

Hallinto ja palkitseminen **2025**



VARMA

Sisällys

Hallinto3

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä4

Selonteko hallinnointikoodia koskevista poikkeuksista 4

Yhtiökokous.....4

Hallintoneuvosto.....4

Hallintoneuvoston valvontatoimi.....4

Vaalivaliokunta5

Hallintoneuvoston jäsenet6

Hallituksen kokoonpano ja toiminta.....8

Hallituksen jäsenet9

Hallituksen valiokuntien kokoonpano ja toiminta13

Tarkastusvaliokunta13

Nimitys- ja palkkiovaliokunta13

Toimitusjohtaja13

Johtoryhmä.....14

Lääkäritoiminta ja asiantuntijalääkärit17

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....18

Sisäpiirihallinto18

Lähipiiritoimet.....18

Sisäinen tarkastus18

Kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä18

Tilintarkastus.....19

Selvitys palkitsemisesta Varmassa20

Palkitsemisen periaatteet.....20

Päätöksentekoprosessi20

Hallituksen nimitys- ja palkkiovaliokunta21

Palkitsemispolitiikka21

Palkitsemisraportti 2025.....24



Hallinto

Varman keskeiset toimielimet ovat yhtiökokous, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja.

Varman hallinnon perustan muodostaa työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki. Varma noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia työeläkeyhtiöiden toimintaan soveltuvien osien.

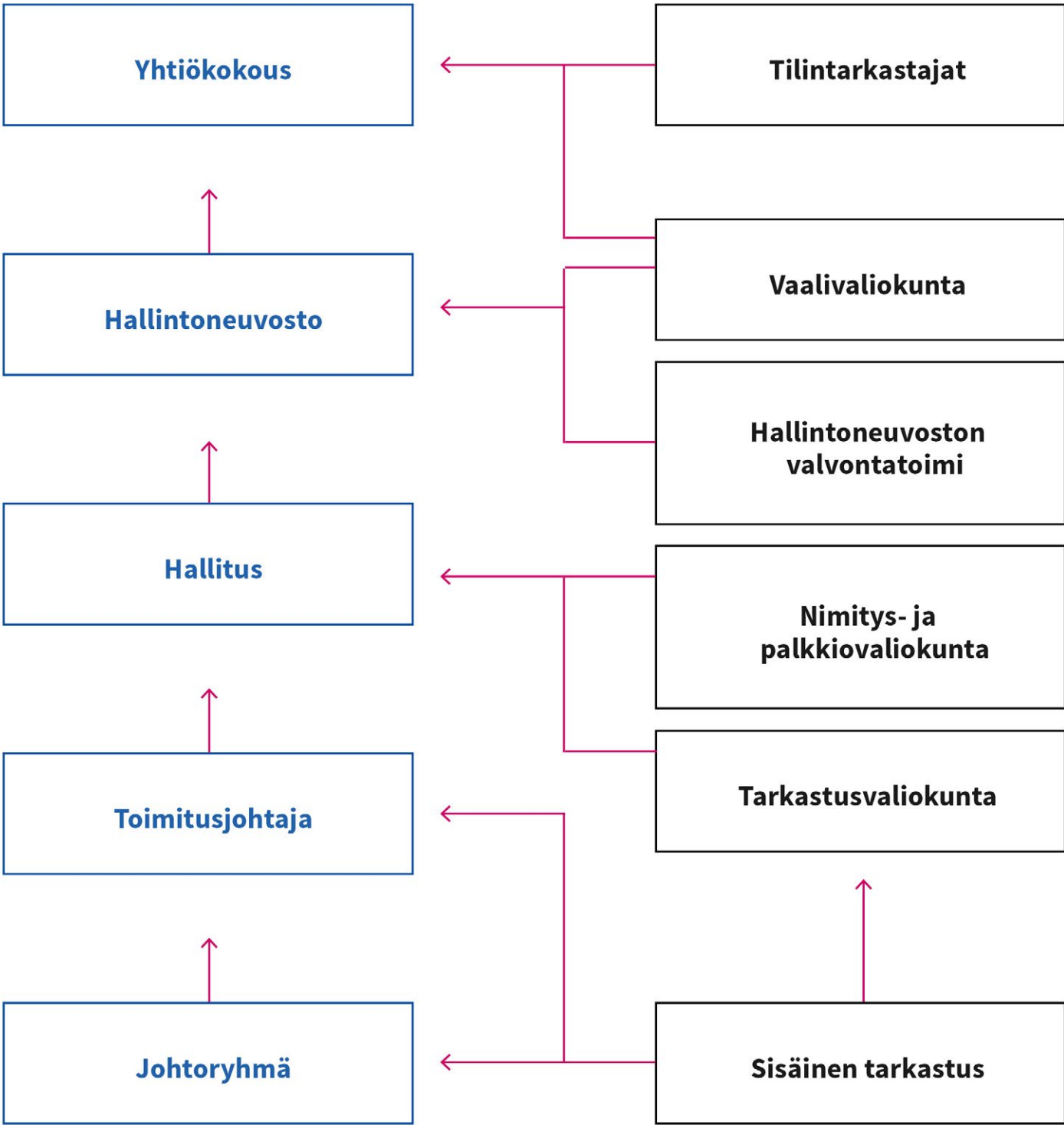
Varman hallintoperiaatteiden lähtökohtana on yhtiön perustehtävä, lakisääteisen työeläketurvan toimeenpano. Lakisääteinen työeläkejärjestelmä syntyi valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksella, ja kolmikannalla on edelleen tärkeä rooli järjestelmän kehittämisessä. Työmarkkinajärjestöt osallistuvat myös työeläkeyhtiöiden hallintoon.

