

Osuuskauppa Keskimaa

Hyvä hallintotapa Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

2026

SISÄLTÖ

JOHDANTO	3
1. OSUUSKAUPPA KESKIMAA JA S-RYHMÄ	3
2. OSUUSKAUPPA KESKIMAA	4
2.1. Toiminta-ajatus ja tehtävät	4
2.2. Keskimaa-konsernin rakenne (tilanne 31.12.2025)	5
2.2.1 Johtamisprosessi	7
2.3. Sovellettavat säännökset	7
3. KESKEISET HALLINTOELIMET	8
3.1. Edustajisto	8
3.2. Hallintoneuvosto	9
3.2.1. Kokoonpano ja toimikausi	9
3.2.2. Päätöksenteko	10
3.2.3. Hallintoneuvoston tehtävät	10
3.2.4. Hallintoneuvoston puheenjohtaja	11
3.2.5. Vuosi 2025	11
3.2.6. Vuosi 2026	12
3.3. Hallitus	13
3.3.1. Kokoonpano ja toimikausi	13
3.3.2. Tehtävät	13
3.3.3. Kokouskäytäntö, päätöksenteko ja itsearviointi	14
3.3.4. Hallitus vuosi 2025	14
3.3.5. Hallitus vuosi 2026	14
3.4. Toimitusjohtaja	15
3.5. Keskimään konsernijohtoryhmä	16
3.6. Tytäryhtiöt	17
4. TULOS- JA KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄ	18
5. TILINTARKASTUS	18
5.1. Valinta	18
5.2. Vuosi 2026	19
6. SISÄINEN VALVONTA, SISÄINEN TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA	19
7. TALOUDELLINEN RAPORTOINTI	19
8. MUU TIEDOTTAMINEN	19
9. HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄN PÄIVITYS	20

Johdanto

Osuuskauppa Keskimaan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää kuvaavassa selostuksessa (Corporate Governance Statement) kerrotaan, millä tavoin hyvää hallintotapaa ja omistajaohjausta noudatetaan Osuuskauppa Keskimaassa. Alueosuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä perustuu osuuskuntalakiin ja muuhun toimintaa säätelevään lainsäädäntöön, osuuskaupan sääntöihin ja hallintoelinten hyväksymiin ohjesääntöihin ja työjärjestyksiin sekä yleisiin Corporate Governance -suosituksiin.

Hyvän hallintotavan tarkoituksena on löytää parhaat ja laadukkaimmat menetelmät ja tavat päätöksenteon tueksi. Hyvän hallintotavan tarkoituksena on varmistaa se, että omistajat tosiasiallisesti käyttävät heille kuuluvaa valtaa yrityksessä

S-ryhmässä hyvää hallintototapaa on kehitetty mm. julkaisemalla Hallintoehkäisön käsikirjaa vuodesta 1982 sekä jatkuvalla hallintoehkäisijöiden kouluttamisella. Hyvästä hallintotavasta käytetään julkisesti noteeratuissa yhtiöissä nimitystä Corporate Governance.

Hyvän hallintotavan noudattaminen on eri selvitysten ja kokemusten mukaan yrityksille hyödyllistä. Omistajat voivat käyttää heille kuuluvaa valtaa organisoidusti. Samalla toimielimet valvovat yrityksen operatiivista johtoa ja varmistavat, että lainsäädäntöä on noudatettu yrityksen toiminnassa ja vastuunjako on selkeä. Tärkein tavoite on kuitenkin yrityksen kehittyminen sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti.

Eri yritysten hallinnointimallit poikkeavat merkittävästi toisistaan riippuen siitä, millaisesta yrityksestä on kyse. Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n antama yleinen ohjeisto ei suoraan koske osuuskauppoja. Keskuskauppakamari on kuitenkin suositellut, että esimerkiksi laajasti omistetut osuuskunnat noudattavat suositusta tai selittävät syyt suosituksista poikkeamisiin.

Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä määritellään muun muassa osuuskaupan keskeisten hallintoelinten tehtävät ja vastuualueet, tytäryhtiöiden rooli ja hallinto, tulospalkkausjärjestelmän perusteet sekä sisäinen valvonta ja taloudellinen raportointi.

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

1. Osuuskauppa Keskimaa ja S-ryhmä

Osuuskauppa Keskimaa (jäljempänä myös Keskimaa) on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa, joka toimii 23 kunnan alueella Keski-Suomen maakunnassa. Keskimaan omistavien 147 334, joita osuuskaupan sääntöjen mukaan kutsutaan asiakasomistajiksi.

S-ryhmä on osuuskauppojen ja niiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan sekä tämän tytäryhtiöiden (SOK-yhtymä) muodostama yhteistoimintaverkosto. S-ryhmän toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. S-ryhmään kuuluu 19 alueosuuskauppaa ja 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä.

S-ryhmän palvelut asiakasomistajille tuotetaan ensisijaisesti alueellisten osuuskauppojen toimesta ja palveluita täydennetään myös SOK:n tytäryhtiöiden harjoittamalla liiketoiminnalla sekä partnereiden tuottamilla palveluilla.

2. Osuuskauppa Keskimaa

2.1. Toiminta-ajatus ja tehtävät

Keskimaan toiminta-ajatus on: Tuotamme kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajille kannattavasti.

Keskimaan sääntöjen mukaan sen tehtävänä on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia. Osuuskauppa voi tuottaa palveluja tytäryhteisöjensä avulla tai muulla tavalla.

