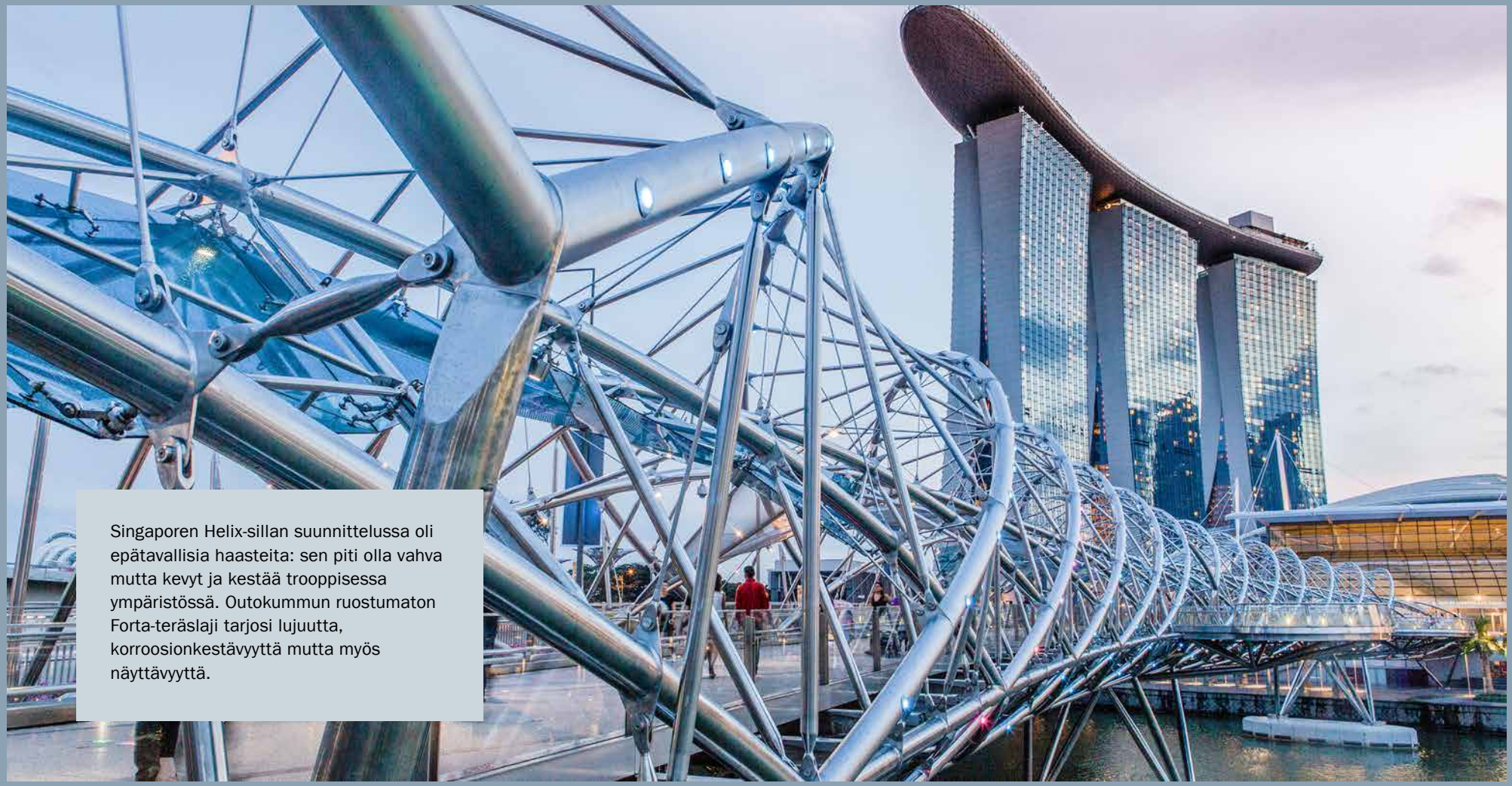
Palkitsemisraportti

Palkitsemisen periaatteita ovat arvonluonti osakkeenomistajille, kilpailukykyinen palkitseminen, iliiketoimintastrategian mukaiset tavoitteet ja suorituksesta palkitseminen. Kannustinohjelmiin on sisällytetty myös vastuullisuustavoitteita.



