SUOMEN OSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNNAN (SOK)

HALLINTO- JA OHJAUS-JÄRJESTELMÄ 2025

SOK:N HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osuuskuntalakia, toimialojen toimintaa koskevia muita säännöksiä sekä SOK:n sääntöjä. Tytäryhtiöiden toimintaa sääntelee muun muassa osakeyhtiölaki ja koko SOK-yhtymän toimintaa ohjaavat lisäksi muun muassa SOK:n hallituksen vahvistamat toimintaperiaatteet, toimintapolitiikat ja investointi- ja hyväksymisohjeet sekä eri toimielimille vahvistetut työjärjestykset.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry on hyväksynyt 4.6.2024 pörssiyhtiöille laaditun hallinnointikoodin 2025 (luettavissa osoitteessa https://cgfinland.fi/), joka tuli voimaan 1.1.2025. Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaiseman kannanoton mukaan pörssiyhtiöiden lisäksi myös muiden valtakunnallisesti merkittävien yhteisöjen tulisi noudattaa hallinnointikoodia. Noudattamisen tulee tapahtua siltä osin kuin se on niiden erityispiirteet huomioiden mahdollista ”noudata tai selitä” -periaatteen mukaisesti eli siten, että mahdollinen poikkeaminen ja poikkeamisen syy on ilmoitettava. SOK noudattaa hallinnointikoodia siltä osin kuin se on SOK:n osuustoiminnallinen yritysmuoto ja sen erityispiirteet huomioiden mahdollista ja myös tarkoituksenmukaista.

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance -selvitys) ja siihen liitetty palkitsemisraportti on laadittu hallinnointikoodin suositusten mukaisesti. SOK esittää selvityksen toimintakertomuksesta erillisenä raporttina.

S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja niiden omistama SOK sekä näiden tytäryhtiöt. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. SOK tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Lisäksi SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä.

Poikkeamat hallinnointikoodista

Hallinnointikoodi on pörssiyhtiöille laadittu, ja sen suositukset täydentävät lainsäädännöstä tulevia velvoitteita. Se ei siten kaikilta osin sovellu SOK:n noudatettavaksi. SOK:n poikkeamat hallinnointikoodista perustuvatkin pitkälti siihen, että SOK on osuuskunta, jonka jäseninä olevat osuuskaupat ovat kuluttajaosuuskuntia.

Kullakin SOK:n jäsenosuuskaupalla voi olla jäsenenä vain luonnollisia henkilöitä, ja kullakin jäsenellä voi olla vain yksi osuus.

SOK:n jäseninä olevien osuuskauppojen toiminnan tarkoituksena on palvelujen ja etujen tuottaminen jäsenille eikä voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Toiminnan tarkoituksen toteuttamiseksi sekä omistajaohjauksen ja omistajien osallistumisen tehokkaaksi toteutumiseksi SOK:lla on hallintoneuvosto. Poikkeamilla parannetaan viestintää ja päätöksentekoa SOK:n hallinnossa. Hallintoneuvoston sisältävä hallintorakenne antaa jäsenille laajemmat vaikutusmahdollisuudet SOK:n toimintaan.

Edellä todetun perusteella SOK:n olennaiset poikkeamat hallinnointikoodista ovat seuraavat:

- SOK:ssa on sääntöjen mukaan niin sanottu kaksiportainen hallintomalli, eli osuuskunnalla on hallituksen ja toimitusjohtajan lisäksi hallintoneuvosto.
- Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto valitsee hallituksen (suositus 5) kaksiportaiseen hallintomalliin liittyvillä perusteilla.
- Sääntöjen mukaan SOK:n osuuskunnan kokous valitsee hallintoneuvoston jäsenet kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan siten, että vuosittain hallintoneuvoston jäsenistä on erovuorossa noin yksi kolmasosa (suositus 6). Kolmen kalenterivuoden toimikausi on perusteltu hallintoneuvoston työn jatkuvuuden turvaamiseksi.
- Sääntöjen mukaan SOK:n pääjohtaja (toimitusjohtaja) toimii hallituksen puheenjohtajana (suositus 21). Poikkeaminen on perusteltua, koska hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja pääjohtajan (toimitusjohtajan) vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa.
- Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto päättää hallituksen sijaan pääjohtajan (toimitusjohtajan) palkkauksen perusteista (suositus 22). Poikkeaminen on perusteltua, koska hallintoneuvosto valitsee pääjohtajan, joka toimii hallituksen puheenjohtajana.
- SOK:lla on palkitsemispolitiikka, mutta sen sisältö poikkeaa hallinnointikoodissa tarkoitetun pörssiyhtiölainsäädännön edellyttämästä palkitsemispolitiikasta.
  - Pörssiyhtiölainsäädäntöä ei sovelleta SOK:hon.
  - Sääntöjen mukaan varsinainen osuuskunnan kokous päättää hallintoneuvoston puheenjohtajan, varapuheenjohtajien ja muiden jäsenten palkkioista.
  - Lisäksi sääntöjen mukaan hallintoneuvosto päättää pääjohtajan palkkauksen perusteista, ja hallintoneuvoston puheenjohtaja päättää yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajien kanssa pääjohtajan palkkaeduista hallintoneuvoston päättämien palkkausperusteiden mukaisesti. Sääntöjen mukaan hallintoneuvoston puheenjohtaja päättää yhdessä varapuheenjohtajien kanssa lisäksi, pääjohtajan esityksestä, osuuskunnan palveluksessa olevien hallituksen jäsenten palkkioista hallintoneuvoston esittämien palkkausperusteiden mukaisesti.
- SOK:n palkitsemista koskeva raportointi 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).
- SOK:n hallintoneuvosto on asettanut tarkastusvaliokunnan, mutta sen tehtävät, toiminta ja kokoonpano poikkeavat pörssiyhtiöitä pakottavan tilintarkastuslainsäädännön vaatimuksista, koska niitä ei sovelleta SOK:hon (suositus 16).

SOK ja S-ryhmä

S-ryhmä on yritysryhmä, jonka muodostavat osuuskaupat ja niiden omistama 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 sekä liiketoimintaketjujen ohjauksesta ja kehittämisestä.

SOK:n tehtävänä on sääntöjensä mukaan tuottaa palveluja ensisijaisesti sen jäseninä oleville osuuskaupoille ja muille S-ryhmään kuuluville yhteisöille. Siinä tarkoituksessa sen tehtävänä on:

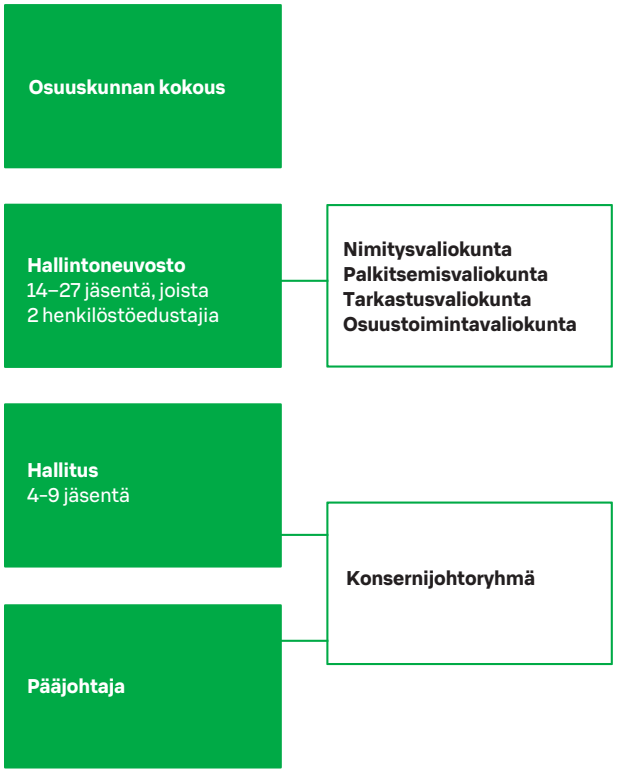
1. edistää ja kehittää S-ryhmän osuuskauppojen ja muiden S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa sekä ohjata ja valvoa ryhmän kokonaisvoimavarojen tehokasta käyttöä
2. valvoa S-ryhmän ja sen osien toimintaa ja etuja
3. hoitaa S-ryhmän tarvitsemat keskitetyt tuki- ja palvelutoiminnot
4. harjoittaa liiketoimintaa omissa nimissään tai tytäryhtiöiden tai osakkuusyritysten välityksellä Suomessa ja ulkomailla.