Osuuskaupan toimialana on vähittäiskauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä palvelutoiminta.

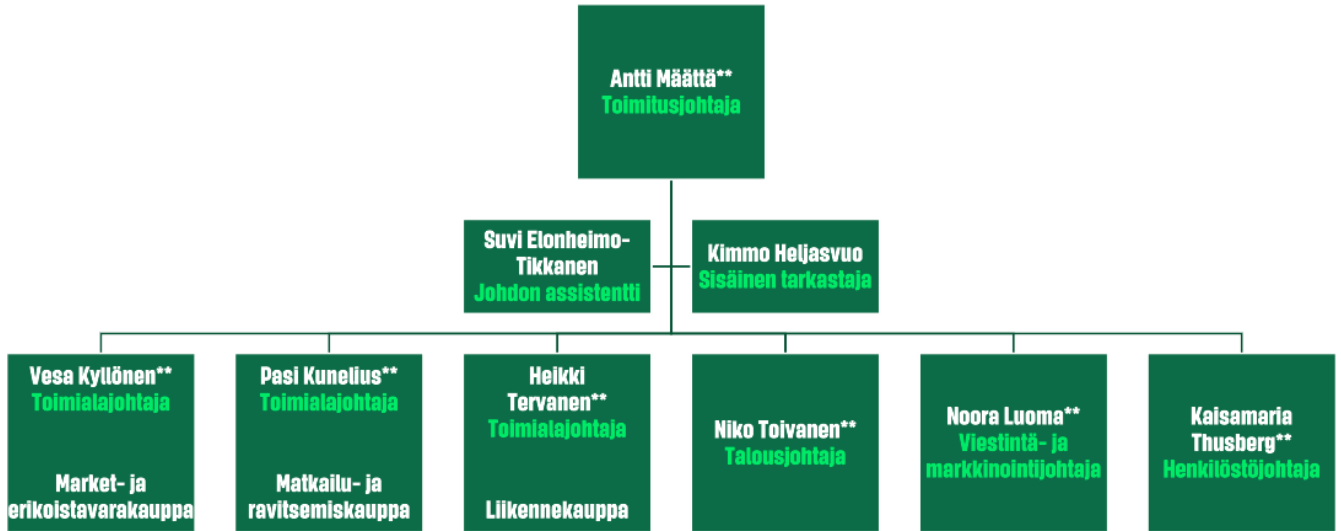
Osuuskauppa voi rakennuttaa, omistaa ja vuokrata kiinteistöjä ja omistaa arvopapereita sekä käydä niillä kauppaa

2.2. Keskimaa-konsernin rakenne (tilanne 31.12.2025)

Keskimaa-konserni muodostuu emo-osuuskunta Osuuskauppa Keskimaasta, tytäryhtiöstä sekä kolmesta (3) osakkuusyhtiöstä.

KONSERNIYRITYSOSAKKEET	Kotipaikka	Omistus- osuus %
Raatihotelli Oy	Jyväskylä	100,00
Koy Järvikulman Talo	Pihtipudas	100,00
Koy Karstuset	Karstula	79,80
Koy Kannonkosken Liikekeskus	Kannonkoski	64,38
Jyväskylän Valtakulman Liikekiinteistö Oy	Jyväskylä	100,00
Koy Jyväskylän Hannikaisenkatu 37	Jyväskylä	54,07
Koy Himos Chalets	Jyväskylä	100,00
Koy Jyväskylän Vapaudenkatu 55	Jyväskylä	100,00
OMISTUSYHTEYSYRITYKSET		
OSAKKUUSYRITYKSET		
Koy Kaunispirtti	Ivalo	50,00
Jyväskylän Messut Oy	Jyväskylä	20,89
Konginkankaan OP Liikekeskus	Konginkangas	29,50
Yhdistelemättä jätetyt osakkuusyrittöset		
Koy Vuokrahanka	Hankasalmi	41,80
Muut omistusyhteisyydet		
SOK	Helsinki	5,8
S-Pankki Oy	Helsinki	3,9
S-ryhmän Logistiikkakeskukset Oy	Helsinki	5,4
S-Voima	Helsinki	5,3

Keskimaan johto-organisaatio 1.1.2026



**) konsernijohtoryhmä

2.2.1 Johtamisprosessi

Johtamisprosessi koostuu Keskimaan yritysraakenteesta, strategioista, käytettävistä johtamisperiaatteista sekä johtamista tukevista raportointi- ja tietojärjestelmistä. Johtaminen perustuu osuuskaupan yhtenäiseen johtamisjärjestelmään, joka on osa S-ryhmän yhteistä johtamisjärjestelmää.

Keskimaa hyödyntää liiketoiminnassaan S-ryhmän yhteisiä ketjuohjausorganisaatioita. Liiketoiminta-alue- ja palvelutoimintokohtaiset ketjuohjausorganisaatiot johtavat ja koordinoivat S-ryhmän ketjutoimintaa SOK:n hallituksen valvonnassa. Ketjuohjausorganisaatiot muodostuvat ketjuohjausyksiköistä ja niitä sparraavista tuki- ja viiteryhmistä. SOK:n hallitus päättää tuki- ja viiteryhmien kokoonpanosta.

2.3. Sovellettavat säännökset

Keskimaa on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osuuskuntalakia, osuuskaupan sääntöjä, hallintoelinten hyväksymiä ohjesääntöjä ja työjärjestyksiä sekä toimialojen toimintaa koskevia muita säännöksiä ja SOK:n sääntöjä. Tytäryhtiöiden toimintaa säätelevät osakeyhtiölaki sekä eri säädöksiin ja ohjeisiin perustuvat yhtiön toimintaa ohjaavat konserniperaatteet.

