



Palkitsemisraportti 2025

Julkaistu 6. helmikuuta 2026

Dedicated to
People Flow™

Kirje nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajalta

Hyvät osakkeenomistajat,

Minulla on ilo esitellä KONEen vuoden 2025 palkitsemisraportti KONEen nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puolesta.

KONEen suoriutuminen vuonna 2025 oli osoitus liiketoimintamme resilienssistä ja vahvuudesta. Markkinaympäristön epävarmuuksista huolimatta tilausmomentti oli vahva, ja kasvu oli hyvin tasapainoista eri maantieteellisten alueiden ja liiketoimintojen välillä. Liikevaihdon kasvua tuki huolto- ja modernisointiliiketoimintojen vahva kasvu, mikä puolestaan tuki kannattavuuden johdonmukaista paranemista kohti keskipitkän aikavälin taloudellisia tavoitteitamme. Rahavirta kasvoi vuoden aikana, ja KONE päätti vuoden 2025 vahvassa taloudellisessa asemassa. Taloudellista kehitystä tuki myös Rise-strategiamme menestyksellä toteutus sen ensimmäisenä vuotena.

Liiketoimintamme kehitys heijastui vahvoin tuloksiin vuoden 2025 lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmän (STI) tavoitteisiin nähden, mikä johti tavoitetason ylittäviin STI-ansioihin.

Kolmen vuoden pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän (LTI) kauden aikana taloudellinen suoritus parani tasaisesti huollon ja modernisoinnin kasvun tukemana. Uskomme, että vastuullisuuden integroiminen kaikkien tekemiseemme mahdollistaa erottautumisen ja pitkän aikavälin arvонуonnin. Siksi vastuullisuudella on merkittävä rooli LTI-suunnitelmassamme kannattavan kasvun rinnalla. Suoriutumista mitataan kestävyysindeksillä, joka seuraa hiilidioksidipäästöjen vähentämistä, monimuotoisuutta, turvallisuutta sekä uutena elementtinä vuodesta 2025 alkaen

kyberturvallisuutta. Edistymme hyvin tavoitteisiimme nähden suorituskauden aikana.

KONEen Rise-strategia edustaa selvää tasonnostoa kunnianhimoissamme. Haluamme johtaa toimialaamme olemalla ensisijainen valinta työntekijöillemme ja asiakkaillemme, olla suunnannäyttäjä innovoinnissa ja kestävässä kehityksessä sekä johtaja kasvussa ja kannattavuudessa.

KONEen STI-suunnitelmaa muutettiin 1. tammikuuta 2025 alkaen kunnianhimoisemmalla tavoitteiden asetannalla ja korkeammalla vaatimustasolla, jotta strategian toteutusta voidaan tukea paremmin. Vastaavasti vuositulospalkkion enimmäismäärää nostettiin 150 %:sta 200 %:iin, jotta korotettuja tavoitteita vastaava palkitsemispotentiaali olisi riittävä. Toimitusjohtajan ansaintamahdollisuus noudattaa samaa STI-rakennetta, joka koskee kaikkia ohjelmaan kuuluvia työntekijöitä.

Vuonna 2025 hallituksen ja toimitusjohtajan palkitseminen oli linjassa palkitsemispolitiikan kanssa.

Jussi Herlin

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

KONEen palkitsemisraportti 2025

Tämä raportti sisältää tiedot KONE Oyj:n hallituksen ("hallitus") ja toimitusjohtajan ("toimitusjohtaja") palkitsemisesta ajalta 1.1.-31.12.2025. Raportti perustuu Suomessa voimassa oleviin Arvopaperimarkkinayhdistyksen Hallinnointikoodin suosituksiin sekä arvopaperimarkkina- ja osakeyhtiölain vaatimuksiin. KONEen toimielinten palkitseminen perustuu KONEen palkitsemispolitiikkaan, jonka 29.2.2024 pidetty varsinainen yhtiökokous käsitteli.



