

Selvitys osuuskauppa Maakunnan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Johdanto

Osuuskauppa Maakunta (jäljempänä ”osuuskauppa”) noudattaa osuuskuntalain ja muun lainsäädännön, osuuskaupan sääntöjen ja toimielinten hyväksymien työjärjestysten lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n julkaisemaa 1.1.2020 voimaan tulleita hallinnointikoodin suosituksia olennaisilta osin huomioiden kuluttajaosuuskunnan erityispiirteet.

Tämä selvitys osuuskaupan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-selvitys) ja siihen liitetty palkitsemisraportti on laadittu hallinnointikoodin suositusten mukaisesti. Hallinnointikoodi on luettavissa osoitteessa <http://cgfinland.fi>. Osuuskauppa esittää selvityksen toimintakertomuksesta erillisenä raporttina.

Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaiseman kannanoton mukaan omistuspohjaltaan laajojen, toiminnan laajuudelta huomattavien tai alueellisesti taikka valtakunnallisesti merkittävien yhteisöjen tulisi noudattaa hallinnointikoodia siltä osin kuin se on niiden erityispiirteet huomioon ottaen mahdollista ”noudata tai selitä” -periaatteen mukaisesti eli siten, että mahdollinen poikkeaminen ja poikkeamisen syy on ilmoitettava. Kannanoton mukaan tällaisia yhteisöjä ovat esimerkiksi laajasti omistetut osuuskunnat.

Selvityksen tavoitteena on lisätä osuuskaupan toiminnan läpinäkyvyyttä ja parantaa tiedonkulkua asiakasomistajille ja muille osuuskaupan sidosryhmille sekä siten lisätä kiinnostusta osuuskaupan toimintaa kohtaan.

Tämä selvitys on käsitelty osuuskaupan hallituksessa 8.4.2026.

Poikkeamat hallinnointikoodista

Hallinnointikoodi on pörssiyrityksille laadittu, ja sen suositukset täydentävät lainsäädännöstä tulevia velvoitteita. Se ei siten lähtökohtaisesti kaikilta osin sovellu osuuskaupan noudatettavaksi. Poikkeamat hallinnointikoodista perustuvat pitkälti siihen, että osuuskauppa on kuluttajaosuuskunta, joka eroaa olennaisesti listatuista ja muista osakeyhtiöistä. Osuuskaupan sääntöjen mukaan jäsenenä voi olla vain luonnollisia henkilöitä ja kullakin jäsenellä voi olla vain yksi osuus. Osuuskaupan toiminnan tarkoitus on palvelujen ja etujen tuottaminen jäsenille eikä voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Toiminnan tarkoituksen toteuttamiseksi, ja jotta omistajaohjaus ja omistajien osallistuminen voi toteutua tehokkaasti ja kattavasti, osuuskaupalla on edustajisto ja hallintoneuvosto. Hallintoneuvoston sisältävän hallintorakenteen kautta annetaan osuuskaupan jäsenistölle laajemmin vaikutusmahdollisuuksia osuuskaupan toimintaan.

Ottaen huomioon yllä todetun osuuskaupan olennaiset poikkeamat hallinnointikoodista ovat seuraavat:

- Osuuskaupassa on sääntöjen mukaan ns. kaksiportainen hallintomalli, eli hallituksen ja toimitusjohtajan lisäksi osuuskaupalla on hallintoneuvosto.
- Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto valitsee hallituksen (suositus 5) edellä tässä kohdassa mainituilla kaksiportaiseen hallintomalliin liittyvillä perusteilla.

- Sääntöjen mukaan edustajisto valitsee hallintoneuvoston jäsenet kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan siten, että vuosittain hallintoneuvoston jäsenistä on erovuorossa yksi kolmasosa (suositus 6). Kolmen kalenterivuoden toimikausi on perusteltua jatkuvuuden turvaamiseksi hallintoneuvoston työssä.
- Sääntöjen mukaan osuuskaupan toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana (suositus 20). Suosituksesta poikkeaminen on perusteltua, koska osuuskaupalla on myös hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa.
- Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto päättää hallituksen sijaan toimitusjohtajan palkkiosta (suositus 22). Suosituksesta poikkeaminen on perusteltua, sillä hallintoneuvosto myös valitsee toimitusjohtajan ja toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana.
- Osuuskaupalla on palkitsemispolitiikka, mutta sen sisältö poikkeaa hallinnointikoodissa tarkoitetun Pörssiyhtiölainsäädännön edellyttämästä palkitsemispolitiikasta. Sääntöjen mukaan edustajisto valitsee kevätkokouksessa nimeämisvaliokunnan valmistelemaan sekä edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten palkkioperusteita ja määrää ja syyskokouksessa päättää edustajiston jäsenten, hallintoneuvoston puheenjohtajien ja jäsenten palkkioista. Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto päättää toimitusjohtajan palkkauksen perusteista ja hallintoneuvoston puheenjohtaja sopii yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajien kanssa toimitusjohtajan palkkaeduista hallintoneuvoston päättämien palkkausperusteiden mukaisesti. Osuuskaupan palkitsemisraportointi ei täysin vastaa palkitsemisraportointia, jota arvopaperimarkkinalaki ja valtiovarainministeriön asetus osakkeen liikkeeseenlaskijan palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisraportista ("Pörssiyhtiölainsäädäntö") edellyttää pörssiyhtiöiltä (suositus 1, suositus 4, suositus 17, suositus 20, suositus 22)

Osuuskauppa ja S-ryhmä

Osuuskauppa on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa. Osuuskaupan omistavat sen yli 36 000 jäsentä, joita osuuskaupan sääntöjen mukaan kutsutaan asiakasomistajiksi tai omistajiksi.

