



Johdanto

Palkitsemisen kehitys vuosina
2021–2025

Hallitukselle vuonna 2025
maksetut palkkiot

Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan
sijaiselle vuonna 2025 maksetut
palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä
ansaitut, mutta vielä maksamattomat
palkkiot

Palkitsemis- raportti 2025



• Johdanto

Palkitsemisen kehitys vuosina
2021–2025

Hallitukselle vuonna 2025
maksetut palkkiot

Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan
sijaiselle vuonna 2025 maksetut
palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä
ansaitut, mutta vielä maksamattomat
palkkiot

Johdanto

Tässä raportissa esitetään Finnairin hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen vuoden 2025 aikana maksetut ja ansaitut palkat ja palkkiot. Raportti on laadittu EU:n osakkeenomistajien oikeuksia koskevan direktiivin mukaisen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2025 perusteella. Vuoden 2025 varsinaisen yhtiökokouksen neuvoa-antavassa äänestyksessä hyväksyttiin palkitsemisraportti vuodelta 2024. Tähän raporttiin ei siten ole tehty muutoksia, jotka olisivat seurausta yhtiökokouksen äänestyksestä. Muille johtoryhmän jäsenille kuin toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle maksetut palkat ja palkkiot on esitetty hallinnointikoodin mukaisesti internetsivuilla osoitteessa investors.finnair.com.

Finnairissa palkitseminen perustuu suoriutumisen, oikeudenmukaisuuden ja kilpailukykyisyyden periaatteisiin. Palkitsemisen tulee tukea Finnairin strategisten tavoitteiden saavuttamista, yhdenmukaistaa johdon edut osakkeenomistajien edun kanssa, kannustaa Finnairin arvojen mukaiseen toimintaan, sekä palkita erinomaisista saavutuksista. Nämä palkitsemisperiaatteet ohjaavat myös Finnairin Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan työtä.

Hallituksen, toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen palkitseminen tilikaudella oli palkitsemispolitiikan mukaista. Poliitikasta ei tehty poikkeuksia, eikä toimitusjohtajan tai hallituksen palkkioita peritty takaisin tai oikaistu vuoden 2025 aikana.



”Vuoden 2025 ensimmäiseen vuosipuoliskoon vaikuttivat merkittävästi kahden työntekijäliiton pitkäkestoiset työtaistelutoimet, joilla oli negatiivinen vaikutus Finnairin taloudelliseen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. Määrätietoisilla toimenpiteillä Finnairin henkilöstö onnistui parantamaan sekä taloudellista tulosta, että asiakastyytyväisyyttä vuoden edetessä”, sanoo **Sanna Suvanto-Harsaa**, Finnairin hallituksen puheenjohtaja.

”Vuoden 2025 kannustinjärjestelmissä turvallisuuteen, kustannusten hallintaan ja henkilöstön sitoutumiseen liittyvät keskeiset tavoitteet saavutettiin, kun taas liikevaihdon, asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden osalta jäätiin tavoitteista. Finnairin vuoden 2025 liikevoittoprosentti toimi keskeisenä tulostittarina vuosien 2023-2025 henkilöstön Staff incentive -kannustinohjelmassa sekä pitkän aikavälin osakeohjelmassa. Koko vuoden tulos näkyy maksuissa, jotka jäivät vähimmäistasolle.”

”Haluan esittää kiitokseni kaikille Finnairin työntekijöille, jotka vuoden ensimmäisen puoliskon haasteista huolimatta ovat osoittaneet joustavuutta ja omistautumista, kehittäneet toimintaamme ja näin luoneet vahvan perustan strategiamme toteuttamiselle vuonna 2026.”

Johdanto

- Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025

Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot

Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025

Hallituksen palkkioita korotettiin maaliskuussa 2024, mikä oli ensimmäinen merkittävä korotus sitten vuoden 2008. Vuodesta 2024 alkaen, 40 prosenttia kiinteästä vuosipalkkiosta on käytetty Finnairin osakkeiden hankkimiseen hallituksen jäsenille, mikä yhdenmukaistaa paremmin hallituksen jäsenten ja osakkeenomistajien edut. Vuosina 2020–2023 hallituspalkkiot pysyivät muuttumattomina ja maksettiin kokonaan käteisellä. Kokonaispalkkioiden vaihtelut johtuivat kokousten ja hallituksen jäsenten määrän vaihteluista. Vuonna 2025 hallituksen vuosipalkkioita nostettiin osana pitkäjänteistä ohjelmaa, jolla hallituksen palkkiot on tarkoitus saattaa markkinatasolle vuoteen 2026 mennessä.

