

kemira

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Hallinnon katsaus 2025



Kemira

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

- Hallitus
- Konsernin johto
- Palkitsemisraportti 2025

Johdanto

Kemira Oyj:n hallinto perustuu yhtiöjärjestykseen, Suomen osakeyhtiölakiin ja Nasdaq Helsinki Oy:n antamiin, listattuja yhtiöitä koskeviin sääntöihin ja määräyksiin. Kemira noudattaa Hallinnointikoodia, joka on julkisesti saatavilla internetosoitteessa cgfinland.fi.

Tämä selvitys on annettu toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena. Kemiran hallituksen tarkastusvaliokunta on käsitellyt hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen. Kemiran tilintarkastaja Ernst & Young Oy on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että sen sisältämä kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

Toimielimet

Kemiran johtamisesta ja liiketoiminnasta vastaavat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja, joiden tehtävät määräytyvät Suomen osakeyhtiölain ja Kemiran yhtiöjärjestyksen mukaan.

YHTIÖKOKOUS

Kemira Oyj:n yhtiökokous on yhtiön korkein päättävä elin, ja se kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain kesäkuun loppuun mennessä. Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvista asioista, kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta ja voiton käyttämisestä, vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle ja hänen sijaiselleen, hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muiden jäsenten sekä tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan valinnasta ja heille maksettavista palkkioista.

Kutsu yhtiökokoukseen on julkaistava yhtiön internetsivuilla aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta, kuitenkin vähintään yhdeksän päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Lisäksi hallituksen niin päättäessä yhtiökokouskutsu voidaan julkaista yhdessä valtakunnallisessa sanomalehdessä.

Kemira Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingissä 20.3.2025. Kokouksessa oli edustettuna 753 osakkeenomistajaa joko ennakkoäänestäneinä, henkilökohtaisesti tai lakimääräisen edustajan tai valtuutetun asiamiehen edustamana. Kokouksessa oli sen alkaessa edustettuna 105 979 426 osaketta ja ääntä.

Yhtiökokoukseen liittyvät asiakirjat ovat saatavilla Kemiran internetsivuilla kemira.com/fi.

NIMITYSTOIMIKUNTA

Vuoden 2012 yhtiökokous päätti perustaa osakkeenomistajista tai osakkeenomistajien edustajista koostuvan nimitystoimikunnan valmistelemaan vuosittain hallituksen jäsenten valintaa ja hallituksen jäsenten palkitsemista koskevia ehdotuksia seuraavalle varsinaiselle yhtiökokoukselle. Nimitystoimikunta koostuu neljän suurimman osakkeenomistajan edustajista kunkin kalenterivuoden 31.5. vallitsevan tilanteen perusteella. Lisäksi toimikuntaan kuuluu asiantuntijajäsenenä Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtaja. Nimitystoimikunnan jäsenet valitsevat puheenjohtajan toimikunnan ensimmäisessä kokouksessa. Konsernin lakiasiaintoimikunta toimii nimitystoimikunnan sihteerinä.

Nimitystoimikunnalla on yhtiökokouksen hyväksymä kirjallinen työjärjestys, jossa kuvataan tarkemmin toimikunnan jäsenten valintaprosessin, tehtävät sekä kokouskäytännöt. Viimeksi työjärjestystä muutettiin ja se hyväksyttiin vuoden 2023 yhtiökokouksessa. Työjärjestys on julkisesti saatavilla yhtiön [internetsivuilla](https://kemira.com/fi).

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Työjärjestyksensä mukaan nimitystoimikunta kokoontuu vähintään kahdesti vuodessa, ja se voi olosuhteiden vaatiessa kokoontua useammin. Toimikunnan kokous on päätösvaltainen, kun vähintään kolme jäsentä on paikalla kokouksessa.

- Nimitystoimikunnan jäsenet ovat kesäkuusta 2025 alkaen olleet
- Ville Kivelä, Oras Invest Oy:n sijoitusjohtaja
 - Hanna Kaskela, Varma keskinäinen eläkevakuutusyhtiön vastuullisuus- ja viestintäjohtaja
 - Lisa Beauvilain, Impax Asset Management plc:n kestävyysjohtaja
 - Rami Vehmas, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen osakejohtaja, sekä
 - asiantuntijajäsenenä Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Annika Paasikivi.

Ville Kivelä on nimitystoimikunnan puheenjohtaja ja konsernin lakiasiaintohtaja Jukka Hakkila on nimitystoimikunnan sihteeri. Vuoden 2025 alussa ennen yhtiökokousta nimitystoimikuntaan kuuluivat Ville Kivelä, Hanna Kaskela, Lisa Beauvilain, Annika Ekman ja Matti Kähkönen.

Nimitystoimikunta kokoontui vuoden 2025 aikana viisi kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 96 %. Jäsenittäin eriteltynä nimitystoimikunnan jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

Nimi	Osallistuminen kokouksiin	Osallistumisprosentti
Beauvilain, Lisa	5/5	100 %
Ekman, Annika	—	—
Kaskela, Hanna	5/5	100 %
Kivelä, Ville	5/5	100 %
Kähkönen, Matti	—	—
Paasikivi, Annika	4/5	80 %
Vehmas, Rami	5/5	100 %
Yhteensä		96 %

HALLITUS

Kokoonpano

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muut jäsenet. Hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan 5–10 jäsentä. Hallituksen jäsenen toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

- Yhtiökokouksessa 20.3.2025 hallitukseen valittiin kahdeksan jäsentä. Hallitukseen valittiin
- Susan Duinhoven (uusi)
 - Tina Sejersgård Fanø
 - Werner Fuhrmann
 - Timo Lappalainen
 - Matti Lehmus (uusi)
 - Annika Paasikivi
 - Kristian Pullola ja
 - Mikael Staffas.

Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Annika Paasikivi ja varapuheenjohtajaksi Susan Duinhoven. Ennen vuoden 2025 yhtiökokousta hallituksen puheenjohtajana toimi Matti Kähkönen. Konsernin lakiasiaintohtaja Jukka Hakkila toimii hallituksen sihteerinä.

Hallituksen kaikki jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Hallituksen jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista lukuun ottamatta puheenjohtaja Annika Paasikiveä. Paasikivi on Oras Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja, ja Oras Invest Oy omistaa yli 10 % Kemira Oyj:n osakkeista.

Hallituksen jäsenten henkilötiedot ovat jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto.

Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet
Hallitus on hyväksynyt seuraavat hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja tavoitteet. Hallituksen kokoonpanoa suunniteltaessa yhtiön nimitystoimikunta arvioi hallituksen kokoonpanoa yhtiön nykyisen ja tulevan liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta sekä ottaa huomioon hallituksen monimuotoisuuden. Hallituksen monimuotoisuutta tarkastellaan eri näkökulmista. Kemiran hallituksen jäsenillä tulee olla riittävä ja toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen Kemiran liiketoiminnan kannalta tärkeimmiltä toimialoilta ja markkinoilta. Lisäksi olennainen tekijä on jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja niiden monimuotoisuus. Yhtiön tavoitteena on, että hallituksessa on monimuotoisesti edustettuina eri toimiala- ja markkinaosaaminen, eri ammatti- ja koulutustaustat, monipuolinen ikäjakauma ja molemmat sukupuolet. Naisten ja miesten on oltava hallituksessa tasapuolisesti edustettuna.

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Yhtiön julkaiseman Kestävyyssraportin kohdassa Kestävyyden hallintojärjestelmä on hallituksen monimuotoisuuden toteutumista kuvaava taulukko, jossa esitetään hallituksen jäsenten kokemus ja asiantuntemus erilaisista johtotehtävistä sekä olennaisilta toimialoilta ja markkinoilta. Taulukossa on myös kunkin hallituksen jäsenen sukupuoli, ikä, kansallisuus ja toimikausi Kemiran hallituksessa. Hallituksen sukupuolijakauma on 62,5 % miehiä ja 37,5 % naisia. Hallituksen jäsenet edustavat viittä kansallisuutta. Yhtiökokouspäivänä neljä hallituksen jäsentä oli alle 60-vuotiaita, kolme jäsentä oli alle 70-vuotiaita ja yksi jäsen oli yli 70-vuotias. Yhdellä hallituksen jäsenellä on tohtorin tutkinto, muilla hallituksen jäsenillä on ylempi korkeakoulututkinto pääosin tekniikan, kemian tai talouden alalta. Yhtiö katsoo, että hallitus on yhtiön julkaisemien monimuotoisuusperiaatteiden mukainen.

Toiminta

Osakeyhtiölain mukaan hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallitus on laatinut itselleen kirjallisen työjärjestyksen, jossa on määritelty hallituksen pääasialliset tehtävät ja toimintatavat. Englanninkielinen työjärjestys on julkisesti saatavilla yhtiön [internetsivuilla](#). Seuraavassa on kuvaus työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä.

Hallitus toimii osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen, hallinnointikoodin ja omien sääntöjensä mukaisesti. Hallituksen jäsenten on toimittava yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti.