3. Keskeiset hallintoelimet

Osuuskaupan keskeiset hallintoelimet:



3.1. Edustajisto

Osuuskaupan jäsenten päätösvaltaa kaikissa osuuskunnan kokoukselle kuuluissa asioissa käyttää osuuskunnan kokouksen sijasta edustajisto. Osuuskaupan jäsenet valitsevat edustajiston kokouksessa 17.8.2020 vahvistettujen sääntöjen vaalijärjestyksen mukaisesti edustajiston osuuskaupan jäsenten keskuudesta. Syksyn 2025 edustajiston vaalissa valittiin 50 jäsentä edustajisto toista kertaa suoralla vaalitavalla. Kaikki valitsematta jääneet ovat varajäseniä vaalijärjestyksen mukaisesti.

Edustajiston jäsenet ja varajäsenet valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Edustajiston jäsenten toimikausi alkaa ja edellisen edustajiston jäsenten toimikausi päättyy, kun S-vaalilautakunta on julistanut vaalin tuloksen.

Hallituksen tai hallintoneuvoston jäsen ei voi toimia edustajiston jäsenenä (Keskimaan sääntöjen vaalijärjestys, kohta 3). Jos edustajistoon valittu henkilö kuuluu tai valitaan hallitukseen tai hallintoneuvostoon, hänen tulee erota edustajistosta ja hänen tilalleen edustajistoon kutsutaan varajäsen.

Mikäli edustajiston jäsen kuolee tai eroaa edustajistosta, kutsutaan hänen tilalleen varajäsen.

Keskimaa edustajiston vaali järjestettiin 6.–20.10.2025. Vaalilla valittiin 50-jäseninen edustajisto toimikaudeksi 2025–2029 Seuraavan kerran edustajiston vaalit järjestetään vuonna 2029.

Edustajisto kokoontuu sääntöjen mukaan kaksi kertaa vuodessa. Keväällä sen tärkeimmät tehtävät ovat tilinpäätösasioiden ja voitonjaon käsittely, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle sekä nimeämisvaliokunnan valinta valmistelemaan mm. syyskokouksessa toimitettavia valintoja.

Syyskokouksessa edustajiston tärkeimmät tehtävät ovat hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajien valinnat. Tarvittaessa edustajisto voi pitää ylimääräisiä kokouksia.

Yksittäisistä edustajiston päätäntävaltaan kuuluvista asioista tärkeimpiä ovat osuuskaupan sääntöjen muuttaminen ja mahdolliset osuuskaupan toiminnan lopettamiseen tai sulautumiseen liittyvät päätökset.

Edustajiston kokouspalkkio v. 2025 oli 230 euroa ja vuonna 2026 se on 240 euroa.

3.2. Hallintoneuvosto

Osuuskuntalaki ei edellytä hallintoneuvoston asettamista, mutta osuuskaupan säännöissä on määritelty hallintoneuvoston olevan osa hallintomallia. Mittavan omistajamäärän osallistuminen päätöksentekoon edellyttää laajaa luottamushenkilö- ja omistajaedustusta hallinnossa ja siten hallintoneuvostolla on tärkeä rooli osuuskunnan toiminnassa.

Hallintoneuvosto edustaa omistajia ja toimii sille kuuluvan valvontatehtävän lisäksi päätöksentekoforumina keskeisimpien strategisten kysymysten osalta. Hallintoneuvostolla on myös säännöissä todettuja liiketoimintaan liittyviä tehtäviä ja päätäntävaltaa. Varsinaiset operatiiviseen johtamiseen kuuluvat asiat kuuluvat osuuskunnan hallitukselle ja toimivalle johdolle.

Hallintoneuvoston tehtävät ovat osuuskaupassa huomattavasti laajemmat kuin listatuissa osakeyhtiöissä, joissa Corporate Governance -suosituksen mukaan hallintoneuvoston toimivalta on rajattava mahdollisimman suppeaksi. Osuuskaupassa hallintoneuvoston rooli on merkittävämpi, jotta riittävä omistajaohjaus voidaan varmistaa osuuskuntamuotoisessa yritystoiminnassa. Osuustoiminnan tavoitteena on hoitaa tehokkaasti yhteisiä asioita. Toiminnassa pyritään aidosti varmistamaan omistajien kattava osallistuminen päätöksentekoon.

3.2.1. Kokoonpano ja toimikausi

Hallintoneuvostoon kuuluu 21 jäsentä, joista edustajisto valitsee 19 ja osuuskaupan henkilöstö 2 jäsentä.

Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Vuosittain jäsenistä on erovuorossa noin yksi kolmasosa.

Hallintoneuvostoon tulee valita sellaisia osuuskaupan jäseniä, joilla on riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus, ja jotka edustavat mahdollisimman monipuolisesti osuuskaupan jäsenistöä.

Osuuskaupan henkilöstö valitsee henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa annetun lain perusteella hallintoneuvostoon kaksi jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet.

3.2.2. Päätöksenteko

Hallintoneuvosto valitsee toimikautensa ensimmäisessä kokouksessa kalenterivuodeksi kerrallaan keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan, joka puheenjohtajan esyneenä ollessa hoitaa tämän tehtäviä.

Hallintoneuvosto kokoontuu puheenjohtajan kutsusta niin usein kuin asiat vaativat tai hallitus sitä esittää. Hallintoneuvosto on päätösvaltainen, kun läsnä on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ja heidät mukaan lukien yhteensä yli puolet sen koko jäsenmäärästä. Päätökseksi tulee sekä asiassa että vaalissa se mielipide, jota enemmistö on kannattanut tai johon puheenjohtaja äänten mennessä tasan on yhtynyt, paitsi puheenjohtajan vaalissa, jossa ratkaisee arpa.

Hallituksen jäsenillä ja tilintarkastajilla on hallintoneuvoston kokouksissa oikeus olla läsnä ja käyttää puhevaltaa. Hallintoneuvosto hyväksyy itselleen työjärjestyksen.

3.2.3. Hallintoneuvoston tehtävät

Hallintoneuvoston tärkeimmät tehtävät jakaantuvat kolmeen aihealueeseen:

- liiketoiminnan valvonta
- osuuskaupan toiminnan huomattavasta supistamisesta tai laajentamisesta päättäminen ja strategian vahvistaminen sekä
- hallituksen ja toimitusjohtajan valinta.

Hallintoneuvoston tehtävissä korostuvat valvontaan liittyvät kysymykset. Hallintoneuvosto saa toimitusjohtajalta ja hallitukselta säännöllisin väliajoin, käytännössä hallintoneuvoston kokouksissa, riittävät ja havainnolliset tiedot osuuskaupan tilasta ja kehityksen suunnasta.

Hallintoneuvoston toinen merkittävä tehtävä on alueosuuskaupan strategioiden vahvistaminen. Tähän ryhmään kuuluvia asiakokonaisuuksia ovat mm. liiketoiminnan painotukset ja keskeiset toimintaperiaatteet. Asioita käsitellessään hallintoneuvosto ottaa huomioon SOK:n hallintoneuvostossa päätetyt S-ryhmän strategiset tahtotilat.

Kolmantena avaintehtävänä hallintoneuvostolla on toimitusjohtajan ja hallituksen muiden jäsenten valinta.

Hallintoneuvosto on asettanut nimeämisvaliokunnan valmistelemaan mm. hallituksen jäsenten valintaa ja palkkioita.

3.2.4. Hallintoneuvoston puheenjohtaja

Hallintoneuvoston kokouksen johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan keskeisiä tehtäviä ovat mm. valmistella yhdessä hallituksen kanssa hallintoneuvostolle esitettävät asiat sekä päättää yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajan kanssa toimitusjohtajan palkka- ja muista eduista hallintoneuvoston tarvittaessa antamien ohjeiden mukaisesti. Hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja osallistuvat hallituksen kokouksiin puheoikeudella.

3.2.5. Vuosi 2025

Hallintoneuvostossa oli 21 jäsentä v. 2025. Heistä kaksi oli henkilöstön keskuudestaan valitsemia henkilöstön edustajia.

Hallintoneuvosto kokoontui 5 kertaa vuonna 2025 ja jäsenten osallistumisprosentti oli 94,3 prosenttia. Hallintoneuvoston jäsenen palkkio vuonna 2025 oli 275 euroa kultakin kokoukselta tai tehtävään kuuluvalta toimitukselta päivässä. Hallintoneuvoston puheenjohtajan kuukausipalkkio oli 1660 euroa ja varapuheenjohtajan kuukausipalkkio 520 euroa. Lisäksi hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen osuuskaupan matkustussäännön mukaisesti. Hallintoneuvoston jäsenille maksettiin palkkioita vuonna 2025 yhteensä 92920,00 euroa (summa sis. kuukausipalkkiot).

Nimi	Titteli	Kotipaikkakunta	Syntymävuosi
Hanho Maria	toimitusjohtaja	Keuruu	1982
Hautamäki Hanna	maatilayrittäjä, tradenomi	Petäjävesi	1974
Hovikoski Mervi	sairaanhoitaja	Jyväskylä	1971
Jormakka Erkki	yrittäjä	Hankasalmi	1963
Kananen Lea	vastaava ruokapalvelutyöntekijä	Jyväskylä	2001
Kettunen Sami	toimitusjohtaja	Jyväskylä	1969
Kuparinen Liisa	ICT-ammattilainen	Jyväskylä	1982
Kyrö Mika	rakennusmestari	Jämsä	1965
Lappalainen Minna	johtaja	Kannonkoski	1975
Lenkkeri Kimmo (*)	myyjä	Jyväskylä	1973
Liukkonen Ari-Pekka	ammattiuurheilija	Jyväskylä	1989
Lunttila Tommi	yrittäjä, maanviljelijä	Äänekoski	1976
Paloniemi Aila	eläkeläinen, toimittaja	Jyväskylä	1956
Penttinen Henna	lähihoitaja	Äänekoski	1974
Pernu Ilkka	ylihoitaja	Jyväskylä	1949
Porkkala Johan	yrittäjä	Jämsä	1978
Pouta Petri	huoltopäällikkö, upseeri	Jyväskylä	1973
Rautiainen Timo	myyntijohtaja	Jyväskylä	1974
Saavalainen Sami (*)	marketpäällikkö	Äänekoski	1976
Tammivuori Elina	Logistiikka insinööri	Muurame	1986
Weijo Ahti	virallinen mittaja	Luhanka	1975

*) henkilöstön edustaja

3.2.6. Vuosi 2026

Hallintoneuvoston jäsenen palkkio vuonna 2026 on 290 euroa kultakin kokoukselta tai tehtävään kuuluvalta toimitukselta päivässä. Hallintoneuvoston puheenjohtajan kuukausipalkkio oli 1745 euroa ja varapuheenjohtajan kuukausipalkkio 580 euroa. Lisäksi hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen osuuskaupan matkustussäännön mukaisesti.

Hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja Osuuskaupan henkilökunnan ostoetuun. Ostoedun saavat halutessaan myös hallintoneuvoston jäsenen kanssa samassa taloudessa asuvat perheenjäsenet. Ostoetu on päivittäistavaroista -3 % , tietokoneet ja pelikonsolit -3 % , kodinkoneet ja -tekniikka -8 % , muut käyttötavarat -15 % , ravintoloiden ruoka- ja juomatuotteet -25 % ja autopesut -50 % . Lisäksi ostoedun kautta on mahdollisuus yöpyä S-ryhmän hoteleissa alennettuun hintaan, mikäli huonevaraus tilanne sen sallii. Ostoedun saaminen edellyttää S-Etukortti Visan debit- tai credit-ominaisuudella tai S-ryhmän lahjakortilla maksamista.

Vuonna 2026 hallintoneuvostossa toimi 21 jäsentä, joista kaksi oli henkilöstön edustajia.

Nimi	Titteli	Kotipaikka-kunta	Syntymävuosi
Hanho Maria	toimitusjohtaja	Keuruu	1982
Hautamäki Hanna	maatilayrittäjä, tradenomi	Petäjävesi	1974
Hovikoski Mervi	sairaanhoidtaja	Jyväskylä	1971
Jormakka Erkki	yrittäjä	Hankasalmi	1963
Kananen Lea	vastaava ruokapalvelutyöntekijä	Jyväskylä	2001
Kettunen Sami	toimitusjohtaja	Jyväskylä	1969
Kuparinen Liisa	ICT-ammattilainen	Jyväskylä	1982
Lappalainen Minna	johtaja	Kannonkoski	1975
Liukkonen Ari-Pekka	ammattiuurheilija	Jyväskylä	1989
Lunttila Tommi	yrittäjä, maanviljelijä	Äänekoski	1976
Paloniemi Aila	eläkeläinen, toimittaja	Jyväskylä	1956
Penttinen Henna	lähihoitaja	Äänekoski	1974
Pernu Ilkka	ylihoitaja	Jyväskylä	1949
Porkkala Johan	yrittäjä	Jämsä	1978
Pouta Petri	huoltopäällikkö, upseeri	Jyväskylä	1973
Rautiainen Timo	myyntijohtaja	Jyväskylä	1974
Saavalainen Sami (*	marketpäällikkö	Äänekoski	1976
Seppälä Jaana	toimitusjohtaja	Jyväskylä	1978
Tammivuori Elina	Logistiikka insinööri	Muurame	1986
Vehmas Päivi (*	pääluottamusmies	Jyväskylä	1968
Weijo Ahti	virallinen mittaaaja	Luhanka	1975

*) henkilöstön edustaja

3.3. Hallitus

3.3.1. Kokoonpano ja toimikausi

Hallitukseen kuuluu hallituksen puheenjohtajana toimiva osuuskaupan toimitusjohtaja ja 4–6 hallituksen jäsentä, jotka hallintoneuvosto valitsee kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallituksen jäsenillä tulee olla liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden hyvä tuntemus ja heidän tulee olla osuuskaupan jäseniä.

Hallitus valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallituksen jäsenet eivät saa olla osuuskaupan palveluksessa, toimitusjohtajaa lukuun ottamatta.

Osuuskaupassa hallintoneuvosto laajan omistajakentän edustajana valitsee hallituksen jäsenet. Valinnan valmistelutyön tekee hallintoneuvoston valitsema hallituksen ulkopuolinen nimeämisvaliokunta. Koska hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet, jäsenehdokkaita ei ole tarpeen ilmoittaa osuuskaupan jäsenille. Omistajat saavat riittävän tiedon jäsenehdokkaista hallintoneuvoston jäsenten kautta, mikä on myös suosituksen tavoitteena. Hallintoneuvoston valintamenettely varmistaa omistajien vaikuttamismahdollisuudet hallituksen kokoonpanoon ja sitä kautta koko konsernin toimintaan.

3.3.2. Tehtävät

Hallituksen tehtävänä on huolellisesti toimien edistää osuuskaupan etua. Se huolehtii osuuskaupan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus hoitaa osuuskaupan asioita lakien, näiden sääntöjen, edustajiston ja hallintoneuvoston päätösten sekä hallintoneuvoston antamien ohjeiden mukaisesti. Hallintoneuvosto vahvistaa hallituksen työjärjestyksen.

Hallitus vastaa osuuskaupan liiketoiminnan menestyksellisyydestä. Hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat:

- päättää osuuskaupan keskeiset strategiat ja tavoitteet,
- päättää vuosittain osuuskaupan taloudelliset kokonaistavoitteet ja tarvittavat toimintasuunnitelmat
- päättää investoinnit
- johtaa ja valvoo operatiivista liiketoimintaa

Osuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä Corporate Governance-suosituksessa mainittujen valiokuntien tai niitä vastaavien elinten perustamisesta päättää hallintoneuvosto, kun osakeyhtiöissä päätöksen tekee suosituksen mukaan hallitus.

Hallituksen ulkopuolinen nimeämisvaliokunta on nähty hallituksen sisäistä nimitysvaliokuntaa tarkoituksenmukaisemmaksi osuustoiminnallisessa yrityksessä johtuen hallitus-hallintoneuvosto -hallintomallista. Hallituksen yhteyteen perustettava palkitsemisvaliokunta ei ole tarpeellinen, koska palkitsemiseen liittyvät päätökset tehdään hallintoneuvostossa.

3.3.3. Kokouskäytäntö, päätöksenteko ja itsearviointi

Toimitusjohtaja valmistelee ja kutsuu puheenjohtajana koolle hallituksen kokoukset. Hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet sen jäsenistä, mukaan lukien puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, on paikalla. Hallituksen päätökseksi tulee se ehdotus, jota enemmistö on kannattanut, tai jos äänet menevät tasan, ratkaisee puheenjohtajan ääni.

Lisäksi hallituksen kokouksiin osallistuvat hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat.

Hallituksen kokouksista laaditaan pöytäkirja, jonka allekirjoittavat kokouksen puheenjohtaja ja vähintään yksi hallituksen siihen valitsema jäsen.

Hallitus arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojansa tekemällä itsearvioinnin kerran vuodessa.

3.3.4. Hallitus vuosi 2025

Hallituksessa oli vuonna 2025 viisi jäsentä. Hallitus kokoontui 14 kertaa vuoden 2025 aikana. Hallituksen jäsenet osallistuivat kokouksiin keskimäärin 99-prosenttisesti.

Sukunimi	Etunimi	Ammatti	Koulutus	Syntymävuosi	Hallitus alkaen	S-ryhmään
Määttä	Antti	toimitusjohtaja	KTM	1966	16.8.2010	1.6.1991
Lamberg	Juha-Antti	professori	FT	1968	1.1.2019	1.1.2019
Tikkanen	Suvi	markkinointijohtaja	KTM	1982	1.1.2021	1.1.2021
Uotinen	Markku	kehitys- ja hankintajohtaja	KTM	1963	1.1.2014	1.1.2014
Äänismaa	Pekka	aluekehityspäällikkö	MMM	1973	1.1.2018	1.1.2016

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkiot vuosittain. Hallituksen jäsenten kokouspalkkio vuonna 2025 oli 510 € kokoukselta. Lisäksi maksettiin 1000 euron suuruinen kuukausikorvaus. Tehtävän hoitamiseen liittyvät toteutuneet matkakulut korvataan osuuskaupan matkustussäännön mukaisina. Hallituksen jäsenille maksettiin kokouspalkkioita vuonna 2025 yhteensä 87310,00 euroa (summa sis. kuukausipalkkiot).

Hallituksen jäsenistä hallituksen puheenjohtajalle, toimitusjohtajalle, ei makseta hallituksen kokous- eikä kuukausipalkkiota. Hallituksen sihteerinä toimii talousjohtaja Niko Toivonen.

3.3.5. Hallitus vuosi 2026

Hallintoneuvosto valitsi 10.12.2025 hallitukseen puheenjohtajan lisäksi neljä jäsentä, joiden toimikausi alkoi 1.1.2026 ja päättyy 31.12.2026.

Sukunimi	Etunimi	Ammatti	Koulutus	Syntymävuosi	Hallitus alkaen	S-ryhmään
Määttä	Antti	toimitusjohtaja	KTM	1966	16.8.2010	1.6.1991
Lamberg	Juha-Antti	professori	FT	1968	1.1.2019	1.1.2019
Tikkanen	Suvi	markkinointijohtaja	KTM	1982	1.1.2021	1.1.2021
Uotinen	Markku	kehitys- ja hankintajohtaja	KTM	1963	1.1.2014	1.1.2014
Äänismaa	Pekka	aluekehityspäällikkö	MMM	1973	1.1.2018	1.1.2016

				
Määttä Antti pj.	Lamberg Juha-Antti	Tikkanen Suvi	Uotinen Markku vpj.	Äänismaa Pekka

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkiot vuosittain. Hallituksen jäsenten kokouspalkkio vuonna 2026 on 540 € kokoukselta. Lisäksi maksetaan 1050 euron suuruinen kuukausikorvaus. Tehtävän hoitamiseen liittyvät toteutuneet matkakulut korvataan osuuskaupan matkustussäännön mukaisina. Hallituksen jäsenistä hallituksen puheenjohtajalle, toimitusjohtajalle, ei makseta hallituksen kokous- eikä kuukausipalkkiota.

Hallituksen jäsenet ovat oikeutettuja osuuskaupan henkilökunnan ostoetuun. Ostodun saavat halutessaan myös hallintoneuvoston jäsenen kanssa samassa taloudessa asuvat perheenjäsenet. Ostoetu on päivittäistavaroista -3 %, tietokoneet ja pelikonsolit -3 %, kodinkoneet ja -tekniikka -8 %, muut käyttötavarat -15 %, ravintoloiden ruoka- ja juomatuotteet -25 % ja autopesut -50 %. Lisäksi ostodun kautta on mahdollisuus yöpyä S-ryhmän hotelleissa alennettuun hintaan, mikäli huonevaraus tilanne sen sallii. Ostodun saaminen edellyttää S-Etukortti Visan debit- tai credit-ominaisuudella tai S-ryhmän lahjakortilla maksamista.

Hallituksen sihteerinä toimii Keskimaan talousjohtaja Niko Toivanen.