Keskeinen tavoite on varmistaa tehokkaalla tavalla yhtiön toiminnan ja hallinnon läpinäkyvyys, mikä osaltaan edistää myös yleistä luottamusta työeläkejärjestelmää kohtaan.

Hyvä hallinto on myös osa Varman toiminnan vastuullisuutta.

Lisää tietoa Varman hallinnosta ja johtamisesta sekä yhtiöstä löytyy [verkkosivuiltamme](#).

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä



Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Varman hallinto- ja ohjausjärjestelmä perustuu työeläkevakuutusyhtiöistä annettuun lakiin (TVYL). Tämä selvitys on laadittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2025 mukaisesti työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaan soveltuvin osin ja annetaan yhtiön toimintakertomuksesta erillisenä. Poikkeamat selostetaan jäljempänä. Koodi on saatavilla Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n verkkosivuilta. Tämä selvitys kuvaa tilannetta 31.12.2025.

Selonteko hallinnointikoodia koskevista poikkeuksista

Seuraavassa esitetään yhteenveto listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksia koskevista poikkeuksista Varmassa.

- Suositus nro 1, 3 ja 5 – hallituksen jäsenten valinta: Varma poikkeaa suosituksesta, sillä työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää, että yhtiökokous valitsee työeläkevakuutusyhtiön hallintoneuvoston jäsenet ja hallintoneuvosto puolestaan valitsee kaikki työeläkevakuutusyhtiön hallituksen jäsenet.
- Suositus nro 6 – hallituksen jäsenten toimikausi: Varman hallituksen jäsenten toimikausi poikkeaa suositellusta yhdestä vuodesta. Kunkin hallituksen jäsenen toimikausi on yhtiöjärjestyksen mukaan kolme

vuotta siten, että vuosittain neljä jäsentä on erovuorossa.