Toimitusjohtajan palkitseminen on vaihdellut merkittävästi vuosien 2020 ja 2025 välillä saavutettujen tulosten, johdon muutosten ja Euroopan komission rajoitusten vuoksi. Ylimmän johdon lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmat peruttiin vuosina 2020–2022, ja tänä aikana käytössä oli vain Rebuild-kannustinohjelma. Tämä ohjelma, joka kattoi myös 63 prosenttia Finnairin työntekijöistä, päättyi vuonna 2023. Palkkiot maksettiin henkilöstölle vuonna 2023 ja johtoryhmälle vuonna 2024. Keskimääräiseen työntekijän palkitsemiseen vaikuttivat väliaikaiset lomautukset vuonna 2021 ja sitä seuranneet Rebuild-kannustinmaksut vuosina 2023 ja 2024. Vuonna 2024 tapahtui myös muutoksia toimitusjohtajan tehtävässä, ja tehtävää hoitivat Topi Manner, Jaakko Schildt ja Turkka Kuusisto lyhyempien jaksojen ajan vuoden aikana.

Johdanto

- **Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025**

Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot

Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

Maksetut palkat ja palkkiot vuosina 2021–2025

	2025	2024	2023	2022	2021
Hallituksen puheenjohtaja	132 480 ¹	136 571 ¹	94 200	80 627	68 228
Hallituksen varapuheenjohtaja	71 787 ¹	88 009 ¹	56 834	54 300	43 410
Hallituksen muut jäsenet, keskiarvo	47 573 ¹	66 993 ¹	42 199	46 583	41 695
Toimitusjohtaja	1 213 810	2 495 231 ²	1 724 053	754 452	756 713
Työntekijät keskimäärin (aktiivisessa työsuhteessa) ³	70 546	70 227	72 361	66 191	62 016
Työntekijät keskimäärin (kaikki työsuhteessa olevat) ⁴	67 101	66 430	67 109	55 719	32 522

¹ Yhteensä sisältäen osakkeina ja rahana maksetut vuosipalkkiot, kokouspalkkiot ja luontoisedut.

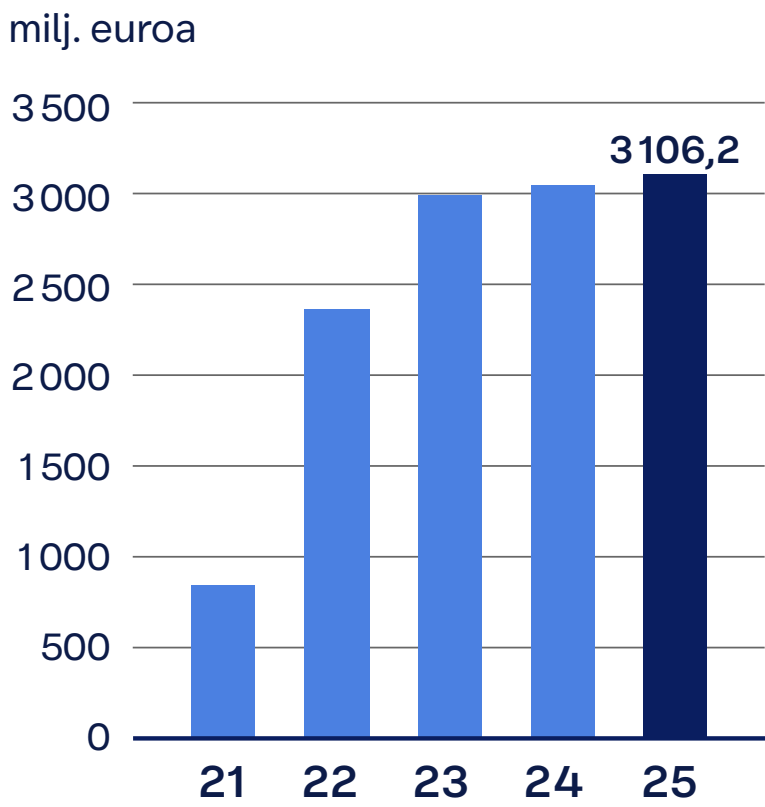
² Turkka Kuusisto 24.4.–31.12.2024, Jaakko Schildt 15.1–23.4.2024 ja Topi Manner 1.1.–14.1.2024.

