi arvioida, onko toimintakertomus laadittu noudattaen siihen sovellettavia säännöksiä.

Lausuntonamme esitämme, että toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia ja että toimintakertomus on laadittu noudattaen siihen sovellettavia säännöksiä.

Jos teemme ennen tilintarkastuskertomuksen antamispäivää käyttöömmme saamaamme muuhun informaatioon kohdistamamme työn perusteella johtopäätöksen, että kyseisessä muussa informaatiossa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

Helsingissä 30.3.2026

Ernst & Young Oy
tilintarkastusyhteisö

Maria Onniskä
KHT

Riippumattoman tilintarkastajan raportti Musti Group Oyj:n ESEF-tilinpäätöksestä

Musti Group Oyj:n hallitukselle

Olemme suorittaneet kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena on Musti Group Oyj:n (y-tunnus: 2659161-1) komission teknisen sääntelystandardin mukaisesti laadittu tilinpäätös must-2025-12-31-fi.zip tilikaudelta 1.1.–31.12.2025.

Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuu

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhtiön toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen (ESEF-tilinpäätös) laatimisesta siten, että ne täyttävät komission teknisen sääntelystandardin vaatimukset. Tähän vastuuseen kuuluu

- laatia ESEF-tilinpäätös XHTML-muodossa komission teknisen sääntelystandardin artiklan 3 mukaisesti
- merkitä ESEF-tilinpäätökseen sisältyvän konsernitilinpäätöksen päälaskelmat, liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot iXBRL-merkein komission sääntelystandardin artiklan 4 mukaisesti sekä
- varmistaa ESEF-tilinpäätöksen ja tilintarkastetun tilinpäätöksen keskinäinen yhdenmukaisuus.

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia ESEF-tilinpäätöksen komission teknisen sääntelystandardin vaatimusten mukaisesti.

Tilintarkastajan riippumattomuus ja laadunhallinta

Olemme riippumattomia yhtiöstä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme toimeksiantoa ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Tilintarkastusyhteisömme soveltaa kansainvälistä laadunhallintastandardia ISQM 1, jonka mukaan tilintarkastusyhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

Tilintarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutenamme on arvopaperimarkkinalain 7:8 § mukaisesti varmentaa komission teknisen sääntelystandardin mukaisesti laadittu tilinpäätös. Annamme lausunnon siitä, onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvä konsernitilinpäätös merkitty olennaisilta osin komission teknisen sääntelystandardin 4 artiklan vaatimusten mukaisesti.

Velvollisuutenamme on ilmoittaa lausunnossamme, missä laajuudessa varmennus on suoritettu. Olemme suorittaneet kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon kansainvälisen varmennustoimeksiantostandardin ISAE 3000 mukaisesti.

Tarkastukseen kuuluu toimenpiteitä evidenssin hankkimiseksi siitä,

- onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvät konsernitilinpäätöksen päälaskelmat olennaisilta osin merkitty iXBRL-merkein komission teknisen sääntelystandardin 4. artiklan vaatimusten mukaisesti, ja
- onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvät konsernitilinpäätöksen liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot olennaisilta osin merkitty iXBRL-merkein komission teknisen sääntelystandardin 4. artiklan vaatimusten mukaisesti, ja
- ovatko ESEF-tilinpäätös ja tilintarkastettu tilinpäätös keskenään yhdenmukaisia.

Valittujen tarkastustoimenpiteiden luonne, ajoitus ja laajuus riippuvat tilintarkastajan harkinnasta. Tähän sisältyy sen riskin arvioiminen, onko virheestä tai väärinkäytöksestä johtuvaa olennaista poikkeamaa komission teknisen sääntelystandardin vaatimuksista.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tarkastusevidenssiä.

Lausunto

Arvopaperimarkkinalain 7 luvun 8 §:n mukaisena lausuntona esitämme, että Musti Group Oyj:n ESEF-tilinpäätökseen must-2025-12-31-fi.zip sisältyvät konsernitilinpäätöksen päälaskelmat sekä liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot tilikaudelta 1.1.–31.12.2025 on olennaisilta osin merkitty komission teknisen sääntelystandardin vaatimusten mukaisesti.