Hallituksen palkkiot

Hallituksen jäsen	Vuosipalkkio	Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsenten vuosipalkkio	Tarkastusvaliokunnan jäsenten vuosipalkkio	Työsuhteeseen perustuva palkitseminen	Yhteensä (EUR)
Herlin Antti, hallituksen puheenjohtaja	220 000	10 000			230 000
Herlin Jussi, hallituksen varapuheenjohtaja*				229 376	229 376
Agrawala Banmali	110 000				110 000
Alahuhta Matti	110 000	10 000			120 000
Duinhoven Susan	110 000	10 000	10 000		130 000
Fredriksson Marika	110 000		20 000		130 000
Herlin Iiris	110 000				110 000
Ihamuotila Timo	110 000		10 000		120 000
Mikkilineni Krishna	110 000				110 000

* Työsuhteeseen perustuva palkitseminen eriteltynä oheisessa tekstissä

Yhtiökokous vahvisti 5. maaliskuuta 2025 seuraavat palkkiot hallituksen jäsenille:

- Puheenjohtaja: 220 000 euroa
- Varapuheenjohtaja: 125 000 euroa
- Hallituksen jäsen: 110 000 euroa

Yhtiökokouksen päätöksen perusteella 40 prosenttia vuosipalkkioista maksetaan KONE Oyj:n B-sarjan osakkeina ja loput rahana.

Lisäksi yhtiökokous vahvisti, että hallituksen valiokuntien jäsenille maksetaan erillinen vuosipalkkio:

- Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja: 20 000 euroa
- Tarkastusvaliokunnan jäsen: 10 000 euroa
- Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja: 20 000 euroa
- Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen: 10 000 euroa

Valiokuntien vuosipalkkiot maksetaan rahana. Mahdolliset matkustuskulut korvataan yrityksen matkustuspöytäkirjan mukaisesti. Palkkioita ei makseta sellaiselle hallituksen jäsenelle, jolla on työsuhde yhtiöön.

Hallituksen päätoimisen varapuheenjohtajan erilliseen työsopimukseen perustuva palkitseminen

Hallituksen varapuheenjohtaja Jussi Herlinillä on erillinen työsopimus päätoimisen varapuheenjohtajan tehtävästä. Hänen työsuhteeseensa perustuva palkkansa muodostuu peruspalkasta, etuuksista ja hallituksen päättämästä vuositulospalkkiosta.

Hallituksen varapuheenjohtaja on mukana KONEen lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmässä, joka ohjaa vuosittaisen taloudellisen ja operatiivisen tuloksen saavuttamista ja tukee strategian toteuttamista. Hallituksen varapuheenjohtajan vuositulospalkkion

enimmäismäärä nostettiin 200 prosenttiin vuosittaisesta peruspalkasta 1. tammikuuta 2025 lähtien.

Jussi Herlinin peruspalkka ja etuudet vuonna 2025 olivat 126 240 euroa. Jussi Herlin sai 103 136 euron tulospalkkion vuonna 2025 perustuen vuoden 2024 suorituskriteereihin, jotka oli sidottu konsernin taloudelliseen tulokseen. Perustuen vuoden 2025 suoriutumiseen, hallituksen varapuheenjohtaja ansaitsi 141 372 euron tulospalkkion, joka vastasi 112 prosenttia tavoiteansaintamahdollisuudesta. Palkkio maksetaan vuonna 2026.

Varapuheenjohtajan eläkeikä ja eläke määräytyvät Suomen eläkelakien mukaisesti. Varhaiseläkkeelle siirtymisestä tai lisäeläkejärjestelyistä ei ole tehty erillisiä sopimuksia.

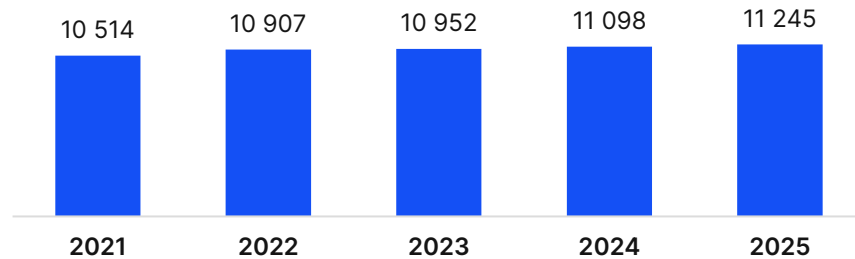
Hallituksen jäsen Matti Alahuhta, joka toimi KONEen toimitusjohtajana 31. maaliskuuta 2014 saakka, on saanut KONEelta 316 534 euroa eläkettä vuonna 2025.