Hallitus kokoontuu säännöllisesti ja vähintään kahdeksan kertaa vuodessa. Hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet jäsenistä on läsnä. Päätökseksi tulee kanta, jota kannattaa yli puolet läsnä olevista jäsenistä, tai äänen mennessä tasan se kanta, jota puheenjohtaja kannattaa.

Hallituksen jäsenille annetaan säännöllisesti tietoa taloudellisesta tuloksesta, markkinatilanteesta ja merkittävistä tapahtumista. Toimitusjohtajan on viipymättä tiedotettava puheenjohtajalle merkittävistä asioista.

Hallituksen keskeisiin tehtäviin kuuluu:

- Hyväksyä strategiset tavoitteet, vuotuiset taloudelliset tavoitteet ja seurata niiden toteutumista.
- Määrittää ja hyväksyä eettiset ohjeet sekä keskeiset yhtiön politiikat, jotka koskevat esimerkiksi riskienhallintaa, talouden ohjausta, rahoitusta, sisäistä valvontaa, tietoturvaa, viestintää ja henkilöstöasioita.
- Hyväksyä hallintoelinten palkitsemispolitiikka ja palkitsemisraportti.
- Hyväksyä yhtiön arvot, vastuullisuustavoitteet ja vastuullisuusraportti.
- Valvoa lähipiiriliiketoimia.
- Nimittää ja vapauttaa toimitusjohtaja, mahdollinen toimitusjohtajan sijainen, hallituksen valiokuntien jäsenet sekä hyväksyä konsernin johtoryhmä.
- Hyväksyä merkittävät investoinnit, vuokrasopimukset, yritysostot ja -myynnit (yli 10 miljoonaa euroa).
- Varmistaa asianmukainen taloudellinen raportointi ja IAS/IFRS-standardien noudattaminen.
- Käsitellä ja hyväksyä osavuositarkastukset ja tilinpäätökset.

- Seurata riskienhallintaa, sisäistä valvontaa ja toimitusjohtajan suoriutumista.
- Suunnitella seuraajapolitiikka keskeisiin tehtäviin.
- Hyväksyä kannustinjärjestelmät sekä toimitusjohtajan, mahdollisen toimitusjohtajan sijaisen ja johtoryhmän palkitseminen.
- Kutsua koolle yhtiökokous.
- Päättää merkittävistä muista kuolin tavanomaisista asioista.
- Toteuttaa vuosittainen itsearviointi ja jäsenten riippumattomuuden arviointi.

Pääsääntöisesti yhtiön johdon tehtävänä on edustaa yhtiötä ulospäin. Mikäli hallituksen yhteinen kannanotto on tarpeen, sen antaa yleensä puheenjohtaja. Hallituksen toiminnan ja työskentelytapojen tehokkuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi hallitus tekee vuosittain toiminnan arvioinnin. Arvioinnin tulokset käsitellään hallituksessa ja esitetään osakkeenomistajien nimitystoimikunnalle.

Hallituksen ensimmäisessä kokouksessa varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen hallitus päättää valiokuntien perustamisesta ja nimittää niiden puheenjohtajat ja jäsenet. Valiokuntien tehtävät ja vastuut määritellään niiden työjärjestyksissä, jotka hallitus hyväksyy vuosittain.

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Vuonna 2025 hallitus kokoontui 14 kertaa. Jäsenten keskimääräinen osallistumisaktiivisuus oli 98 %. Jäsenittäin eriteltynä jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

Name	Osallistuminen kokouksiin	Osallistumis-prosentti
Duinhoven, Susan	12/12	100 %
Fanø, Tina Sejersgård	14/14	100 %
Fuhrmann, Werner	14/14	100 %
Kähkönen, Matti	2/2	100 %
Lappalainen, Timo	14/14	100 %
Lehmus, Matti	12/12	100 %
Paasikivi, Annika	14/14	100 %
Pullola, Kristian	13/14	93 %
Staffas, Mikael	13/14	93 %
Yhteensä		98 %

HALLITUKSEN VALIOKUNNAT

Kemira Oyj:n hallitus on perustanut kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan sekä henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta toimii hallituksen vahvistaman työjärjestyksen mukaisesti. Työjärjestys on julkisesti saatavilla englanninkielisenä yhtiön [internetsivuilla](#). Seuraavassa on selostettu työjärjestyksen keskeinen sisältö.

Tarkastusvaliokunta avustaa Kemiran hallitusta taloudellisen raportointiprosessin, sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestelmien, lakisääteisen tilintarkastusprosessin sekä Kemiran lakien, määräysten ja Kemiran eettisten ohjeiden noudattamisen valvontaprosessien valvonnassa.

Tarkastusvaliokunnalla on valtuudet:

- suorittaa tutkimuksia ja tehdä päätöksiä vastuualueensa puitteissa,
- tavata johtoa, kirjanpitäjiä, tilintarkastajia ja ulkopuolisia neuvonantajia,
- palkata riippumattomia asiantuntijoita,
- päästä käsiksi kaikkiin tarvittaviin tietoihin,
- hyväksyä sisäisen tarkastuksen resurssit ja suunnitelmat, ja
- valvoa ulkoisen tilintarkastajan työtä.

Tarkastusvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä, joista enemmistön on oltava riippumattomia yhtiöstä ja vähintään yhden on oltava riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista.

Tarkastusvaliokunta kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa ja on päätösvaltainen, kun läsnä on vähintään kolme jäsentä.

Tarkastusvaliokunnan keskeisiin tehtäviin kuuluvat:

- tilinpäätökset: raportoinnin seuranta, vuosi- ja osavuosikatsausten, tilintarkastuskertomuksen ja tilintarkastusta koskevien muiden raporttien, hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen sekä kestävyysraportin tarkastaminen
- sisäinen valvonta: tehokkuuden seuranta
- sisäinen tarkastus: suunnitelmien hyväksyminen, riippumattomuuden varmistaminen, suorituskyvyn arviointi
- ulkoinen tarkastus: tarkastelee laajuutta, riippumattomuutta, valintaprosessia, muita kuin tilintarkastuspalveluita, ehdottaa tilintarkastajan valintaa ja palkkioita

- vaatimustenmukaisuus: lakien ja muiden säädösten noudattamisen seuranta, eettisten ohjeiden noudattamisen valvonta
- riskienhallinta: riskijärjestelmien tehokkuuden valvonta
- muut: raportointi hallitukselle, oikeustapausten ja lähipiiritapahtumien tarkastelu, tutkimusten valvonta, työjärjestyksen arviointi vuosittain.

Vuoden 2025 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi uudelleen valiokunnan puheenjohtajaksi Kristian Pullolan ja valiokunnan jäseneksi Werner Fuhrmannin sekä uusiksi valiokunnan jäseniksi Susan Duinhovenin ja Matti Lehmuksen. Ennen yhtiökokousta valiokunnassa olivat jäseninä Kristian Pullola, Werner Fuhrman ja Timo Lappalainen. Valiokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2025 aikana viisi kertaa, ja jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %. Jäsenittäin eriteltynä jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

Nimi	Osallistuminen kokouksiin	Osallistumis-prosentti
Duinhoven, Susan	4/4	100 %
Fuhrmann, Werner	5/5	100 %
Lappalainen, Timo	1/1	100 %
Lehmus, Matti	4/4	100 %
Pullola, Kristian	5/5	100 %
Yhteensä		100 %

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta toimii hallituksen vahvistaman työjärjestyksen mukaisesti, joka on julkisesti saatavilla englanninkielisenä yhtiön [internetsivuilla](#). Seuraavassa on selostettu työjärjestyksen keskeinen sisältö.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta avustaa hallitusta valmistelemalla toimitusjohtajan ja muun johdon palkitsemiseen ja nimittämiseen sekä yhtiönlajuiisiin palkitsemisperiaatteisiin liittyviä asioita.

Valiokunnalla on valtuudet:

- tehdä päätöksiä vastuualueensa puitteissa,
- tavata johtoa, tilintarkastajia tai ulkopuolisia neuvonantajia,
- käyttää riippumattomia neuvonantajia, ja
- pyytää tietoja työntekijöiltä tai ulkopuolisilta tahoilta.

Valiokunnan on toimittava riippumattomasti toimivasta johdosta ja vältettävä eturistiriitoja neuvonantajia käyttäessään.

Valiokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä, jotka eivät ole yhtiön toimivaan johtoon kuuluvia ja joista enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Valiokunta kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Valiokunta on päätösvaltainen, kun läsnä on vähintään kolme jäsentä.

Valiokunnan keskeisiin tehtäviin kuuluu:

- valmistella toimitusjohtajan, toimitusjohtajan mahdollisen sijaisen ja johtoryhmän palkitseminen ja edut,
- valmistella yhtiön palkitsemisjärjestelmiin liittyvät asiat,
- valmistella Kemira Oyj:n toimielinten palkitsemispolitiikka ja tarkastaa palkitsemisraportti vuosittain,
- arvioida toimitusjohtajan, toimitusjohtajan mahdollisen sijaisen ja johtoryhmän jäsenten palkitsemista ja varmistaa, että palkitsemisjärjestelmät ovat asianmukaisia,
- valmistella toimitusjohtajan, toimitusjohtajan mahdollisen sijaisen ja johtoryhmän nimitykset ja tunnistaa heidän mahdolliset seuraajansa,
- suunnitella organisaation kehittämistä, ja
- arvioida ylimmän johdon suoriutumista.

