

**Selvitys Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagin hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä 2026**

Corporate Governance

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	3
2.	POIKKEAMAT HALLINNOINTIKOODISTA.....	3
3.	OSUUSKAUPPA JA S-RYHMÄ.....	5
4.	OSUUSKAUPAN HALLINTOMALLI.....	6
4.1	EDUSTAJISTO	6
4.2	EDUSTAJISTON NIMEÄMISVALIOKUNTA	7
4.3	HALLINTONEUVOSTO	7
4.4	HALLINTONEUVOSTON VALIOKUNTA	9
4.5	HALLITUS	11
4.6	TOIMITUSJOHTAJA	13
4.7	JOHTORYHMÄ.....	13
5.	TYTÄRYHTIÖT	14
6.	TULOS- JA KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄ.....	14
7.	SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	15
8.	TILINTARKASTUS	17
9.	LÄHIPIIRILIIKETOIMET	17
10.	TALOUDELLINEN RAPORTOINTI	17
11.	MUU TIEDOTTAMINEN	18
12.	CORPORATE GOVERNANCE -STATEMENTIN PÄIVITYS	18

1. 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) 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 22.6.2026.

2. 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. 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. kaksipuolainen hallintomalli, eli hallituksen ja toimitusjohtajan lisäksi osuuskaupalla on hallintoneuvosto.
- Sääntöjen mukaan hallintoneuvosto valitsee hallituksen (suositus 5) edellä tässä kohdassa mainituilla kaksipuolaiseen 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 Pörssiyhtiöainsäädännön 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 ("Pörssiyhtiöainsäädäntö") edellyttää pörssiyhtiöiltä (suositus 1, suositus 4, suositus 17, suositus 20, suositus 22).
- Osuuskauppa ei ilmoita viimeistään tilikauden loppuun mennessä päivämäärää, mihin mennessä jäsenten tulee ilmoittaa edustajiston kokouksissa käsiteltäväksi vaatimastaan asiasta osuuskaupan hallitukselle (suositus 2).
- Osuuskauppa ei pidä internetsivuillaan nähtävinä edustajiston kokousasiakirjoja viiden vuoden ajan edustajiston kokouksesta. Pöytäkirjat ovat saatavissa pyydettäessä.

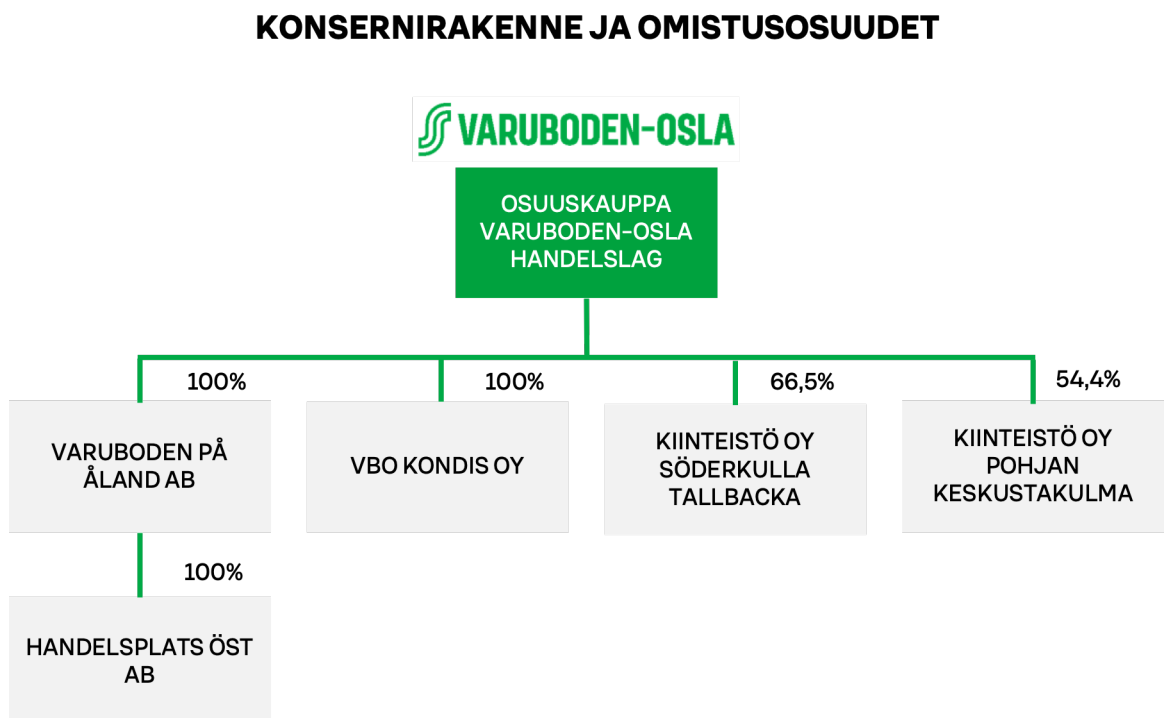
3. Osuuskauppa ja S-ryhmä

Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa. Osuuskaupan omistavat sen 73 872 (72 296) 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.

Osuuskauppakonserniin kuuluvat emo-osuuskunta Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag ja sen omistamat tytäryhtiöt. Osuuskaupan organisaatiokaavio on esitetty alla:

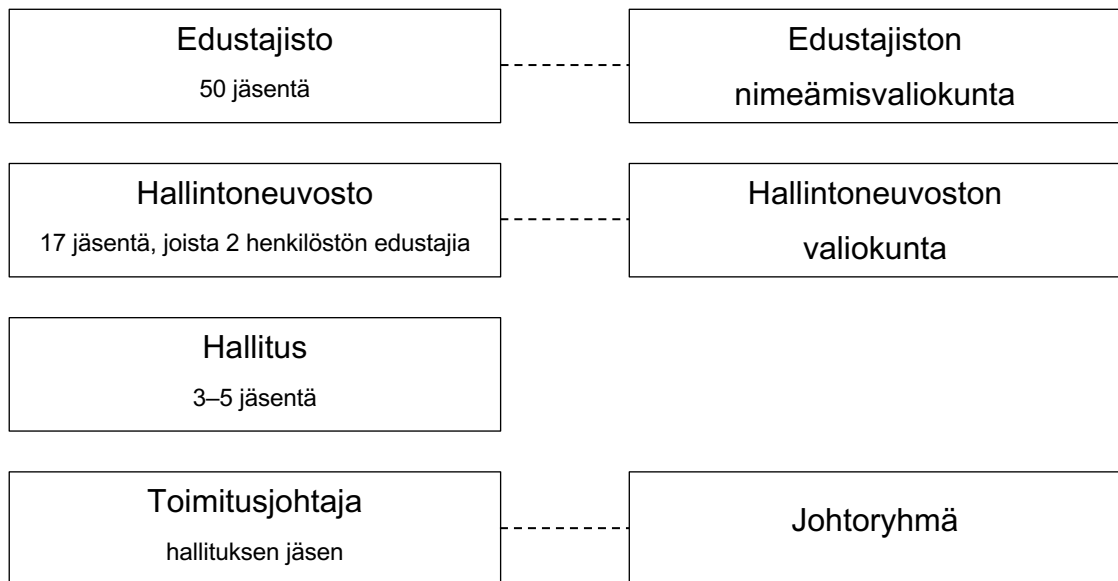


Osuuskauppa hyödyntää liiketoiminnassaan S-ryhmän yhteisiä ketjuohjausorganisaatioita. Toimiala- ja palvelutoimintokohtaiset ketjuohjausorganisaatiot johtavat ja koordinoivat S-ryhmän ketjutoimintaa SOK:n hallituksen valvonnassa. S-ryhmä-tasosta päätöksentekoa varten SOK:n johtajiston tueksi on muodostettu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

kokoonpanosta ja saattaa ne vuosittain SOK:n hallituksen tiedoksi. Osuuskauppa osallistui v. 2025 Käyttötavaran ja liikennekaupan tukiryhmän toimintaan.

4. 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.



4.1 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.

Vuonna 2025 edustajiston kevätkokous pidettiin 9.4.2025 sekä syyskokous 19.11.2025.

Linkki: [Edustajisto \(vbo.fi\)](https://vbo.fi)

4.2 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 jäsenalueelle (vastaa hallintoneuvoston aluejakoa). Varahenkilöitä on viisi. Lisäksi valiokunnan kokouksissa on läsnä osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja ja niin halutessaan myös hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Nimeämisvaliokunnan jäsenten toimikausi päättyy, kun uusi nimeämisvaliokunta on nimetty.

Nimeämisvaliokunnan työjärjestyksen keskeinen sisältö:

- Hallintoneuvostoon tarvittavien jäsenten valinnan valmistelu erovuoroisten tai muutoin eronneiden jäsenten tilalle
- Tilintarkastajien valinnan valmistelu
- Osuuskaupan toimielinten kokous- ja muiden palkkioiden sekä tilintarkastajan palkkioperusteiden valmistelu

Linkki: [Edustajiston nimeämisvaliokunta \(vbo.fi\)](https://vbo.fi)

Nimeämisvaliokunta kokoontui 2025 kaksi kertaa ja esitteli 19.11.2025 ehdotuksensa hallintoneuvoston kokoonpanosta syyskokoukselle.

4.3 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 ¹perusteella hallintoneuvostoon kaksi jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Osuuskaupassa on sovittu, että kaupan pääluottamusmies ja esihenkilöiden pääluottamusmies edustavat henkilöstöä hallintoneuvostossa. Henkilöstön edustajilla on paikallisen sopimuksen mukaiset henkilökohtaiset varahenkilöt. 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
- kokoukset pidetään erikseen sovittavassa paikassa
- hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat saavat olla läsnä hallintoneuvoston kokouksissa
- johtoryhmän jäsenet saavat olla läsnä hallintoneuvoston kokouksissa

¹ Nykyisin ”yhteistoimintalaki”.

- 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.

4.4 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 neljä 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 kolmesta 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.

Valiokunta kokoontui vuonna 2025 kolme kertaa ja pääsääntöisesti kaikki jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Valiokunta esitteli 11.12.2025 ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta hallintoneuvostolle.

Linkki: [Hallintoneuvoston valiokunta \(vbo.fi\)](https://vbo.fi)

Hallintoneuvoston puheenjohtaja

Hallintoneuvoston kokousten johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtäviä ovat mm.

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

Vuosi 2025

Hallintoneuvostossa oli vuonna 2025 17 jäsentä. Hallintoneuvosto kokoontui vuonna 2025 neljä kertaa.

Hallintoneuvoston jäsenen palkkio vuonna 2025 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.–31.12.2025 yhteensä 52 555 euroa. Hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja ostoetuun toimintakautensa aikana.

Linkki: [Hallintoneuvosto \(vbo.fi\)](http://vbo.fi)

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 8 hallintoneuvoston jäsenistä oli naisia ja muut miehiä eli vähemmän edustetun sukupuolen osuus hallintoneuvoston jäsenistä on ollut 47 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.

4.5 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.

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 2025

Hallituksessa oli vuonna 2025 toimitusjohtajan lisäksi 5 jäsentä. Hallitus kokoontui 12 kertaa vuoden 2025 aikana. Jäsenet osallistuivat kokouksiin keskimäärin 100-prosenttisesti.

Vuonna 2025 hallituksen jäsenenä toimivat: Ray Blomqvist (puheenjohtaja), Konsta Saarela (varapuheenjohtaja), Hanna Vainio, Mikaela Ahlnäs-Mäkeläinen, Mia Ahlström sekä toimitusjohtaja Mathias Kivikoski.

Hallituksen jäsenten kokouspalkkio vuonna 2025 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.–31.12.2025 yhteensä 95 735 euroa palkkioita. Osuuskaupan työsuhteessa olevat hallituksen jäsenet eivät saaneet erillistä korvausta hallitustyöskentelystä. Hallituksen jäsenellä on toimikautensa aikana oikeus ostoetuun.

Vuosi 2026

Linkki: [Hallitus \(vbo.fi\)](https://vbo.fi)

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 tasapuolisesti eri sukupuolten edustajia.

Tilikauden 2025 aikana 3 eli puolet hallituksen jäsenistä oli naisia ja 3 eli puolet hallituksen jäsenistä miehiä.

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.

4.6 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.

Hallitus nimittää toimitusjohtajan ja hyväksyy toimitusjohtajasopimuksen ehdot sekä päättää palkitsemisperusteista. Toimitusjohtajan hallinnollisena esihenkilönä toimii hallituksen puheenjohtaja.

Osuuskaupan toimitusjohtaja on Mathias Kivikoski. Toimitusjohtajan sijaisena on toiminut Laura Koistinen 31.1.2026 saakka ja 1.2.2026 alkaen toimialajohtaja Karlos Kotkas.

Linkki: [Toimitusjohtaja \(vbo.fi\)](https://vbo.fi/toimitusjohtaja)

4.7 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.–31.12.2025 johtoryhmälle maksettiin palkkaa ja tulospalkkioita 870 460 euroa. Tähän summaan sisältyy myös luontaisedut. Lisäeläke S-ryhmän suosituksen mukaisesti.