Lausuntomme Musti Group Oyj:n konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta tilikaudelta 1.1.–31.12.2025 on annettu 30.3.2026 päivätyllä tilintarkastuskertomuksellamme. Tällä raportilla emme anna konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta lausuntoa tai muuta varmennusjohtopäätöstä.

Helsingissä 30.3.2026

Ernst & Young Oy
tilintarkastusyhteisö

Maria Onniseikä
KHT

Kestävyyseraportin varmennuskertomus

Musti Group Oyj:n yhtiökokoukselle

Olemme suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena on Musti Group Oyj:n (y-tunnus 2659161-1) toimintakertomukseen sisältyvä kirjanpitolain 7 luvun mukainen konsernikestävyyseraportti raportointikaudelta 1.1.–31.12.2025.

Lausunto

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut seikkaa, joka antaisi meille syyn uskoa, että konsernikestävyyseraportissa ei ole kaikilta olennaisilta osiltaan noudatettu

- 1) kirjanpitolain 7 luvussa säädettyjä vaatimuksia ja kestävyysraportointistandardeja (ESRS), sekä
- 2) kestävästi sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 artiklassa 8 säädettyjä vaatimuksia (EU-taksonomia).

Edellä kohta 1 käsittää myös prosessin, jolla Musti Group Oyj on yksilöinyt tiedot kestävyysraportointistandardien mukaista raportoinnista varten (kaksinkertainen olennaisuusanalyysi).

Lausuntomme ei kata kirjanpitolain 7 luvun 22 §:n 1 momentin 2 kohdan mukaista konsernikestävyyseraportin merkitsemistä digitaalisilla XBRL-kestävyyshetvillä, koska kestävyysraportointiyhtyritysten ei ole ollut mahdollista noudattaa kyseistä vaatimusta ESEF-asetuksen tai muun Euroopan unionin lainsäädännön kestävyystietojen merkitsemistä koskevien vaatimusten puuttumisen vuoksi.

Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet konsernikestävyyseraportin varmentamisen rajoitetun varmuuden antavana toimeksiannota noudattaen Suomessa noudatettavaa hyvää varmennustapaa ja kansainvälistä varmennustoimeksiannotstandardia ISAE 3000 (uudistettu) ”Muut varmennustoimeksiannot kuin mennyttä aikaa koskevaan taloudelliseen informaatioon kohdistuva tilintarkastus tai yleisluonteinen tarkastus”.

Tämän standardin mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa *Konsernikestävyysharkastajan velvollisuudet*.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa evidenssiä.

Muu seikka

Haluamme kiinnittää huomiota siihen, että Musti Group Oyj:n kirjanpitolain 7 luvun mukainen konsernikestävyyseraportti on laadittu ja varmennettu ensimmäistä kertaa raportointikaudelta 1.1.–31.12.2025. Lausuntomme ei kata konsernikestävyyseraportissa esitettyjä vertailutietoja. Lausuntoamme ei ole mukautettu tämän seikan osalta.

Konsernikestävyysharkastajan riippumattomuus ja laadunhallinta

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyhtyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme toimeksiannota ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Konsernikestävyysharkastaja soveltaa kansainvälistä laadunhallintastandardia ISQM 1, jonka mukaan kestävysharkastusyhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

Hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Musti Group Oyj:n hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat:

- konsernikestävyysraportista sekä sen laatimisesta ja esittämisestä kirjanpitolain 7 luvussa säädetyn mukaisesti, mukaan lukien kestävyysraportointistandardeissa määritelty prosessi, jolla on yksilöity tiedot kestävyysraportointistandardien mukaista raportointia varten,
- siitä, että konsernikestävyysraportissa on noudatettu kestävä sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 artiklassa 8 säädettyjä vaatimuksia, sekä
- sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia konsernikestävyysraportin, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

Luontaiset rajoitteet kestävyysraportin laatimisessa

Konsernikestävyysraportin laatiminen edellyttää yhtiöltä olennaisuusarviointia relevanttien raportoitavien seikkojen tunnistamiseksi. Tähän sisältyy merkittävästi johdon harkintaa ja valintoja.

Konsernikestävyysraportoinnille on myös luonteenomaista, että tämältyyppisten tietojen raportointiin liittyy estimaatteja ja oletuksia, sekä mittaus- ja arviointiepävarmuutta.