S-ryhmä on yritysryhmä, jonka muodostavat osuuskaupat ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) sekä näiden tytäryhtiöt. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. SOK tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita ja vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä.

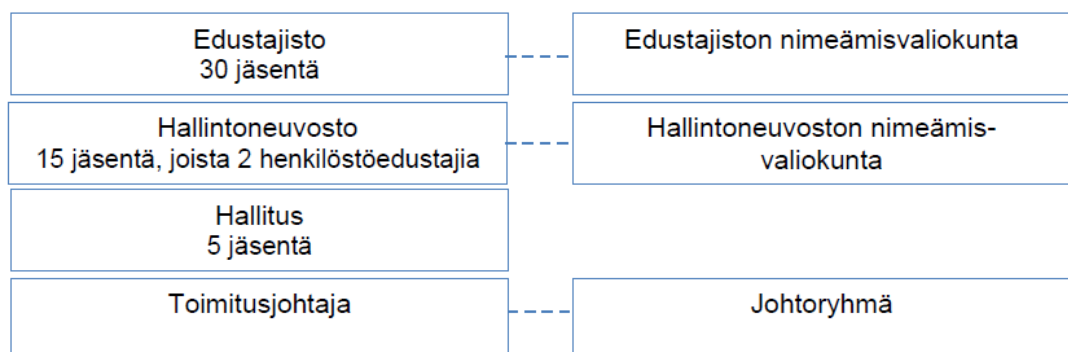
Osuuskaupan tehtävänä on sääntöjensä mukaan liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia. Osuuskaupan liiketoiminta-alueet ovat vähittäiskauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä palvelutoiminta.

Osuuskauppa hyödyntää liiketoiminnassaan S-ryhmän yhteisiä ketjuohjausorganisaatioita. Toimiala- ja palvelutoimintokohtaiset ketjuohjausorganisaatiot johtavat ja koordinoivat S-ryhmän ketjutoimintaa SOK:n hallituksen valvonnassa. S-ryhmätasoisista päätöksentekoa varten SOK:n johtajiston tueksi on muodostettu johtamisen tukiryhmät. Liiketoiminnan ja palvelutoimintojen tukiryhmät koostuvat pääsääntöisesti osuuskauppojen toimitusjohtajista ja johtoryhmän jäsenistä sekä SOK:n palveluksessa olevista johtajista. SOK:n kunkin vastualueen johtoryhmän jäsen päättää tukiryhmien kokoonpanosta ja saattaa ne vuosittain SOK:n hallituksen tiedoksi.

Osuuskauppa osallistui v. 2025 S-ryhmän päivittäistavarakaupan tukiryhmän ja talouden-, hallinnon ja AIT:n tukiryhmien toimintaan.

Osuuskaupan hallintomalli

Osuuskaupan hallintomalli on hallinnointikoodista poiketen ns. kaksiportainen ja koostuu edustajiston lisäksi hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta alla olevassa kuvassa esitetyn mukaisesti. Yhtiön operatiivisessa johtamisessa toimitusjohtajaa avustaa johtoryhmä.



Edustajisto

Edustajisto käyttää osuuskuntalain mukaista omistajien päätösvaltaa osuuskaupassa. Sen toimivalta vastaa osakeyhtiön yhtiökokouksen toimivaltaa. Edustajisto mm. vahvistaa tilinpäätöksen ja myöntää vastuuvapauden osuuskaupan johdolle sekä valitsee hallintoneuvoston jäsenet. Edustajisto myös päättää sääntöjen muuttamisesta sekä mahdollisesta sulautumisesta ja jakautumisesta.

Lisäksi edustajiston keskeinen tehtävä on välittää osuuskaupan johdolle asiakasomistajien ideoita ja toiveita osuuskaupan palveluiden parantamiseksi. Se siis toimii myös keskustelufoorumina johdon ja asiakasomistajien välillä.

Vuonna 2025 edustajiston kevätkokous järjestettiin 10.4.2025 sekä syyskokous 23.10.2025.

Edustajiston nimeämisvaliokunta

Edustajistolla on osuuskaupan säännöissä tarkoitettu nimeämisvaliokunta, joka valmistelee hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajien valintaa sekä edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten palkkioperusteita ja määrää.

Nimeämisvaliokuntaan kuului kolme edustajiston jäsentä. Lisäksi jäsenenä oli osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja. Nimeämisvaliokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi nimeämisvaliokunta on nimetty.

Nimeämisvaliokunnan työjärjestyksen keskeinen sisältö on selostettu alla:

Nimeämisvaliokuntaan valitaan yksi jäsen jokaisesta toimialueen kunnasta, josta on vuoden lopussa erovuoroisia hallintoneuvoston jäseniä. Jokaiselle nimeämisvaliokunnan jäsenelle valitaan henkilökohtainen varajäsen.

