

kemira

Palkitsemis- raportti 2025



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 orgaaniselle että epäorgaaniselle kasvuille 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 kestävä 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

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.

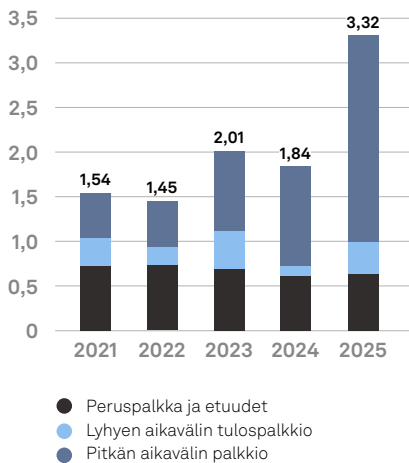
³⁾ Perustuen väliaikaisen toimitusjohtajan tehtävään ajanjaksona 18.7.2023-11.2.2024 ja ensisijaiseen tehtävään ajanjaksona 12.2.-31.12.2024.

⁴⁾ Perustuen edelliseen tehtävään ajanjaksona 1.1.-11.2.2024 ja toimitusjohtajan tehtävään ajanjaksona 12.2.-31.12.2024.

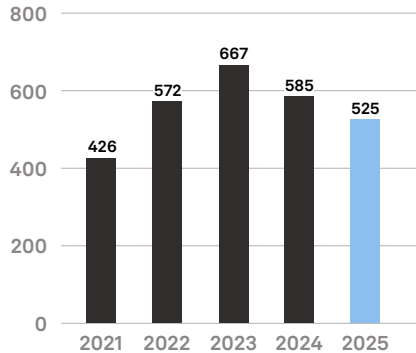
⁵⁾ Sisältäen maksetut palkkiot, jaksotetut lyhyen aikavälin tulospalkkiot, ei sisällä sivukuluja, ei sisällä toimitusjohtajan kokonaispalkkioita.

⁶⁾ Ei sisällä toimitusjohtajaa.

TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN MILJ. EUROA



KEMIRA OPERATIIVINEN KÄYTTÖKATE MILJ. EUROA



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 osakekannustinojhelmaan 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.

TOIMITUSJOHTAJAN JA TOIMITUSJOHTAJAN
SIJAISEN PALKITSEMINEN EDELLISELLÄ
TILIKAUDELLE

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

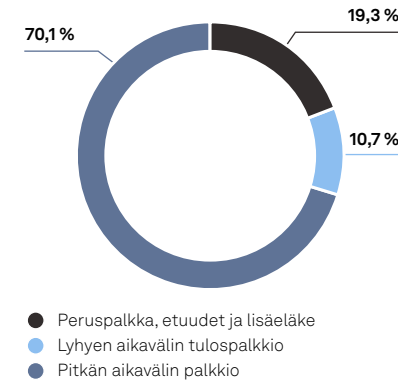
Antti Salminen nimitettiin Kemiran toimitusjohtajaksi 12.2.2024 alkaen. Vuonna 2025 hänen kokonaispalkkionsa oli 3 324 320 euroa.

Kemira Oyj:n hallitus päätti 20. maaliskuuta 2025 lopettaa etukäteen tehtävän toimitusjohtajan sijaisen nimittämiskäytännön vallitsevan markkinakäytännön mukaisesti. Toimitusjohtajan sijaisen tehtävää hoiti toissijaisena roolina konsernin lakiasiaintoimitusjohtaja 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.

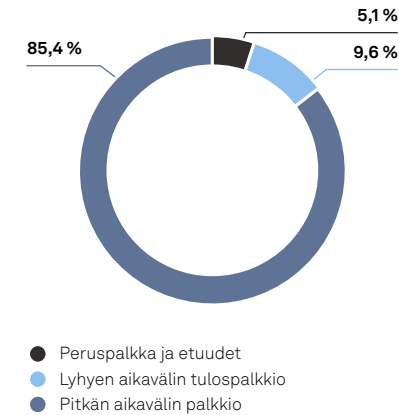
	Peruspalkka ja etuudet, EUR	Lyhyen aikavälin tulospalkkio, EUR	Pitkän aikavälin osake- kannustinjärjestelmä ¹ , EUR	Yhteensä 2025, EUR
Toimitusjohtaja Antti Salminen	640 401	355 208	2 328 711	3 324 320
Toimitusjohtajan sijainen Jukka Hakkila ²⁾	48 452	91 330	815 049	954 831

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
PALKITSEMISEN RAKENNE 2025



TOIMITUSJOHTAJAN SIJAISEN
PALKITSEMISEN RAKENNE 2025¹⁾



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

KANNUSTINOHJELMIEN KRITEERIT JA TOTEUMA

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

TOIMITUSJOHTAJAN LYHYEN AIKAVÄLIN TULOSPALKKOIDEN 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 %
		Konsernin turvallisuuteen liittyvä keskeinen mittari	5 %	0 %	0 %
2026 STI	2027	Konsernin rahavirta operatiivisten investointien jälkeen	20 %		
		Konsernin operatiivinen liikevoitto, EUR	25 %		
		Konsernin liikevaihdon orgaaninen kasvu, EUR	30 %		
		Strateginen liikevaihdon kasvu, EUR	20 %		
		Konsernin turvallisuuteen liittyvä keskeinen mittari	5 %		

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 %		

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 6.	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 7.	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.
	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.
Irtisanomisaika	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

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.

WWW.KEMIRA.COM

© 2026 Kemira Oyj. All rights reserved.