Kasvihuonekaasujen määrittämiseen liittyy luontaista epävarmuutta, koska päästökertoimien ja eri kaasujen päästöjen yhdistämiseen tarvittavien lukuarvojen määrittämisessä käytettävä tieteellinen tieto on epätäydellistä.

Raportoidessaan tulevaisuutta koskevia tietoja ESRS-standardien mukaisesti yhtiön johdon on esitettävä mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia koskevat oletukset, ja kerrottava yhtiön mahdollisista tulevista toimista näihin tapahtumiin liittyen, sekä laadittava tulevaisuutta koskevat tiedot näiden oletusten perusteella. Todellinen lopputulos on todennäköisesti erilainen, koska ennustetut tapahtumat eivät usein toteudu odotetulla tavalla.

Konsernikestävyystarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutemme on suorittaa varmennustoimeksianto saadaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko konsernikestävyysraportissa väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä, sekä antaa rajoitetun varmuuden antava varmennuskertomus, joka sisältää lausuntomme.

Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voisi kohtuudella odottaa vaikuttavan päätöksiin, joita käyttäjät tekevät konsernikestävyysraportin perusteella.

Kansainvälisen varmennustoimeksiantostandardin ISAE 3000 (uudistettu) noudattamiseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko toimeksiannon ajan. Lisäksi:

- Tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat konsernikestävyysraportin olennaisen virheellisyyden riskit, ja muodostamme käsityksen toimeksiannon kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset varmennustoimenpiteet, mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- Suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia varmennustoimenpiteitä hankkiaksemme lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa evidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

Kuvaus suoritetuista toimenpiteistä

Rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa suoritettavat toimenpiteet poikkeavat luonteeltaan ja ajoitukseltaan kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon toimenpiteistä, ja ovat niitä suppeampia. Valittavien varmennustoimenpiteiden luonne, ajoitus ja laajuus perustuvat ammatilliseen harkintaan sisältäen arvioinnin väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvasta olennaisen virheellisyyden riskistä. Tämän vuoksi rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa saatava varmuuden taso on huomattavasti alempi kuin varmuus, joka saataisiin suorittamalla kohtuullisen varmuuden antava toimeksianto.

Toimenpiteemme sisälsivät mm. seuraavaa:

- Olemme haastatelleet konsernin johtoa sekä konsernikestävyysraportin sisältämien tietojen keräämisestä ja raportoinnista vastaavia avainhenkilöitä.
- Hankimme haastatteluilla ymmärryksen konsernin kontrolliympäristöstä konsernikestävyysraportointiprosessiin liittyen.
- Arvioimme yrityksen kaksinkertaisen olennaisuusarvioinnin prosessin toteuttamista suhteessa ESRS-standardien vaatimuksiin, sekä sitä, että kaksoisolennaisuusarviointista annetut tiedot ovat olennaisilta osin ESRS-standardien mukaisia.
- Arvioimme, täyttääkö konsernikestävyysraportti olennaisia kestävyysseikkoja koskevat ESRS-standardien vaatimukset olennaisilta osin:
 - Olemme testanneet konsernikestävyysraportissa esitetyn informaation oikeellisuutta vertaamalla informaatiota otosperusteisesti yhtiön laatimaan dokumentaatioon ja asiakirjoihin ja arvioineet, tukevatko ne konsernikestävyysraporttiin sisältyvää informaatiota.
 - Olemme otosperusteisesti suorittaneet analyttisiä tarkastustoimenpiteitä ja niihin liittyviä kyselyitä, uudelleenlaskentaa ja aineistotarkastusta, sekä testanneet tietojen yhdistelyä arvioidaksemme konsernikestävyysraportin oikeellisuutta.
- EU-taksonomiatietojen osalta hankimme ymmärryksen prosessista, joilla yritys on määritellyt taksonomiakelpoiset ja taksonomian mukaiset taloudelliset toiminnot, sekä arvioimme näistä annettujen tietojen säännöstenmukaisuutta.

Helsingissä 30.3.2026

Ernst & Young Oy
kestävyystarkastusyhteisö

Maria Onniselkä
KRT



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.