Singaporen Helix-sillan suunnittelussa oli epätavallisia haasteita: sen piti olla vahva mutta kevyt ja kestää trooppisessa ympäristössä. Outokummun ruostumaton Forta-teräslaji tarjosi lujuutta, korroosionkestävyyttä mutta myös näyttävyyttä.

Yleistä

Raportti on laadittu hallinnointikoodin 2020 mukaan. Hallitus on hyväksynyt raportin, joka esitetään osakkeenomistajille varsinaisessa yhtiökokouksessa maaliskuussa 2026.

Raportissa esitetään Outokummun hallituksen jäsenien ja hallituksen puheenjohtajan sekä toimitusjohtajan palkitseminen vuonna 2025. Toteutunut palkitseminen oli Outokummun hallintoelimien palkitsemispolitiikan mukainen. Palkitsemispolitiikka hyväksyttiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 2024.

Outokummun varsinainen yhtiökokous hyväksyi 3.4.2025 vuoden 2024 palkitsemisraportin neuvoa-antavassa äänestyksessä. Annetuista äänistä noin 99 % äänesti raportin hyväksymisen puolesta. Tässä vuoden 2025 palkitsemisraportissa palkitsemisesta raportoidaan samojen käytäntöjen mukaisesti kuin aiemminkin.

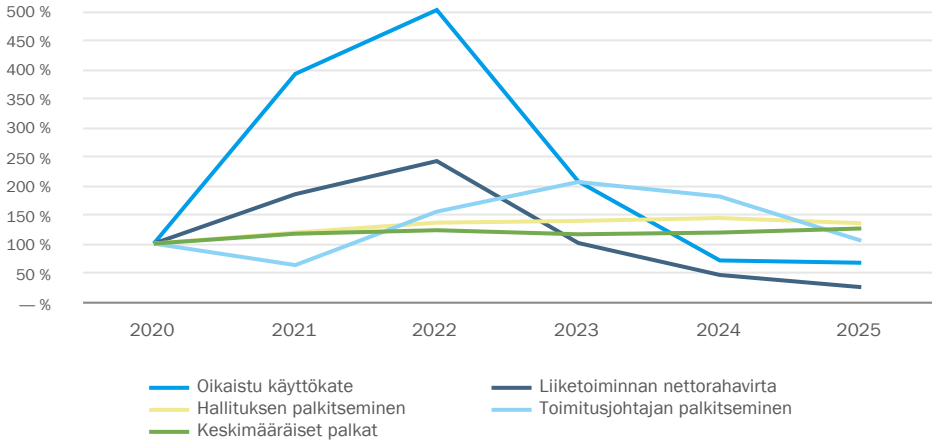
Varsinainen yhtiökokous valitsi vuonna 2025 hallitukseen uudelleen Heinz Jörg Fuhrmannin, Kari Jordanin, Päivi Luostarisen, Jyrki Mäki-Kalan, Petter Söderströmin ja Julia Woodhousen sekä uusina jäseninä Hilde Merete Aasheimin ja Olavi Huhtalan. Varsinainen yhtiökokous valitsi myös Kari Jordanin uudelleen hallituksen puheenjohtajaksi ja Jyrki Mäki-Kalan varapuheenjohtajaksi.

Vuonna 2025 toimitusjohtajan palkitseminen oli palkitsemispolitiikan viitekehyksen ja periaatteiden mukainen. Henkilöstön palkitseminen noudattaa samoja periaatteita, joista keskeisintä palkitsemisessa on arvonluonti osakkeenomistajille, ja muita periaatteita ovat kilpailukykyinen palkitseminen, liiketoimintastrategian mukaiset tavoitteet ja suorituksesta palkitseminen. Niinpä johdolle vuonna 2026 vuodelta 2025 maksettavat lyhyen aikavälin palkkioiden pienuus johtuu heikosta taloudellisesta tuloksesta. Pitkän aikavälin kannustinohjelmassa eli suoriteperusteisessa osakeohjelmassa tavoitteita ei saavutettu kaudella 2023–2025, eikä osallistujille makseta palkkioita vuonna 2026.