³ Aktiivisessa työsuhteessa olevien keskimääräinen palkitseminen on laskettu jakamalla maksetut palkat ja palkkiot vuoden keskimääräisellä aktiivisessa työsuhteessa olevalla henkilöstömäärällä. Työntekijöiden luvuissa on mukana johtoryhmän jäsenten palkitseminen, pois lukien toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen.

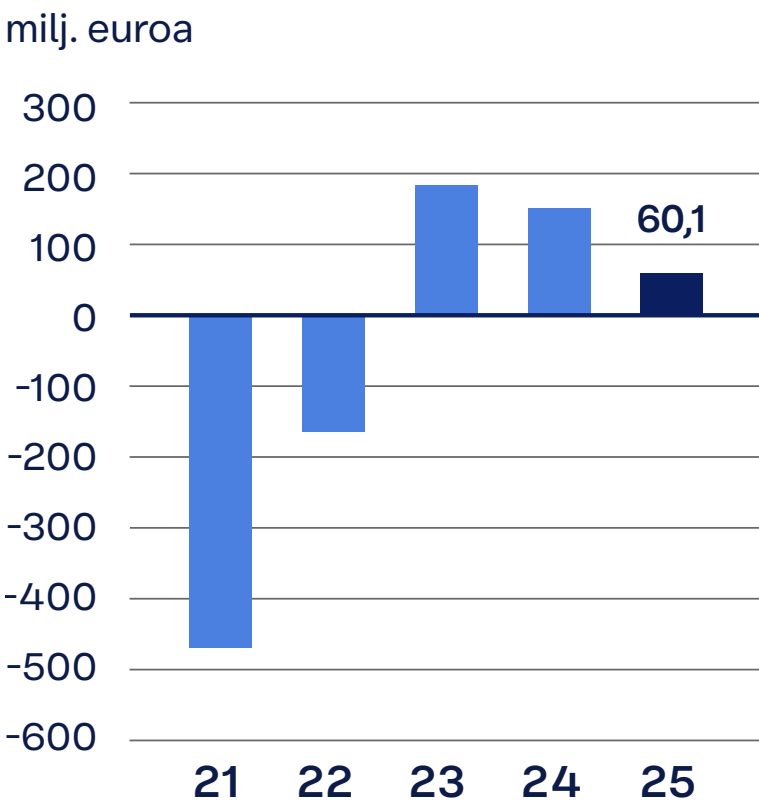
⁴ Kaikkien työsuhteessa olevien keskimääräinen palkitseminen on laskettu jakamalla maksetut palkat ja palkkiot vuoden keskimääräisellä työsuhteessa olevalla henkilöstömäärällä sisältäen sekä aktiiviset että inaktiiviset työntekijät. Vuosina 2020 ja 2021 lomautuksilla oli merkittävä vaikutus keskimääräiseen palkitsemiseen. Työntekijöiden luvuissa on mukana johtoryhmän jäsenten palkitseminen, pois lukien toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen.