Nimeämisvaliokunnan tehtävänä on

- 1) hallintoneuvoston jäsenten valinnan valmistelu erovuoroisten jäsenten tilalle,
- 2) tilintarkastajien ja varatilintarkastajien valinnan valmistelu, ja
- 3) edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten palkkioperusteiden ja määrän valmistelu

Vuoden 2025 edustajiston syyskokoukselle ehdotukset valmistellut nimeämisvaliokunta koostui seuraavista edustajiston valitsemista jäsenistä:

Seija Lukkarinen, Kuhmo
 Pirjo Oikarinen, Paltamo
 Eero Suutari, Kajaani
 Perttu Huusko, Sotkamo, hallintoneuvoston puheenjohtaja

Valiokunta päätti, että sen puheenjohtajana toimii Eero Suutari. Sihteerinä toimii toimitusjohtaja. Nimeämisvaliokunta kokoontui yhden kerran ja esitteli 23.10.2025 ehdotuksensa hallintoneuvoston kokoonpanosta syyskokoukselle.

Hallintoneuvosto

Osuuskaupalla on sääntöjen mukaan hallintoneuvosto. Se kokoontuu puheenjohtajan kutsusta vähintään kolme kertaa vuodessa.

Kokoonpano ja valinta

Hallintoneuvostoon kuuluu 15 jäsentä, joista edustajisto valitsee 13 jäsentä. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallintoneuvoston jäsenten toimikaudet on porrastettu jatkuvuuden turvaamiseksi niin, että vuosittain päättyy noin kolmasosan toimikausi.

Hallintoneuvoston monimuotoisuudesta on määrätty osuuskaupan säännöissä. Hallintoneuvostoon valitaan osuuskaupan jäseniä, joilla on riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus, ja jotka edustavat mahdollisimman monipuolisesti osuuskaupan jäsenistöä. Sääntöjen mukaan henkilöä ei voida valita hallintoneuvoston jäseneksi, jos hän on täyttänyt ennen toimikauden alkua 68 vuotta.

Edustajiston nimeämisvaliokunta valmistelee edustajiston syyskokoukselle ehdotuksen hallintoneuvoston kokoonpanoksi. Osuuskauppa myötävaikuttaa siihen, että hallintoneuvoston jäsenten monimuotoisuutta, mukaan lukien ikä- ja sukupuolijakauma, koskevat tavoitteet sisällytetään nimeämisvaliokunnan työjärjestykseen ja huomioidaan etsittäessä uusia hallintoneuvoston jäseniä.

Edustajiston valitsemien jäsenten lisäksi osuuskaupan säännöissä määrätään, että osuuskaupan henkilöstö valitsee henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa annetun lain¹ perusteella hallintoneuvostoon kaksi jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Henkilöstön edustajien toimikausi hallintoneuvostossa on kolme vuotta. Henkilöstöedustuksen tavoitteena on muun muassa tarjota henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa osuuskaupan organisaatioon, parantaa viestintää ja päätöksentekoa ja lisätä luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön edustajat eivät kuitenkaan osallistu sellaisten asioiden käsittelyyn, jotka koskevat yrityksen johdon valintaa, erottamista, johdon sopimusehtoja, henkilöstön työsuhteen ehtoja taikka työtaistelutoimenpiteitä.

Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja vähintään yhden varapuheenjohtajan kalenterivuodeksi kerrallaan.

Tehtävät

Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa osuuskaupan hallintoa. Lisäksi hallintoneuvoston tärkeimmät tehtävät ovat:

- osuuskaupan strategian ja vuosittaisten taloudellisten kokonaistavoitteiden vahvistaminen
- osuuskaupan toiminnan huomattavasta supistamisesta tai laajentamisesta päättäminen sekä
- hallituksen ja toimitusjohtajan valinta.

¹ Nykyisin ”yhteistoimintalaki”.

Hallintoneuvosto saa toimitusjohtajalta ja hallitukselta säännöllisin väliajoin hallintoneuvoston tehtävien hoitamiseksi riittävät tiedot. Käytännössä tietojen antaminen tapahtuu vähintään kolme kertaa vuodessa pidettävien hallintoneuvoston kokousten yhteydessä. Hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat oikeutettuja osallistumaan hallituksen kokouksiin.

Hallintoneuvoston keskeisimmät tehtävät ja työskentelyn periaatteet on määritelty hallintoneuvoston hyväksymässä työjärjestyksessä. Työjärjestys löytyy osuuskaupan verkkosivuilta *maakunta.fi*.

Hallintoneuvoston nimeämisvaliokunta

Ottaen huomioon hallintoneuvoston sääntömääräiset tehtävät hallintoneuvosto päättää niitä koskevien valiokuntien perustamisesta. Hallintoneuvostolla on nimeämisvaliokunta, joka valmistelee hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valintaa. Nimeämisvaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä kolme muuta hallintoneuvoston keskuudestaan vuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Jäsenet valitaan hallintoneuvoston kokouksessa. Nimeämisvaliokunnan puheenjohtajana toimii hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajana hallintoneuvoston varapuheenjohtaja. Hallintoneuvoston valintamenettely varmistaa omistajien vaikuttamismahdollisuudet hallituksen kokoonpanoon ja sitä kautta koko osuuskaupan toimintaan.

Nimeämisvaliokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi nimeämisvaliokunta on nimetty.

