

Selvitys Osuuskauppa Varuboden-Osla  
Handelslagin hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
2025

**Corporate Governance**

## Johdanto

Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag (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) 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 19.5.2025

## Poikkeamat hallinnointikoodista

Hallinnointikoodi on pörssiyhtiöille 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. Lisäksi 1.1.2020 voimaan tulleen hallinnointikoodiuudistuksen taustalla on ollut keskeisesti koodin esipuheen mukaan osakkeenomistajien oikeudet -muutosdirektiivi (”Direktiivi”), jonka velvoitteet implementointiin osaksi kansalliseen lainsäädäntöön 10.6.2019, jota ei kuitenkaan sovelleta osuuskauppaan. 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. Poikkeamilla muun muassa parannetaan edelleen viestintää ja päätöksentekoa osuuskaupan hallinnon kesken ja annetaan hallintoneuvoston sisältävän hallintorakenteen kautta 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 noin yksi kolmasosa (suositus 6). Kolmen kalenterivuoden toimikausi on perusteltua jatkuvuuden turvaamiseksi hallintoneuvoston työssä.
- Osuuskaupalla on palkitsemispolitiikka, mutta sen sisältö poikkeaa hallinnointikoodissa tarkoitetun Pörssiyhtiölain säädännön edellyttämästä palkitsemispolitiikasta. Sääntöjen mukaan edustajisto valitsee kevätkokouksessa nimeämisvaliokunnan valmistelevaan sekä edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten palkkioperusteita ja määrää ja syyskokouksessa päättää edustajiston jäsenten, hallintoneuvoston puheenjohtajien ja jäsenten palkkioista. Osuuskaupan palkitsemisraportointi ei täysin vastaa palkitsemisraportointia, jota arvopaperimarkkinalaki ja valtiovarainministeriön asetus osakkeen liikkeeseenlaskijan palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisraportista ("Pörssiyhtiölain säädäntö") edellyttää pörssiyhtiöiltä (suositus 1, suositus 4, suositus 17, suositus 20, suositus 22)
- Osuuskauppa ei pidä internetsivuillaan nähtävinä edustajiston kokousasiakirjoja viiden vuoden ajan edustajiston kokouksesta (suositus 4). Pöytäkirjat ovat saatavissa pyydettäessä.

## Osuuskauppa ja S-ryhmä

Osuuskauppa Varuboden-Osla on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa. Osuuskaupan omistavat sen 72 296 (70 102) 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 liiketoimintaketjun 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.

Osuuskunta Varuboden ja Osuuskauppa OSLA Handelslag fuusioituivat 30.6.2011 kombinaatiofuusiolla perustamalla uuden vastaanottavan osuuskunnan, Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagin.

Osuuskauppakonserniin kuuluvat emo-osuuskunta Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag ja sen kokonaan omistamat tytäryhtiöt Varuboden på Åland Ab ja VBO Kondis Oy sekä kaksi kiinteistötytäryhtiötä.

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

## Osuuskaupan hallintomalli

Osuuskaupan hallintomalli on hallinnointikoodista poiketen ns. kaksipuolainen ja koostuu edustajiston lisäksi hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta alla olevassa kuvassa esitetyn mukaisesti. Hallituksen puheenjohtajana toimii aina ulkopuolinen henkilö, ei koskaan toimitusjohtaja. Tältä osin osuuskauppa poikkeaa suurimmasta osasta muita alueosuuskauppoja. Yhtiön operatiivisessa johtamisessa toimitusjohtajaa avustaa johtoryhmä.