SOK:n konserniin (**SOK-yhtymä**) kuuluvat emo-osuuskunta SOK ja sen kokonaan omistamat tytäryhtiöt. SOK-yhtymän yhtiörakenne (sisältäen SOK:n kaupalliset tytäryhtiöt; sisennetty yhtiö on edellisen yhtiön tytäryhtiö) on esitetty alla:

- SOK Liiketoiminta Oy
  - Sokotel Oy
  - Kiint. Oy Oulun Vaakuna
  - AS Sokotel
  - SOK Retail Int. Oy
  - Prisma Peremarket AS
- Inex Partners Oy
- Meira Nova Oy
- Reila Palvelut Oy
- Jollas-Opisto Oy
- S-Business Oy
- S-Yrityspalvelu Oy
- FSTP Real Estate Oy
- SOK Fund Management Oy
- S-Verkkokauppa Oy

SOK:n hallintomalli

SOK:n hallintomalli on hallinnointikoodista poiketen kaksiportainen ja koostuu osuuskunnan kokouksen lisäksi hallintoneuvostosta, hallituksesta ja pääjohtajasta (toimitusjohtaja) alla olevassa kuvassa esitetyn mukaisesti. Pääjohtajaa avustaa yhtiön operatiivisessa johtamisessa konsernijohtoryhmä.



Osuuskunnan kokous

SOK:n jäsenet (omistajat) käyttävät päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan kokous päättää sille osuuskuntalain ja SOK:n sääntöjen nojalla kuuluvista asioista. Kukin SOK:n jäsenosuuskauppa on oikeutettu valitsemaan osuuskunnan kokoukseen enintään viisi kokousedustajaa. Kaikilla kokousedustajilla on puheoikeus, mutta vain yhdellä heistä on oikeus käyttää osuuskaupan äänivaltaa. Omistajaoikeuksien käyttö ja äänivalta perustuvat jäsenten omistusosuuksiin ja SOK:n sääntöihin.

Varsinaisen osuuskunnan kokouksen tehtävänä on käsitellä laissa ja säännöissä määrätyt asiat kuten tilinpäätöksen vahvistaminen, taseen osoittaman ylijäämän käyttäminen, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä hallintoneuvoston sekä tilintarkastajien valinta ja palkkiot. Lisäksi osuuskunnan kokouksessa käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat. Ylimääräinen osuuskunnan kokous voidaan kutsua tarvittaessa koolle.

Sääntöjen mukaan hallintoneuvoston jäsenet valitaan osuuskunnan kokouksessa osuuskauppojen edustajien tekemien ehdotusten perusteella.

Vuonna 2025 osuuskunnan varsinainen kokous pidettiin 29.4. Kokouksessa käsiteltiin sääntömääräiset asiat. Ylimääräisiä osuuskunnan kokouksia ei pidetty vuonna 2025.

Hallintoneuvosto

SOK:lla on sääntöjen mukaan hallintoneuvosto. Se kokoontuu puheenjohtajan kutsusta niin usein kuin asiat vaativat tai hallitus sitä esittää.

Kokoonpano ja valinta

Hallintoneuvostoon kuuluu 14–27 jäsentä, joista 12–25 jäsentä valitsee osuuskunnan kokous osuuskauppojen tekemien ehdotusten perusteella. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Toimikausi alkaa valitsemiskokouksen päätyttyä ja päättyy valintaa seuraavan kolmannen varsinaisen osuuskunnan kokouksen päättyessä. Hallintoneuvoston jäsenten toimikaudet on porrastettu jatkuvuuden turvaamiseksi niin, että vuosittain päättyy noin kolmasosan toimikausi.

Sääntöjen mukaan henkilöä ei voida valita hallintoneuvoston jäseneksi, jos hän on täyttänyt ennen toimikauden alkua 68 vuotta.

SOK myötävaikuttaa siihen, että hallintoneuvoston jäsenten monimuotoisuus, mukaan lukien ikä- ja sukupuolijakauma, huomioidaan etsittäessä uusia hallintoneuvoston jäseniä.

Osuuskunnan kokouksen valitsemien jäsenten lisäksi SOK:n säännöissä määrätään, että SOK:n henkilöstö voi henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa annetun lain[1] perusteella nimetä keskuudestaan hallintoneuvostoon kaksi jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Henkilöstön edustajien toimikausi hallintoneuvostossa määräytyy käytännössä sen mukaan, kuinka henkilöstöryhmät päättävät edustajien valinnasta. Henkilöstöedustuksen tavoitteena on muun muassa tarjota henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa SOK:n 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 tai työtaistelutoimenpiteitä.

Hallintoneuvosto valitsee ensimmäisessä varsinaisen osuuskunnan kokouksen jälkeen pidettävässä kokouksessaan vuodeksi kerrallaan keskuudestaan puheenjohtajan sekä 1. ja 2. varapuheenjohtajan. Hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat muodostavat puheenjohtajiston, joka avustaa hallintoneuvostoa sen tehtävissä. Lisäksi puheenjohtajisto päättää muun muassa pääjohtajan palkkaeduista hallintoneuvoston päättämien palkkausperusteiden mukaisesti. Pääjohtaja osallistuu puheenjohtajiston kokouksiin.

Tehtävät

Hallintoneuvoston roolina on edustaa laajaa omistajakenttää ja toimia yhteisen tahdonmuodostuksen foorumina keskeisimpien S-ryhmän strategiaan liittyvien kysymysten osalta. Sen tehtävänä on toimia suurten

[1] Nykyisin "yhteistoimintalaki".

linjojen ratkaisijana ja jäsenten edun valvojana. Hallintoneuvosto vahvistaa hallituksen esityksestä S-ryhmän ja SOK-yhtymän strategian sekä SOK-yhtymän keskeiset tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista.

Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa osuuskunnan hallituksen ja pääjohtajan vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa ja sen hoitamista lain, sääntöjen, osuuskunnan kokouksen ja hallintoneuvoston päätösten sekä osuuskunnan edun mukaisesti. Lisäksi hallintoneuvosto muun muassa hyväksyy ja erottaa osuuskunnan jäsenet, nimittää ja vapauttaa pääjohtajan ja muut hallituksen jäsenet sekä päättää muiden kuin osuuskunnan palveluksessa olevien hallitusten jäsenten palkkiot.

Lisäksi hallintoneuvosto vahvistaa osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteistoiminnan keskeiset periaatteet sekä vahvistaa S-ryhmän toiminnan yleiset taloudelliset tavoitetasot.