Hallintoneuvoston nimeämisvaliokunnalla ei ole erillistä työjärjestystä vaan olennainen sisältö sisältyy hallintoneuvoston työjärjestykseen.

Vuoden 2025 hallintoneuvostolle ehdotukset valmistellut nimeämisvaliokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Perttu Huusko, Sotkamo, hallintoneuvoston puheenjohtaja
Eeva-Liisa Kemppainen, Hyrynsalmi, hallintoneuvoston varapj.
Leena Kela, Suomussalmi
Minna-Liisa Mulari, Ristijärvi
Tommi Tuominen, Kajaani, henkilöstön edustaja

Nimeämisvaliokunta kokoontui kaksi kertaa ja kaikki jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Nimeämisvaliokunnan puheenjohtajana toimi Minna-Liisa Mulari ja sihteerinä toimitusjohtaja. Nimeämisvaliokunta esitteli 11.12.2025 ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta hallintoneuvostolle.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja

Hallintoneuvoston kokousten johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtäviä ovat mm.

- toimitusjohtajan hallinnollisena esimiehenä toimiminen
- hallintoneuvoston kokousten valmistelu yhdessä hallituksen kanssa.

- sopia yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajien kanssa toimitusjohtajan palkkaeduista hallintoneuvoston päättämien palkkausperusteiden mukaisesti.
- edustajiston kokousten koollekutsuminen hallintoneuvoston puolesta.

Vuosi 2025

Hallintoneuvostossa oli vuonna 2025 15 jäsentä. Hallintoneuvosto kokoontui vuonna 2025 neljä kertaa.

Vuonna 2025 hallintoneuvoston jäseninä toimivat:

<https://maakunta.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto>

- Arola Sara, Kajaani, henkilöstön edustaja
- Halonen Auli, Kajaani
- Hatva Teuvo, Kajaani
- Homanen Samppa, Paltamo
- Innilä Ari, Kuhmo
- Huusko Perttu, Sotkamo, pj
- Kela Leena, Suomussalmi
- Kemppainen Eeva-Liisa, Hyrynsalmi, vpj
- Koistinen Pekka, Kajaani
- Kyllönen Sari, Kajaani
- Mulari Minna-Liisa, Ristijärvi
- Mäkeläinen Eeva, Puolanka
- Ohtonen Helena, Kajaani
- Peittola Minna, Kajaani
- Tuominen Tommi, Kajaani, henkilöstön edustaja

Hallintoneuvoston monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja niiden toteutuminen

Hallintoneuvoston monimuotoisuudesta on määrätty osuuskaupan säännöissä. Niiden mukaan hallintoneuvostoon valitaan osuuskaupan jäseniä, joilla on riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus, ja jotka edustavat mahdollisimman monipuolisesti osuuskaupan jäsenistöä.

Tilikauden 2025 aikana 9 hallintoneuvoston jäsenistä oli naisia ja muut miehiä eli vähemmän edustetun sukupuolen osuus hallintoneuvoston jäsenistä on ollut 40 prosenttia.

Hallintoneuvoston arvio jäsenten riippumattomuudesta

Henkilöstön edustajia lukuun ottamatta muut hallintoneuvoston jäsenet ovat hallintoneuvoston arvion mukaan riippumattomia osuuskaupasta.

Koska osuuskaupan omistajilla on osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti kullakin vain yksi osuus, osuuskaupalla ei ole merkittäviä omistajia, joista hallintoneuvoston jäsenet voisivat olla riippuvaisia.

Hallintoneuvoston toiminnan arviointi

Hallintoneuvosto arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojansa tekemällä itsearviointin kerran vuodessa.

Hallitus

Kokoonpano ja valinta

Sääntöjen mukaan osuuskaupan hallituksen muodostavat puheenjohtajana toimiva toimitusjohtaja ja 4-6 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Hallitus valitsee kalenterivuodeksi kerrallaan keskuudestaan varapuheenjohtajan.

Hallituksen jäsenten valinnan valmistelutyön tekee hallintoneuvoston nimeämisvaliokunta. Valmistellessaan ehdotusta valiokunta arvioi hallituksen kokoa ja kokoonpanoa sekä hallituksen jäseniltä vaadittavia ominaisuuksia osuuskaupan nykyisten ja kehittyvien tarpeiden näkökulmasta. Valmistelutyön tavoitteena on varmistaa, että hallitus on riittävän monimuotoinen muun muassa sukupuoli- ja ikäjakaumaltaan ja että jäsenillä on toisiaan täydentävä kokemus ja monipuolinen osaaminen sekä pätevyys hallituksen tehtävien tehokkaaseen hoitamiseen. Sääntöjen mukaan hallitukseen valittavalla tulee olla liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden hyvä tuntemus. Hallituksen jäsenten tulee toimikauden alkaessa olla osuuskaupan jäseniä ja alle 68-vuotiaita.

Tehtävät

Hallituksen keskeisimmät tehtävät ja työskentelyn periaatteet on määritelty hallituksen työjärjestyksessä, jonka hallintoneuvosto on vahvistanut. Työjärjestys löytyy osuuskaupan verkkosivuilta *maakunta.fi*.