Osuuskaupan keskeiset hallintoelimet on kuvattu alla olevissa laatikoissa:

|                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asiakasomistajat</b><br>72 296                                         |
| <b>Edustajisto</b><br>50 jäsentä<br><br>Toimikaus 2024–2028               |
| <b>Hallintoneuvosto</b><br><br>17 jäsentä<br>joista 2 henkilöstöedustajaa |

|                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hallitus</b><br>3–5 jäsentä, joista yksi toimii puheenjohtajana,<br>toimikausi kalenterivuosi<br><b>Toimitusjohtaja</b><br>hallituksen jäsen |
| <b>Tilintarkastajat</b><br>1                                                                                                                    |

## 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.

### Edustajiston nimeämisvaliokunta

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

Nimeämisvaliokuntaan kuuluu yhdeksän edustajiston jäsentä jakautuneena viidelle eri jäsenalueille (vastaa hallintoneuvoston aluejakoa). Varahenkilöitä on viisi. Lisäksi valiokunnan kokouksissa on läsnä osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja. Nimeämisvaliokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi nimeämisvaliokunta on nimetty.

Nimeämisvaliokunnalle on vuonna 2017 hyväksytty työjärjestys (= vaalijärjestys liittyen hallintoneuvoston jäsenten valintaan), jossa selostetaan säännöt ja periaatteet, joita nimeämisvaliokunnan ja edustajiston on noudatettava valintaprosessissa.

Vuoden 2024 edustajiston syyskokoukselle ehdotukset valmistellut nimeämisvaliokunta koostui seuraavista edustajiston valitsemista jäsenistä:

Hanko/Raasepori/Inkoo: Peter Asén, Fredrika Åkerö, (varalla Thomas Lindholm)  
Kirkkonummi/Siuntio/Kauniainen: Sabina Holopainen, Marko Linnala (varalla Juha Oksanen)  
Sipoo/Askola/Pukkila/Pornainen/Loviisa/Lapinjärvi: Arja Isotalo, Carola Juselius (varalla Erkki Pusula)

Porvoo: Bodil Lund, Tea Valjakka (varalla Erkki Naumanen)  
Ahvenanmaa: Robert Storfors (varalla Carina Aaltonen)

Valiokunta päätti, että sen puheenjohtajana toimii Arja Isotalo ja varapuheenjohtajana Bodil Lund. Nimeämisvaliokunta kokoontui 2024 yhden kerran ja esitteli 20.11.2024 ehdotuksensa hallintoneuvoston kokoonpanosta edustajiston syyskokoukselle.

## Hallintoneuvosto

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

### Kokoonpano ja valinta

Hallintoneuvostoon kuuluu 17 jäsentä, joista edustajisto valitsee 15 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 lain perusteella hallintoneuvostoon kaksi jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Osuuskaupassa on sovittu, että kaupan pääluottamushenkilö ja esihenkilöiden pääluottamushenkilö edustavat henkilöstöä hallintoneuvostossa. Varahenkilöt ovat ravintolan luottamushenkilö (vaihtoehtoisesti kaupan varaluottamushenkilö) ja esihenkilöiden varaluottamushenkilö. 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 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 valinta sekä hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan nimeäminen. Toimitusjohtajan valitsee hallitus.

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. Työjärjestyksen keskeinen sisältö on selostettu alla:
- noudatetaan § 17 ja § 18 Varuboden-Oslan säännöissä
- kokouksia pidetään vähintään 3 kertaa vuodessa n. kello 18 alkaen
- kokoukset pidetään erikseen sovittavassa paikassa
- hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat saavat olla läsnä hallintoneuvoston kokouksissa
- johtoryhmän jäsenet saavat olla läsnä hallintoneuvoston kokouksissa
- toimitusjohtaja kutsuu kokoukseen toimeksi saaneena hallintoneuvoston puheenjohtajan kanssa läpikäynnin jälkeen tai hallintoneuvoston puheenjohtaja kutsuu.
- Kutsu esityslistoineen ja mahdollisine materiaaleineen (kaksikielisenä) julkaistaan hallintoneuvoston Teams-kanavalla. Edellisen kokouksen pöytäkirjaa ei lähetetä. Sisältö kerrataan kokouskutsussa/seuraavassa kokouksessa.
- jokaiselle kokoukselle valitaan kaksi pöytäkirjantarkastajaa aakkosjärjestyksessä
- pöytäkirja laaditaan suomeksi ja ruotsiksi ja puheenjohtaja ja sihteeri allekirjoittavat pöytäkirjan
- Uusista toimialoista tai niiden lakkauttamisesta päättää hallintoneuvosto
- Suuret investoinnit (yli 10 milj. euroa) viedään hallintoneuvostolle kommentoitaviksi, mutta hallitus päättää niistä
- Hallintoneuvosto huolehtii "osuustoiminnallisesta hengestä"
- Hallintoneuvoston valiokunnalle laaditaan ohjesääntö.