Hallintoneuvosto saa pääjohtajalta ja hallitukselta säännöllisesti tehtäviensä hoitamiseksi riittävät tiedot. Tietojen antaminen tapahtuu käytännössä hallintoneuvoston kokousten yhteydessä. Hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat ovat oikeutettuja osallistumaan hallituksen kokouksiin ja käyttämään niissä puhevaltaa.

Hallinoneuvoston keskeisimmät tehtävät ja työskentelyn periaatteet on määritelty SOK:n säännöissä sekä niihin perustuvassa hallintoneuvoston hyväksymässä työjärjestyksessä. Työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Hallintoneuvoston valiokunnat

Hallintoneuvosto asettaa sääntöihin perustuen tarpeellisiksi katsomansa valiokunnat. Hallintoneuvosto on asettanut neljä toistaiseksi toimivaa valiokuntaa: nimitysvaliokunta, palkitsemisvaliokunta, tarkastusvaliokunta ja osuustoimintavaliokunta, joilla on omat työjärjestyksensä.

Nimitysvaliokunta

Nimitysvaliokunta valmistelee hallituksen jäsenten ja pääjohtajan valintaa. Nimitysvaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston puheenjohtaja, 1. ja 2. varapuheenjohtaja sekä kaksi muuta hallintoneuvoston keskuudestaan valitsemaa jäsentä. Jäsenet valitaan hallintoneuvoston kokouksessa. Nimitysvaliokunnan puheenjohtajana toimii hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajana hallintoneuvoston 1. varapuheenjohtaja. Hallintoneuvoston valintamenettely varmistaa omistajien vaikuttamismahdollisuudet hallituksen kokoonpanoon ja sitä kautta koko SOK:n toimintaan.

Nimitysvaliokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi nimitysvaliokunta on nimetty.

Nimitysvaliokunnan työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Nimitysvaliokunta kokoontui 5 kertaa vuonna 2025, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 96. Valiokunta esitteli 3.12.2025 ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta hallintoneuvostolle.

Vuoden 2025 nimitysvaliokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Rooli	Osallistuminen kokouksiin (%)
Timo Santavuo	1960	OTK, VT, laamanni	asianajaja	hallintoneuvoston puheenjohtaja	100 %
Jarkko Rautaoja	1964	DI	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston 1. varapuheenjohtaja	100 %
Tapio Finér	1968	MBA	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston 2. varapuheenjohtaja	80 %
Anne Mäkelä	1965	VT	asianajaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Heli Puura	1965	OTK, eMBA	johtaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %

Palkitsemisvaliokunta

Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on arvioida ja kehittää S-ryhmän ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiä ja -periaatteita ja antaa niitä koskevia suosituksia sekä osuuskauppojen hallinnon palkkiosuosituksia. Palkitsemisvaliokunta valmistelee myös hallintoneuvoston, hallituksen ja niiden valiokuntien jäsenille maksettavia palkkioita koskevat esitykset niistä päättävien toimielinten päätettäväksi. Palkitsemisvaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston puheenjohtaja, ensimmäinen varapuheenjohtaja ja kolme muuta hallintoneuvoston keskuudestaan valitsemaa jäsentä.

Palkitsemisvaliokunta kokoontui 5 kertaa vuonna 2025, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 96. Valiokunta esitteli 3.12.2025 ehdotuksensa hallituksen palkkioista hallintoneuvostolle.

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta avustaa ja tukee hallintoneuvostoa osuuskunnan hallituksen ja osuuskunnan hallinnon valvomisessa. Tarkastusvaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston toinen varapuheenjohtaja ja vähintään kaksi ja enintään neljä muuta hallintoneuvoston keskuudestaan valitsemaa jäsentä.

Vuoden 2025 palkitsemisvaliokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Rooli	Osallistuminen kokouksiin (%)
Timo Santavuo	1960	OTK, VT, laamanni	asianajaja	hallintoneuvoston puheenjohtaja	100 %
Jarkko Rautaoja	1964	DI	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston 1. varapuheenjohtaja	100 %
Sinikka Kelhä	1964	OTK, VT	asianajaja	hallintoneuvoston jäsen	80 %
Sami Kettunen	1969	KTM	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Antti Latola	1959	OTK, VT	asianajaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %

Vuoden 2025 tarkastusvaliokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Rooli	Osallistuminen kokouksiin (%)
Tapio Finér	1968	MBA	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston 2. varapuheenjohtaja	100 %
Perttu Huusko	1978	KTL	yliopettaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Mika Rantanen	1959	KM	eläkeläinen	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Marco Roth	1971	TtM	kehityspäällikkö	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Kari Suninen	1963	DI	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %

Tarkastusvaliokunta kokoontui 3 kertaa vuonna 2025, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Osuustoimintavaliokunta

Osuustoimintavaliokunta avustaa hallintoneuvostoa osuustoiminnallisten periaatteiden huomioonottamisessa ja toteutumisessa S-ryhmässä. Osuustoimintavaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston ensimmäinen varapuheenjohtaja ja neljä muuta hallintoneuvoston keskuudestaan valitsemaa jäsentä.

Osuustoimintavaliokunta kokoontui 4 kertaa vuonna 2025, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 90.

Osuustoimintavaliokunnan työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja

Hallintoneuvoston kokousten johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtäviä ovat muun muassa

- toimitusjohtajan hallinnollisena esihenkilönä toiminen
- hallintoneuvoston kokousten valmistelu yhdessä hallituksen kanssa
- päättää yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajien kanssa pääjohtajan (toimitusjohtaja) palkkaeduista hallintoneuvoston päättämien palkkausperusteiden mukaisesti
- osuuskunnan kokousten koollekutsuminen hallintoneuvoston puolesta.

Vuosi 2025

Hallintoneuvostossa oli 19 jäsentä ja 2 henkilöstön edustajaa. Hallintoneuvosto kokoontui 5 kertaa. Osallistumisprosentti oli 98.

Vuoden 2025 osuustoimintavaliokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Rooli	Osallistuminen kokouksiin (%)
Jarkko Rautaoja	1964	DI	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston 1. varapuheenjohtaja	100 %
Mathias Kivikoski	1973	KTM	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Mikko Lassila	1969	MMM, agronomi	maa- ja metsätalousyrittäjä	hallintoneuvoston jäsen	100 %
Martti Lokka	1967	insinööri AMK, AIT, ITS	toimitusjohtaja, isännöitsijä	hallintoneuvoston jäsen	80 %
Harri Lämsä	1979	VT	toimitusjohtaja	hallintoneuvoston jäsen	80 %