Vastuullisuus on kaikissa muodoissaan jatkossakin Outokummun liiketoiminnan ytimessä. Turvallisuus on ollut tavoitteena kaikissa lyhyen aikavälin kannustinohjelmissa ja myös toimitusjohtajalla monta vuotta. Vuodesta 2023 monimuotoisuus on ollut tavoitteena lyhyen aikavälinkannustinohjelmissa ylimmällä johdolla, mutta ei toimitusjohtajalla. Hiilidioksidipäästöjen vähennystavoite on edelleen tärkeä mittari pitkän aikavälin kannustinohjelmassa eli suoriteperusteisessa osakeohjelmassa, jossa ovat mukana toimitusjohtaja ja lähes 200 johtajaa.

Arvioimme jatkossakin palkitsemisjärjestelmiämme sen varmistamiseksi, että ne auttavat meitä luomaan lisäarvoa kaikille sidosryhmillemme.

Tuloksen ja palkitsemisen kehitys 2021–2025 vuoden 2020 lähtötasosta



Palkitsemisen ja tuloksen kehitys

	2025	2024	2023	2022	2021
Oikaistu käyttökate, € milj.	167	177	517	1 256	980
Liiketoiminnan nettorahavirta, € milj.	79	147	325	778	597
Hallitus [1], €	888 300	947 840	917 501	898 200	780 600
Toimitusjohtaja [2], €	1 325 020	2 294 423	2 603 709	1 965 022	795 840
Henkilöstö keskimäärin [3],€	67 363	63 879	62 152	66 013	62 677
Toimitusjohtajan ja henkilöstön keskiarvopalkan suhde	20	36	42	30	13

[1] Hallituksen kokonaispalkitseminen mukaan lukien kaikkien jäsenten vuosi- ja kokouspalkkiot.
[2] Toimitusjohtajan kokonaispalkitseminen mukaan lukien palkka, luontoisedut ja kannustinpalkkiot. Heikki Malinen 16.5.2020–30.9.2024 ja Kati ter Horst alkaen 1.10.2024.
[3] Henkilöstökulut ilman välillisiä henkilöstökuluja ja työsuhteen päättymiseen liittyviä etuuksia jaettuna keskimääräisellä henkilöstömäärällä vuoden aikana. Henkilöstömäärä perustuu henkilöstön määrään kokoaikaiseksi muutettuna.

Hallituksen palkkiot

Outokummun hallituksen jäsenille maksetaan korvaus heidän ajastaan, sitoutumisestaan, osaamisestaan ja vaaditusta kokemuksestaan yhtiön pitkän aikavälin tuloskehityksen ja menestyksen edistämiseksi.

Yleisen markkinatilanteen ja osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen perusteella varsinainen yhtiökokous 2025 päätti korottaa hallituksen palkkioita alla olevan taulukon mukaisesti.

40 % vuosipalkkiosta maksetaan yhtiön omina osakkeina käyttäen yhtiön hallussa olevia osakkeita tai osakkeita, jotka ostetaan markkinoilta julkisessa kaupankäynnissä muodostuvaan hintaan soveltuvien sisäpiirisääntöjen mukaisesti.

Jos hallituksen jäsen omistaa jo varsinaisen yhtiökokouksen aikaan yhtiön osakkeita määrän, joka tuon päivän päätöskurssin mukaisesti laskettuna arvoltaan ylittää hänelle maksettavan yllä mainitun vuosipalkkion, hän voi halutessaan nostaa vuosipalkkionsa rahana.

Vuosipalkkio maksetaan kerran vuodessa, ja sen lisäksi kaikille hallituksen jäsenille maksetaan kokouspalkkio kokouksista, joihin he osallistuvat. Hallituksen jäsenet eivät ole oikeutettuja muihin osakepalkkio-ohjelmiin. Hallituksen jäsenet eivät ole oikeutettuja mihinkään eläkejärjestelyihin.