3.4. Toimitusjohtaja

Osuuskaupalla on toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on johtaa osuuskaupan toimintaa lain ja sääntöjen sekä hallintoelinten päätösten ja ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtajan ollessa estyneenä hänen sijaisenaan on hallintoneuvoston siihen määräämä henkilö.

Osuuskunnan palveluksessa oleva toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Tämä listattuja osakeyhtiöitä koskevasta suosituksesta poikkeava käytäntö on perusteltua, koska osuuskaupalla on hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajalla on säännöissä määritellyjä valvontaan liittyviä erityistehtäviä.

Osuuskaupan hallintomallissa hallintoneuvosto nimittää toimitusjohtajan ja hyväksyy toimitusjohtajasopimuksen ehdot. Koska toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana, ei toimitusjohtajan nimitys voi olla hallituksen tehtävä, niin kuin listattuja osakeyhtiöitä koskeva suositus edellyttää.

Osuuskaupan toimitusjohtajana on toiminut 16.8.2010 alkaen kauppaneuvos, KTM, Antti Määttä.

Määttä Antti syntymävuosi 1966, koulutus KTM
Päätoimi: Keskimaa, toimitusjohtaja 16.8.2010 alkaen
Eläkesopimus: kyllä, maksuperusteinen

Keskeinen työkokemus:

Satakunnan Osuuskauppa, toimitusjohtaja 2004–2010
Satakunnan Osuuskauppa, Prismajohtaja 1997–2003
Satakunnan Osuuskauppa, markkinointi- ja ryhmäpäällikkö 1994–1997
Jollas Instituutti, kouluttaja 1992–1994

Keskeisimmät samanaikaiset luottamustehtävät:

SOK:n hallituksen jäsen	2008–2012, 1.1.2022 –
Jyväskylän Messut Oy hallituksen jäsen	2015–
Jyväskylän yliopistosäätiö, hallituksen puheenjohtaja	2020–
Työeläkevakuutusyhtiö Elo, hallintoneuvoston pj.	2024–

Vuonna 2025 toimitusjohtajalle maksettiin palkkaa sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tulos-palkkioita 544929,96 euroa. Tässä summassa ovat mukana myös luontoisedut.

3.5. Keskimaan konsernijohtoryhmä

Konsernijohtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa ja hallitusta tavoitteena koordinoida ja valmistella hallitukselle annettavia esityksiä. Näitä esityksiä ovat mm. osuuskaupan liiketoimintastrategiat, tavoitetasot, toimintasuunnitelmat ja budjetit sekä merkittävät investointi- ja realisointihankkeet. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai osuuskaupan sääntöihin perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa.

Vuonna 2025 konsernijohtoryhmälle (ei sisällä toimitusjohtajaa) maksettiin palkkaa sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tulospalkkioita 1 287 446,95 euroa. Tässä summassa ovat mukana myös luontoisedut.






Konsernijohtoryhmän esittely:

Määttä Antti syntymävuosi 1966
Koulutus KTM
Päätoimi: toimitusjohtaja 16.8.2010 alkaen
S-ryhmässä 1991 alkaen
Eläkesopimus: kyllä, maksuperusteinen

Kyllönen Vesa syntymävuosi 1968
Koulutus KTM
Päätoimi: toimialajohtaja, market- ja erikoistavarakauppa 1.9.2020 alkaen
S-ryhmässä 31.1.1995–16.8.2014 ja 1.9.2020 -
Eläkesopimus: kyllä, maksuperusteinen

Kunelius Pasi syntymävuosi 1970
Koulutus KTM
Päätoimi: toimialajohtaja, matkailu- ja ravitsemiskauppa 1.1.2008 alkaen
S-ryhmässä 1994 alkaen
Eläkesopimus: kyllä, maksuperusteinen

Tervanen Heikki Koulutus Päätoimi S-ryhmässä Eläkesopimus:	syntymävuosi 1970 KTM toimialajohtaja, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa 1.1.2008 alk. 1995 alkaen kyllä, maksuperusteinen
Luoma Noora Koulutus Päätoimi: S-ryhmässä Eläkesopimus:	syntymävuosi 1980 FM viestintä- ja markkinointijohtaja 1.8.2017 alkaen 2017 alkaen kyllä, maksuperusteinen
Thusberg Kaisamaria Koulutus Päätoimi S-ryhmässä Eläkesopimus:	syntymävuosi 1974 KTM henkilöstöjohtaja 4-2014 alkaen 4-2014 alkaen (aiemmin 1999–2000) kyllä, maksuperusteinen
Toivanen Niko Koulutus Päätoimi S-ryhmässä Eläkesopimus:	syntymävuosi 1977 KTM talousjohtaja 11.8.2014 alkaen 2003 alkaen kyllä, maksuperusteinen

			
Määttä Antti toimitusjohtaja	Kyllönen Vesa toimialajohtaja	Kunelius Pasi toimialajohtaja	Tervanen Heikki toimialajohtaja
			
Luoma Noora viestintä- ja markkinointijohtaja	Toivanen Niko talousjohtaja	Thusberg Kaisamaria henkilöstöjohtaja	

3.6. Tytäryhtiöt

Tytäryhtiön hallitus valitsee yhtiön toimitusjohtajan, mutta valinta edellyttää osuuskaupan hallituksen hyväksynnän. Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet valitaan osuuskaupan toimittai luottamushenkilöistä. Osuuskaupan hallitus päättää esityksistä tytäryhtiöiden hallitusten jäseniksi kunkin yhtiön yhtiökokoukselle. Liiketoimintaa harjoittavien tytäryhtiöiden toimitusjohtajat eivät pääsääntöisesti kuulu ko. yhtiön hallitukseen. Tytäryhtiöiden toimintaa ohjataan osuuskaupan hallituksen päättämin konserniperiaattein.

4. Tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmä

Koko henkilöstö on tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Henkilökunnan kannustepalkkiojärjestelmän piirissä ovat kaikki Keskimaan työntekijät, pois lukien henkilökohtaisen tulospalkitsemisen piirissä olevat henkilöt (kts. seuraava kappale). Henkilökunnan kannustepalkkiojärjestelmän tarkastelujakso on 4 kuukautta ja maksimipalkkio on 1,5 euroa per tehty työtunti.

Henkilökohtaisen tulospalkitsemisen piirissä ovat johto, esimiehet ja asiantuntijat. Heidän kohdalla tulospalkkiojärjestelmässä arviointijakso on yksi vuosi ja palkkion maksimimäärä 1,5–3 kuukauden palkkaa vastaava summa.

Konsernijohtoryhmällä ja keskijohdolla on käytössä lisäksi pitkän aikavälin palkkiojärjestelmä, jossa arviointijakso on kolme vuotta ja palkkion enimmäismäärä arviointijaksolta on 4,5–9 kuukauden kokonaispalkkaa vastaava summa.

Tulos- ja kannustepalkkiojärjestelmän perusteet hyväksytään vuosittain hallituksessa. Toimitusjohtajan osalta tulospalkkausjärjestelmän perusteet hyväksyy hallintoneuvosto. Kriteereinä ovat mm. tulos, prosessien tehokkuus, asiakastytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys. Palkkiomittareita on asetettu määriteltynä sekä osuuskaupan ja oman vastualueen että koko S-ryhmän näkökulmista.

5. Tilintarkastus

5.1. Valinta

Osuuskaupan edustajisto valitsee tilintarkastajat edustajiston nimeämistoimikunnan suositettaman valmistelun pohjalta.

17.8.2020 vahvistettujen sääntöjen mukaan Osuuskaupan tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä, kirjanpitoa ja hallintoa tarkastamaan valitaan varsinaisessa edustajiston kokouksessa yksi tai kaksi tilintarkastajaa, joista yhden tulee olla tilintarkastuslaissa tarkoitettu KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö ja tarvittaessa yksi tai kaksi varatilintarkastajaa.

5.2. Vuosi 2026

Osuuskaupan edustajisto päätti kokouksessaan 28.11.2017, että KPMG Oy toimii Keski-
maan tilintarkastajana toistaiseksi. Edustajiston syyskokouksessa 4.12.2025 päätettiin, että
päävastuullinen tilintarkastaja vaihtuu ja uudeksi päävastuulliseksi tilintarkastajaksi valitiin
KHT **Anna-Riikka Maunula**, KPMG Oy. Vuonna 2025 päävastuullisena tilintarkastajana
on toiminut KHT **Johanna Gråsten**, KPMG Oy.

6. Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta

Osuuskaupan hallituksella on vastuu toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, osuus-
kunnan hallinnosta sekä kirjanpidon, varainhoidon ja juoksevan hallinnon lainmukaisuus-
desta ja luotettavuudesta sekä riskienhallinnasta. Lisäksi toimitusjohtaja, toimialojen ja lii-
ketoimintayksiköiden johtajat ja tytäryhtiöiden hallitukset toimitusjohtajineen toteuttavat
liiketoiminnan ohjausta ja valvontaa päivittäisessä toiminnassa omalla vastuualueellaan.

Osuuskaupassa on nimetty sisäinen tarkastaja suorittamaan sisäiseen tarkastukseen liitty-
viä tehtäviä. Sisäinen tarkastaja toimii toimitusjohtajan alaisuudessa ja raportoi säännöllis-
esti toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaoh-
jeen ja toimintasuunnitelman.

7. Taloudellinen raportointi

Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan osuuskaupan ja myös
S-ryhmän kattavalla taloudellisten tunnuslukujen, trendien ja ennusteiden raportoinnilla.
Kattavan sisäisen raportoinnin lisäksi osuuskauppa julkistaa säännöllisesti tiedot taloudel-
lisesta menestyksestä ja liikevaihdon kehityksestä.

Osuuskauppa julkistaa tilinpäätöksensä ja vuosikertomuksensa keväällä.

8. Muu tiedottaminen

Osuuskaupan viestinnästä vastaava yksikkö huolehtii siitä, että asiakkaiden ja sidosryh-
mien käytössä on riittävästi oikeaa tietoa osuuskunnasta ja sen toiminnasta.

Tietoa on saatavilla pyydettyessä kirjallisesti sekä kotisivujen välityksellä. Koko S-ryhmän
tiedot ovat osoitteessa www.s-ryhma.fi.

Osuuskaupan omien kotisivujen osoite on www.keskimaa.fi.

Yhteystiedot:

Talousjohtaja Niko Toivanen, 010 767 3030, niko.toivanen@sok.fi

Johdon assistentti Suvi Elonheimo-Tikkanen, 010 767 3009,

suvi.elonheimo-tikkanen@sok.fi

9. Hallinto- ja ohjausjärjestelmän päivitys

Osuuskaupan hallinto- ja ohjausjärjestelmä on nähtävillä osuuskaupan internet-sivuilla. Päivitys tehdään tarpeen vaatiessa, vähintään kerran vuodessa.