Vuonna 2025 hallintoneuvoston jäseninä toimivat:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Kotipaikka	Erovuorossa	Osallistuminen kokouksiin (%)
Timo Santavuo, puheenjohtaja	1960	OTK, VT	asianajaja	Pori	2027	100 %
Jarkko Rautaoja, 1. varapuheenjohtaja	1964	DI	toimitusjohtaja	Heinola	2026	100 %
Tapio Finér, 2. varapuheenjohtaja	1968	MBA	Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimitusjohtaja	Lohja	2028	100 %
Perttu Huusko	1978	KTL	yliopettaja	Vuokatti	2027	100 %
Mikko Junttila	1983	KTM	Osuuskauppa PeeÄssän toimitusjohtaja	Kuopio	2026	100 %
Henrik Karvonen	1972	Oik. yo, MBA, HHJ	Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toimitusjohtaja	Seinäjoki	2028	100 %
Sinikka Kelhä	1964	OTK, VT	asianajaja	Rauma	2026	80 %
Sami Kettunen	1969	KTM	toimitusjohtaja	Jyväskylä	2028	100 %
Juha Kivelä	1966	KTM	Pohjois-Karjalan osuuskaupan toimitusjohtaja	Joensuu	2028	100 %
Mathias Kivikoski	1973	KTM	Osuuskauppa Varuboden-Oslan toimitusjohtaja	Espoo	2028	100 %
Mikko Lassila	1969	MMM, agronomi	maa- ja metsätalousyrittäjä	Kouvola	2027	100 %
Antti Latola	1959	OTK, VT	asianajaja	Espoo	2028	80 %
Martti Lokka	1967	insinööri AMK, AIT, ITS	toimitusjohtaja, isännöitsijä	Otava	2027	100 %
Harri Lämsä	1979	VT	Koillismaan Osuuskaupan toimitusjohtaja	Kuusamo	2027	100 %
Anne Mäkelä	1965	OTK, VT	asianajaja	Kokkola	2026	100 %
Heli Puura	1965	OTK, eMBA	johtaja	Helsinki	2026	100 %
Mika Rantanen	1959	KM	eläkeläinen	Kaarina	2028	100 %
Marco Roth	1971	TtM	kehityspäällikkö	Tampere	2026	100 %
Kari Suninen	1963	DI	toimitusjohtaja	Lappeenranta	2027	100 %
Henkilöstön edustajat:						
Anu Akkanen	1978	YO	palveluneuvoja	Helsinki	2027	100 %
Ulla Kivilaakso (4.10. alkaen)	1970	YO-merkonomi, MJD	projektipäällikkö	Helsinki	2027	100 %
Olli Rauste (3.10. asti)	1963	OTK, VT	lakimies	Helsinki	-	100 %

Hallintoneuvoston monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja niiden toteutuminen

Hallintoneuvoston monimuotoisuudesta on määrätty osuuskunnan säännöissä. Niiden mukaan hallintoneuvostoon valitaan osuuskaupan jäseniä S-ryhmään kuuluvien alueosuuskauppojen edustajien tekemien ehdotusten perusteella. Tämän perusteella jäsenet edustavat Suomen eri maantieteellisiä alueita. Lisäksi huomioidaan hallintoneuvoston jäsenten ikä- ja sukupuolijakauma. Myös muu hallintoneuvoston työskentelyä tukeva osaaminen ja kokemus otetaan huomioon.

Hallintoneuvoston jäsenet ovat edustaneet laajasti eri maantieteellisiä alueita Suomessa. Jäsenillä on ollut monipuolista osaamista ja kokemusta. Hallintoneuvostossa on ollut edustettuna myös useita eri ikäryhmiä. Tilikauden 2025 lopussa 5 hallintoneuvoston jäsenistä oli naisia ja 16 miehiä eli vähemmän edustetun sukupuolen osuus hallintoneuvoston jäsenistä oli 24 prosenttia.

Hallintoneuvoston jäsenten riippumattomuus

Hallintoneuvosto arvioi vuosittain jäsentensä riippumattomuutta hallinnointikoodin riippumattomuuskriteerien pohjalta.

S-ryhmän rakenteesta ja omistuspohjasta johtuen hallintoneuvoston jäsenet ovat pääasiassa joko S-ryhmän osuuskauppojen hallintoneuvoston puheenjohtajia tai toimitusjohtajia. SOK:lla on vain yksi hallinnointikoodissa tarkoitettu merkittävä osuudenomistaja, Helsingin Osuuskauppa Elanto, jonka hallintoneuvoston puheenjohtaja on toiminut vuonna 2025 osuuskunnan hallintoneuvostossa.

Hallintoneuvoston jäsenistä S-ryhmän osuuskauppojen toimitusjohtajat (suositus 10, kohta f), Helsingin Osuuskauppa Elannon edustaja sekä henkilöstön edustajat eivät ole hallinnointikoodin tarkoittamalla tavalla riippumattomia osuuskunnasta.

Hallintoneuvoston toiminnan arviointi

Hallintoneuvosto arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan tekemällä itsearvioinnin kerran vuodessa.

Hallitus

Kokoonpano ja valinta

SOK:n sääntöjen mukaan hallituksen muodostavat puheenjohtajana osuuskunnan palveluksessa oleva pääjohtaja ja 3–8 muuta jäsentä.

Hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet kalenterivuodeksi kerrallaan hallintoneuvoston nimitysvaliokunnan tekemän valmistelun pohjalta. Valmistellessaan ehdotusta valiokunta arvioi hallituksen kokoa ja kokoonpanoa sekä hallituksen jäseniltä vaadittavia ominaisuuksia osuuskunnan nykyisten ja kehittyvien tarpeiden näkökulmasta. Valmistelutyön tavoitteena on varmistaa, että hallitus on riittävän monimuotoinen muun muassa sukupuoli- ja ikäjakaumaltaan. Tavoitteena on myös varmistaa, että jäsenillä on toisiaan täydentävä kokemus ja monipuolinen osaaminen sekä pätevyys hallituksen tehtävien tehokkaaseen hoitamiseen. Sääntöjen mukaan valittavan tulee olla Suomen kansalainen ja toimikauden alkaessa alle 68-vuotias. Tavoitteena on varmistaa riittävä rotaatio, mutta myös riittävää jatkuvuutta hallitustyössä pidetään tärkeänä.

Hallituksen osittain hallinnointikoodista poikkeavaan kokoonpanoon vaikuttavat SOK:n omistuspohja sekä S-ryhmän rakenne ja hallituksen rooli ryhmän toiminnan ohjauksessa, missä korostuu tarve sille, että hallituksessa on mukana riittävän merkittävä edustus omistajayhteisöistä.

Tehtävät

Hallituksen keskeisimmät tehtävät ja työskentelyn periaatteet on määritelty hallituksen työjärjestyksessä, jonka hallintoneuvosto on vahvistanut.

Hallitus edustaa osuuskuntaa ja huolehtii sen hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä SOK-yhtymän puitteissa lain ja sääntöjen mukaisesti. Hallituksen tehtävänä on muun muassa päättää SOK-yhtymän ja S-ryhmän strategian sisällöstä ja esittää ne edelleen hallintoneuvoston vahvistettavaksi. Lisäksi hallitus päättää toimialojen kilpailustrategioista sekä SOK:n ja sen tytäryhtiöiden toimintasuunnitelmista. Hallitus vastaa myös eräiden hallintoneuvoston vahvistettavaksi kuuluvien muiden päätösten valmistelusta.

Lisäksi hallitus päättää pääjohtajan esityksestä SOK:n konsernijohtoryhmän asettamisesta, sen jäsenten nimityksistä ja palkkaeduista pääjohtajaa lukuun ottamatta. Hallitus asettaa nimeämistyöryhmän, joka valmistelee hallituksen päätettäväksi esityksen SOK:n tytäryhtiöiden hallitusten kokoonpanoista.

SOK:n hallitus ei ole sen tehtävät ja kokoonpano huomioiden katsonut tarpeelliseksi perustaa hallinnointikoodissa mainittuja valiokuntia hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelemiseksi. SOK:ssa hallintoneuvosto on perustanut tarvittavat valiokunnat. Hallitus ei ole myöskään pitänyt tarpeellisena perustaa hallituksen päätettäviksi kuuluvia asioita valmistelevia muita valiokuntia.

Hallitus kokoontuu tarpeen vaatiessa puheenjohtajan kutsusta ja on päätösvaltainen, kun läsnä on yli puolet hallituksen jäsenistä hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja mukaan lukien.

Hallituksen keskeisimmät tehtävät ja työskentelyn periaatteet on määritelty hallituksen työjärjestyksessä, jonka hallintoneuvosto on vahvistanut. Työjärjestys on osuuskunnan verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

Vuosi 2025

Vuonna 2025 SOK:n hallituksessa oli 9 jäsentä, joista 6 oli osuuskauppojen toimitusjohtajia ja kaksi S-ryhmän ulkopuolista jäsentä. Hallituksen puheenjohtajana toimii osuuskunnan sääntöjen mukaisesti SOK:n pääjohtaja.

Varapuheenjohtajaksi vuodelle 2025 valittiin Harri Miettinen.

Hallituksen sihteerinä toimi SOK:n lakiasiainjohtaja Anu Tuomola.

Hallitus kokoontui vuoden 2025 aikana 12 kertaa ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 99. Hallituksen kokouksissa ovat oikeutettuja olemaan läsnä myös hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat.

SOK:n hallituksen kokoonpano vuonna 2025 oli seuraava:

Nimi	Syntynyt	Koulutus	Päätoimi	Osallistuminen kokouksiin (%)
Hannu Krook	s. 1965	KTM	pääjohtaja	100 %
Nermin Hairedin	s. 1975	KTM	toimitusjohtaja	100 %
Katri Harra	s. 1969	DI, eMBA	hallitusammattilainen	100 %
Antti Heikkinen	s. 1974	DI, eMBA	toimitusjohtaja	100 %
Veli-Matti Liimatainen	s. 1969	KTM	toimitusjohtaja	100 %
Reima Loukkola	s. 1974	KTM	toimitusjohtaja	92 %
Harri Miettinen	s. 1962	KTM	toimitusjohtaja	100 %
Antti Määttä	s. 1966	KTM	toimitusjohtaja	100 %
Juha Riikola	s. 1965	yMBA	toimitusjohtaja	100 %

Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja niiden toteutuminen

Hallituksen jäsenten valintaa ohjaavat periaatteet, jotka hallintoneuvosto vahvistaa. Nimitysvaliokunta ottaa jäsenvalintoja valmistellessaan huomioon kyseiset periaatteet. Valintaan vaikuttavat yleisesti kokoonpanon toimivuus, kokemus, monimuotoisuus ja uudistumisen näkökulma, samoin kuin osuuskauppaan liittyvät tekijät S-ryhmän sisältä tulevien jäsenten osalta. Monimuotoisuutta tukevat muun muassa periaatteisiin sisältyvät tekijät:

- hallituksen kokoonpanon monimuotoisuutta ja riippumattomuutta edistetään nimeämällä jäseniä S-ryhmän ulkopuolelta
- eri sukupuolta edustavien jäsenten tavoitteellinen osuus hallituksessa
- riittävä rotaatio uudistumisen kannalta
- jäsenten tulee edustaa kokemusta eri liiketoiminta-alueilta
- kestävyysseikkoihin liittyvä asiantuntemus.

Eri sukupuolta edustavien jäsenten osalta päämääränä on, että hallituksessa on tasapuolisemmin eri sukupuolten edustajia.

Hallituksen kokoonpanossa on toteutunut monimuotoisuus useista eri näkökulmista. Jäsenillä on ollut monipuolista osaamista ja kokemusta eri liiketoiminta-alueilta. Hallituksessa on ollut edustettuna sekä S-ryhmän sisäistä että ulkopuolista asiantuntemusta, mikä on tukenut riippumattomuutta ja monipuolista näkökulmaa päätöksenteossa. Hallituksessa on ollut edustettuna useita eri ikäryhmiä. Kestävyysseikkoihin liittyvä asiantuntemus on huomioitu jäsenvalinnoissa. Tilikauden 2025 aikana 2 hallituksen jäsenistä oli naisia ja 7 miehiä eli vähemmän edustetun sukupuolen osuus hallituksen jäsenistä on ollut 22 prosenttia.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus

Hallintoneuvoston puheenjohtajisto arvioi hallituksen jäsenten riippumattomuutta ja hallituksen työskentelyä vuosittain. Hallituksen jäsenten riippumattomuutta arvioidaan hallinnointikoodin riippumattomuuskriteerien pohjalta.

Hallituksen puheenjohtajana toimii sääntöjen mukaan osuuskunnan pääjohtaja. Vuoden 2019 alusta lukien hallitukseen on kuulunut kaksi S-ryhmän ulkopuolista riippumatonta jäsentä. S-ryhmän rakenteesta ja omistuspohjasta johtuen muut hallituksen jäsenet ovat S-ryhmän osuuskauppojen toimitusjohtajia. Tältä osin hallituksen kokoonpano riippumattomuuden suhteen poikkeaa hallinnointikoodin suosituksesta. SOK:lla on vain yksi hallinnointikoodissa tarkoitettu merkittävä osuudenomistaja, Helsingin Osuuskauppa Elanto (suositus 10, kohta f), jonka toimitusjohtaja on toiminut vuonna 2025 SOK:n hallituksen jäsenenä.

Hallituksen itsearviointi

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

Tunnistetut kehityskohteet otetaan huomioon hallituksen tehtäviä suunniteltaessa, ja hallintoneuvoston nimitysvaliokunta ottaa tulokset huomioon valmistellessaan ehdotustaan hallintoneuvostolle hallituksen kokoonpanoksi. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajisto antaa vuosittain arvion hallitustyöskentelystä.

Pääjohtaja

SOK:n pääjohtaja on osuuskuntalain tarkoittama toimitusjohtaja. Pääjohtajan tehtävänä on hoitaa osuuskunnan juoksevaa hallintoa hallituksen ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Pääjohtaja vastaa toimitusjohtajana siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Pääjohtajan ollessa estyneenä hänen sijaisenaan toimii hallintoneuvoston valitsema sijainen.

Pääjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Tämä hallinnointikoodista poikkeava käytäntö on perusteltua S-ryhmän rakenteen johdosta ja koska osuuskunnalla on myös hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa. Hallintoneuvosto myös valitsee pääjohtajan ja päättää hänen palkkauksensa perusteet.

SOK:n osuuskuntalain tarkoittamana toimitusjohtajana, ja hallituksen puheenjohtajana, on toiminut pääjohtaja Hannu Krook, KTM (s. 1965). Pääjohtajan sijaisena on toiminut SOK:n kenttäjohtaja Arttu Laine.

Hannu Krook (s. 1965),
pääjohtaja, hallituksen puheenjohtaja, KTM

- pääjohtajana vuodesta 2021
- SOK:lla vuodesta 2021
- S-ryhmässä vuodesta 2013
- kesk. työkokemus:
  - OK Varuboden-Osla Hlg, toimitusjohtaja (CEO)
  - Oy Otto Brandt Ab, konsernin toimitusjohtaja (CEO)
  - Tiimari Oyj, toimitusjohtaja (CEO)
  - TeliaSonera Finland Oyj ja Sonera Oyj, useita tehtäviä mm. Sonera Zed,(CEO), Soneran markkinointijohtaja (CMO)
  - Coca-Cola Juomat Oy, toimitusjohtaja
  - The Boston Consulting Group, konsultti
  - Procter & Gamble Scandinavia, brand manager
- kesk. luottamustehtävät:
  - SOK:n hallitus, 2015–2017 jäsen, varapuheenjohtaja 2018–2020, puheenjohtaja 2021–
  - Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n hallituksessa 2022–2025
  - Kaupan liiton hallituksessa vuodesta 2021, hallituksen puheenjohtajana vuonna 2022–2023
  - Keskuskauppakamarin hallituksen jäsen 2022–2025
  - LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiön hallintoneuvostossa vuodesta 2021 lähtien

Arttu Laine, (s. 1970), kenttäjohtaja, KTM

- SOK:lla vuodesta 2014–
- pääjohtajan sijaisena 2014–
- kesk. työkokemus:
  - Osuuskauppa KPO:n toimitusjohtaja
  - SOK:n Baltian maajohtaja
  - AS Prisma Peremarketin toimitusjohtaja
- kesk. luottamustehtävät:
  - Vastuualueelle kuuluvien yhtiöiden hallituksen puheenjohtaja
  - Päivittäistavarakauppa ry:n hallituksen jäsen vuodesta 2014, puheenjohtajana 2015–2016, 2019–2020, 2023–2024
  - LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiön hallintoneuvoston jäsen vuosina 2007–2013 ja vuodesta 2017
  - Huoltovarmuusneuvoston jäsen vuodesta 2021

Konsernijohtoryhmä

SOK:lla on konsernijohtoryhmä, jonka asettamisesta, jäsenten nimityksistä ja hallitukseen kuulumattomien jäsenten palkkaeduista päättää hallitus pääjohtajan esityksestä. SOK-yhtymän konsernijohtoryhmän tehtävänä on avustaa pääjohtajaa SOK-yhtymän ja S-ryhmän johtamisessa. Konsernijohtoryhmä koordinoi ja käsittelee

Konsernijohtoryhmän jäsenet 31.12.2025:

Nimi	Syntynyt	Nimike ja vastuualue	S-ryhmän palveluksessa	Konserni-johtoryhmän jäsen
Hannu Krook	1965	pääjohtaja	2013–	2021–
Arttu Laine	1970	kenttäjohtaja, liiketoimintaryhmät, logistiikka- ja hankintayhtiöt	1995–	2014–
Jari Annala	1964	johtaja, SOK:n liiketoiminta	1989–	2007–
Päivi Anttikoski	1971	mediajohtaja, markkinointi, viestintä, sisällöt, yhteiskuntasuhteet, S-brändi, Kaupan media	2021–	2021–
Ville Kinnunen	1978	johtaja, Chief Digital Officer	2018–	16.9.2025 alkaen
Hanne Lehtovuori	1974	henkilöstöjohtaja, henkilöstötoiminnot	2021–	2021–
Maria Timgren poissa 1.8.2025–31.7.2026	1984	strategiajohtaja, strategia ja asiakkuus	2021–	2021–
Anu Tuomola	1974	lakiasiainjohtaja, lakiasiat ja sihteeristö	2024–	2025–
Jorma Vehviläinen	1967	CFO, talous ja hallinto	1991–	2013–

muun muassa hallitukselle tehtävät keskeiset esitykset. Näitä esityksiä ovat muun muassa S-ryhmän ja SOK-yhtymän liiketoimintastrategiat, tavoitetasot, toimintasuunnitelmat ja budjetit sekä merkittävät investointi- ja realisointihankkeet. Lisäksi konsernijohtoryhmä käsittelee SOK-yhtymän kaikkia vastuualueita koskevia operatiivisia asioita. Hallitus antaa osuuskunnan sääntöjen mukaan tarvittaessa konsernijohtoryhmälle ohjeita, eikä konsernijohtoryhmällä ole lakiin tai osuuskunnan sääntöihin perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kaksi kertaa kuukaudessa.

Konsernijohtoryhmä kokoontui 29 kertaa vuonna 2025.

Tytäryhtiöt

Tytäryhtiön hallituksen puheenjohtajana toimii pääsääntöisesti kyseisestä liiketoiminnasta vastaava, SOK:n palveluksessa oleva konsernijohtoryhmän jäsen. SOK Liiketoiminta Oy:n hallituksen puheenjohtajana on toiminut pääjohtaja. SOK:n hallitus nimeää tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet tytäryhtiöiden yhtiökokousten päätettäväksi. Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet valitaan pääsääntöisesti S-ryhmään kuuluvista henkilöistä.

Tytäryhtiön hallitus valitsee yhtiön toimitusjohtajan, mutta valinta edellyttää konsernin sisäisten ohjeiden mukaan myös SOK:n hallituksen hyväksynnän. Tytäryhtiöiden toimitusjohtajat eivät pääsääntöisesti kuulu kyseisen yhtiön hallitukseen. Tytäryhtiöiden toimintaa ohjataan muun muassa SOK:n hallituksen päättämin konserniperiaattein ja toimintapolitiikoin.

Ketjuohjaus

SOK:n ketjuohjaukset vastaavat toimialan ketjujen kehittämisestä ja asioiden valmistelusta SOK:n hallituksen päätettäväksi. Keskeisiä vastuita ovat ketjujen kilpailustrategian, ketjuliikeidean ja ketjukonseptin kehittäminen sekä vuosittaisen toimintasuunnitelman laadinnan valmistelu. Liiketoiminnan ketjuohjausyksiköitä johtavat ketjujohtajat, jotka kuuluvat johtoryhmätasolla kenttäjohtajan vastuualueeseen. Liiketoiminnan tukiryhmät tukevat ja avustavat ketjuohjauksia. Niihin kuuluu 4–13 edustajaa alueosuuskauppojen toimitusjohtajista tai toimialajohtajista sekä SOK:n ketjujohtoa. Liiketoiminnan tukiryhmien puheenjohtajana toimii SOK:n kenttäjohtaja.

Vastaavasti SOK:n tuki- ja palvelutoiminnoilla on omat tukiryhmänsä, jotka avustavat ja tukevat kyseisen tukitoiminnan palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä vastaavan SOK:n toiminnon johtoa. Tukiryhmiin kuuluu alueosuuskauppojen toimitusjohtajia ja kyseisen vastuualueen johtajia. Tukiryhmän puheenjohtajana toimii kyseisestä tukitoiminnosta vastaava SOK:n konsernijohtoryhmän jäsen.

Liiketoiminnan ja palvelutoiminnan tukiryhmät eivät ole luonteeltaan päätöksentekoelimiä. Tukiryhmien jäsenien valinnasta huolehtii kyseisen liike- tai tukitoiminnasta vastaava SOK:n konsernijohtoryhmän jäsen ja valinnoista informoidaan SOK:n hallitusta. Johtamismallilla ketjujen ja palvelutoiminnan valta- ja vastuusuhteita on selkeytetty.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on kiinteä osa SOK-yhtymän johtamis- ja hallintojärjestelmää. Se tukee ja varmistaa SOK-yhtymän yritysten toimintaa S-ryhmän kokonaisuudessa 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 sekä yrityksen periaatteita ja toimintapolitiikkoja noudatetaan
- toimintaan liittyvät riskit tunnistetaan ja niiden hallinta toteutetaan kustannustehokkaalla tavalla
- omaisuus on turvattu.

SOK:n hallituksen vastuulla on huolehtia siitä, että SOK-yhtymässä on määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja että SOK-yhtymässä seurataan ohjauksen ja valvonnan toimivuutta. SOK:n hallintoneuvostolla on merkittävä rooli hallituksen ja pääjohtajan vastuulla olevan osuuskunnan hallinnon valvonnassa.

SOK:n pääjohtaja, konsernijohtoryhmän jäsenet ja yksiköiden johtajat sekä SOK:n tytäryhtiöiden hallitukset ja toimitusjohtajat toteuttavat jatkuvaa valvontaa päivittäisessä toiminnassa, kukin omalla vastuualueellaan. Lisäksi sisäinen valvonta on jokaisen esihenkilön ja työntekijän vastuulla. Sisäistä valvontaa toteutetaan kaikilla SOK-yhtymän tasoilla ja toiminnoissa, ja se järjestetään kolmen linjan mallin periaatteella.