KONEen taloudellisen tuloksen ja palkitsemisen kehitys

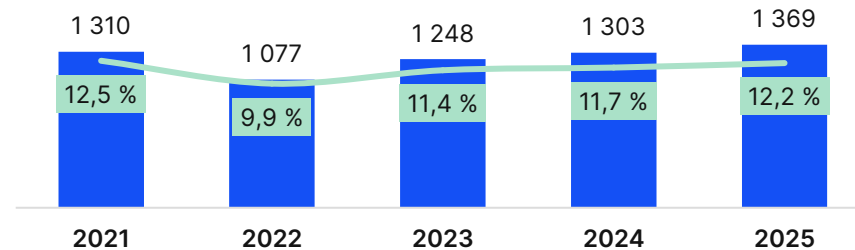
Viimeisen viiden vuoden aikana KONEen liikevaihto kasvoi kumulatiivisesti 2,3 % (vertailukelpoinen valuutoin). Vaikka merkittävä lasku Kiinan kiinteistömarkkinoilla on rasittanut taloudellista tulosta, kannattavuus on parantunut viimeisen kolmen vuoden aikana huolto- ja modernisointiliiketoimintojen kasvun ansiosta.

Vuonna 2025 KONEen liikevaihto kasvoi 1,3 % (4,0 % kasvu vertailukelpoinen valuuttakurssein). Huolto- ja modernisointiliiketoimintojen liikevaihdon kasvu enemmän kuin kompensoi uudisrakentamisen ratkaisujen liikevaihdon laskua. Kannattavuus (oikaistu liikevoittomarginaali) parani 45 korkopistettä huollon ja modernisoinnin suhteellisen osuuden kasvamisen ansiosta. Tämä kompensoi jatkunutta marginaalipainetta Kiinan uudisrakentamisen ratkaisujen markkinalla ja kasvaneita investointeja sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan että strategiaan kasvualueisiin.

Liikevaihto (Me)



Oikaistu liikevoitto (Me) ja oikaistu liikevoittomarginaali (%)



5 vuoden palkitsemiskehitys (maksetut palkkiot vuoden aikana)

Keskimääräinen palkitseminen (EUR)	2021	2022	2023	2024	2025
Hallituksen puheenjohtaja	588 562	240 000	230 000	230 000	230 000
Hallituksen varapuheenjohtaja	107 865	151 766	126 457	241 255	229 376
Hallituksen muut jäsenet	112 000	120 000	118 571	118 571	118 571
Toimitusjohtaja*	3 755 742	1 585 350	1 228 416	1 031 179	2 028 947
KONEen työntekijä**	39 635	42 020	43 196	45 737	47 667

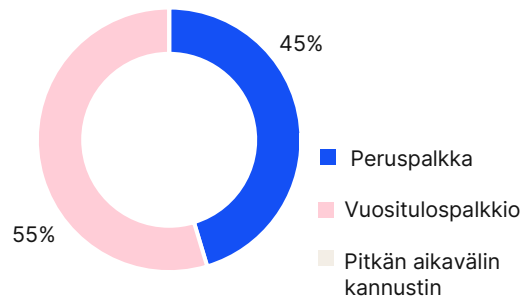
* Philippe Delormelle maksetut palkkiot 1. tammikuuta 2024 alkaen ja Henrik Ehrnroothille maksetut palkkiot 31. joulukuuta 2023 asti.

** KONEen työntekijöiden kokonaispalkkiot jaettuna keskimääräisellä henkilömäärällä vuoden aikana.

Toimitusjohtajan palkitseminen

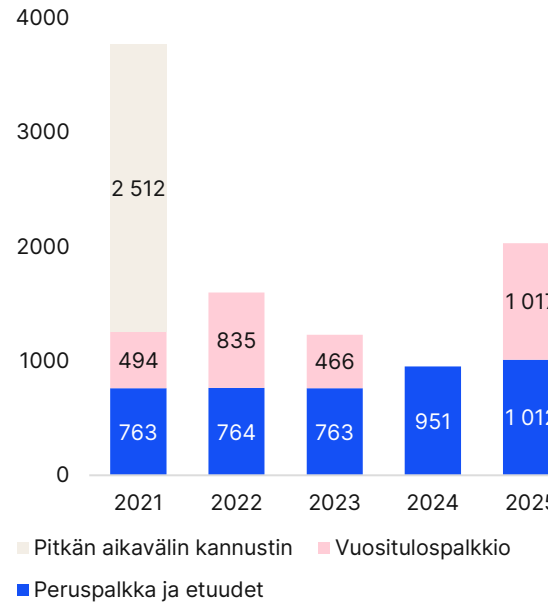
Hallitus päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta perustuen nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan ehdotukseen linjassa KONE Oyj:n palkitsemispolitiikan periaatteiden kanssa. Toimitusjohtajan palkitseminen muodostuu kiinteästä palkitsemisesta sisältäen vuosittaisen peruspalkan, työsuhde-edut ja eläkemaksun sekä muuttuvasta palkitsemisesta sisältäen lyhyen aikavälin tulospalkkion ja pitkän aikavälin osakeperusteiset kannustinpalkkiot. Merkittävä muuttuvan palkitsemisen osuus muodostaa vahvan siteen KONEen osakkeenomistajien etujen kanssa. Hallitus arvioi toimitusjohtajan suoriutumista perustuen KONEen taloudellisten, strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Toimitusjohtajan toteutunut kiinteä ja muuttuva palkitseminen vuonna 2025