### **Hallintoneuvoston valiokunta**

Ottaen huomioon hallintoneuvoston sääntömääräiset tehtävät hallintoneuvosto päättää niitä koskevien valiokuntien perustamisesta. Hallintoneuvostolla on valiokunta, joka valmistelee hallituksen jäsenten valintaa. Valiokuntaan kuuluu hallintoneuvoston puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä kolme muuta hallintoneuvoston keskuudestaan vuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Jäsenet valitaan hallintoneuvoston kokouksessa. Valiokunnan puheenjohtajana toimii hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajana joku muu valiokunnan jäsenistä kuin hallintoneuvoston varapuheenjohtaja. Tämä sen takia, että valmistelut liittyen hallintoneuvoston puheenjohtajiston valintaan tekee valiokunnassa pienempi ryhmä, joka koostuu valiokunnan varapuheenjohtajasta sekä kahdesta muusta valiokunnan jäsenestä. Hallintoneuvoston valintamenettely varmistaa omistajien vaikuttamismahdollisuudet hallituksen kokoonpanoon ja sitä kautta koko osuuskaupan toimintaan.

Valiokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi valiokunta on nimetty.

Valiokunnalle on vahvistettu ohjesääntö.

Vuoden 2024 hallintoneuvostolle ehdotukset valmistellut valiokunta koostui seuraavista hallintoneuvoston jäsenistä:

Leena Munter-Ollus (HN pj), Daniel Lindroos (HN varapuh.joht), Timo Haapaniemi (valiokunnan varapj), Christel Liljeström ja Staffan Lindholm.

Valiokunta kokoontui kolme kertaa ja pääsääntöisesti kaikki jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Valiokunta esitteli 9.10.2024 ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta hallintoneuvostolle.

### **Hallintoneuvoston puheenjohtaja**

Hallintoneuvoston kokousten johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtäviä ovat mm.

- hallintoneuvoston kokousten valmistelu yhdessä hallituksen kanssa.
- edustajiston kokousten koollekutsuminen hallintoneuvoston puolesta.

### **Vuosi 2024**

Hallintoneuvostossa oli vuonna 2024 yhteensä 17 jäsentä. Hallintoneuvosto kokoontui vuonna 2024 neljä kertaa. Hallintoneuvoston jäsenen palkkio vuonna 2024 oli 275 euroa kultakin kokoukselta. Hallintoneuvoston puheenjohtajan erityispalkkio oli 1 155 euroa kuukaudessa ja varapuheenjohtajien erityispalkkio oli 525 euroa kuukaudessa. Lisäksi hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen matkustussäännön mukaisesti. Hallintoneuvoston jäsenille maksettiin palkkioita tilikaudella

1.1.–31.12.2024 yhteensä 63 585 euroa. Hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja ostoetuun toimintakautensa aikana.

### **Vuosi 2025**

Vuonna 2025 hallintoneuvoston jäseninä toimivat:

|                     |                                                       |            |
|---------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| Timo Haapaniemi     | Kauniainen/Kirkkonummi/Siuntio                        | 31.12.2025 |
| Leena Munter-Ollus  | Kauniainen/Kirkkonummi/Siuntio                        | 31.12.2025 |
| David Bäck          | Kauniainen/Kirkkonummi/Siuntio                        | 31.12.2027 |
| Dick Carstens       | Hanko/Raasepori/Inkoo                                 | 31.12.2026 |
| Staffan Lindholm    | Hanko/Raasepori/Inkoo                                 | 31.12.2027 |
| Nina Wessberg       | Hanko/Raasepori/Inkoo                                 | 31.12.2027 |
| Nanna Sundman       | Porvoo                                                | 31.12.2027 |
| Arto Nurmi-Aro      | Porvoo                                                | 31.12.2025 |
| Daniel Lindroos     | Porvoo                                                | 31.12.2026 |
| Kenneth Sola        | Porvoo                                                | 31.12.2025 |
| Mikael Karlsson     | Loviisa/Askola/Pornainen/<br>Pukkila/Lapinjärvi/Sipoo | 31.12.2026 |
| Sanna Kurki         | Loviisa/Askola/Pornainen/<br>Pukkila/Lapinjärvi/Sipoo | 31.12.2027 |
| Christel Liljeström | Loviisa/Askola/Pornainen/<br>Pukkila/Lapinjärvi/Sipoo | 31.12.2025 |
| Thor-Björn Wik      | Ahvenanmaa                                            | 31.12.2025 |
| Veronica Hertzberg  | Helsinki                                              | 31.12.2027 |
| Laura Hyppölä       | henkilöstöedustaja                                    | 31.12.2026 |
| Daniela Weckman     | henkilöstöedustaja                                    | 31.12.2026 |
| Taina Alatalo       | varajäsen                                             | 31.12.2026 |
| Olli Wigren         | "                                                     | 31.12.2027 |

### **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.

## **Hallitus**

### **Kokoonpano ja valinta**

Sääntöjen mukaan osuuskaupan hallituksen muodostavat toimitusjohtaja ja 3-5 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Hallintoneuvosto valitsee kalenterivuodeksi kerrallaan hallituksen jäsenistä puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja eivät saa olla osuuskaupan palveluksessa.

Hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenten valinnan valmistelutyön tekee hallintoneuvoston valiokunta. 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 säännöissä.

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

Sääntöjen 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 päätettäväksi kuuluvia asioita valmistelevia valiokuntia. Sikäli kuin osuuskaupassa

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

### **Vuosi 2024**

Hallituksessa oli vuonna 2024 toimitusjohtajan lisäksi 4 jäsentä. Hallitus kokoontui 12 kertaa vuoden 2024 aikana. Jäsenet osallistuivat kokouksiin keskimäärin 100-prosenttisesti.

Vuonna 2024 hallituksen jäsenenä toimivat: Ray Blomqvist (puheenjohtaja), Merja Partio (varapuheenjohtaja), Konsta Saarela, Hanna Vainio sekä toimitusjohtaja Mathias Kivikoski.

Hallituksen jäsenten kokouspalkkio vuonna 2024 oli 460 € kokoukselta. Lisäksi maksettiin 800 €:n suuruinen kuukausikorvaus. Hallituksen puheenjohtajalle maksettiin 2 310 €:n suuruinen kuukausikorvaus. Tehtävän hoitamiseen liittyvät toteutuneet matkakulut korvattiin matkustussäännön mukaisina. Hallituksen jäsenille maksettiin tilikaudella 1.1.–31.12.2024 yhteensä 82 520 euroa palkkioita. Osuuskaupan työsuhteessa olevat hallituksen jäsenet eivät saaneet erillistä korvausta hallitustyöskentelystä. Hallituksen jäsenellä on toimikautensa aikana oikeus ostoetuun.

### **Vuosi 2025**

Hallituksen jäsenet vuonna 2025: Ray Blomqvist (puheenjohtaja), Konsta Saarela (varapuheenjohtaja), Mikaela Ahlnäs-Mäkeläinen, Mia Ahlström, Hanna Vainio sekä toimitusjohtaja Mathias Kivikoski.

### **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.

Osuuskaupan toimitusjohtaja on hallituksen jäsen mutta puheenjohtajana toimii aina ulkopuolinen, osuuskaupasta riippumaton henkilö. Kaikki muut hallituksen jäsenet paitsi toimitusjohtaja 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 tammi-/helmikuun kokouksessa.

Tunnistetut kehityskohteet otetaan huomioon hallituksen tehtäviä suunniteltaessa ja hallintoneuvoston valiokunta 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 hallituksen valitsema henkilö (sääntömuutos 1.1.2018).