Hallituksen tehtävänä on hoitaa osuuskaupan asioita osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen, hallintoneuvoston vahvistaman työjärjestyksen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää osuuskaupan kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti ja periaatteellisesti merkittävistä asioista. Hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat:

- operatiivisen liiketoiminnan johtaminen ja valvominen
- osuuskaupan strategian valmistelu ja strategiasta päättäminen
- osuuskaupan taloudellisten tavoitteista ja toimintasuunnitelmista päättäminen
- merkittävistä investoinneista päättäminen
- osuuskaupan konsernirakenteesta ja organisaatiosta päättäminen

Lisäksi hallitus päättää osuuskaupan jäseneksi hyväksymisestä, jäsenetujen periaatteista sekä jäsenten erottamisesta ja pitää osuuskaupan jäsenistä jäsenluetteloa.

Hallitus ei ole sen tehtävät ja kokoonpano huomioiden pitänyt tarpeellisenä perustaa hallituksen päätettäviksi kuuluvia asioita valmistelevia valiokuntia. Sikäli

kuin osuuskaupassa on katsottu tarpeelliseksi perustaa valiokuntia, ne on lähtökohtaisesti perustettu hallintoneuvoston alaisuuteen.

Vuosi 2025

Hallituksessa oli vuonna 2025 viisi jäsentä. Hallitus kokoontui 11 kertaa vuoden 2025 aikana. Jäsenet osallistuivat kokouksiin keskimäärin 100-prosenttisesti.

Vuonna 2025 hallituksen jäseninä toimivat:

<https://maakunta.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto>

Hannu Pelkonen, toimitusjohtaja, puheenjohtaja

Ville Kemppainen, agrologi, Ristijärvi

Olli Kokkonen, toimitusjohtaja, Kajaani

Urpo Kovalainen, toimitusjohtaja, Kajaani

Sari Rusanen, toiminnanjohtaja, Kuhmo

Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja niiden toteutuminen

Tarkoituksena on, että hallituksella on

- monialaista substanssiosaamista osuuskaupan liiketoiminnan eri osista
- hallituksen koko ja kokoonpano muodostetaan osuuskaupan nykyiset ja kehittyvät tarpeet huomioiden.
- riittävä rotaatio uudistumisen kannalta
- osaaminen, riittävä kokemus ja pätevyys.

Hallituksen monimuotoisuutta tukee lisäksi hallituksen jäsenten ikä- ja sukupuolijakauma. Eri sukupuolta edustavien jäsenten osalta päämääränä on, että hallituksessa on tasapuolisemmin eri sukupuolten edustajia.

Tilikauden 2025 aikana yksi hallituksen jäsenistä oli nainen ja muut miehiä eli vähemmän edustetun sukupuolen osuus hallituksen jäsenistä on ollut 20 prosenttia.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden vuosittain ja ilmoittaa ketkä heistä ovat riippumattomia osuuskaupasta ja sen merkittävistä osuuden- ja osakkeenomistajista. Hallituksen jäsen toimittaa riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot. Hallituksen jäsenten riippumattomuutta arvioidaan hallinnointikoodin riippumattomuuskriteerien pohjalta.

Hallituksen puheenjohtajana toimii sääntöjen mukaan osuuskaupan toimitusjohtaja. Kaikki muut hallituksen jäsenet ovat hallituksen arvion mukaan riippumattomia osuuskaupasta.

Koska osuuskaupan omistajilla on osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti kullakin vain yksi osuus eikä osuuskaupassa ole muita osuuksia tai osakkeita, osuuskaupalla ei ole merkittäviä osuuden- tai osakkeenomistajia, joista hallituksen jäsenet voisivat olla riippuvaisia.

Hallituksen itsearviointi

Hallitus arvioi vuosittain toimintaansa ja työskentelytapojaan. Arviointi toteutetaan yleensä itsearviointina, ja sen tulokset käydään läpi ja niistä keskustellaan loppuvuoden kokouksessa.

Tunnistetut kehityskohteet otetaan huomioon hallituksen tehtäviä suunniteltaessa ja hallintoneuvoston nimitysvaliokunta ottaa tulokset huomioon valmistellessaan ehdotustaan hallintoneuvostolle hallituksen kokoonpanoksi.

Toimitusjohtaja

Osuuskaupalla on toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on hoitaa osuuskaupan juoksevaa hallintoa lain ja sääntöjen sekä toimielinten päätösten ja ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että osuuskaupan kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan ollessa estyneenä hänen sijaisenaan toimii hallintoneuvoston valitsema henkilö.

Toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Tämä hallinnointikoodista poikkeava käytäntö on perusteltua, koska osuuskaupalla on myös hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajalla on säännöissä määritellyjä valvontaan liittyviä erityistehtäviä.

Hallintoneuvosto nimittää toimitusjohtajan ja hyväksyy toimitusjohtajasopimuksen ehdot. Hallinnointikoodista poiketen, koska toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana, toimitusjohtajan nimittää hallituksen sijaan hallintoneuvosto.

Osuuskaupan toimitusjohtaja on Hannu Pelkonen. Toimitusjohtajan sijainen on vähittäiskaupan toimialajohtaja Arto Mustonen.