SOK-yhtymän sisäisen valvonnan viitekehys perustuu COSO:n (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision) julkaisemaan sisäisen valvonnan viitekehykseen (Internal Control – Integrated Framework 2013).

Seuraavassa on kuvattu SOK-yhtymän sisäisen valvonnan osatekijöitä:

1. OHJAUSYMPÄRISTÖ	2. RISKIENHALLINTA	3. PROSESSIT JA KONTROLLIT	4. TIETO JA VIESTINTÄ	5. SEURANTA JA VARMISTAMINEN
Ohjausympäristö koostuu niistä rakenteista, periaatteista, politiikoista, ohjeista ja prosesseista, jotka luovat pohjan SOK-yhtymän sisäiselle valvonnalle läpi organisaation. Sitä tukevat S-ryhmän arvot, vastuullisuusperiaatteet, ihmisoikeusperiaatteet sekä S-ryhmän eettiset periaatteet. Näiden mukaista toimintaa edellytetään koko SOK-yhtymän henkilöstöltä. Johdon esimerkillä ja johtamistavalla on suuri merkitys valvontakulttuurin ja -tietoisuuden luomisessa. Organisaation rakenne, vastuiden ja valtuutusten myöntäminen sekä henkilöstöhallinnon käytännöt ovat myös osa ohjausympäristöä.	Riskienhallinta on osa SOK-yhtymän sisäistä valvontaa. Riskienhallintaprosessin tehtävänä on tuottaa tietoa toimintaan liittyvistä riskeistä päätöksenteon tueksi ja antaa kohtuullinen varmuus siitä, että riskejä hallitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. SOK-yhtymän johtamisjärjestelmään ja -prosessiin integroituun riskienhallintaprosessiin kuuluvat riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, analysointi, priorisointi sekä niiden perusteella tehtävien kustannustehokkaiden hallintatoimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta.	Prosessien ja kontrollien avulla pyritään varmistumaan, että SOK-yhtymässä toimitaan johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti ja että tavoitteet saavutetaan hallitulla tavalla. S-ryhmä-tason periaatteet, SOK-yhtymän toimintapolitiikat ja ohjeet antavat suuntaviivat, mitä pitäisi tehdä. Prosessien ja kontrollien avulla määritetään puolestaan, miten edellä mainittuja periaatteita, politiikkoja ja ohjeita toteutetaan ja valvotaan. Kontrollit voivat olla luonteeltaan ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja.	Sisäistä valvontaa tuetaan riittävällä, luotettavalla ja ajantasaisella tiedonkululla sekä viestinnällä. Sisäisen valvonnan kannalta keskeistä on erityisesti sisäinen tiedonkulku ja viestintä. Tämä koskee esimerkiksi ohjeita, yrityksen tavoitteita ja niiden seurantaa sekä sisäisen valvonnan toimivuutta. Sisäinen viestintä tukee liiketoimintaa ja edistää sen päämääriä sitouttamalla työyhteisön toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. SOK-yhtymässä sisäisen viestinnän ydin on esihenkilöviestintä osana hyvää johtamista.	Seurannalla ja tarkastuksella varmistetaan sisäisen valvonnan toimivuus ja tehokkuus. Jatkuvaa seurantaa toteutetaan osana johtamista ja esihenkilötyötä. Sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta varmistetaan myös sisäisillä ja ulkoisilla erillisarvioinneilla, esimerkiksi sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen toimesta. Seurannan ja tarkastusten avulla valvontajärjestelmässä havaitut puutteet tulevat johdon tietoon ja tarvittavat korjaustoimenpiteet voidaan käynnistää.

Riskienhallinta

SOK:n hallitus vahvistaa S-ryhmän riskienhallintaperiaatteet ja SOK-yhtymän riskienhallintapolitiikan. Näiden mukaisesti yhtymässä tunnistetaan ja analysoidaan riskejä sekä määritetään näille hallintatoimenpiteitä. Tämä tapahtuu osana strategiaprosessia, toiminnan suunnittelua, toimeenpano- ja seurantaprosessia sekä kehittämishankkeita. Analyysien perusteella tunnistetaan yhtymän toiminnan ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävimmät riskit, jotka hallitus käsittelee ja päättää vuosittain. SOK-yhtymän tytäryhtiöiden ja yksiköiden johto käsittelee ja määrittelee yksikön merkittävimmät riskit ja niille määritellyt hallintatoimenpiteet sekä vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta.

SOK:n riskienhallinnan asiantuntijaorganisaatio ohjaa ja kehittää riskienhallintaa S-ryhmässä sekä tukee riskienhallinnan toteuttamisessa. SOK:n sisäinen tarkastus arvioi riskienhallintaprosessien riittävyyttä ja toimivuutta.

Sisäinen tarkastus

SOK:n sisäisen tarkastuksen toiminto vastaa yhtymän sisäisen tarkastuksen toteuttamisesta. SOK:n hallitus hyväksyy vuosittain sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman, ja sisäinen tarkastus raportoi säännöllisesti konsernijohtoryhmälle, pääjohtajalle, hallitukselle ja hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnalle sisäisen tarkastuksen havainnoista.

Tilintarkastus

Osuuskunnan tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä, kirjanpitoa ja hallintoa tarkastaa tilintarkastaja, jonka tulee olla tilintarkastuslaissa tarkoitettu tilintarkastusyhteisö. Osuuskunnan varsinainen kokous valitsee tilintarkastajan.

Osuuskunnan kokous valitsi SOK:n varsinaiseksi tilintarkastajaksi vuodelle 2025 tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab:n, päävastuullisena tilintarkastajana KHT-tilintarkastaja Jukka Rajala.

Suomessa, Virossa ja Venäjällä maksettiin vuonna 2025 palkkioita SOK-yhtymän yhtiöiden tilintarkastustoiminnasta 366 054,19 euroa ja muita tilintarkastukseen liittymättömiä palkkioita yhteensä 24 150,00 euroa. Näistä palkkioista 152 308,55 euroa oli emoyhtiön tilintarkastuspalkkioita ja 26 173,94 euroa emoyhtiön muita tilintarkastukseen liittymättömiä palkkioita.

Lähipiiriliiketoimet

SOK-yhtymässä ylläpidetään luetteloa sen lähipiiriin kuuluvista osapuolista ja seurataan sekä arvioidaan lähipiirin kanssa tehtäviä liiketoimia.

SOK määrittelee lähipiirin rakenteensa kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Määrittelyssä otetaan erityisesti huomioon lähipiiritoimia koskevan suosituksen tarkoitus sekä mahdollisuuksien mukaan hallinnointikoodin mukainen lähipiiri.

SOK:n lähipiiriin kuuluvat muun muassa kaikki konserniyhtiöt, hallituksen, hallintoneuvoston ja konsernijohtoryhmän jäsenet sekä heidän läheiset perheenjäsenensä. Mahdolliset eturistiriidat otetaan huomioon päätöksenteossa.

Kukin SOK:n konserniyhtiö ylläpitää omaa luetteloa lähipiiriinsä kuuluvista yhtiöistä.

SOK-yhtymä esittää tilinpäätöksen liitetietona tiedot lähipiiriliiketoimista, jos ne ovat olennaisia eikä niitä ole toteutettu tavanomaisin kaupallisin ehdoin.

Taloudellinen raportointi

SOK-yhtymä julkistaa tilinpäätöstiedotteensa helmi-maaliskuussa. SOK-yhtymän tilinpäätös ja toimintakertomus julkaistaan maaliskuussa ja vahvistetaan varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa huhtikuussa. Puolen vuoden toimintaa koskeva osavuosikatsaus julkistetaan elokuussa. Tämän lisäksi S-ryhmän vähittäismyynnin kehityksestä kerrotaan neljännesvuosittain.

Muu tiedottaminen

SOK-yhtymää ja S-ryhmää koskevat ajantasaiset tiedot, muun muassa tiedotteet, löytyvät S-ryhmän kotisivuilta, osoitteesta https://s-ryhma.fi. SOK Viestintä -yksikkö vastaa tiedon tuottamisesta ja päivittämisestä.

Palkitsemista koskeva raportti on erillisenä verkkosivuilla https://s-ryhma.fi kohdassa Hallinto ja johtaminen.

LIITE

SOK:N HALLINTO JA JOHTO 2025

SOK:N HALLINTONEUVOSTO 31.12.2025

Puheenjohtajisto

Timo Santavuo
(s. 1960)
asianajaja, varatuomari, laamanni
puheenjohtaja 2022–
Satakunnan Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2012–
erovuorossa 2027

Jarkko Rautaoja
(s. 1964)
diplomi-insinööri
ensimmäinen varapuheenjohtaja 2022–
Osuuskauppa Hämeenmaan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2017–
erovuorossa 2026

Tapio Finér
(s. 1968)
MBA
toinen varapuheenjohtaja 2022–
Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2028

Perttu Huusko (s. 1978)
yliopettaja, KTL
Osuuskauppa Maakunnan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2024–
erovuorossa 2027

Mikko Junttila (s. 1983)
KTM
Osuuskauppa PeeÄssän toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2026

Henrik Karvonen (s. 1972)
kauppaneuvos, oik.yo, MBA, HHJ
Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2025–
erovuorossa 2028

Sinikka Kelhä (s. 1964)
asianajaja
Osuuskauppa Keulan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2017–
erovuorossa 2026

Sami Kettunen (s. 1969)
toimitusjohtaja
Osuuskauppa Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2028

Juha Kivelä (s. 1966)
KTM, kauppaneuvos
Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2025–
erovuorossa 2028

Mathias Kivikoski (s. 1973)
KTM
Osuuskauppa Varuboden-Oslan toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2028

Mikko Lassila (s. 1969)
agronomi, MMM
Kymen Seudun Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2021–
erovuorossa 2027

Antti Latola (s. 1959)
asianajaja
Osuuskauppa Arinan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2028

Martti Lokka (s. 1967)
isännöitsijä, kiinteistöneuvos
Osuuskauppa Suur-Savon hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2014–
erovuorossa 2027

Harri Lämsä (s. 1979)
varatuomari
Koillismaan Osuuskaupan toimitusjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2027

Anne Mäkelä (s. 1965)
asianajaja, varatuomari
Osuuskauppa KPO:n hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2015–
erovuorossa 2026

Heli Puura (s. 1965)
OTK, eMBA
Helsingin Osuuskauppa Elannon hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2022–
erovuorossa 2026

Mika Rantanen (s. 1959)
KM
Turun Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2019–
erovuorossa 2028

Marco Roth (s. 1971)
kehityspäällikkö
Pirkanmaan Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2025–
erovuorossa 2026

Kari Suninen (s. 1963)
toimitusjohtaja
Etelä-Karjalan Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja
hallintoneuvoston jäsen 2018–
erovuorossa 2027

Henkilöstön edustajat

Anu Akkanen (s. 1978)
palveluneuvoja
Vähittäiskaupan verkkokaupat
hallintoneuvoston jäsen 2025–

Ulla Kivilaakso (s. 1970)
projektipäällikkö
SOK Markkinointi
hallintoneuvoston varajäsen 2025–
(toiminut poisjääneen Olli Rausteen tilalla alkaen 3.10.2025)

SOK:N HALLITUS 31.12.2025

Hannu Krook
(s. 1965)
pääjohtaja, KTM
SOK:n hallituksen
puheenjohtaja
SOK:n hallituksen
jäsen 2016–2020
S-ryhmässä 2013–

Nermin Hairedin
(s. 1975)
toimitusjohtaja, KTM
SOK:n hallituksen
jäsen 2019–

Katri Harra
(s. 1969)
hallitusammattilainen,
DI, eMBA
SOK:n hallituksen
jäsen 2023–

Antti Heikkinen
(s. 1974)
toimitusjohtaja, DI, eMBA
Pirkanmaan Osuuskauppa
SOK:n hallituksen
jäsen 2023–
S-ryhmässä 2005–

Veli-Matti Liimatainen
(s. 1969)
toimitusjohtaja, KTM
Helsingin Osuuskauppa
Elanto
SOK:n hallituksen
jäsen 2018–
S-ryhmässä 1995–

Reima Loukkola
(s. 1974)
toimitusjohtaja, KTM
Osuuskauppa Arina
SOK:n hallituksen
jäsen 2025–
S-ryhmässä 1991–

Harri Miettinen
(s. 1962)
toimitusjohtaja, KTM,
kauppaneuvos
Kymen Seudun
Osuuskauppa
SOK:n hallituksen
jäsen 2021–
S-ryhmässä 1997–

Antti Määttä
(s. 1966)
toimitusjohtaja, KTM,
kauppaneuvos
Osuuskauppa Keskimaa
SOK:n hallituksen
jäsen 2022–
S-ryhmässä 1991–

Juha Riikola
(s. 1965)
toimitusjohtaja, yMBA,
kauppaneuvos
Etelä-Karjalan
Osuuskauppa
SOK:n hallituksen
jäsen 2024–
S-ryhmässä 1981–

SOK-YHTYMÄN KONSERNIJOHTORYHMÄ 31.12.2025

Hannu Krook
(s. 1965)
Pääjohtaja, KTM
S-ryhmässä 2013–

Arttu Laine
(s. 1970)
Kenttäjohtaja,
pääjohtajan
sijainen, KTM
Liiketoimintaryhmät,
hankinta ja logistiikka
S-ryhmässä 1995–

Jari Annala
(s. 1964)
Johtaja, KTM
SOK:n liiketoiminta
S-Pankki Oyj:n
hallituksen
puheenjohtaja
S-ryhmässä 1989–

Päivi Anttikoski
(s. 1971)
Mediajohtaja, FM
Markkinointi, viestintä,
sisällöt, yhteiskuntasuhteet,
S-brändi, Kaupan media
S-ryhmässä 2021–

Ville Kinnunen
(s. 1978)
(16.9.2025 alkaen)
Johtaja, CDO, DI
AI ja analytiikka, IT- ja
Digikehitys, Design ja Agile
S-ryhmässä 2018–

Hanne Lehtovuori
(s. 1974)
Henkilöstöjohtaja, OTM,
eMBA
Henkilöstötoiminnot
S-ryhmässä 2021–

Maria Timgren
(s. 1984)
(poissa 1.8.2025–31.7.2026)
Strategiajohtaja, KTM
Strategia ja asiakkuus
S-ryhmässä 2021–
Ajalla 1.8.2025–31.7.2026
vt. strategiajohtajana toimii
Vesa Koivuranta.

Anu Tuomola
(s. 1974)
Lakiasiainjohtaja, OTM,
VT, eMBA
Lakiasiat ja sihteeristö
S-ryhmässä 2024–

Jorma Vehviläinen
(s. 1967)
Talous- ja rahoitusjohtaja,
CFO, KTM
Talous ja hallinto
S-ryhmässä 1991–

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)
Fleminginkatu 34, Helsinki
PL 1, 00088 S-RYHMÄ
puh. 010 76 8011
(mpm/pvm)
www.s-ryhma.fi