Hallitus nimittää toimitusjohtajan (sääntömuutos 1.1.2018) ja hyväksyy toimitusjohtajasopimuksen ehdot sekä päättää palkitsemisperusteista. Toimitusjohtajan hallinnollisena esimiehenä toimii hallituksen puheenjohtaja. Sääntömuutoksen 1.1.2018 jälkeen toimitusjohtaja ei voi enää olla hallituksen puheenjohtaja mutta on aina hallituksen jäsen.

Osuuskaupan toimitusjohtaja on Mathias Kivikoski. Toimitusjohtajan sijainen on toimialajohtaja Laura Koistinen.

## 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.

Tilikaudella 1.1.–31.12.2024 johtoryhmälle maksettiin palkkaa ja tulospalkkioita 876 525 euroa. Tähän summaan sisältyy myös luontaisedut. Johtoryhmän jäsenillä on myös mahdollisuus 0-3 kuukauden tulospalkkioon, joka perustuu hallituksen hyväksymiin tulokortteihin. Lisäeläke S-ryhmän suosituksen mukaisesti.

Johtoryhmä vuonna 2024:

Toimitusjohtaja Mathias Kivikoski  
Talousjohtaja Katja Vähäjärvi  
Kiinteistöjohtaja Mikko Ala-Huikku  
Toimialajohtaja Karlos Kotkas  
Toimialajohtaja Laura Koistinen  
Henkilöstöjohtaja Paula Pajunen

## Tytäryhtiöt

Tytäryhtiön hallitus valitsee osuuskaupan hallituksen hyväksymän toimitusjohtajan tytäryhtiölle. Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet valitaan pääsääntöisesti osuuskaupan johtoryhmästä.

Tytäryhtiöiden toimintaa ohjataan osuuskaupan konserniperiaatteiden mukaisesti.

## Tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmä

Hallinnointikoodissa tarkoitettu palkitsemispolitiikka on lakiin perustuva pakollinen velvoite pörssiyhtiöille. Sen takia tämä osuuskaupan palkitsemispolitiikka ei täysin vastaa palkitsemispolitiikkaa, jota arvopaperimarkkinalaki ja valtiovarainministeriön asetus osakkeen liikkeeseenlaskijan palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisraportista edellyttää pörssiyhtiöiltä. Osuuskauppa on kuitenkin pyrkinyt mahdollisuuksien mukaan laatimaan sen, ottaen huomioon kuitenkin sen säännöt ja niiden mukaisen menettelyn päätöksentekoprosesseineen koskien palkitsemista.

### Palkitsemisen päätöksentekoprosessi

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

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkioista ja hallitus päättää toimitusjohtajan palkkauksen perusteet. Hallituksen jäsenten palkkiot päätetään S-ryhmässä tehdyn tehtävän vaativuusarvioinnin ja SOK:n palkitsemisvaliokunnan antaman suosituksen pohjalta. SOK:n hallintoneuvosto palkitsemisvaliokunnan esityksestä antaa suosituksia toimitusjohtajan tulospalkitsemisen perusteista.

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

Koko henkilöstö on tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Johdon ja esihenkilöiden tulospalkkiojärjestelmässä arviointijakso on yksi vuosi ja palkkion maksimimäärä voi olla 0–3 kuukauden palkkaa vastaava summa. Tulospalkkiot perustuvat sekä lyhyen aikavälin että pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja kriteereinä ovat mm. tulos, prosessien tehokkuus sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Tulospalkkioiden mittarit on vahvistettu ns. tuloskorteille sekä oman yksikön että Varuboden-Oslan näkökulmasta.

Muiden kuin edellä mainittujen henkilöiden tulospalkkiot harkitaan ja päätetään vuosittain Varuboden-Oslan tuloksen mukaan ja tuloskortteihin perustuen. Lisäksi on käytössä pikapalkitsemisjärjestelmä koskien kaikkia työntekijöitä.