Johtoryhmä

Johtoryhmän, joka ei ole osuuskaupan toimielin, tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa osuuskaupan operatiivisessa johtamisessa ja valmistella hallitukselle annettavia esityksiä. Näitä esityksiä ovat mm. osuuskaupan liiketoimintastrategiat, tavoitetasot, toimintasuunnitelmat ja budjetit sekä merkittävät investointi- ja realisointihankkeet. Johtoryhmällä ei ole lakiin tai osuuskaupan sääntöihin perustuvaa toimivaltaa. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti [kerran kuukaudessa]

Vuonna 2025 johtoryhmään kuuluivat

<https://maakunta.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto>

Hannu Pelkonen, toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja
Arto Mustonen, vähittäiskaupan toimialajohtaja
Pasi Tolonen, matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja
Pia Tuomivaara, henkilöstö- ja viestintäjohtaja

Tytäryhtiöt

Osuuskauppa Maakunnalla ei ollut tytäryhtiöitä tilikaudella 2025.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on kiinteä osa osuuskaupan johtamis- ja hallintojärjestelmää. Sisäisellä valvonnalla tuetaan osuuskaupan toimintoja tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen valvonta tukee ja varmistaa osuuskaupan toimintaa myös S-ryhmän arvojen ja strategioiden mukaisesti.

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tuottaa riittävä varmuus siitä, että;

- toiminta on tehokasta ja tavoitteet saavutetaan
- ulkoinen ja sisäinen raportointi on riittävää ja luotettavaa
- lakeja, säädöksiä ja yrityksen periaatteita ja toimintapolitiikkoja noudatetaan
- toimintaan liittyvät riskit tunnistetaan ja niiden hallinta toteutetaan kustannustehokkaalla tavalla
- omaisuus on turvattu.

Osuuskauppa pyrkii saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet (toiminta, raportointi ja vaatimustenmukaisuus) sisäisen valvonnan osatekijöillä, joita ovat ohjausympäristö, riskienhallinta, prosessit ja kontrollit, tieto ja viestintä sekä seuranta ja varmistaminen.

Osuuskaupan hallituksella on vastuu sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja tehokkuudesta. Osuuskaupan hallituksen vastuulla on huolehtia siitä, että sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet on määritelty ja ohjauksen ja valvonnan toimivuutta seurataan. Osuuskaupan hallituksen määrittelemien toimintaperiaatteiden avulla pyritään varmistumaan, että osuuskaupan tavoitteet liittyen muun muassa strategiaan, toimintaan, käytäntöihin ja taloudelliseen raportointiin toteutuvat. Hallintoneuvostolla on merkittävä rooli hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevan osuuskunnan hallinnon valvonnassa.

Osuuskaupan toimitusjohtaja, johtoryhmän jäsenet sekä toimialojen/ketjujen ja yksiköiden johtajat toteuttavat jatkuvaa valvontaa päivittäisessä toiminnassa kukin omalla vastuualueellaan. Lisäksi sisäinen valvonta on jokaisen esihenkilön ja työntekijän vastuulla ja koskee kaikkia osuuskaupan toimintoja.

Riskienhallinta

Osuuskaupan riskienhallinnan tärkein tavoite on tunnistaa ja hallita osuuskauppakonsernin strategian toteuttamiseen ja toimintaan liittyvät olennaiset riskit.

Hallitus vahvistaa ja määrittelee osuuskauppakonsernin riskienhallintaperiaatteet ja valvoo riskienhallinnan tehokkuutta. Riskienhallinta on hallituksen valvonnassa integroitu osaksi johtamisprosessia. Osuuskaupan strategiapäivityksen yhteydessä

kartoitetaan liiketoiminnan riskejä toimialoittain ja arvioidaan niitä riskin merkittävyyden sekä todennäköisyyden perusteella.

Sisäinen tarkastus

Osuuskaupan hallituksella on vastuu osuuskaupan hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä kirjanpidon ja varainhoidon luotettavuudesta sekä riskienhallinnasta.

Osuuskaupassa on sisäinen tarkastaja / controller-toiminto, joka suorittaa sisäiseen tarkastukseen liittyviä tehtäviä. Sisäinen tarkastaja / controller-toiminto toimii toimitusjohtajan alaisuudessa ja raportoi säännöllisesti toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja toimintasuunnitelman.

Tilintarkastus

Osuuskaupan tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä, kirjanpitoa ja hallintoa tarkastavat yksi tai kaksi tilintarkastajaa, joista yhden tulee olla tilintarkastuslaissa tarkoitettu KHT-tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö, jonka päävastuullinen tilintarkastaja on KHT-tilintarkastaja, ja tarvittaessa yksi tai kaksi varatilintarkastajaa. Edustajisto valitsee tilintarkastajat. Edustajiston nimeämisvaliokunta valmistelee tilintarkastajien valintaa.

Vuonna 2025 tilintarkastajana jatkoi tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT, JHT Heidi Hyry Oulusta.

Lähipiiriliiketoimet

Osuuskaupassa arvioidaan ja seurataan lähipiirin kanssa tehtäviä liiketoimia. Osuuskuntalaki ei määrittele pörssiosuuskuntia lukuun ottamatta lähipiiriä. Hallinnointikoodin mukainen lähipiiri määräytyy kansainvälisen tilinpäätösstandardin (IAS 24) mukaisesti, mutta se perustuu pörssiyhtiötä pakottavaan säännökseen. Osuuskauppa määrittelee lähipiirin rakenteensa kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla ottaen erityisesti huomioon lähipiiritoimia koskevan suosituksen tarkoituksen ja ottaen mahdollisuuksien mukaan huomioon hallinnointikoodin mukaisen lähipiirin. Siihen kuuluvat muun muassa kaikki konserniyhtiöt, hallituksen, hallintoneuvoston ja johtoryhmän jäsenet sekä heidän läheiset perheenjäsenensä. Mahdolliset eturistiriidat otetaan huomioon päätöksenteossa ja hallinnointikoodin mukaisesti kukin konserniyhtiö ylläpitää luetteloja sen lähipiiriin kuuluvista yhtiöistä.