- Suositus nro 10, 16, 17 ja 18 – riippumatomien hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten määrä: Varman hallituksen ja sen valiokuntien kokoonpanon arviointi perustuu työeläkevakuutusyhtiöistä annettuun lakiin. Sen vuoksi vähintään puolet hallituksen jäsenistä valitaan työmarkkinakeskusjärjestöjen ehdotuksesta. Koska Varma on keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö, muut jäsenet ovat henkilöitä, jotka kuuluvat Varman asiakasyritysten johtoon tai hallintoon. Hallituksen valiokuntien jäsenet valitaan hallituksen jäsenistä.
- Suositus nro 22 – palkitsemista koskeva päätöksenteko: työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain mukaan päätöksenteko hallituksen ja sen valiokuntien palkitsemisesta kuuluu hallintoneuvostolle.

Yhtiökokous

Varman ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiökokouksessa osakkaat, jotka ovat:

- vakuutuksenottajat, joilla on Varmassa voimassa oleva työntekijöiden eläkkeitä koskevan lainsäädännön mukainen vakuutus sopimus

- yrittäjät, joilla on Varmassa voimassa oleva yrittäjien eläkkeitä koskevan lainsäädännön mukainen vakuutus sopimus
- ne vakuutetut vakuutuskohtaisesti yhdessä, jotka kuuluvat Varmassa voimassa olevan työntekijöiden eläkkeitä koskevan lainsäädännön mukaisen perusvakuutuksen piiriin.

Osakkaalla yhtiökokouksessa käytettävissä olevien äänten määrä määräytyy maksettujen vakuutusmaksujen perusteella yhtiöjärjestyksessä tarkemmin kuvatulla tavalla.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain ennen toukokuun loppua. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään silloin, kun hallitus tai hallintoneuvosto katsoo siihen olevan aihetta taikka milloin se vakuutusyhtiölain mukaan on pidettävä.

Yhtiöjärjestyksen mukaan varsinaisessa yhtiökokouksessa vahvistetaan tilinpäätös ja konsernitilinpäätös sekä päätetään tilikauden tuloksen käsittelystä, vastuuvapauden myöntämisestä vastuuhenkilöille ja hallintoneuvoston jäsenten sekä tilintarkastajien palkkioista. Yhtiökokous valitsee hallintoneuvoston jäsenet. Yhtiökokous valitsee myös tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan sekä tarvittaessa varatilintarkastajan.

Hallintoneuvosto

Työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain mukaisesti Varmalla on hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa.

Lisäksi hallintoneuvosto:

- valitsee hallituksen jäsenet ja varajäsenet,
- vahvistaa hallituksen palkkiot sekä
- nimittää vaalivaliokunnan jäsenistään tai hallituksen jäsenistä.

Hallintoneuvostoon kuuluu 32 jäsentä, jotka valitsee varsinainen yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee hallintoneuvostoon yhtiöjärjestyksen mukaan:

- seitsemän jäsentä henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeiset työnantajat edustavat keskusjärjestöt,
- yksitoista jäsentä henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeiset palkansaajat edustavat keskusjärjestöt, ja
- neljätoista muuta jäsentä.

Jäsenen toimikausi on kolmivuotinen siten, että vuosittain on erovuorossa enintään yksitoista jäsentä. Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajat vuosittain. Työeläkevakuutusyhtiöistä

annettu laki edellyttää, että yksi näistä valitaan vakuutettuja edustavien jäsenten ehdotuksesta. Hallintoneuvoston jäsenen kelpoisuusvaatimuksista säädetään työeläkevakuutusyhtiöistä annetussa laissa.

Hallintoneuvoston valvontatoimi

Hallintoneuvoston valvontatoimen hoitamista varten hallintoneuvoston puheenjohtajisto sekä neljä hallintoneuvoston jäsentä tapaavat hallituksen puheenjohtajiston ja toimitusjohtajan säännöllisesti vähintään kaksi kertaa vuodessa. Vuonna 2025 jäseninä olivat puheenjohtajistojen lisäksi Juri Aaltonen, Marko Hovinmäki, Katariina Kravi ja Jorma Vehviläinen.