Toimitusjohtaja Philippe Delorme, ei sisällä etuuksia ja eläkemaksuja

Toimitusjohtajan palkitseminen 2021–2025, tEUR



Aiempi toimitusjohtaja Henrik Ehrnrooth 2020–2023, nykyinen toimitusjohtaja Philippe Delorme 1.1.2024 alkaen. Ei sisällä eläkemaksua.

Aiempi toimitusjohtaja ei saanut osakepalkkioita vuonna 2022 ja 2023 sillä vuodesta 2021 lähtien suoritusta on mitattu liukuvan kolmen vuoden ansaintajakson aikana. Nykyinen toimitusjohtaja aloitti tehtävässään 1. tammikuuta 2024, eikä täten ollut oikeutettu lyhyen tai pitkän aikavälin tulosperusteisiin palkkioihin vuonna 2024, eikä pitkän aikavälin tulosperusteisiin palkkioihin vuonna 2025.

Palkitsemisen periaatteet

KONEen palkitsemisperiaate perustuu korkean suorituskyvyn, oikeudenmukaisen ja kilpailukykyisen palkitsemisen, arvopohjaisen käyttäytymisen ja kestävän kasvun edistämiseen. Olemme sitoutuneet rakentamaan vahvaan suoritukseen perustuvaan kulttuuria, jossa palkitaan hyvästä suorituksesta organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa osissa.

Toimitusjohtajan palkitseminen on yhdenmukainen suoritukseen kannustavan kulttuurimme kanssa. Merkittävä osa toimitusjohtajan palkitsemisesta perustuu muuttuvaan osuuteen. Ylläpitääksemme vahvan yhteyden yhtiön tuloksen ja toimitusjohtajan palkitsemisen välillä, sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustimien tulostavoitteet ovat suoraan yhteydessä KONEen liiketoiminnan tulokseen.

Vuositulospalkkio

Toimitusjohtaja on mukana KONEen lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmässä, joka ohjaa vuosittaisen taloudellisen ja operatiivisen tuloksen saavuttamista ja tukee strategian toteuttamista. Vuositulospalkkion enimmäismäärä nostettiin 150 prosentista 200

prosenttiin toimitusjohtajan peruspalkasta 1. tammikuuta 2025 alkaen, jotta palkitseminen heijastaa KONEen strategian korkeampaa kunnianhimon tasoa.

Vuoden 2025 suorituksen perusteella toimitusjohtaja Philippe Delorme ansaitsi 975 460

euron tulospalkkion, joka vastaa 115 % tavoiteansaintamahdollisuudesta. Palkkio maksetaan vuonna 2026.

Toimitusjohtajan palkitseminen, EUR

Vuosi	Kiinteä peruspalkka	Vuositulospalkkio	Pitkän aikavälin kannustin	Etuudet	Eläke	Yhteensä (EUR)
2025	844 137	1 017 025	-	87 785	80 000	2 028 947
2024	819 436	-	-	131 743	80 000	1 031 179

Toimitusjohtaja Philippe Delorme aloitti KONEella 1. tammikuuta 2024. Vuonna 2025 hän ei ollut oikeutettu pitkän aikavälin tulosperusteiseen palkkioon, joka pohjautuu aiemman vuoden suoriutumiseen

Ansaintakriteerit	Ansaintavuosi 2024, maksettu vuonna 2025			Ansaintavuosi 2025, maksetaan vuonna 2026				
	Paino	Toteuma, %*	Painotettu toteuma**	Tulos-palkkio, EUR	Paino	Toteuma, %*	Painotettu toteuma**	Tulos-palkkio, EUR
Liikevoitto	34 %	97 %	33 %		24 %	110 %	27 %	
Saatujen tilausten marginaali	17 %	150 %	26 %		16 %	106 %	17 %	
Liikevaihto					24 %	111 %	26 %	
Huoltokannan kasvu	12.75 %	150 %	19 %					
Kassavirta	8.5 %	110 %	9 %		8 %	166 %	13 %	
Strategian toteutus	12.75 %	139 %	18 %					
Verkkoon kytketyt laitteet					8 %	82,5 %	7 %	
Yksilöllinen suoriutuminen	15 %	100 %	15 %		20 %	125%	25%	
Painotettu toteuma yhteensä	100 %		120 %	1 017 025	100 %		115 %	975,460