Taloudellinen kehitys vuosina 2021–2025

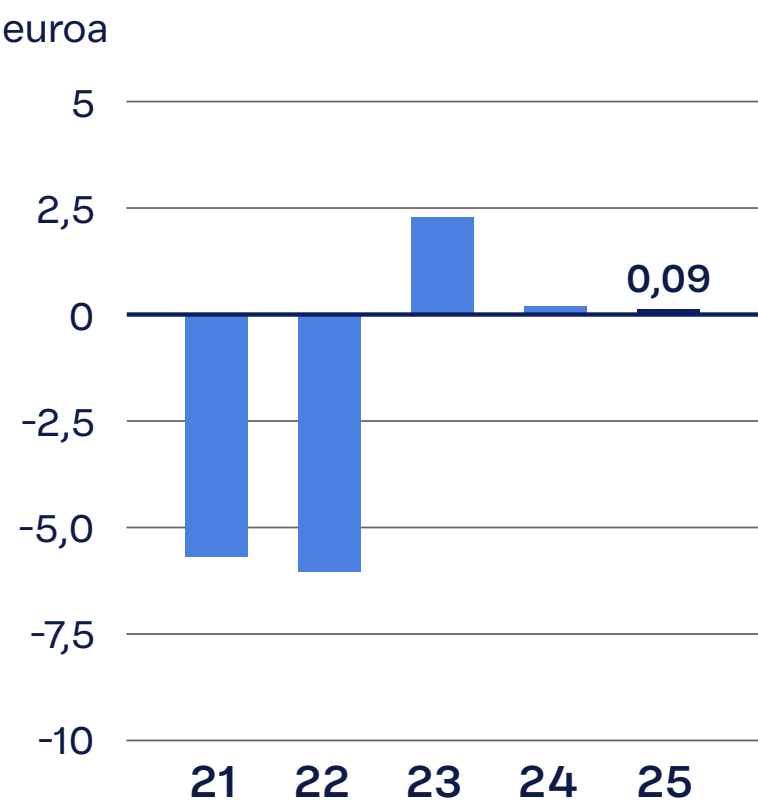
Liikevaihto



Vertailukelpoinen liiketulos



Osakekohtainen tulos*



* Yhtiö toteutti marraskuussa 2023 merkintäoikeusannin, jonka vuoksi osakemäärään perustuvia tunnuslukuja on vuosien 2021–2022 osalta oikaistu.

- Johdanto
- Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025
- Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot
- Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot

Yhtiökokous päättää hallituksen jäsenten palkkioista osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen perusteella. Yhtiökokouksen päätös kattaa yhtiökokousten välisen ajanjakson. Finnairin 27.3.2025 pidetty yhtiökokous päätti seuraavista hallituksen jäsenten vuosipalkkioista ja kokouspalkkioista.

Puheenjohtaja	80 000 euroa
Varapuheenjohtaja	48 000 euroa
Hallituksen muut jäsenet	40 000 euroa
Valiokuntien puheenjohtajat (Tarkastusvaliokunta, Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta ja Strategiavaliokunta)	6 000 euroa
Valiokuntien jäsenet	3 000 euroa

Hallituksen tai valiokunnan kokouksista maksettava kokouspalkkio on 600 euroa kokoukselta, mikäli kokous pidetään hallituksen jäsenen kotimaassa. Muista kokouksista maksetaan palkkiota 2 400 euroa ja puhelinkokouksista 600 euroa. Kokoontumatta tehdyistä päätöksistä (per capsulam) ei makseta palkkiota.

Hallituksen vuosipalkkio maksettiin osakkeina ja rahana vuonna 2025. Alla olevassa taulukossa on esitetty ne kokoukset, joista on maksettu palkkio.

Jäsenet 1.1.–31.12.2025	Vuosipalkkiot ¹	Hallitus- kokoukset	Valiokunta- kokoukset	Kokous- palkkiot yhteensä	Verotettavat edut ²	Yhteensä
Sanna Suvanto-Harsaae (puheenjohtaja, Hallitus ja Strategiavaliokunta)	92 480	20 000	20 000	40 000	–	132 480
Jukka Erlund (puheenjohtaja, Tarkastusvaliokunta)	46 240	8 000	4 000	12 000	743	58 983
Hannele Jakosuo-Jansson (puheenjohtaja, Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta)	46 240	8 000	7 200	15 200	1 185	62 625
Jussi Siitonen	43 240	8 000	4 000	12 000	–	55 240
Jäsenet 27.3.–31.12.2025						
Anders Bierwirth	46 240	9 600	7 200	16 800	817	63 857
Nicolas Boutin	46 240	12 000	5 600	17 600	–	63 840
Lisa Farrar	43 240	12 000	4 800	16 800	–	60 040
Mika Ihamuotila (varapuheenjohtaja)	51 288	5 600	1 600	7 200	2 099	60 587
Jäsenet 1.1.–27.3.2025						
Tiina Alahuhta-Kasko	–	3 200	1 600	4 800	–	4 800
Monte Brewer	–	8 000	3 200	11 200	–	11 200
Henrik Kjellberg	–	8 000	3 200	11 200		11 200

¹ Yhteensä, sisältäen osakkeet ja käteisen.