Vuoden 2025 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi uudelleen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi Annika Paasikiven ja jäseniksi Tina Sejersgård Fanøn, Timo Lappalaisen ja Mikael Staffasin. Kaikki valiokunnan jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2025 aikana kuusi kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 88 %. Jäsenittäin eriteltynä jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

Nimi	Osallistuminen kokouksiin	Osallistumisprosentti
Fanø, Tina Sejersgård	6/6	100 %
Lappalainen, Timo	6/6	100 %
Paasikivi, Annika	6/6	100 %
Staffas, Mikael	3/6	50 %
Yhteensä		88 %

TOIMITUSJOHTAJA

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, päättää toimisuhteen taloudellisista etuuksista voimassa olevan, yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan puitteissa ja muista ehdoista sekä valvoo toimitusjohtajan toimintaa. Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain hallituksen valtuuttamana. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtaja toimii konsernin johtoryhmän puheenjohtajana. Hallitus voi nimetä yhtiölle toimitusjohtajan sijaisen.

Kemira Oyj:n toimitusjohtaja on Antti Salminen. Lakiasiaintoimitusjohtaja Jukka Hakkila oli toimitusjohtajan sijainen 20.3.2025 asti, jolloin hallitus päätti luopua ennakkoon nimetystä toimitusjohtajan sijaisesta.

Toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen lähipiireineen eivät olleet olennaisissa liikesuhteissa yhtiöön raportointikauden aikana.

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Toimitusjohtajan henkilötiedot on esitelty jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Toimitusjohtajan toimisuhteeseen kuuluvat taloudelliset etuudet on kuvattu Palkitsemisraportissa.

KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Konsernin johtoryhmä, Group Leadership Team, on yhtiön toimivasta johdosta koostuva toimielin, jonka toimintaa ei säännellä lainsäädännössä. Se on vastuussa yhtiön pitkän aikavälin strategisesta kehittämisestä.

Raportointikauden aikana Kemiran johtoryhmään kuuluivat

- Antti Salminen (toimitusjohtaja, väliaikainen henkilöstöjohtaja joulukuun 2025 ajan),
- Simon Bloem (johtaja, Operations 1.5.2025 alkaen),
- Petri Castrén (talousjohtaja),
- Harri Eronen (johtaja, Packaging & Hygiene Solutions),
- Peter Ersman (johtaja, New Ventures & Services),
- Linus Hildebrandt (strategia- ja kestävyysjohtaja),
- Sampo Lahtinen (tutkimus- ja innovaatiojohtaja),
- Antti Matula (johtaja, Fiber Essentials),
- Tuija Pohjolainen-Hiltunen (johtaja, Water Solutions), ja
- Eeva Salonen (henkilöstöjohtaja 30.11.2025 asti).

Antti Salminen oli konsernin johtoryhmän puheenjohtaja ja Linus Hildebrandt toimi sen sihteerinä.

Johtoryhmän jäsenten henkilötiedot ja vastuualueet on esitetty jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Muiden johtoryhmän jäsenten kuin toimitusjohtajan palkitsemista koskeva päätöksentekojärjestys ja keskeiset periaatteet on kuvattu yhtiön [internetsivuilla](#).

KONSERNIN ORGANISAATIO

Kemiran organisaatorakenne koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä (*business unit*), joilla kullakin on strateginen rooli ja tulosvastuu. Liiketoimintayksiköitä tukee kaksi muuta yksikköä (*unit*), jotka vastaavat mm. tuotteiden valmistuksesta ja toimitusketjusta sekä uusien tuotteiden kehittämisestä ja kaupallistamisesta. Lisäksi organisaatioon kuuluu kuusi osastoa (*function*), jotka tarjoavat asiantuntemusta ja operatiivista tukea.

Yhtiön toimintaa ohjaavat näiden yksiköiden ja osastojen luomat kirjalliset toimintaperiaatteet ja menettelytavat. Jokainen yksikkö ja osasto on vastuussa omalle alueelleen liittyvien toimintaperiaatteiden, menettelytapojen, prosessien, ohjeiden ja työkalujen luomisesta ja ylläpidosta. Konserninlaajuiset toimintaperiaatteet edellyttävät joko konsernin johtoryhmän tai hallituksen hyväksyntää aiheesta riippuen. Osastot varmistavat myös, että näitä toimintaperiaatteita ja menettelytapoja toteutetaan ja noudatetaan johdonmukaisesti koko yhtiössä.

Sisäinen valvonta

Kemirassa on sisäisen valvonnan järjestelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta, taloudellinen ja toiminnallinen raportointi on luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäinen valvonta on olennainen osa kaikkea Kemiran toimintaa ja kattaa konsernin kaikki tasot. Sisäisen valvonnan toteuttamisesta vastaa yhtiön koko henkilöstö, ja esihenkilöt seuraavat sen toimivuutta osana operatiivista johtamista.

Kemiran arvot, liiketapaperiaatteet (Kemira Code of Conduct) ja konsernitasoiset politiikat ja toimintaohjeet ohjaavat yhtiön hallinnointia ja sisäistä valvontaa. Sisäiset ohjeet ja liiketapaperiaatteet on saatettu tiedoksi konsernin koko henkilöstölle. Keskeisimmistä toimintaohjeista järjestetään myös koulutusta niille henkilöille, joiden erityisesti tulee tuntea kyseinen ohjeistus. Liiketapaperiaatteet koulutetaan kaikille työntekijöille. Kemiran jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus ilmoittaa lain, liiketapaperiaatteiden ja konserniohjeiden vastaisesta toiminnasta. Sisäisen valvonnan tärkeimmät osa-alueet ovat johtamistapa ja organisaatiokulttuuri, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, raportointi ja tiedonvälitys sekä seuranta ja tarkastus.

HALLINNON KATSAUS

→ Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Sisäpiirihallinto

Kemira Oyj noudattaa EU:n markkinoiden väärinkäyttöasetusta, Suomen arvopaperimarkkinalakia, Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen (ESMA) ja Suomen Finanssivalvonnan (FIVA) ohjeita ja määräyksiä sekä Nasdaq Helsinki Oy:n julkaisemaa Pörssin sisäpiiriohjetta. Yhtiö on määritellyt vastuuhenkilöt ja näiden varahenkilöt sisäpiirihallinnon tehtäville, joita ovat muun muassa yleinen vaatimustenmukaisuuden varmistaminen, sisäpiiritiedon julkistamisesta ja julkistamisen lykkäämisestä päättäminen, sisäpiirilueteloiden ylläpitäminen, kaupankäyntirajoituksen noudattamisen valvonta sekä johtotehtävissä toimivien henkilöiden ja heidän lähipiirinsä tekemien Kemiran osakkeisiin ja muihin rahoitusvälineisiin liittyvien liiketoimien julkaiseminen.

Yhtiö on markkinoiden väärinkäyttöasetuksen edellyttämällä tavalla määritellyt, että sen johtotehtävissä toimiviin henkilöihin kuuluvat yhtiön hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet sekä hallituksen ja johtoryhmän sihteerit. Johtotehtävissä toimivat henkilöt ovat velvollisia määrittelemään lähipiiriinsä kuuluvat henkilöt ja yhteisöt sekä ilmoittamaan nämä Kemiralle. Kemira julkistaa pörssitiedotteella johtotehtävissään toimivien henkilöiden sekä heidän lähipiirinsä tekemät, Kemiran osakkeisiin ja muihin rahoitusvälineisiin liittyvät liiketoimet markkinoiden väärinkäyttöasetuksen edellyttämällä tavalla.

Lain mukaan johtotehtävissä toimiva henkilö ei saa toteuttaa liiketoimia listayhtiön osakkeilla tai muilla rahoitusvälineillä 30 päivän pituisen ajanjakson aikana ennen listayhtiön tilinpäätöstiedotteen ja osavuositarkastuksen julkistamista. Kemira soveltaa samanlaista 30 päivän pituista kaupankäyntirajoitusta myös niihin Kemira-konsernin työntekijöihin, jotka osallistuvat osavuositarkastuksen ja tilinpäätöstiedotteen laatimiseen tai julkaisemiseen ja jotka saavat tietoonsa konsernitaseista julkaisematonta taloudellista tietoa.

Kemira Oyj:n sisäpiiriluetteloa ylläpidetään yhtiön Group Governance & Compliance -osastolla. Seuraavassa taulukossa on esitetty yhtiön johtotehtävissä toimivien henkilöiden ja heidän määräysvalta-yhteisöjensä omistukset Kemira Oyj:ssä 31.12.2025.