* Suoriutumisen toteuman tasot: Vähimmäistaso 0 %, tavoitetaso 100 %, enimmäistaso 200 %
** %-osuus vuosittaisesta kiinteästä peruspalkasta
Taloudellisia tavoitteita ei julkaista liiketoiminnan liiketoiminnallisesti herkästä tiedosta ja kilpailusyistä johtuen.

Pitkän aikavälin osakeperusteinen kannustinjärjestelmä

Toimitusjohtaja on mukana hallituksen vuosittain päättämässä konsernin ylimmän johdon suoriteperusteisessa pitkän aikavälin kannustinohjelmassa. Ansaintakriteerit korostavat kannattavaa kasvua ja vastuullisuutta. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista, joilla kullakin on kolmen

vuoden liukuva ansaintajakso. Ansaintajakson jälkeen mahdolliset osakepalkkiot vapautuvat ja toimitetaan yhtenä eränä perustuen ansaintajakson aikaiseen suoritukseen.

Toimitusjohtajan enimmäisansaintamahdollisuus KONEen pitkän aikavälin kannustinohjelmasta 2025 vastasi 74 368 KONEen B-sarjan osaketta. Muuttuvan

palkitsemisen merkittävä osuus on linjassa KONEen palkitsemispolitiikan kanssa edistäen yhtiön pitkän aikavälin taloudellista suoriutumista ja kestävää omistaja-arvon luomista.

Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelmat

Suoriteperusteinen pitkän aikavälin kannustinohjelma	Ansaintajakso	Osakkeiden vapautuminen	Toteuma (3 vuoden keskiarvo)	Ansaittavissa olevien osakkeiden enimmäismäärä*	Maksetut osakkeet**	Toteutuneen palkkion arvo, EUR
LTI 2023 **	Tammikuu 2023–Joulukuu 2025	2026		0		
LTI 2024	Tammikuu 2024–Joulukuu 2026	2027		85 247		
LTI 2025	Tammikuu 2025–Joulukuu 2027	2028		74 368		

* Brutto ennen veroja.
** Philippe Delorme ei ole oikeutettu LTI 2023 -palkkioon sillä hän aloitti roolissaan 1. tammikuuta 2024.

Pitkän aikavälin kannustinohjelmien ansaintakriteerit	Ansaintavuosi 2024			Ansaintavuosi 2025		
	Paino	Toteuma, % Vähimmäistaso 0% Tavoitetaso 100% Enimmäistaso 120%	Painotettu toteuma	Paino	Toteuma, % Vähimmäistaso 0% Tavoitetaso 100% Enimmäistaso 120%	Painotettu toteuma
Oikaistu liikevoittomarginaali, %	40 %	83 %	33 %	40 %	101 %	40 %
Liikevaihdon kasvu	40 %	113 %	45 %	40 %	120 %	48 %
Vastuullisuustavoitteet *	20 %	120 %	24 %	20 %	120 %	24 %
Toiminnasta aiheutuvat päästöt (Scope 1 & 2)	5 %	120 %	6 %	4 %	Yli enimmäistason	
Tuotteiden päästöt (Scope 3)	5 %	120 %	6 %	6 %	Yli enimmäistason	
Turvallisuuden parantaminen	5 %	0 %	0 %	3 %	Yli tavoitetason	
Monimuotoisuus ja osallisuus	5 %	120 %	6 %	4 %	Alle tavoitetason	
Kyberturvallisuus				3 %	Yli enimmäistason	
Painotettu toteuma yhteensä	100 %		96 %	100 %		112 %

*Vastuullisuusindeksi vuodesta 2025 alkaen
** Suoriutumisen toteuman tasot: Vähimmäistaso 0 %, tavoitetaso 100 %, enimmäistaso 120 %
Taloudellisia tavoitteita ei julkaista liiketoiminnan liiketoiminnallisesti herkästä tiedosta ja kilpailusyistä johtuen.



KONE Oyj

Konsernihallinto

Keilasatama 3
PL 7 02150 Espoo
Puh. 0204 751
www.kone.com

Lisätiedot:

Natalia Valtasaari
Sijoittajasuhdejohtaja
Puh. 0204 75 4705

Dedicated to
People Flow™