Linkki: [Johtoryhmä \(vbo.fi\)](https://vbo.fi/johtoryhma)

5. Tytäryhtiöt

Tytäryhtiön hallitus valitsee osuuskaupan hallituksen hyväksymän toimitusjohtajan tytäryhtiölle. Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet valitaan pääsääntöisesti osuuskaupan johtoryhmästä. Liiketoimintaa harjoittavien tytäryhtiöiden toimitusjohtajat eivät pääsääntöisesti kuulu tytäryhtiön hallitukseen.

Tytäryhtiöiden toimintaa ohjataan osuuskaupan konserniperiaatteiden mukaisesti.

6. Tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmä

Hallinnointikoodissa tarkoitettu palkitsemispolitiikka on lakiin perustuva pakollinen velvoite pörssiyhtiöille. Sen johdosta 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 omat sääntönsä ja niiden mukaisen menettelyn päätöksentekoprosesseineen koskien palkitsemista.

Palkitsemisen päätöksentekoperusteet

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 valmisteleman suosituksen pohjalta.

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkioista ja hallitus päättää toimitusjohtajan palkkauksen perusteet. Hallituksen jäsenten palkkiot päätetään SOK:n palkitsemisvaliokunnan valmisteleman suosituksen pohjalta.

SOK:n hallintoneuvosto antaa palkitsemisvaliokunnan esityksestä suosituksia osuuskaupan toimitusjohtajan tulospalkitsemisen perusteista. Johtoryhmän mukaan lukien toimitusjohtaja, palkat luontoisetuineen sekä tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmän perusteet hyväksytään vuosittain hallituksessa.

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

Toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet kuuluvat lyhyen aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso on yksi vuosi ja kannustepalkkion enimmäismäärä voi olla kolmen kuukauden kiinteää kokonaispalkkaa vastaava summa. Toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet kuuluvat lisäksi pitkän aikavälin kannustepalkkiojärjestelmään, jonka arviointijakso

on kolme vuotta ja sitä koskevan kannustepalkkion enimmäismäärä voi olla toimitusjohtajan osalta yhdeksän ja muun johtoryhmän osalta seitsemän ja puolen kuukauden kiinteää kokonaispalkkaa vastaava summa. Kultakin arviointivuodelta kertyneistä pitkän aikavälin kannustepalkkioista muodostuu toimitusjohtajalle ja johtoryhmän jäsenille henkilökohtainen rahasto, josta maksetaan vuosittain ulos yksi kolmasosa sen jälkeen, kun on kulunut kolme arviointivuotta pitkän aikavälin kannustepalkkiojärjestelmän piiriin tulemisesta. Kannustepalkkioiden perusteina voivat olla muun muassa tulos, prosessien tehokkuus, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä muut mahdolliset mittarit, jotka edistävät osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteutumista. Palkkioiden maksamisen edellytyksenä on lisäksi, että palvelussuhde on maksuhetkellä voimassa.

Koko henkilöstö on tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. 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. tulokorteille sekä oman yksikön että Varuboden-Oslan näkökulmasta. Henkilöstöllä on halutessaan mahdollisuus siirtää tulos- ja voittopalkkiotaan Henkilöstörahastoon.

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.

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

7. 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 osuuskaupakonsernin strategian toteuttamiseen ja toimintaan liittyvät olennaiset riskit.

Hallitus vahvistaa ja määrittelee osuuskaupakonsernin 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.

8. Tilintarkastus

Osuuskaupan tilinpäätöstä, konsernitiilinpäätöstä, 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 varsinaisena tilintarkastajana jatkoi KPMG Oy Ab vastuullisena tilintarkastajanaan Jukka Rajala.

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

Konserniin kuuluvien yhtiöiden tilintarkastajille maksettiin vuonna 2025 tilintarkastuspalkkioita 55 800 (39 460) euroa. Näistä palkkioista 46 800 euroa oli emoyhtiön tilintarkastuspalkkioita.

9. 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 luetteloa 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.

10. 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. Sen lisäksi osuuskauppa julkistaa puolen vuoden toimintaa koskevan tiedotteen elokuussa.

11. 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 vbo.fi sekä pyydettyäessä myös kirjallisesti. Koko S-ryhmän tiedot ovat osoitteessa s-ryhma.fi.

12. Corporate governance -statementin päivitys

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