Vuoden 2025 aikana osuuskaupalla ei ole ollut osuuskaupan kannalta olennaisia hallinnointikoodin mukaisia lähipiiriliiketoimia, jotka poikkeaisivat osuuskaupan tavanomaisesta liiketoiminnasta tai jotka olisi tehty muutoin kuin tavanomaisin markkinaehdoin.

Taloudellinen raportointi

Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan sekä osuuskaupan että koko S-ryhmän kattavalla taloudellisten tunnuslukujen ja ennusteiden raportoinnilla. Sisäisen raportoinnin lisäksi osuuskauppa julkistaa säännöllisesti tiedot taloudellisesta tilanteesta ja liikevaihdon kehityksestä tilinpäätöksessään. [Sen lisäksi osuuskauppa julkistaa [myyntitiedot] koskien [kesäkuun] hetkistä tilannetta.]

Osuuskauppa julkistaa tilinpäätöksensä huhtikuussa.

Muu tiedottaminen

Osuuskaupan viestinnästä vastaava toiminto huolehtii siitä, että asiakasomistajien ja muiden asiakkaiden sekä sidosryhmien käytössä on riittävästi oikeaa tietoa osuuskaupasta ja sen toiminnasta.

Tietoa on saatavilla osuuskaupan internetsivuilla osuuskaupan verkkosivuilta osoitteessa www.maakunta.fi sekä pyydettyäessä myös kirjallisesti. Koko S-ryhmän tiedot ovat osoitteessa www.s-kanava.fi.

Palkka- ja palkkioselvitys

Palkitsemisen päätöksentekojärjestys

Edustajisto päättää vuosittain syyskokouksessa edustajiston jäsenten ja hallintoneuvoston puheenjohtajien ja jäsenten palkkioista. Päätöksenteko tapahtuu vuosittain edustajiston kevätkokouksessa valittavan edustajiston nimeämisvaliokunnan valmistelusta. Palkkioista päätetään SOK:n hallintoneuvoston palkitsemisvaliokunnan antaman palkkiosuosituksen pohjalta.

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkioista ja toimitusjohtajan palkkauksen perusteet. Hallituksen jäsenten palkkiot päätetään SOK:n palkitsemisvaliokunnan antaman suosituksen pohjalta. Hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtävänä on sopia yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajan ja hallituksen varapuheenjohtajan kanssa toimitusjohtajan palkkaeduista.

Edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja toimitusjohtajan palkkiot maksetaan rahakorvauksina tai luontoisetuina. Osuuskaupan toimitusjohtajaa lukuun ottamatta hallituksen jäsenet eivät kuulu osuuskaupan muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Palkitsemisen keskeiset periaatteet

- Kuukausipalkkiota maksetaan hallintoneuvoston puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajille sekä hallituksen varapuheenjohtajalle ja jäsenille.
- Kokouspalkkiota maksetaan silloin kun hallintohenkilö osallistuu kokoukseen joko kutsuttuna tai sääntöjen oikeuttamana tai velvoittamana.
- Kokouspalkkio maksetaan sen kokouksen perusteella, johon henkilö osallistuu (ei sen perusteella, mihin hallintoelimeen on valittu).
- Jos samana päivänä on kaksi tai useampia kokouksia peräkkäin tai lähes peräkkäin, kokouspalkkio maksetaan vain yhdestä kokouksesta.
- Toimitusjohtajalle ei makseta kokouspalkkioita eikä erillistä kuukausipalkkiota hallituksen puheenjohtajuudesta.

Edustajisto

Edustajiston syyskokous 24.10.2024 päätti edustajiston jäsenten kokouspalkkioksi 220 euroa mukaan lukien edustajiston nimeämisvaliokunnan kokoukset. Tehtävän hoitamiseen liittyvät toteutuneet matkakulut korvataan osuuskaupan matkustussäännön ja edustajiston hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Vuoden 2025 aikana edustajiston jäsenille maksettiin kokouspalkkioita yhteensä 17 600 euroa.

Hallintoneuvosto

Edustajiston syyskokous 24.10.2024 päätti hallintoneuvoston puheenjohtajien ja jäsenten kokouspalkkioksi 275 euroa. Hallintoneuvoston puheenjohtajan kuukausipalkkioksi päätettiin 1 617 euroa ja varapuheenjohtajien kuukausipalkkioksi 577,50 euroa. Hallintoneuvoston nimeämisvaliokunnan jäsenille kokouspalkkio maksetaan hallintoneuvoston kokouspalkkion mukaisesti.

Hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen osuuskaupan matkustussäännön ja edustajiston hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

Vuoden 2025 aikana hallintoneuvoston jäsenille maksettiin palkkioita yhteensä 63 599 euroa. Tähän summaan sisältyvät hallintoneuvoston puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle maksetut kuukausipalkkiot.