Hallituksen palkkiot

	2025		2024	
€	Vuosipalkkio	Kokouspalkkio	Vuosipalkkio	Kokouspalkkio
Puheenjohtaja	**186 000**	**800**	180 000	800
Varapuheenjohtaja ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	**100 000**	**800**	96 500	800
Hallituksen jäsenet	**77 000**	**800**	75 000	800
Asuinmaassa pidetty kokous		**800**		800
Muussa kuin asuinmaassa pidetty kokous		**1 600**		1 600

Hallituksen palkitseminen ja kokouspalkkiot vuosina 2025 ja 2024

	Maksettu vuonna 2025			
	Vuosipalkkio			
Hallituksen jäsen	Osakeosuus	Käteisosuus	Kokouspalkkiot[1)]	Yhteensä
Kari Jordan, puheenjohtaja	0	186 000	16 000	202 000
Jyrki Mäki-Kala, varapuheenjohtaja ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	0	100 000	13 600	113 600
Hilde Merete Aasheim, jäsen	30 800	46 200	17 600	94 600
Heinz Jörg Fuhrmann, jäsen	30 800	46 200	20 000	97 000
Olavi Huhtala, jäsen	30 800	46 200	9 600	86 600
Päivi Luostarinen, jäsen	30 800	46 200	13 600	90 600
Petter Söderström, jäsen	30 800	46 200	13 600	90 600
Pierre Vareille, jäsen [2)]	0	0	8 000	8 000
Julia Woodhouse, jäsen [3)]	30 800	46 200	28 300	105 300
Yhteensä	**184 800**	**563 200**	**140 300**	**888 300**

[1)] Kokouspalkkiot esitetään siltä vuodelta, jolloin ne on maksettu, ja sisältävät myös valiokuntien kokouksista maksetut palkkiot sekä etuuksista ja lahjoista maksetut verot.
[2)] Hallituksen jäsen 3.4.2025 asti.
[3)] Kokouspalkkiot sisältävät 3 500 euroa kokouspalkkioita vastuullisuustoimikunnan kokouksista.

	Maksettu vuonna 2024			
	Vuosipalkkio			
Hallituksen jäsen	Osakeosuus	Käteisosuus	Kokouspalkkiot[1)]	Yhteensä
Kari Jordan, puheenjohtaja	0	180 000	22 640	202 640
Kati ter Horst, varapuheenjohtaja [2)]	0	96 500	24 000	120 500
Heinz Jörg Fuhrmann, jäsen	30 446	44 554	28 800	103 800
Päivi Luostarinen, jäsen	30 446	44 554	16 800	91 800
Jyrki Mäki-Kala, jäsen ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	39 179	57 321	16 800	113 300
Petter Söderström, jäsen	30 446	44 554	16 800	91 800
Pierre Vareille, jäsen	30 446	44 554	32 000	107 000
Julia Woodhouse, jäsen [3)]	30 446	44 554	42 000	117 000
Yhteensä	**191 409**	**556 591**	**199 840**	**947 840**

[1)] Kokouspalkkiot esitetään siltä vuodelta, jolloin ne on maksettu, ja sisältävät myös valiokuntien kokouksista maksetut palkkiot ja verot eduista tai lahjoista.
[2)] Varapuheenjohtaja 30.9.2024 asti.
[3)] Kokouspalkkiot sisältävät 14 000 euroa kokouspalkkioita vastuullisuustoimikunnan kokouksista.

Toimitusjohtajan palkitseminen

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu peruspalkasta, luontoiseduista ja vuosittain päätettävästä lyhyen aikavälin kannustinohjelmasta. Lisäksi toimitusjohtaja osallistuu pitkän aikavälin kannustinohjelmaan, joka koostuu vuosittain alkavista suoriteperusteisista osakeohjelmista.

Kati ter Horstin peruspalkka on 850 000 euroa vuodessa mukaan lukien työsuhde-edut. Hänellä on myös bruttona 80 000 euron vuotuinen työmatka- ja asuntoetu sekä 170 000 euron lisäeläkejärjestely. Toimitusjohtajan kannustinpalkkiot ovat prosentteina bruttopalkasta samalla tasolla kuin aiempina vuosina. Vuonna 2025 toimitusjohtajalle maksettiin 50 000 osaketta bruttona, ja loput 100 000 brutto-osaketta maksetaan vuosina 2026 ja 2027. Osakkeet korvaavat palkkiot, jotka jäivät saamatta hänen irtisanouduttuaan edellisestä tehtävästään.