HALLITUKSEN JA JOHTORYHMÄN OSAKEOMISTUS 31.12.2025

HALLITUS

Nimi	Asema	Kemira Oyj:n osakkeita
Paasikivi, Annika	Hallituksen puheenjohtaja	8 607
Duinhoven, Susan	Hallituksen varapuheenjohtaja	5 617
Fanø, Tina Sejersgård	Hallituksen jäsen	5 258
Fuhrmann, Werner	Hallituksen jäsen	8 138
Lappalainen, Timo	Hallituksen jäsen	19 177
Lehmus, Matti	Hallituksen jäsen	1 245
Pullola, Kristian	Hallituksen jäsen	7 199
Staffas, Mikael	Hallituksen jäsen	3 578
Yhteensä		58 819

JOHTORYHMÄ

Nimi	Asema	Kemira Oyj:n osakkeita
Salminen, Antti	Johtoryhmän puheenjohtaja, toimitusjohtaja	145 951
Bloem, Simon	Johtoryhmän jäsen	0
Castrén, Petri	Johtoryhmän jäsen	90 140
Eronen, Harri	Johtoryhmän jäsen	12 535
Ersman, Peter	Johtoryhmän jäsen	12 825
Hildebrandt, Linus	Johtoryhmän jäsen	8 150
Lahtinen, Sampo	Johtoryhmän jäsen	12 390
Matula, Antti	Johtoryhmän jäsen	8 800
Pohjolainen-Hiltunen, Tuija	Johtoryhmän jäsen	33 359
Hakkila, Jukka	Muu johtoon kuuluva henkilö: hallituksen sihteeri	133 487
Yhteensä		457 637

Sisäinen tarkastus

Kemira-konsernin sisäisen tarkastuksen yksikkö vastaa konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, jonka keskeisenä tehtävänä on tukea Kemiran johtoa ja hallitusta niiden valvontatehtävässä. Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinta-, valvonta- ja hallintojärjestelmiä sekä edistää niiden kehittämistä. Kemiran sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet ja keskeiset menettelytavat on määritetty tarkastusvaliokunnan vahvistamassa toimintaohjeessa.

Sisäisen tarkastuksen toiminta-alue on rajoittamaton ja kattaa kaikki konsernin toimialat, yksiköt ja toiminnot. Sisäisellä tarkastuksella on vapaus päättää sisäisen tarkastuksen kohteista, työtavoistaan ja havaintojensa viestinnästä.

Sisäinen tarkastus raportoi tarkastusvaliokunnalle ja hallinnollisesti lakiasiainjohtajalle. Sisäinen tarkastus raportoi kaikki tekemänsä havainnot vastuulliselle johdolle ja tilintarkastajalle. Tämän lisäksi sisäinen tarkastus raportoi säännöllisesti keskeiset ja merkittävimmät havaintonsa tarkastusvaliokunnalle osana tarkastusvaliokunnan kokouksia, minkä ohella sisäisellä tarkastuksella on suora ja rajoittamaton keskusteluyhteys tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan kanssa.

Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee yhden tilintarkastajan, jonka on oltava Patentti- ja Rekisterihallituksen tilintarkastusvalvonnan hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastusyhteisö nimittää päävastuullisen tilintarkastajan, jonka on oltava KHT-tilintarkastaja. Tilintarkastajan toimikausi on yksi tilikausi.

Vuoden 2025 yhtiökokous valitsi uudelleen Kemira Oyj:n tilintarkastajaksi Ernst & Young Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Rytilahti. Vuoden 2025 yhtiökokous valitsi kestävyysraportoinnin varmentajaksi Ernst & Young Oy:n. Kestävyysraportin varmentajana toimii KHT ja kestävyysraportointitarkastaja Mikko Rytilahti.

Vuonna 2025 tilintarkastajalle maksettiin maailmanlaajuisesti tilintarkastamiseen liittyviä palkkioita 1,7 miljoonaa euroa ja kestävyysraportin varmentamiseen liittyviä palkkioita 0,1 miljoonaa euroa. Lisäksi palkkioita maksettiin verotukseen liittyen 0,1 miljoonaa euroa ja muihin palveluihin liittyen 0,1 miljoonaa euroa. Yhteensä tilintarkastajalle maksettiin 2,0 miljoonaa euroa.

Taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteet

Kemiran hallitus määrittelee riskienhallinnan pääperiaatteet ja hyväksyy konsernin riskienhallintapolitiikan. Riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnasta vastaavat liiketoimintayksiköt, muut yksiköt ja osastot kukin oman

toiminta-alueensa osalta. Konsernin riskienhallintatoiminto koordinoi ja tukee riskienhallintaa. Kemiran sisäisen valvonnan järjestelmä kattaa konsernin toiminnot, mukaan lukien taloudellisen raportoinnin. Valvontatoimia toteutetaan kaikilla organisaatiotasolla osana konsernin päivittäistä toimintaa. Riskeistä ja riskienhallinnasta on kerrottu tarkemmin Hallituksen toimintakertomuksessa sekä Kemiran [internetsivuilla](#). Kemiran sisäisen valvonnan järjestelmästä on esitetty yleiskuvaus edellä kohdassa Sisäinen valvonta.

Seuraavassa kuvataan, kuinka Kemiran sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimivat taloudellisen raportointiprosessin yhteydessä sen varmistamiseksi, että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit antavat olennaisesti oikean kuvan yhtiön taloudesta.

ROOLIT JA VASTUUT

Kemiran hallitus huolehtii siitä, että yhtiöllä on riittävät resurssit riskienhallintaan ja valvontaan, että valvonta on järjestetty asianmukaisesti ja että yhtiön tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot yhtiöstä. Hallitusta avustaa näissä tehtävissä tarkastusvaliokunta. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Taloudellisen raportoinnin yleisestä valvontajärjestelmästä vastaa konsernin talousjohtaja. Konsernin ja maantieteellisten alueiden taloushallintojen välillä on tarkoin määritellyt vastuualueet. Konsernitason talousfunktiot tukevat, valvovat, opastavat ja tarjoavat koulutusta maantieteellisten alueiden talousorganisaatioille. Lisäksi konsernitason talousfunktiot vastaavat konsernin

HALLINNON KATSAUS

→ **Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025**

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

talousraportoinnista sekä tukevat liiketoimintayksiköiden controlling -toimintoa liiketoimintaprosessien analysoinnissa. Maantieteellisten alueiden taloushallinto on vastuussa alueensa kirjanpidon prosessien toimivuudesta ja lukujen oikeellisuudesta. Liiketoimintayksiköiden controlling -toiminto toimii liiketoimintayksiköiden liikkeenjohdon alaisuudessa analysoiden ja tukien liiketoimintaprosesseja.

Konsernin IT-toiminnolla on merkittävä rooli sekä taloudellisessa raportoinnissa että sisäisessä valvonnassa, sillä raportointi ja monet valvontatoimenpiteet, muun muassa prosessien monitorointi, perustuvat tietotekniikkaan.

Sisäisen tarkastuksen toiminto tehtävineen ja vastuualueineen on kuvattu tarkemmin edellä kohdassa Sisäinen tarkastus.

RISKIENHALLINTA

Konsernin taloushallinto vastaa taloudelliseen raportointiin liittyvien riskien hallinnasta. Riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan konsernin yleisen riskienhallintaprosessin yhteydessä sekä erikseen osana taloushallinnon omia toimintaprosesseja. Konsernin taloushallinto arvioi tunnistamiensa talousraportointiin liittyviä riskejä. Riskien arvioinnin tavoitteena on tunnistaa ja arvioida merkittävimmät taloudelliseen raportointiin vaikuttavat uhkatekijät sekä mihin toimintoon tai prosessiin uhkatekijät liittyvät ja kuinka ne toteutuessaan vaikuttaisivat konsernin taloudelliseen raportointiin. Konsernin taloushallinto ja riskienhallintatoiminta vastaavat siitä, että riskit arvioidaan säännöllisesti uudelleen.

TALOUSRAPORTOINTI JA SEN VALVONTA

Taloudelliseen raportointiin liittyvä sisäinen valvonta ja riskienhallinta on suunniteltu siten, että saadaan riittävä varmuus taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä siitä, että tilinpäätös on laadittu voimassa olevien lakien ja määräysten mukaisesti. Kemira noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksyttyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (IFRS) sekä muita listayhtiölle asetettuja vaatimuksia. Kemiran taloushallinnon politiikat ja ohjeet määrittävät yksityiskohtaisesti kaikissa konserniyhtiöissä noudatettavat kirjanpidon ja taloudellisen raportoinnin periaatteet ja prosessit. Poliitiikkojen ja ohjeiden tarkoituksena on varmistaa taloudellisen raportoinnin luotettavuus.

Konsernissa on käytössä yhtenäinen ja kattava toiminnanohjausjärjestelmä (ERP), joka varmistaa nopean ja luotettavan tiedonsaannin. Tytäryhtiöt raportoivat lukunsa toiminnanohjausjärjestelmästä konsernille käyttäen yhtenäistä konserniraportointijärjestelmää. Konsernin, maantieteellisten alueiden ja liiketoimintayksiköiden talousorganisaatiot tarkistavat lukujen oikeellisuuden konserniraportointijärjestelmästä yllä kuvattujen vastuualueidensa osalta.

Taloushallinnon, talousraportoinnin ja kirjanpidon prosessien asianmukainen valvonta on perusedellytys taloudellisen raportoinnin luotettavuudelle. Konsernin taloushallinto on määrittänyt suorittamansa riskianalyysin perusteella tarkoituksenmukaiset valvontatoiminnot, kunkin valvontatoiminnon tavoitteet sekä sen, kuinka valvontatoimintojen tehokkuutta seurataan ja tarkastetaan. Valvontatoiminnot kuvataan edellä mainitussa riskidokumentaatiossa ja niiden käytännön toteuttamisesta

vastaa taloushallinto jatkuvasti osana yhtiön liiketoimien valvontaprosesseja, kuten osto- ja myyntiprosesseja, tai vaihtoehtoisesti kuukausittain tai vuosittain osana raportointiprosessia.

VIESTINTÄ JA TIEDOTUS

Kemira pyrkii varmistamaan toimivalla sisäisellä valvontaympäristöllä yhtiön sisäisen ja ulkoisen viestinnän oikea-aikaisuuden, oikeellisuuden ja läpinäkyvyyden. Keskeisimmät taloudellista raportointia, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja määräykset, kuten tilinpäätöksen laadintaperiaatteet ja taloudellista raportointia koskevat ohjeet, ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla konsernin intranetistä. Kemira järjestää henkilöstölleen sisäisiä koulutuksia sisäiseen valvontaan ja taloudelliseen raportointiin liittyvistä asioista ja työkalujen käytöstä.

SEURANTA

Sisäisten valvonta-, riskienhallinta- ja raportointijärjestelmien toimintaa seurataan jatkuvasti osana yrityksen päivittäistä johtamista. Jokainen liiketoimintayksikkö, muu yksikkö ja osasto vastaa oman vastuualueensa sisäisen valvonnan toteuttamisesta, tehokkuudesta ja raportoinnin luotettavuudesta. Konsernin taloushallinto seuraa taloudellisten raportointiperiaatteiden ja -prosessin toimivuutta ja luotettavuutta koko konsernin tasolla. Taloudellisen raportoinnin prosessit kuuluvat myös sisäisen tarkastuksen valvonta-alueen piiriin.

HALLINNON KATSAUS

→ **Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025**

Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Lähipiiritoimia koskevat periaatteet

Yhtiön hallitus on hyväksynyt lähipiiritoimia koskevan politiikan. Poliitikassa määritellään yhtiön prosessi lähipiiritapahtumien seurantaan, arviointiin ja päätöksentekoon sekä lähipiiriä ja lähipiiritoimia koskevien tietojen julkistamiseen. Poliitiikan tarkoituksena on estää lähipiiriä väärinkäyttämästä asemaansa omaksi hyväkseen ja suojata yhtiön ja osakkeenomistajien etuja. Poliitiikan tavoitteena on varmistaa, että lähipiiritoimet päätetään ilman eturistiriitoja, että ne eivät vaikuta osakkeenomistajien omistuksen arvoon tai yhtiön tulokseen kielteisesti ja että ne toteutetaan avoimesti.

Hallitus on päättänyt, että seuraavat henkilöt ovat Kemiran lähipiiriä: hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja hänen mahdollinen sijaisensa, muut johtoryhmän jäsenet ja muut Kemira konsernin johtoon kuuluvat työntekijät, joilla on vaikutusvaltaa taloudellisten ja operatiivisten päätösten tekemiseen Kemira-konsernissa ja joiden konsernin lakiasiaintoimittaja on päättänyt kuuluvan lähipiiriin, ja edellä mainittujen henkilöiden läheiset perheenjäsenet. Lähipiiriyhteisöjä ovat Kemira-konsernin yhtiöt, lähipiiriläisen määräysvallassa olevat yhteisöt sekä Eläkesäätiö Neliapila. Yhtiön Group Governance & Compliance -osasto ylläpitää ajantasaista rekisteriä yhtiön lähipiiristä.

Kaikki ehdotetut lähipiiritoimet on ilmoitettava etukäteen yhtiön Group Governance & Compliance -osastolle lukuun ottamatta tiettyjä tavanomaisia liiketoimia, kuten yrityksen palkkiokäytäntöjen mukaisesti maksettuja palkkioita, ja liiketoimia, joiden arvo on enintään 5 000 euroa. Yhtiön Group Governance & Compliance -osasto, jota avustaa taloushallinto, arvioi, tehdäänkö ehdotettu lähipiiritoimi tavanomaisessa liiketoiminnassa ja onko se tehty tavanomaisilla kaupallisilla ehdoilla. Lähipiiritoimet, jotka tehdään joko Kemiran tavanomaisen liiketoiminnan ulkopuolella tai muilla kuin tavanomaisilla kaupallisilla ehdoilla, on hallituksen hyväksyttävä etukäteen. Yhtiön talousosasto myös valvoo lähipiiriläisten kanssa tehtyjä taloudellisia toimia oman seurantaraporttinsa puitteissa.

Hallitus, toimitusjohtaja ja yhtiökokous ottavat huomioon lain edellyttämät jäävyssäännöt ja noudattavat niitä harkitessaan ja päättäessään lähipiiritoimista. Lain ja pörssin sääntöjen mukaisesti yhtiö julkistaa lähipiiritoimet, jotka ovat osakkeenomistajien kannalta olennaisia ja jotka on tehty joko tavanomaisen liiketoiminnan ulkopuolella tai muilla kuin tavanomaisilla kaupallisilla ehdoilla.

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

→ Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025



ANNIKA PAASIKIVI

- s. 1975, nainen
- Suomen kansalainen
 - Valtiotieteiden maisteri, kauppatieteiden kandidaatti
 - Hallituksen puheenjohtaja, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja
 - Riippumaton yhtiöstä, muttei sen merkittävistä osakkeenomistajista
 - Päätoimi hallituksen puheenjohtaja Oras Invest Oy:ssä, joka omistaa yli 10 % Kemiran osakkeista



SUSAN DUINHOVEN

- s. 1965, nainen
- Alankomaiden kansalainen
 - Tohtori (fysikaalinen kemia)
 - Hallituksen varapuheenjohtaja, tarkastusvaliokunnan jäsen
 - Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
 - Päätoimi hallitusammattilainen



TINA SEJERSGÅRD FANØ

- s. 1969, nainen
- Tanskan kansalainen
 - Diplomi-insinööri, filosofian kandidaatti
 - Hallituksen jäsen, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen
 - Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
 - Päätoimi Novonesis, Executive Vice President, Planetary Health Biosolutions



WERNER FUHRMANN

- s. 1953, mies
- Saksan kansalainen
 - Kauppatieteiden maisteri
 - Hallituksen jäsen, tarkastusvaliokunnan jäsen
 - Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
 - Päätoimi hallitusammattilainen



TIMO LAPPALAINEN

- s. 1962, mies
- Suomen kansalainen
 - Vuorineuvos
 - Diplomi-insinööri
 - Hallituksen jäsen, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen
 - Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
 - Päätoimi hallitusammattilainen

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa kemira.com.

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

→ Hallitus

Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025



MATTI LEHMUS

- s. 1974, mies
- Suomen kansalainen
- Diplomi-insinööri (kemianteknikka) ja eMBA
- Hallituksen jäsen, tarkastusvaliokunnan jäsen
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
- Päätoimi hallitusammattilainen



KRISTIAN PULLOLA

- s. 1973, mies
- Suomen kansalainen
- Kauppatieteiden maisteri
- Hallituksen jäsen, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
- Päätoimi Elisa Oyj, talousjohtaja



MIKAEL STAFFAS

- s. 1965, mies
- Ruotsin kansalainen
- Diplomi-insinööri, MBA
- Hallituksen jäsen, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista
- Päätoimi Boliden AB, toimitusjohtaja

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa kemira.com.

Konsernin johto (1/2)

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

→ **Konsernin johto**

Palkitsemisraportti 2025



ANTTI SALMINEN

s. 1971, mies

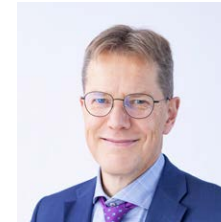
- Tekniikan tohtori
- Toimitusjohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja



SIMON BLOEM

s. 1970, mies

- Diplomi-insinööri, kemiantekniikka
- Johtaja, Operations



PETRI CASTRÉN

s. 1962, mies

- Oikeustieteen kandidaatti, MBA
- Talousjohtaja



HARRI ERONEN

s. 1974, mies

- Diplomi-insinööri
- Johtaja, Packaging & Hygiene Solutions



PETER ERSMAN

s. 1975, mies

- Diplomi-insinööri
- Johtaja, New Ventures & Services



LINUS HILDEBRANDT

s. 1972, mies

- Diplomi-insinööri
- Strategia- ja kestävyysjohtaja



SAMPO LAHTINEN

s. 1976, mies

- Tohtori, elintarvikekemian
- Johtaja, Research & Innovation



ANTTI MATULA

s. 1976, mies

- Diplomi-insinööri
- Johtaja, Fiber Essentials



TUIJA POHJOLAINEN-HILTUNEN

s. 1966, nainen

- Diplomi-insinööri
- Johtaja, Water Solutions

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa kemira.com.