² Verotettavia etuja ovat henkilökunnan lentolippuetu. Hallituksen jäsenillä ja heidän puolisoillaan on oikeus käyttää henkilökuntalippuja, Finnairin henkilökuntalippusääntöjen mukaisesti.

Johdanto

Palkitsemisen kehitys vuosina
2021–2025

Hallitukselle vuonna 2025
maksetut palkkiot

- Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan
sijaiselle vuonna 2025 maksetut
palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä
ansaitut, mutta vielä maksamattomat
palkkiot

Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

Finnairin hallitus päättää toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen palkitsemisesta Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan ehdotuksen pohjalta. Palkitseminen koostuu kiinteästä palkasta, luontoiseduista sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmista. Lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinojelmat on suunniteltu yhdistämään pitkän aikavälin arvonluonti lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen kanssa, tukemaan Finnairin strategisia tavoitteita, maksimoimaan osakkeenomistajien arvonluontia ja palkitsemaan erinomaisesta suorituksesta. Toimitusjohtajalla ja toimitusjohtajan sijaisella ei ole lisäeläke-etua.

Toimitusjohtajalle maksettujen muuttuvien palkkioiden kokonaismäärä oli rajoitettu 200 prosenttiin vuosipalkasta vuonna 2025. Toimitusjohtaja Turkka Kuusistolle maksettiin palkkio vuosien 2023–2025 pitkän aikavälin kannustinohjelmasta suhteessa toimitusjohtajan toimisuhteen pituuteen ohjelman aikana. Myös toimitusjohtajan sijaiselle Jaakko Schildtille maksettiin palkkio vuosien 2023–2025 pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Toimitusjohtaja Turkka Kuusistolle maksettu harkinnanvarainen kertaluonteinen bonus vuodelta 2024 oli 80 prosenttia hänen peruspalkastaan ajalta 24.4.–31.12.2024, kuten raportoitiin vuoden 2024

palkitsemisraportissa. Toimitusjohtaja Kuusisto ei ollut oikeutettu palkkioon vuoden 2024 lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmän perusteella.



- Johdanto
- Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025
- Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot
- Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

	Toimitusjohtaja Turkka Kuusisto	Toimitusjohtajan sijainen Jaakko Schildt
Maksetut palkat ja palkkiot, euroa vuodessa		
Peruspalkka ¹	689 607	322 800
Lomaraha	26 079	19 382
Luontoisedut ²	23 722	2 634
Lyhyen aikavälin kannustimet	-	95 065
Pitkän aikavälin kannustimet ³	83 916	88 556
Muuttuva palkitseminen yhteensä	83 916	183 621
Kiinteän ja muuttuvan palkitsemisen suhde (prosenttina kokonaisansiosta)	93 %/7 %	65 %/35 %
Lisäeläkkeet	-	-
Harkinnanvarainen kertaluontoinen bonus	390 486	-
Maksetut palkat ja palkkiot yhteensä	1 213 810	528 437

¹ Rahana maksettu peruspalkka, pois lukien autoedun vähennys.

² Etuihin sisältyvät esimerkiksi puhelinetu, sairausvakuutus, henkilöstölippuetu ja peruspalkasta vähennetyn autoedun verotusarvo.

³ Sisältää osakkeet ja käteisen veroja varten.

Vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot

	Toimitusjohtaja Turkka Kuusisto	Toimitusjohtajan sijainen Jaakko Schildt
Kannustinohjelma		
Vuoden 2025 lyhyen aikavälin kannustinpalkkio	142 200 euroa	66 820 euroa
Vuosien 2023–2025 suoriteperusteisen osakeohjelman palkkio	9 061 brutto-osaketta	5 844 brutto-osaketta



Johdanto

Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025

Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot

- **Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot**

Vuonna 2025 päättyneiden kannustinohjelmien mittarit ja toteumat

Lyhyen aikavälin kannustinohjelma – Toimitusjohtaja Turkka Kuusisto	Toteuma yhteensä, prosenttia		25 % maksimista
	Mittari	Painoarvo	Toteuma, % maksimista
Vuoden 2025 lyhyen aikavälin kannustinohjelman tulos oli 25 prosenttia ohjelman enimmäismäärästä, jonka hallitus oli asettanut vuonna 2025 80 prosenttiin toimitusjohtajan vuosittaisesta peruspalkasta.	Vertailukelpoinen liikevoitto EBIT ilman polttoainekuluja	40 %	0 %
	Asiakkaiden suositteluhalukkuus NPS	20 %	20 %
	Yksikkökustannus tarjotulta henkilökilometritä CASK	20 %	50 %
	Lumo, Platinum ja Kulta -asiakkaiden suositteluhalukkuus	10 %	34 %
	Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	10 %	75 %
Lyhyen aikavälin kannustinohjelma – Toimitusjohtajan sijainen Jaakko Schildt	Toteuma yhteensä, prosenttia		35 % maksimista
	Mittari	Painoarvo	Toteuma, % maksimista
Vuoden 2025 lyhyen aikavälin kannustinohjelman tulos oli 35 prosenttia ohjelman enimmäismäärästä, jonka hallitus oli asettanut vuonna 2025 60 prosenttiin toimitusjohtajan sijaisen vuosittaisesta peruspalkasta.	Vertailukelpoinen liikevoitto EBIT ilman polttoainekuluja	40 %	0 %
	Asiakkaiden suositteluhalukkuus NPS	20 %	20 %
	Keskimääräinen lentoturvallisuustapausriski	20 %	90 %
	Yksikkökustannus tarjotulta henkilökilometritä CASK	10 %	50 %
	Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	10 %	75 %



- Johdanto
- Palkitsemisen kehitys vuosina 2021–2025
- Hallitukselle vuonna 2025 maksetut palkkiot
- **Toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle vuonna 2025 maksetut palkkiot, sekä vuoteen 2025 mennessä ansaitut, mutta vielä maksamattomat palkkiot**

Pitkän aikavälin kannustinohjelma	Toteuma yhteensä, prosenttia		25 % maksimista
Suoriteperusteinen osakeohjelma 2023–2025. Maksetaan maaliskuussa 2026 toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajan sijaiselle.	Mittari	Painoarvo	Toteuma, % maksimista
	Vuoden 2025 liikevoittoprosentti	100 %	25 %

Toimitusjohtaja Kuusistolle ja toimitusjohtajan sijaiselle Schildtille vuonna 2025 myönnetyt pitkän aikavälin kannustinpalkkiot

Ohjelma	Mittari	Painoarvo	Turkka Kuusistolle myönnetyt osakkeet, brutto ¹	Jaakko Schildtille myönnetyt osakkeet, brutto ¹	Oikeuden syntymis- päivä
Suoriteperusteinen osakeohjelma 2025–2027	Osakekohtainen tulos	60 %	389 980	147 540	15.3.2028
	Kassavirta	20 %			
	CO ₂ -päästöt myytyä tonnikilometriä kohden (polttoainetehokkuus, CO ₂ /RTK)	10 %			
	Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	10 %			

¹ Maksettavien osakkeiden enimmäismäärä, joka maksetaan, jos ohjelman mittareille asetettu maksimisuoritustaso saavutetaan. Brutto, sisältäen verot.



Yhteystiedot

House of Travel and Transportation
Finnair Oyj
Tietotie 9 A (Helsinki Airport)
01053 FINNAIR

Puh. +358 600 0 81881
(1,25€/vastattu puhelu + pvm)



company.finnair.com
investors.finnair.com



www.facebook.com/finnair
www.facebook.com/finnairsuomi



www.x.com/Finnair
www.x.com/FinnairSuomi



<https://blog.finnair.com/en/>
<https://blog.finnair.com/>



www.instagram.com/feelfinnair/