Hallitus

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkiot vuosittain. Hallituksen jäsenten kokouspalkkio vuonna 2025 oli 462 euroa. Hallintoneuvoston kokouksiin osallistuessaan hallituksen jäsenet saivat hallintoneuvoston kokouspalkkion 275 euroa kokouspäivältä. Lisäksi hallituksen jäsenille päätettiin maksaa 902 euron suuruinen kuukausikorvaus. Hallituksen puheenjohtajana toimiva toimitusjohtaja ei saa erillistä korvausta hallitustyöskentelystä. Toimitusjohtajaa lukuun ottamatta kukaan hallituksen jäsenistä ei ole työ- eikä toimisuhteessa osuuskauppaan.

Hallituksen jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen osuuskaupan matkustussäännön ja hallintoneuvoston hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

Hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenet on rinnastettu ostoetukäytännössä osuuskaupan henkilökuntaan, ja jäsenellä ja hänen kanssaan samassa taloudessa asuvalla puolisoilla ja lapsilla on oikeus hyödyntää henkilökunnan ostoetu ja S-Pankin korkoetu.

Vuoden 2025 aikana hallituksen jäsenille (pl. hallituksen puheenjohtajana toimiva toimitusjohtaja) maksettiin kuukausi- ja kokouspalkkioita yhteensä 72 182 euroa.

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja kuuluu lyhyen aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso on yksi vuosi ja kannustepalkkion enimmäismäärä voi olla toimitusjohtajan osalta kolmen kuukauden kiinteää palkkaa vastaava summa. Kannustepalkkio maksetaan viimeistään neljän kuukauden kuluttua arviointijakson päättymisestä ja edellyttäen että palvelussuhde on maksuhetkellä voimassa.

Toimitusjohtaja kuuluu lisäksi pitkän aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso on kolme vuotta ja sitä koskevan tulospalkkion enimmäismäärä voi olla toimitusjohtajan yhdeksän kuukauden kiinteää palkkaa vastaava summa. Kannustepalkkio maksetaan kolmen vuoden kuluessa arviointijakson päättymisestä.

Toimitusjohtajan tulos- ja kannustepalkkioperusteet hyväksytään osuuskaupan puheenjohtajistossa, johon kuuluvat hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä hallituksen varapuheenjohtaja. Puheenjohtajisto seuraa tulos- ja kannustepalkkioiden toteumaa vuosittain. Perusteina voivat olla mm. tulos, prosessien tehokkuus, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, jotka edistävät osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteutumista. Palkkiomittareita on asetettu sekä osuuskaupan että koko S-ryhmän näkökulmista. Osuuskauppa on ottanut

huomioon SOK:n palkitsemisvaliokunnan valmistelemat ja SOK:n hallintoneuvoston päättämät tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmäsuositukset.

Toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta. Eläkesopimus on maksuperusteinen. Toimitusjohtajan irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Toimisuhteen päättyessä osuuskaupasta johtuvasta syystä toimitusjohtaja on oikeutettu kuuden kuukauden palkan määräiseen erokorvaukseen.

Johtoryhmä

Johtoryhmän jäsenten kiinteä kuukausipalkka on yhteensä 60848,26 euroa. Luontoisedut sisältyvät kuukausipalkkaan. (730 179,12 euroa vuodessa sisältäen luontoisedut). Vuonna 2025 johtoryhmään kuului toimitusjohtajan lisäksi kolme jäsentä.

Johtoryhmän jäsenet kuuluvat lyhyen aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso on yksi vuosi ja kannustepalkkion enimmäismäärä voi olla kunkin johtoryhmän jäsenen osalta kahden ja puolen kuukauden kiinteää palkkaa vastaava summa. Toimitusjohtajan varahenkilöllä kolmen kuukauden, kuten toimitusjohtajalla. Kannustepalkkio maksetaan viimeistään neljän kuukauden kuluttua arviointijakson päättymisestä ja edellyttäen että palvelussuhde on maksuhetkellä voimassa.

Johtoryhmän jäsenet kuuluvat lisäksi pitkän aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso on kolme vuotta ja sitä koskevan kannustepalkkion enimmäismäärä voi olla kunkin johtoryhmän jäsenen osalta seitsemän ja puolen kuukauden kiinteää palkkaa vastaava summa. Toimitusjohtajan varahenkilöllä kolmen kuukauden, kuten toimitusjohtajalla. Kannustepalkkio maksetaan viimeistään kolmen vuoden kuluessa arviointijakson päättymisestä ja edellyttäen, että palvelussuhde on maksuhetkellä voimassa.

Johtoryhmän jäsenten tulos- ja kannustepalkkioperusteet hyväksytään osuuskaupan puheenjohtajistossa, johon kuuluvat hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä hallituksen varapuheenjohtaja. Perusteina voivat olla mm. tulos, prosessien tehokkuus, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, jotka edistävät osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteutumista. Palkkiomittareita on asetettu sekä osuuskaupan että koko S-ryhmän näkökulmista.

Johtoryhmän jäsenten eläkeikä on 63 vuotta. Eläkesopimus on maksuperusteinen.

Johtoryhmän jäsenten irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Työsuhteen päättyessä osuuskaupasta johtuvasta syystä johtoryhmän jäsenet ovat oikeutettuja kuuden kuukauden palkan määräiseen erokorvaukseen.