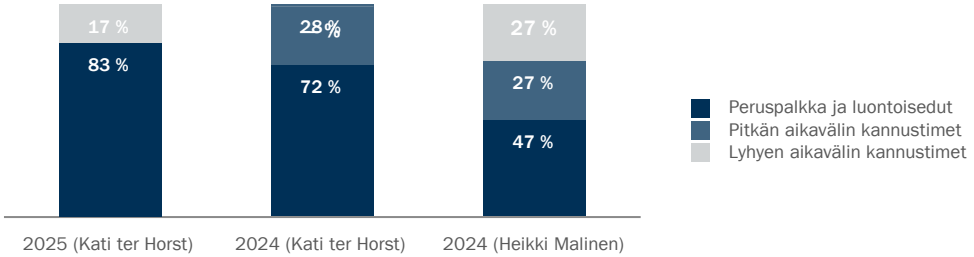
Toimitusjohtajan johtajasopimus on voimassa toistaiseksi. Kati ter Horstin irtisanomisaika on yhdeksän kuukautta. Yhtiön puolelta irtisanomisaika on kuusi kuukautta, ja siinä tapauksessa toimitusjohtajalla on oikeus 12 kuukauden palkkaa vastaavaan irtisanomiskorvaukseen. Kati ter Horstin eläkeikä on 65 vuotta, ja lisäeläkejärjestelyn lisäksi hän kuuluu TyEL-eläkejärjestelmän piiriin.

Toimitusjohtajan kokonaispalkitseminen

€	2025	2024 (Kati ter Horst)	2024 (Heikki Malinen)
Peruspalkka [1]	850 000	232 440	723 810
Lyhyen aikavälin kannustimet [2]	0	106 250	515 755
Pitkän aikavälin kannustimet [2]	225 020	0	507 097
Työsuhde-edut [3]	250 000	42 560	166 511
Kokonaispalkitseminen	**1 325 020**	**381 250**	**1 913 173**

[1] Heikki Malinen 30.9.2024 asti ja Kati ter Horst 1.10.2024 alkaen.
[2] Kannustimet on kirjattu taulukkoon sille vuodelle, jolloin ne on maksettu. Lyhyen aikavälin kannustimet on tavallisesti ansaittu edellisenä vuonna, mutta vuonna 2024 Kati ter Horst sai allekirjoitusbonuksen. Vuoden 2025 pitkän aikavälin kannustimet ovat vuonna 2024 myönnettyjä rajoitettuja osakkeita ja sisältävät sosiaaliturvakuluihin liittyvät käteiskorvaukset.
[3] Työsuhde-edut sisältävät auto- ja asuntoedun sekä lisäeläkejärjestelyn mutta eivät vakuutuksia tai lakisääteistä eläkettä.

Toimitusjohtajan toteutuneen palkitsemisen jakauma



Toimitusjohtajan lyhyen aikavälin palkitseminen

Vuonna 2025 toimitusjohtajan lyhyen aikavälin palkitsemismahdollisuudet pysyivät ennallaan: tavoitetaso on 50 % ja enimmäistaso 100 % vuotuisesta bruttoperuspalkasta.

Ansaintamahdollisuus lyhyen aikavälin palkitsemisohjelmassa

	% [1]	€
Minimitaso	0,5 %	4 250
Tavoitetaso	50 %	425 000
Enimmäistaso	100 %	850 000

[1] Osuus vuosittaisesta peruspalkasta.

Lyhyen aikavälin ansaintamahdollisuus ja tulokset

Vuonna 2025 taloudellinen tulos ja turvallisuustulokset olivat heikkoja, mikä heijastuu lyhyen aikavälin palkkioiden maksuun.

Suoritusmittarit	Paino		Toteutunut	Maksu, %	Maksu, €
Turvallisuus (TRIFR) [1]	10 %		1,8	— %	0
Oikaistu liiketulos, milj. € [2]	60 %	Vuoden alkupuoli:	16,6	13 %	33 405
		Vuoden loppupuoli:	-64,0	— %	0
Strategian toteutus (arvosana 1–5) [3]	30 %		3,5	62,5 %	159 375
Yhteensä	**100 %**			**22,7 %**	**192 780**

[1] Kaikkien työtapaturmien taajuus. Palkkiota ei makseta tuloksen jäätyä alle minimitason ja Meksikossa syyskuussa 2025 tapahtuneen kuolemantapauksen vuoksi.
[2] Oikaistun käyttökatteen toteutuma laskettiin erikseen vuoden alku- ja loppupuoliskolle.
[3] Harkinnanvarainen arvio strategian ja Outokummun tulevaisuuden kannalta tärkeiden projektien toteutuksesta asteikolla 1-5.