Hallitus vahvistaa tulospalkkioperiaatteet johtoryhmän jäsenille toimitusjohtajan esityksestä ja toimitusjohtaja yhdessä toimialajohtajien kanssa vahvistaa tulospalkkioperiaatteet yksikköpäälliköille.

Varuboden-Oslassa tehdään vuosittain tasa-arvosuunnitelman mukainen palkkaselvitys, josta ilmenee eri henkilöstöryhmien keskipalkat miehille ja naisille. Selvityksen tuloksesta tiedotetaan henkilöstölle ja luottamusmiehille.

Henkilöstörahasto, joka perustettiin vuonna 2004, antaa mahdollisuuden maksaa tietyn tuntimäärän työskennelleille koko henkilöstön jäsenille, osuuskaupan tulokseen perustuvia voitto-osuuksia. Koko Varuboden-Oslan henkilöstö kuuluu henkilöstörahastoon.

Osuuskauppa voi hyödyntää SOK:n Palkitsemisvaliokunnan valmistelemia ja SOK:n hallintoneuvoston päättämiä tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmäsuosituksia.

## **Sisäinen valvonta ja riskienhallintajärjestelmät**

### **Sisäinen valvonta**

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla varmistetaan, että osuuskaupan toiminta on tehokasta, sen taloudelliset ja muut tiedot ovat luotettavia ja että osuuskauppa noudattaa soveltuvia säännöksiä ja toimintaperiaatteita. Sisäinen valvonta koostuu riskienhallinnasta, talousvalvonnasta, sisäisestä tarkastuksesta sekä niistä tukevista politiikoista.

Osuuskaupan sisäisen valvonnan toimintaperiaatteissa määritellään osuuskaupassa ja sen tytäryhtiöissä sovellettava sisäisen valvonnan prosessi. Sisäisen valvonnan prosessi sisältää valvonnan tavoitteen asettamisen, valvonnan suunnittelun ja toteutuksen, toiminnan tehokkuuden testauksen, seurannan ja jatkuvan kehittämisen ja raportoinnin.

Osuuskaupan hallituksen vastuulla on varmistaa, että osuuskauppa on määritellyt sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet.

Osuuskaupan hallitus vastaa sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallintajärjestelmien seurannasta. Sisäinen tarkastus avustaa hallitusta sen seurantavelvollisuuden täyttämässä varmistamalla, että osuuskaupakonsernin valvontatoimenpiteet on suunniteltu ja otettu käyttöön asianmukaisesti.

Toimitusjohtaja, toimialojen ja liiketoimintayksiköiden johtajat ja tytäryhtiöiden hallitukset toimitusjohtajineen suorittavat liiketoiminnan ohjausta ja valvontaa päivittäisessä toiminnassa omalla vastuualueellaan.

## **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 riippumattomuuden varmistamiseksi ja raportoi säännöllisesti 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 2024 jatkoi varsinaisena tilintarkastajana KPMG Oy Ab/Jukka Rajala.

Tilintarkastuslain mukaan varatilintarkastajia ei tarvitse valita, mikäli varsinaiset tilintarkastajat ovat tilintarkastusyhteisöjä.

Konserniin kuuluvien yhtiöiden tilintarkastustoiminnasta maksettiin tilikaudella 1.1.–31.12.2024 tilintarkastuspalkkioita 39 460 (47 700) euroa.

## **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 pörssiyhtiöitä 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 luetteloa sen lähipiiriin kuuluvista yhtiöistä. 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.

Osuuskauppa julkistaa tilinpäätöksensä helmikuussa ja puolen vuoden toimintaa koskevan osavuositarkastuksensa elokuussa.

## **Muu tiedottaminen**

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

Tietoa on saatavilla osuuskaupan internetsivuilla osoitteessa [www.varuboden-osla.fi](http://www.varuboden-osla.fi) sekä pyydettyäessä myös kirjallisesti. Koko S-ryhmän tiedot ovat osoitteessa [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi).

## **Corporate governance -statementin päivitys**

Osuuskaupan Corporate Governance -statement on nähtävillä osuuskaupan internet-sivuilla. Päivitys tehdään tarpeen vaatiessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa.