

The background image shows two glasses of orange juice with ice and orange slices, set on a wooden surface. The glasses are filled with a golden-orange liquid, ice cubes, and a slice of orange. The wooden surface is rustic and textured. The overall lighting is warm and soft, creating a cozy atmosphere.

ANORA

Palkitsemisraportti

2025

Palkitsemisraportti

Johdanto

Tämän raportin on laatinut Anoran hallituksen henkilöstövaliokunta, ja sen pohjana on varsinaisessa yhtiökokouksessa 2024 hyväksytty toimielinten palkitsemispolitiikka. Raportti on Suomen pörssiyritysten hallinnointikoodin mukainen. Hallituksen ja toimitusjohtajan toteutuneet palkkiot vuonna 2025 perustuvat tavoitteisiin, jotka on määritelty Anoran palkitsemispolitiikassa asetetuissa palkitsemisperiaatteissa.

Hallituksen jäsenten kokonaispalkkioihin sisältyvät vuosi- ja kokouspalkkiot, ja niiden tarkoituksena on tarjota riittävä kompensatio hallituksen jäsenten sitoutumisesta hallitustyöhön ja siihen liittyviin vastuisiin. Pyrkimyksenä on tarjota kilpailukykyisiä palkkioita, jotta hallituksen jäseniksi voidaan houkutella osaavia henkilöitä ja jotta he myös pysyvät tehtävissään. Tämä tukee Anoran menestystä pitkällä tähtäimellä.

Toimitusjohtajan palkkiot perustuvat Anoran palkitsemisperiaatteisiin, jotka on määritelty Anoran palkitsemispolitiikassa. Toimitusjohtajan palkitsemisen tavoitteita ovat toimitusjohtajan intressien yhtenäistäminen

osakkeenomistajaintressin kanssa sekä omistaja-arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä. Muita keskeisiä tavoitteita ovat palkitseminen erinomaisesta henkilökohtaisesta suoriutumisesta, saavutuksista Anoran strategian toteuttamisessa ja Anoran taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä sitouttaminen, mitkä yhdessä tukevat Anoran pitkän aikavälin taloudellista suoriutumista ja menestystä.

Anoralla palkitsemista ohjaa periaate, jonka mukaan tuloksista palkitaan. Tämä koskee kaikkea työntekijöiden ja johdon palkitsemista. Lyhyen ja pitkän aikavälin tulos- ja suorituserusteisten palkitsemisohjelmien palkkiot perustuvat ennalta määriteltyjen tulosten saavuttamiseen sekä valitun strategian menestyksekkääseen toteuttamiseen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tulosperusteisesti muuttuva palkitseminen ei koske hallituksen jäseniä.

Olennaisinta palkitsemiskäytännöissä ja niiden kehittämisessä on tukea taloudellisten tavoitteiden saavuttamista ja palkita niistä. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta, edistymisestä

vastuullisuustyössä sekä strategian toteuttamisesta maksetaan lyhyen ja pitkän aikavälin palkkioita.

Hallitus päätti 9. kesäkuuta 2022 uuden pitkän aikavälin suorituserusteisen osakepalkkiojärjestelmän perustamisesta yhtiön johdolle ja valituille avainhenkilöille. Järjestelmä koostuu vuosittain käynnistettävistä ohjelmista, joista kukin kestää kolme vuotta. Toimitusjohtaja osallistui vuoden 2025 aikana osakepohjaisen ohjelman kahteen ansaintajaksoon vuosina 2023–2025, 2024–2026 ja 2025–2027.

Nämä suorituserusteiset ohjelmat perustuvat neljään suorituserusteeseen: 1) liikevaihdon kasvu (35 prosentin painotus); 2) osakekohtainen tulos (35 prosentin painotus); 3) osakkeen kokonaistuoton suhteellinen kehitys (20

prosentin painotus); ja 4) ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallinto tapaan (ESG) liittyvä kehitys (10 prosentin painotus). ESG-suoritusmittarina käytetään Sustainalyticsin tuottamaa ESG-riskiluokitusta vuoden 2025 ja 2026 lopussa.

Hallituksen ja toimitusjohtajan palkkioiden kehitys verrattuna työntekijöiden keskimääräisten palkkioiden ja yhtiön vertailukelpoisen käyttökateen kehittymiseen on kuvattu alla olevassa taulukossa. Hallituksen palkkioiden muutoksissa vuonna 2022 verrattuna vuoteen 2021 on huomioitu Altian ja Arcuksen yhdistyminen Anoraksi. Toimitusjohtajan kokonaispalkkioiden kasvu vuonna 2022 verrattuna aiempiin vuosiin johtui fuusiosta ja aiempina vuosina voimassa olleiden pitkän

Palkkioiden kehittyminen 2021–2025

Euroa	2025	2024	2023	2022	2021
Vertailukelpoinen käyttökate (milj. euroa)	71,1	68,9	68,2	76,1	101,0
Hallitukselle maksetut kokonaispalkkiot	432 000	441 832	451 032	565 433	368 000
Toimitusjohtajalle ² maksetut kokonaispalkkiot	720 802	712 240	615 177	1 140 815	872 031
Työntekijöiden keskimääräinen palkkio ³	67 430	67 160	64 711	62 866	64 791

¹ Perustuu Anora-konsernin tietoihin vuodelta 2021 sisältäen aiemman Arcuksen tiedot ajalta syyskuu-lokakuu 2021.

² Toimitusjohtajan tehtävää hoitaneelle henkilölle (tai henkilöille) maksettu kokonaiskorvaus.

³ Työntekijöiden keskimääräinen palkkio lasketaan jakamalla kaikki työntekijöille maksetut palkkiot keskimääräisellä työntekijämäärällä vuoden aikana.

aikavälin kannustinohjelmien ennenaikaisesta keskeyttämisestä ja maksamisesta rahapalkkioina vuonna 2022.

Hallituksen palkitseminen

Hallituksen palkkiot koostuvat vuosi- ja kokouspalkkioista.

Anoran varsinainen yhtiökokous 2025 päätti osakkeenomistajien nimitystoimikunnan esityksen mukaisesti, että hallituksen jäsenille maksetaan vuosipalkkiot seuraavasti:

- Hallituksen puheenjohtaja: 72 500 euroa
- Hallituksen varapuheenjohtaja: 49 500 euroa
- Hallituksen jäsenet: 33 000 euroa

Yllä esitettyjen vuosipalkkioiden lisäksi varsinaisessa yhtiökokouksessa päätettiin seuraavista vuosipalkkioista, jotka maksetaan yhtiökokouksen valitsemille hallituksen jäsenille, jotka nimitetään hallituksen pysyvien valiokuntien jäseniksi:

Tarkastusvaliokunta:

- Puheenjohtaja: 10 000 euroa
- Jäsen: 5 000 euroa

Henkilöstövaliokunta:

- Puheenjohtaja: 8 000 euroa
- Jäsen: 4 000 euroa

Vuosipalkkioiden lisäksi varsinainen yhtiökokous päätti, että kustakin hallituksen ja valiokuntien kokouksesta maksetaan kokouspalkkiona 700 euroa, jos kokous pidetään jäsenen asuinmaassa, tai 1400 euroa, jos kokous pidetään jäsenen asuinmaan ulkopuolella.

Kokouksiin liittyvät matkakulut korvataan Anoran matkustuspolitiikan mukaisesti. Mitään muita taloudellisia palkkioita ei maksettu hallituksen jäsenyyteen liittyen.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan näkemyksen mukaan hallituksen jäsenten osakeomistus Anorassa edistää kaikkien osakkeenomistajien etua. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta on siksi suosittanut, että varsinaisen yhtiökokouksen valitsemat hallituksen jäsenet kerryttäisivät Anorassa osakeomistuksen, joka ylittäisi kunkin jäsenen yhden vuosipalkkion euromäärän. Hallituksen jäsenten osakeomistukset ovat saatavilla Anoran verkkosivustolla.

Vuonna 2025 hallituksen vuosipalkkion maksaminen muuttui vuodesta 2024. Vuonna 2024 puheenjohtajan vuosipalkkio oli 70 000 euroa, varapuheenjohtajan 48 000 euroa ja muiden jäsenten 32 000 euroa. Hallituksen pysyvien valiokuntien, tarkastus- ja henkilöstövaliokuntien, jäsenten vuosipalkkiot eivät vuonna 2025 muuttuneet vuodesta 2024.

Vuonna 2025 vuosipalkkion lisäksi kokouspalkkio muuttui vuodesta 2024. Vuonna 2024, kustakin hallituksen ja valiokuntien kokouksesta maksettiin kokouspalkkiona 650 euroa, jos kokous pidettiin jäsenen asuinmaassa, tai 1300 euroa, jos kokous pidettiin jäsenen asuinmaan ulkopuolella.

Yhtiökokouksen valitsemat hallituksen jäsenet eivät olleet työ- tai toimisuhteessa yhtiöön. Heille ei tarjottu mahdollisuutta osallistua Anoran lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinohjelmiin eikä heille tarjottu mitään eläke-etuja yhtiöstä. Hallituksen jäsenet eivät niin ikään ole oikeutettuja saamaan minkäänlaisia päättymiskorvauksia hallituskauden päättyessä.

Yhtiökokouksen valitsemien hallituksen jäsenten lisäksi hallitukseen kuuluu yhtiön ja henkilöstöä edustavan erityisen neuvotteluryhmän välisen henkilöstön edustuksen järjestämistä koskevan sopimuksen mukaisesti Anoran henkilöstön valitsemat yksi hallituksen jäsen ja yksi varajäsen. Henkilöstön osallistumista koskevan sopimuksen mukaisesti henkilöstön edustajille maksetaan hallituksen päättämä kokouspalkkio. Työntekijöiden valitseman hallituksen jäsenen kokouspalkkio on sama kuin varsinaisen yhtiökokouksen valitsemilla hallituksen jäsenillä.

Hallituksen jäsenten toteutuneet palkkiot vuoden 2025 aikana olivat yhteensä 432 000. euroa. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on eritelty hallituksen jäsenille yhteensä maksetut palkkiot.

Hallituksen jäsenille vuonna 2025 maksetut palkkiot

Hallituksen jäsen	Vuosipalkkio, hallitus	Kokouspalkkio, hallitus ¹	Vuosipalkkio, valiokunta	Kokouspalkkio, valiokunta ¹	Yhteensä
Atle Vidar Nagel Johansen					
Hallituksen puheenjohtaja 3.12.2025 lähtien	—	2 100			2 100
Henkilöstövaliokunnan puheenjohtaja 3.12.2025 lähtien					
Michael Holm Johansen					
Hallituksen puheenjohtaja 3.12.2025 asti	63 500	14 450	8 000	2 700	88 650
Henkilöstövaliokunnan puheenjohtaja 3.12.2025 asti					
Jyrki Mäki-Kala					
Hallituksen varapuheenjohtaja	49 500	13 750	10 000	3 450	76 700
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja					
Torsten Steenholt					
Hallituksen jäsen 29.8.2025 asti	11 250	8 100	3 000	2 750	25 100
Tarkastusvaliokunnan jäsen 29.8.2025 asti					
Kirsten Ægidus					
Hallituksen jäsen 15.4.2025 asti	—	3 900		650	4 550
Henkilöstövaliokunnan jäsen 15.4.2025 asti					
Christer Kjos					
Hallituksen jäsen	33 000	15 850	5 000	3 450	57 300
Tarkastusvaliokunnan jäsen					
Annareetta Lumme-Timonen					
Hallituksen jäsen	33 000	14 450	5 000	3 450	55 900
Tarkastusvaliokunnan jäsen					
Florence Rollet					
Hallituksen jäsen	33 000	17 200	4 000	2 700	56 900
Henkilöstövaliokunnan jäsen					
Eva Rebecca Tallmark					
Hallituksen jäsen 15.4.2025 lähtien	33 000	12 600	4 000	1 400	51 000
Henkilöstövaliokunnan jäsen 15.4.2025 lähtien					
Jussi Mikkola	—	13 800	—	—	13 800
Hallituksen jäsen, työntekijöiden edustaja					
Yhteensä	256 250	116 200	39 000	20 550	432 000

¹ Kokouspalkkiot raportoidaan vuodelta, jolloin ne on maksettu.

Toimitusjohtajan palkkiot

Jacek Pastuszka toimi Anora Group Oyj:n toimitusjohtajana 4. maaliskuuta 2025 saakka. Kirsi Puntila nimitettiin yhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi 4. maaliskuuta 2025 alkaen. Toimitusjohtajalle maksettavat palkkiot perustuvat toimielinten palkitsemispolitiikkaan, joka vahvistettiin vuoden 2024 varsinaisessa yhtiökokouksessa. Vuonna 2025 maksetut tai erääntyneet palkkiot olivat palkitsemispolitiikan mukaisia.

Toimitusjohtajan palkitsemisen tärkein tavoite on toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien intressien yhdenmukaistaminen sekä omistaja-arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä. Muita keskeisiä tavoitteita ovat palkitseminen erinomaisesta henkilökohtaisesta suoriutumisesta, Anoran strategian toteuttamisesta sekä Anoran taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi palkitsemisella tavoitellaan sitouttamista.

Toimitusjohtajan kokonaispalkkiot muodostuvat sekä kiinteistä että muuttuvista palkkioista. Vuonna 2025 kiinteät palkkiot koostuivat kiinteästä kuukausipalkasta ja kiinteistä eduista.

Maksettu kokonaispalkkio vuonna 2025

Toimitusjohtaja Kirsi Puntila

Toimitusjohtaja Kirsi Puntilan kiinteä kuukausipalkka oli 40 000 euroa, johon sisältyi verotettavana luontoisetuna matkapuhelin ja autoetu.

Toimitusjohtaja Kirsi Puntilalle ei maksettu muuttuvia palkkioita vuonna 2025 toimitusjohtajan tehtävän perusteella.

Toimitusjohtaja Jacek Pastuszka

Toimitusjohtaja Jacek Pastuszkän kiinteä kuukausipalkka oli 55 853 euroa, johon sisältyi verotettavana luontoisetuna matkapuhelin. Kiinteän palkan lisäksi toimitusjohtajalle maksettiin kuukausittainen 3 500 euron suuruinen asuntoetu.

Toimitusjohtaja Jacek Pastuszkalle ei maksettu muuttuvia palkkioita vuonna 2025.

Vuonna 2025 kertyneet ja vuonna 2026 maksettavat vaihtuvat palkkiot

Toimitusjohtaja Kirsi Puntila

Toimitusjohtaja Kirsi Puntilan enimmäispalkkio 2025 suoriutumisen perusteella ansaittavasta lyhyen aikavälin tulospalkkio-ohjelmasta oli 60 prosenttia hänen bruttomääräisestä vuosipalkastaan. Hänen suoriutumistaan

vuoden 2025 lyhyen aikavälin tulospalkkio-ohjelmassa mitattiin Anora-konsernin vertailukelpoisella käyttökatteella (40 prosentin painotus), Anora-konsernin nettoliikevaihdoilla (30 prosentin painotus), henkilöstökyselyn tuloksen paranemisella (15 prosentin painotus) sekä muutoshankkeiden toteutumisella (15 prosentin painotus).

Toimitusjohtaja Kirsi Puntilan vuoden 2025 lyhyen aikavälin tulospalkkio-ohjelman perusteella kertynyt palkkio on 82 039 euroa. Palkkio maksetaan vuonna 2026.

Vuosien 2023–2025 pitkän aikavälin suoritusperusteisessa osakepalkkiojärjestelmässä Kirsi Puntilan ansaintamahdollisuus on enintään 32 000 osaketta. Palkkion lopullinen suuruus määräytyy ja se maksetaan vuonna 2026.

Palkkio Toimitusjohtaja Jacek Pastuszka	Maksettu 2025	%
Kiinteät palkkiot	278 711	100 %
Palkkiot yhteensä	278 711	100 %

Palkkio Toimitusjohtaja Kirsi Puntila	Maksettu 2025	%
Kiinteät palkkiot	423 667	100 %
Lyhyen aikavälin tulospalkkiot*	—	0 %
Pitkän aikavälin suoritusperusteiset palkkiot**	—	0 %
Palkkiot yhteensä	423 667	100 %

*Lyhyen aikavälin tulospalkkiot perustuvat suoritukseen vuonna 2025.

**Pitkän aikavälin suoritusperusteinen palkkio erääntyy vuonna 2028.

Osallistuminen pitkän aikavälin suoritusperusteisiin osakepalkkio-ohjelmiin

Toimitusjohtaja Kirsi Puntila

Toimitusjohtaja Kirsi Puntialle osoitettiin suurimpana mahdollisena määränä 233 000 osaketta (brutto) vuosien 2025–2027 suoritusperusteisessa osakepalkkiojärjestelmässä.

Kolmen vuoden ansaintajakson järjestelmissä pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmien palkkion suurin mahdollinen arvo perustuen osakkeen arvoon ohjelmaa perustettaessa on 125 prosenttia toimitusjohtajan kiinteästä vuosipalkasta. Palkkion enimmäisarvo on rajattu tasoon, jossa osakkeen hinta nousee kolminkertaiseksi suhteessa osakkeen hintaa ohjelmaa perustettaessa.

Molemmissa ohjelmissa palkkiot perustuvat seuraaviin suoritusmittareihin: 1) liikevaihdon kasvu (35 prosentin painotus); 2) osakekohtainen tulos (35 prosentin painotus); 3) osakkeen kokonaistuoton suhteellinen kehitys (20 prosentin painotus); ja 4) ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan (ESG) liittyvä kehitys (10 prosentin painotus). ESG-suoritusmittarina käytetään Sustainalyticsin tuottamaa ESG-riskiluokitusta vuoden 2025 lopussa ja vuonna 2026.

Toimitusjohtaja Jacek Pastuszka

Toimitusjohtaja Jacek Pastuszkalle osoitettiin suurimpana mahdollisena määränä 199 000 osaketta (brutto) vuosien 2024–2026 suoritusperusteisessa osakepalkkiojärjestelmässä ja suurimpana mahdollisena määränä 82 000 osaketta (brutto) vuosien 2023–2025 suoritusperusteisessa osakepalkkiojärjestelmässä.

Kolmen vuoden ansaintajakson järjestelmissä pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmien palkkion suurin mahdollinen arvo perustuen osakkeen arvoon ohjelmaa perustettaessa on 125 prosenttia toimitusjohtajan kiinteästä vuosipalkasta. Palkkion enimmäisarvo on rajattu tasoon, jossa osakkeen hinta nousee kolminkertaiseksi suhteessa osakkeen hintaa ohjelmaa perustettaessa.

Molemmissa ohjelmissa palkkiot perustuvat seuraaviin suoritusmittareihin: 1) liikevaihdon kasvu (35 prosentin painotus); 2) osakekohtainen tulos (35 prosentin painotus); 3) osakkeen kokonaistuoton suhteellinen kehitys (20 prosentin painotus); ja 4) ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan (ESG) liittyvä kehitys (10 prosentin painotus). ESG-suoritusmittarina käytetään Sustainalyticsin tuottamaa ESG-riskiluokitusta vuoden 2025 lopussa ja vuonna 2026.

Jacek Pastuszka ei enää osallistu suoritusperusteisiin osakepalkkiojärjestelmiin eikä ole oikeutettu järjestelmistä maksettaviin palkkioihin irtisanoutumisensa vuoksi.

Muita toimitusjohtaja Kirsi Puntilan palkkioihin liittyviä tietoja

Anoralla on voimassa toimitusjohtajaa koskeva osakeomistussuositus. Toimitusjohtajan suositellaan kerryttävän ja säilyttävän omistuksessaan Anoran osakkeita, kunnes osakeomistusten arvo vastaa vähintään hänen kiinteää bruttomääräistä vuosipalkkaansa. Osakeomistusta odotetaan kartutettavan Anoran osakepalkkio-ohjelmien myötä saaduista palkkioista.

Yhtiö ja toimitusjohtaja eivät ole sopineet toimitusjohtajan eläkeiästä. Toimitusjohtajalla ei ole yhtiön maksamaa täydentävää eläkevakuutusta.

Toimitusjohtajalla on kuuden kuukauden irtisanomisaika. Jos Anora irtisanoo työsopimuksen, toimitusjohtajalle maksetaan irtisanomisajan palkan lisäksi kuuden kuukauden palkkaa vastaava irtisanomiskorvaus.

Muita toimitusjohtaja Jacek Pastuszkkan palkkioihin liittyviä tietoja

Anoran ja toimitusjohtaja Pastuszkkan välisen päättämissopimuksen ehtojen mukaisesti toimitusjohtaja Pastuszkalle maksettiin hänen toimisuhteensa päättymisen yhteydessä yhden kuukauden kiinteää kuukausipalkkaa vastaava ylimääräinen ylimenovaiheen palkkio.

LTI-järjestelmä	2025 – 2027
Suurin mahdollinen määrä myönnettyjä osakkeita (brutto)	223 000
Myöntämispäivä	14 maaliskuuta 2025
Osakkeen hinta hankintahetkellä	EUR 3.385
Ansaittujen osakkeiden määrä (brutto) / maksettu vastaava rahaosuus	–
Toimituspäivä	–
Osakkeen hinta myöntämishetkellä	–