Toimitusjohtajan pitkän aikavälin palkitseminen ja osakeomistus

Vuonna 2025 pitkän aikavälin tavoitetaso pysyi ennallaan 50 %:ssa ja enimmäistaso 75 %:ssa vuotuisesta bruttoperuspalkasta palkkion myöntämispäivänä. Suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman (Performance Share Plan eli PSP) kaudella 2023–2025 ansaintakriteereitä ei saavutettu, eikä ohjelmaan osallistuville johtohenkilöille makseta palkkiota vuonna 2026.

Pitkän aikavälin ansaintamahdollisuudet

	PSP 2025–2027 (Kati ter Horst)	RSP 2024–2026 (Kati ter Horst)	PSP 2024–2026 (Kati ter Horst)	PSP 2023–2025 (Kati ter Horst)	PSP 2022–2024 (Heikki Malinen)
Minimitaso [1]	25 %	_	25 %	25 %	25 %
Tavoitetaso [1]	50 %	_	50 %	50 %	50 %
Enimmäistaso [1]	75 %	_	75 %	75 %	75 %
Osakkeiden enimmäismäärä (brutto) [2]	127 600	150 000	78 900	43 100	85 300
Myöntämispäivä	12.3.2025	2.10.2024	2.10.2024	2.10.2024	15.3.2022
Ansaittu osakemäärä (brutto)		Ensimmäinen erä 50 000		0	0
Annettu osakemäärä (netto)		28,818		0	0
Osakkeiden siirtopäivä	31.3.2028 mennessä	Ensimmäinen erä 31.3.2025, toinen 31.3.2026 ja kolmas 31.3.2027	31.3.2025 mennessä	_	_
Osakkeen hinta siirtohetkellä, €		3,622		_	_
Osakepalkkion arvo (brutto), €		181 100,00		0	0

[1] Prosentteina kiinteästä bruttomääräisestä vuosittaisesta peruspalkasta myöntämishetkellä. Maksut prosentteina vuosipalkasta maksuhetkellä voivat vaihdella palkan ja osakekurssin kehityksen perusteella. PSP 2023–2025 ja PSP 2024–2026 tasot on suhteutettu työsuhteen kestoon kaudella.
[2] Osakemäärä bruttona tavoitetasolla. Rajoitettuja osakkeita koskevassa ohjelmassa osakkeiden määrä on laskettu osakkeen keskihinnalla hallituksen hyväksyntää edeltävän 90 päivän ajalta.

Pitkän aikavälin palkitsemisen suoritusmittarit

	PSP 2025–2027	PSP 2024–2026	PSP 2023–2025
Sijoitetun pääoman tuotto			
Paino	80 %	80 %	80 %
Suoritusmittari	Keskiarvo 2025, 2026 ja 2027	Keskiarvo 2024, 2025 ja 2026	Keskiarvo 2023, 2024 ja 2025
Tulos			Alle tavoitetason
Hiilidioksidipäästöt tuotettua terästonnia kohti			
Paino	20 %	20 %	20 %
Suoritusmittari	SBT-tavoite 2027 (1,39)	SBT-tavoite 2026 (1,46)	SBT-tavoite 2025 (1,52)
Tulos			Yli tavoitetason
Kokonaistulos (painotettu keskiarvo)			Ei maksua[1]

[1] Maksun toteutumiseksi molempien tavoitteiden on saavutettava tavoitetaso.

Outokummun johtoryhmän jäsenten, mukaan lukien toimitusjohtajan, tulee pitää hallussaan yhtiön osakepalkkio-ohjelmista vastaanottamiaan osakkeita vähintään bruttomääräisen kiinteän vuosipalkkansa määrän verran. Puolet osakepalkkio-ohjelmista saaduista netto-osakkeista tulee käyttää tämän osakeomistussuosituksen täyttämiseen.

Toimitusjohtajan osakeomistukset

31.12.	2025	2024
Omistetut osakkeet	68 427	39 609
Osakkeen päätöskurssi, €	4,48	2,91
Osakkeiden arvo, €	306 553	115 064
Osakkeiden arvo, % bruttomääräisestä kiinteästä vuosipalkasta	36 %	14 %