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

→ Konsernin johto

Palkitsemisraportti 2025

Vuoden 2025 aikana seuraavat henkilöt ovat palvelleet johtoryhmässä tai muuten yhtiön ylimmässä johdossa:



JUKKA HAKILA

- s. 1960, mies
- Oikeustieteen kandidaatti
 - Lakiasiaintohtaja
 - Hallituksen sihteeri
 - Toimitusjohtajan sijainen 20.3.2025 asti



EEVA SALONEN

- s. 1960, nainen
- Kasvatustieteen maisteri
 - Henkilöstöjohtaja 30.11.2025 asti

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa kemira.com.

kemira

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

Palkitsemis- raportti 2025



HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

Palkitsemisraportti kuvaa Kemiran hallintoelimien palkitsemista eli hallituksen, toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen palkitsemista tilikaudella 2025 Suomen arvopaperimarkkinalain ja osakeyhtiölain sekä Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaiseman Hallinnointikoodi 2025:n mukaisesti. Kemira noudattaa kunkin raportointijakson osalta vallitsevaa hallinnointikoodia.

Palkitsemisraportti on jaettu seuraaviin osiin:

- Palkitsemisen kehitys viiden edellisen vuoden aikana
- Hallituksen palkitseminen edellisellä tilikaudella
- Toimitusjohtajan ja tämän sijaisen palkitseminen edellisellä tilikaudella
- Kannustinohjelmien kriteerit ja toteuma.

Kirje henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajalta

Hyvät osakkeenomistajat,

Minulla on ilo esitellä Kemiran palkitsemisraportti tilikaudelta 2025. Kemira kykeni säilyttämään hyvän kannattavuuden haastavassa markkinaympäristössä. Liikevaihto oli 2 754 miljoonaa euroa ja operatiivinen käyttökateprosentti 19,1 %.

Kasvustrategiaa toteutettiin useilla investoinneilla, mukaan lukien saostuskemikaalien ja aktiivihillen reaktiivointikapasiteetin laajennukset sekä strateginen yritysosto, jonka myötä Kemira laajensi toimintaansa teollisuuden vedenkäsittelypalveluihin Pohjois-Amerikassa. Yritysosto tarjoaa Kemiralle vahvan alustan sekä organisaatiolle että epäorganisaatiolle kasvulle teollisuuden vedenkäsittelypalveluiden markkinassa.

Vuoden 2025 alusta lähtien Kemiralla on ollut uusi toimintamalli, joka perustuu kolmeen liiketoimintayksikköön – Water Solutions, Packaging & Hygiene Solutions ja Fiber Essentials – joita tukevat New Ventures & Services- ja Operations-yksiköt sekä kuusi toimintofunktiota. Tavoitteena on vahvistaa asiakaslähtöisyyttä, terävöittää strategista fokusta ja vauhdittaa toimeenpanoa. Tämä vuosi on ollut uuden organisaation liikkeelle saattamista ja vahvan perustan rakentamista tulevaisuudelle. Uusi toimintamalli varmistaa selkeät vastuut koko organisaatiossa, mikä tukee kestäväää kasvua ja pitkän aikavälin arvonluontia.

Johtoryhmään liittyviä muutoksia tänä vuonna olivat Simon Bloemin nimittäminen Operations-yksikön johtajaksi 1.5.2025 alkaen, Ulrika Dunkerin nimittäminen henkilöstöjohtajaksi 1.1.2026 alkaen sekä Tuomas Mäkipeskan nimittäminen talousjohtajaksi 1.4.2026 alkaen. Kiitämme Eeva Salosta ja Petri Castrénia heidän arvokkaasta panoksestaan ja toivotamme uudet johtoryhmän jäsenet lämpimästi tervetulleiksi Kemiraan.

Hallituksen ja toimitusjohtajan palkitseminen noudattaa hallituksen hyväksymää Kemira Oyj:n toimielinten palkitsemispolitiikkaa ("Politiikka"). Vuonna 2025 hallituksen sekä toimitusjohtajan palkitseminen oli Politiikan mukaista, eikä poikkeavia päätöksiä tehty. Palkkioita ei myöskään peritty takaisin. Kemira jatkaa kokonaispalkitsemisen mallia, joka perustuu suorituksesta palkitsemiseen, kilpailukykyiseen ja markkinalähtöiseen palkitsemiseen sekä läpinäkyvään viestintään. Näiden periaatteiden tavoitteena on varmistaa toimitusjohtajan, operatiivisen johdon, henkilöstön ja osakkeenomistajien etujen yhdenmukaisuus.

Haluan esittää vilpittömän kiitokseni Kemiran 4 810 työntekijälle heidän sitoutumisestaan sekä osakkeenomistajillemme heidän jatkuvasta luottamuksestaan.

ANNIKA PAASIKIVI

Hallituksen puheenjohtaja ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

PALKITSEMINEN VIIDEN EDELLISEN VUODEN AIKANA

Kemira on kansainvälinen yhtiö, jolla on toimintaa ja työntekijöitä useissa maissa. Palkitsemisen taso vaihtelee merkittävästi eri maiden välillä. Jotta voidaan varmistaa, että toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien edut ovat yhteneväiset, muuttuvien palkkioiden – ja etenkin pitkän aikavälin kannustinohjelmien – painotus toimitusjohtajan kokonaispalkkiomahdollisuudessa on merkittävä. Työntekijöiden palkitseminen taas on vakaampaa, koska pienempi osa kokonaispalkkiosta koostuu muuttuvista palkkioista.

Hallituksen jäsenet eivät osallistu kannustinohjelmiin, ja siksi hallituksen palkitseminen on luonteeltaan vakaampaa.

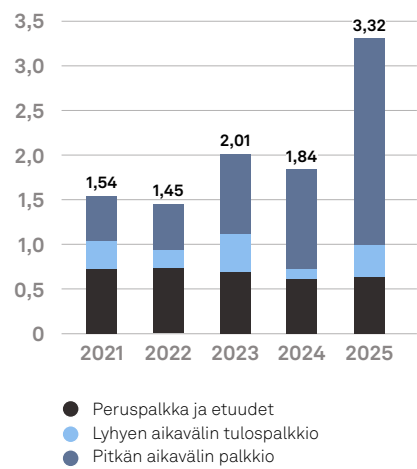
Taulukossa palkitseminen on esitetty vuoden aikana maksettujen palkkioiden mukaan, joista osa on ansaittu edeltävänä vuonna.

Viiden vuoden aikajakson aikana toimitusjohtajan toteutunut palkitseminen on ollut hyvin linjassa yhtiön suorituksen kanssa, kuten taulukoista ja kuvaajista voidaan nähdä. Kemira on kiinnittänyt erityistä huomiota kannattavan kasvun parantamiseen. Toimitusjohtajan kokonaispalkitseminen painottuu pitkän aikavälin kannustimiin. Vuonna 2025 maksettu varsinainen palkitseminen heijastaa yhtiön suorituskykyä vuosina 2022–2024. Pitkällä aikajänteellä Kemirasta on tullut perustavanlaatuisesti vahvempi yhtiö johtuen lukuisista yhtiön kannattavuuden parantamiseen pyrkivistä toimista. Operatiivinen käyttökate on kasvanut vuosien 2021 ja 2025 välillä 426 miljoonasta eurosta 525 miljoonaan euroon.

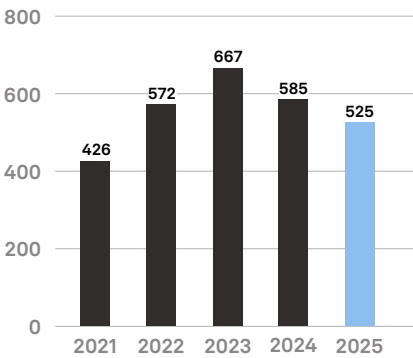
Palkitsemisen ja yhtiön tuloksen kehitys viiden vuoden ajanjaksolla, EUR	2021	2022	2023	2024	2025
Hallituksen puheenjohtaja ¹⁾	92 000	110 000	118 000	125 000	132 000
Varapuheenjohtaja, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja ¹⁾	55 000	65 000	67 000	70 000	74 000
Hallituksen muut jäsenet ¹⁾	44 000	50 000	52 000	54 000	57 000
Toimitusjohtaja Jari Rosendalin kokonaispalkkio ²⁾ (31.7.2023 asti)	1 537 148	1 453 573	1 780 946		
Väliaikainen toimitusjohtaja Petri Castrénin kokonaispalkkio ³⁾			228 722	1 667 054	
Toimitusjohtaja Antti Salmisen kokonaispalkkio ²⁾				1 843 597 ⁴⁾	3 324 320
Työntekijän keskimääräinen palkkio ⁵⁾	56 254	65 294	66 527	67 812	64 713
Keskimääräinen henkilöstömäärä ⁶⁾	4 947	4 935	4 945	4 745	4 809
Operatiivinen käyttökate M€	426	572	667	585	525

¹⁾ Vuosipalkkio
²⁾ Maksettu kiinteä peruspalkka, etuuksien verotusarvo, maksuperusteinen lisäeläke, lyhyen aikavälin tulospalkkio, pitkän aikavälin osakepalkkio merkityksellisin osin tehtävään ja ajanjaksoon nähden.
³⁾ Perustuen väliaikaisen toimitusjohtajan tehtävään ajanjaksona 18.7.2023-11.2.2024 ja ensisijaiseen tehtävään ajanjaksona 12.2.-31.12.2024.
⁴⁾ Perustuen edelliseen tehtävään ajanjaksona 1.1.-11.2.2024 ja toimitusjohtajan tehtävään ajanjaksona 12.2.-31.12.2024.
⁵⁾ Sisältäen maksetut palkkiot, jaksetut lyhyen aikavälin tulospalkkiot, ei sisällä sivukuluja, ei sisällä toimitusjohtajan kokonaispalkkioita.
⁶⁾ Ei sisällä toimitusjohtajaa.

TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN MILJ. EUROA



KEMIRA OPERATIIVINEN KÄYTTÖKATE MILJ. EUROA



HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

HALLITUKSEN PALKITSEMINEN
EDELLISELLÄ TILIKAUDELLE

Kuten yhtiökokouksen vahvistamassa palkitsemispolitiikassa todetaan, varsinainen yhtiökokous voi harkintansa mukaan päättää palkita hallituksen yhdellä tai usealla palkitsemistavalla, kuten rahalla ja osakkeilla. Vuoden 2025 varsinainen yhtiökokous päätti, että hallituksen jäsenille maksetaan vuosipalkkio ja kokouspalkkio. Hallituksen jäsenet eivät osallistu Kemira Oyj:n lyhyen aikavälin tulospalkkiojärjestelmään, pitkän aikavälin osakekannustinojelmaan tai lisäeläkejärjestelyihin.

Vuosipalkkiot ovat seuraavat:

- 132 000 euroa vuodessa puheenjohtajalle.
- 74 000 euroa vuodessa varapuheenjohtajalle ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle.
- 57 000 euroa vuodessa muille jäsenille.

Kustakin hallituksen ja sen valiokuntien kokouksesta maksettavat palkkiot riippuvat osallistumistavasta ja kokouksen paikasta ja ne ovat seuraavat:

- 750 euroa etäosallistumisesta ja osallistumisesta jäsenen kotimaassa pidettyyn kokoukseen.
- 1 500 euroa osallistumisesta jäsenen kotimaan kanssa samalla mantereella pidettyyn kokoukseen.
- 3 000 euroa osallistumisesta jäsenen kotimaan kanssa eri mantereella pidettyyn kokoukseen.

Kokouspalkkiot maksetaan rahana. Matkakulut korvataan Kemiran matkustussäännön mukaan. Vuoden 2025 yhtiökokous päätti lisäksi, että hallituksen vuosipalkkio maksetaan yhtiön osakkeiden ja rahaosuuden yhdistelmänä siten, että vuosipalkkiosta 40 % maksetaan yhtiön hallussa olevina osakkeina – tai mikäli tämä ei ole mahdollista,

arvopaperimarkkinoilta hankittavina Kemiran osakkeina – ja 60 % maksetaan rahana.

Tilikaudella 2025 hallituksen jäsenille maksettiin seuraavat palkkiot. Hallituksen jäsenille ei maksettu muita palkkioita.

Hallitus	Vuosipalkkio, EUR	Palkkio hallituksen ja valiokuntien kokouksista, EUR	Yhteensä 2025, EUR
Paasikivi, Annika	132 000	15 000	147 000
Duinhoven, Susan	74 000	11 250	85 250
Pullola, Kristian	74 000	15 000	89 000
Fanø, Tina Sejersgård	57 000	16 500	73 500
Fuhrmann, Werner	57 000	17 250	74 250
Lappalainen, Timo	57 000	16 500	73 500
Staffas, Mikael	57 000	15 750	72 750
Lehmus, Matti	57 000	11 250	68 250
Kähkönen, Matti ¹⁾	0	2 250	2 250
Yhteensä	565 000	120 750	685 750

¹⁾ Matti Kähkönen oli hallituksen puheenjohtaja 20.3.2025 asti.

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus
Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

TOIMITUSJOHTAJAN JA TOIMITUSJOHTAJAN SIJAISEN PALKITSEMINEN EDELLISELLÄ TILIKAUDELLA

Kuten yhtiökokouksen vahvistamassa palkitsemispolitiikassa todetaan, toimitusjohtajan palkkio voi koostua peruspalkasta ja eduista, suoritusperusteisista kannustinohjelmista, lisäeläkkeistä, vakuutuksista ja kertamaksuista.

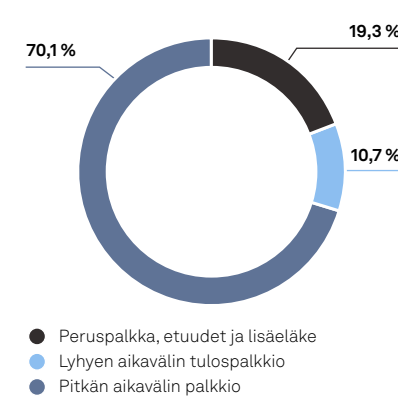
Antti Salminen nimitettiin Kemiran toimitusjohtajaksi 12.2.2024 alkaen. Vuonna 2025 hänen kokonaispalkkionsa oli 3 324 320 euroa.

Kemira Oyj:n hallitus päätti 20. maaliskuuta 2025 lopettaa etukäteen tehtävän toimitusjohtajan sijaisen nimittämiskäytännön vallitsevan markkinakäytännön mukaisesti. Toimitusjohtajan sijaisen tehtävää hoiti toissijaisena roolina konsernin lakiasiainjohtaja Jukka Hakkila 20. maaliskuuta 2025 saakka. Tehtävän toissijaisuuden vuoksi yhtiö ei erikseen maksa palkkiota toimitusjohtajan sijaisen tehtävän hoitamisesta. Sen sijaan toimitusjohtajan sijainen saa palkkion, jonka hän saa ensisijaisesta työstään yhtiön organisaatiossa. Toimitusjohtajan sijaisen osalta raportoitava palkitseminen sisältää ne palkkiot, jotka on maksettu maaliskuun 2025 loppuun mennessä.

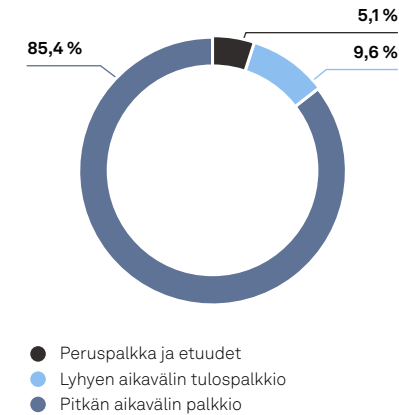
	Peruspalkka ja etuudet, EUR	Lyhyen aikavälin tulospalkkio, EUR	Pitkän aikavälin osakekannustinjärjestelmä ¹ , EUR	Yhteensä 2025, EUR
Toimitusjohtaja Antti Salminen	640 401	355 208	2 328 711	3 324 320
Toimitusjohtajan sijainen Jukka Hakkila ²⁾	48 452	91 330	815 049	954 831

Tulostaulukossa esitetyt yksittäiset luvut ovat pyöristetty lähimpään kokonaislukuun. Siksi yksittäisten lukujen summa saattaa poiketa esitetyistä summaluvuista.
¹⁾ Pitkän aikavälin osakekannustinojelma sisältää rahaosuuden palkkiosta aiheutuvien verojen maksamiseen.
²⁾ Toimitusjohtajan sijaisen palkitseminen sisältää ne palkkiot, jotka on maksettu maaliskuun 2025 loppuun mennessä.

TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN RAKENNE 2025



TOIMITUSJOHTAJAN SIJAISEN PALKITSEMINEN RAKENNE 2025¹⁾



¹⁾ Toimitusjohtajan sijaisen palkitseminen sisältää ne palkkiot, jotka on maksettu maaliskuun 2025 loppuun mennessä.

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

- Hallitus
- Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

KANNUSTINOHJELMIEN KRITEERIT JA TOTEUMA

Kannustinohjelmien tavoitteena on ohjata yhtiön lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja prioriteetteja varmistaen yhteensopivuus yhtiön strategian ja osakkeenomistajien etujen kanssa. Lisätietoja kannustinohjelmasta kemira.com/fi.

TOIMITUSJOHTAJAN LYHYEN AIKAVÄLIN TULOSPALKKIOIDEN KRITEERIT JA TOTEUMA

Tulospalkkio	Maksu vuonna	Palkkiokriteerit	Painotus	Saavutustaso	Painotettu saavutustaso
2024 STI	2025	Konsernin rahavirta operatiivisten investointien jälkeen	30 %	100 %	30 %
		Konsernin operatiivinen liikevoitto, EUR	35 %	95 %	33 %
		Strateginen liikevaihdon kasvu, EUR	30 %	51 %	15 %
		Konsernin turvallisuuteen liittyvä keskeinen mittari	5 %	0 %	0 %
2025 STI	2026	Konsernin rahavirta operatiivisten investointien jälkeen	20 %	0 %	0 %
		Konsernin operatiivinen liikevoitto, EUR	25 %	0 %	0 %
		Konsernin liikevaihdon orgaaninen kasvu, EUR	30 %	0 %	0 %
		Strateginen liikevaihdon kasvu, EUR	20 %	2 %	0,4 %
2026 STI	2027	Konsernin rahavirta operatiivisten investointien jälkeen	5 %	0 %	0 %
		Konsernin operatiivinen liikevoitto, EUR	20 %		
		Konsernin liikevaihdon orgaaninen kasvu, EUR	25 %		
		Strateginen liikevaihdon kasvu, EUR	30 %		
		Konsernin turvallisuuteen liittyvä keskeinen mittari	20 %		
			5 %		

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

TOIMITUSJOHTAJAN PITKÄN AIKAVÄLIN TULOSPALKKIOIDEN KRITERIT JA TOTEUMA
(SUORITUSPERUSTEINEN OSAKEPALKKIO-OHJELMA ‘PSP’ KOLMEN VUODEN ANSAINTAJAKSOLLA)

Tulospalkkio	Maksu vuonna	Palkkiokriteerit	Painotus	Saavutustaso	Painotettu saavutustaso
PSP2022-2024	2025	Keskimääräinen tuottoarvo (intrinsic value) suoritusjaksolla	80 %	100 %	80 %
		Vuotuinen liikevaihdon orgaaninen kasvuprosentti suoritusjaksolla	20 %	100 %	20 %
PSP2023-2025	2026	Keskimääräinen sidotun pääoman tuottoprosentti (ROCE-%) suoritusjaksolla	60 %	100 %	60 %
		Keskimääräinen orgaaninen liikevaihdon kasvuprosentti suoritusjaksolla	20 %	0 %	0 %
		Kemiran hiilidioksidipäästövähenys luokissa 1 & 2 vuoteen 2025 mennessä	10 %	100 %	10 %
		Uusiutuvien tuotteiden liikevaihdon kasvu vuoteen 2025 mennessä	10 %	16 %	1,6 %
PSP2024-2026	2027	Keskimääräinen sidotun pääoman tuottoprosentti (ROCE-%) suoritusjaksolla	60 %		
		Keskimääräinen orgaaninen liikevaihdon kasvuprosentti suoritusjaksolla	20 %		
		Kemiran hiilidioksidipäästövähenys luokissa 1 & 2 vuoteen 2026 mennessä	10 %		
		Uusiutuvien tuotteiden liikevaihdon kasvu vuoteen 2026 mennessä	10 %		
PSP2025-2027	2028	Keskimääräinen sidotun pääoman tuottoprosentti (ROCE-%) suoritusjaksolla	40 %		
		Keskimääräinen orgaaninen liikevaihdon kasvuprosentti suoritusjaksolla	40 %		
		Kemiran hiilidioksidipäästövähenys luokissa 1 & 2 vuoteen 2027 mennessä	10 %		
		Uusiutuvien tuotteiden liikevaihdon kasvu vuoteen 2027 mennessä	10 %		
PSP2026-2028	2029	Keskimääräinen sidotun pääoman tuottoprosentti (ROCE-%) suoritusjaksolla	40 %		
		Keskimääräinen orgaaninen liikevaihdon kasvuprosentti suoritusjaksolla	40 %		
		Kemiran hiilidioksidipäästövähenys luokissa 1 & 2 vuoteen 2028 mennessä	10 %		
		Uusiutuvien tuotteiden liikevaihdon kasvu vuoteen 2028 mennessä	10 %		

HALLINNON KATSAUS

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Hallitus

Konsernin johto

→ Palkitsemisraportti 2025

PALKITSEMISEN OSAT

Palkitsemisen osat ja kannustinohjelmien tasot ovat seuranneet päätöksenteon hetkellä voimassa ollutta Kemiran palkitsemispolitiikkaa.

PALKKION OSA	TOIMITUSJOHTAJAN PALKKIO
Peruspalkka ja edut	Vuotuinen peruspalkka vuonna 2025 oli 640 401 euroa sisältäen matkapuhelinedun.
Lisäeläke	Toimitusjohtajalla ei ole lisäeläkettä.
Lyhyen aikavälin kannustimet Tuloskriteerit kuvattu sivulla 21.	Ansaintajakso 2024 ja palkkioiden maksu Kannustin oli enintään 80 % (toimitusjohtajan tehtävä) ja 60 % (edellinen tehtävä) vuotuisesta peruspalkasta. Kriteerien painotettu kokonaistulos oli 79 % ja 72 %. Ansaintajaksolta 2024 lyhyen aikavälin tulospalkkio oli 355 208 euroa, joka maksettiin vuonna 2025.
	Ansaintajakso 2025 ja palkkioiden maksu Kannustin oli enintään 100 % (toimitusjohtajan tehtävä) peruspalkasta. Kriteerien painotettu kokonaistulos oli 0,4 %. STI-maksua ei tulla toteuttamaan.
Pitkän aikavälin kannustimet Tuloskriteerit kuvattu sivulla 22.	Ansaintajakso 2022–2024 ja palkkioiden maksu Toimitusjohtajan palkkio pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajaksolta 2022–2024 oli enintään 44 000 osaketta sekä rahaosuus palkkiosta aiheutuvien verojen ja veroihin liittyvien kulujen maksamiseen. Tulos oli 100 %, jota vastaava osakemäärä oli 44 000. Palkkio, sisältäen käteisosuuden, 2 328 711 euroa maksettiin maaliskuussa 2025.
	Ansaintajakso 2023–2025 ja palkkioiden maksu Toimitusjohtajan palkkio pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajaksolta 2023–2025 oli enintään 44 000 osaketta sekä rahaosuus palkkiosta aiheutuvien verojen ja veroihin liittyvien kulujen maksamiseen. Tulos oli 71,6 %, jota vastaava osakemäärä oli 31 504. Palkkio maksetaan maaliskuussa 2026.
Irtisanomisaika	Käynnissä olevat pitkän aikavälin kannustinohjelmat: - Toimitusjohtajan palkkio pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajaksolta 2024–2026 oli enintään 44 000 osaketta sekä rahaosuus palkkiosta aiheutuvien verojen ja veroihin liittyvien kulujen maksamiseen. Mahdollinen palkkio maksetaan vuonna 2027. - Toimitusjohtajan palkkio pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajaksolta 2025–2027 on palkkion myöntämisen hetkellä enintään 250 % vuosittaisesta peruspalkasta. Mahdollinen palkkio maksetaan vuonna 2028. - Toimitusjohtajan palkkio pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajaksolta 2026–2028 on palkkion myöntämisen hetkellä enintään 250 % vuosittaisesta peruspalkasta. Mahdollinen palkkio maksetaan vuonna 2029.
	Toimitusjohtajan irtisanomisaika on 6 kuukautta molemminpuolisesti. Jos yhtiö päättää toimitusjohtajan työsuhteen, hänellä on oikeus 12 kuukauden palkan suuruiseen irtisanomiskorvaukseen sen palkan lisäksi, jonka hän ansaitsee irtisanomisajan kuluessa.
Vakuutukset	Toimitusjohtajalla on oikeus esimerkiksi seuraaviin vakuutuksiin: henkivakuutus, vakuutus pysyvän työkyvyttömyyden varalta, vakuutus vapaa-ajalla tapahtuvan onnettomuuden varalta, työmatkavakuutus sekä johdon ja hallinnon vastuuvakuutus. Toimitusjohtaja osallistuu yhtiön sairauskassaan.

KEMIRA on maailman johtavia, kestäviä kemikaaliratkaisuja runsaasti vettä käyttäville teollisuudenaloille tarjoavia yhtiöitä. Toimimme globaalisti ja palvelemme laajaa joukkoa asiakkaita, kuten kunnallisia ja teollisia vedenkäsittelytoimijoita ja kuituteollisuutta. Varmistamme tuotteidemme ja palveluidemme avulla, että miljoonat ihmiset saavat puhdasta vettä joka päivä, ja autamme asiakkaitamme edistämään kiertotaloutta ja resurssitehokkuutta koko arvoketjussa. Vuonna 2025 Kemiran liikevaihto oli 2,8 miljardia euroa, ja henkilöstöä oli noin 4 900. Kemiran osakkeet on listattu Nasdaq Helsinki Oy:ssä.