Valvontatoimen kokouksissa käsitellään Varman tehtävän ja hallinnon hoitamisen jatkuvan valvonnan kannalta merkittäviä ja keskeisiä asioita, kuten yhtiön strategiaa ja toiminnan suunnittelua, yhtiön tilannetta, tavoitteiden saavuttamista ja tulosta, toteutuneita ja uhkaavia merkittäviä riskejä sekä muita ajankohtaisia asioita. Kokouksissa voidaan kuulla Varman asiantuntijoita.

Vaalivaliokunta

Hallintoneuvosto nimittää vaalivaliokunnan jäsenistään tai hallituksen jäsenistä. Työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää, että joko puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja valitaan vakuutettuja edustavien hallintoneuvostojäsenten ehdotuksesta. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi Varman vaalivaliokunnassa on neljä muuta jäsentä, joista:

- kaksi valitaan vakuutuksenottajia edustavien hallintoneuvoston jäsenten ehdotuksesta ja
- kaksi valitaan vakuutettuja edustavien hallintoneuvoston jäsenten ehdotuksesta.

Vaalivaliokunnan puheenjohtajana toimi hallintoneuvoston puheenjohtaja Christoph

Vitzthum sekä varapuheenjohtajana Petri Vanhala (hallintoneuvoston varapuheenjohtaja). Jäsenistä Antti Palola (hallituksen varapuheenjohtaja), Pekka Piispanen (hallituksen jäsen) ja Petri Vanhala edustivat vakuutettuja sekä puheenjohtaja Christoph Vitzthum, Jaakko Eskola (hallituksen puheenjohtaja) ja Anu Ahokas (hallituksen varapuheenjohtaja) vakuutuksenottajia vuoden 2025 aikana.

Antti Palolan tilalle vaalivaliokuntaan vuodeksi 2026 valittiin Else-Mai Kirvesniemi.

Vaalivaliokunta tekee yhtiökokoukselle ehdotuksen hallintoneuvoston jäsenten valinnasta ja jäsenten palkkioista sekä vastaavanlaisen ehdotuksen hallintoneuvostolle hallituksen jäsenten osalta. Lisäksi vaalivaliokunta valmistelee hallintoneuvostolle sen valvontatoimeen kuuluvien jäsenten valintaa.

Hallintoneuvoston jäsenet 31.12.2025

Puheenjohtaja Christoph Vitzthum

mies, s. 1969
Konsernijohtaja, Fazer-konserni
Erovoorossa 2028

Varapuheenjohtaja Päivi Leiwo

nainen, s. 1964
Hallituksen varapuheenjohtaja,
Oilon Group Oy
Erovoorossa 2027

Varapuheenjohtaja Petri Vanhala

mies, s. 1963
Puheenjohtaja, Paperiliitto r.y.
Erovoorossa 2027

Juri Aaltonen

mies, s. 1969
Puheenjohtaja, Toimihenkilöliitto Erto ry
Erovoorossa 2027

Ari Akseli

mies, s. 1972
Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja,
Kesko Oy
Erovoorossa 2028

Eero Broman

mies, s. 1963
Hallituksen varapuheenjohtaja,
Broman Group Oy
Erovoorossa 2026

Petri Castrén

mies, s. 1962
Talousjohtaja, Kemira Oyj
Erovoorossa 2028

Kim Forsström

mies, s. 1976
Liiketoimintajohtaja, Danske Bank A/S
Suomen sivuliike
Erovoorossa 2028

Lasse Heinonen

mies, s. 1968
Toimitusjohtaja, Monere Oy
Erovoorossa 2026

Marko Hovinmäki

mies, s. 1969
Puheenjohtaja, Myynnin ja markkinoinnin
ammattilaiset MMA
Erovoorossa 2026

Mika Joukio

mies, s. 1964
Erovoorossa 2028

Janne-Olli Järvenpää

mies, s. 1971
Toimitusjohtaja, Mehiläinen Konserni Oy
Erovoorossa 2027

Jukka Jäämaa

mies, s. 1965
Toimitusjohtaja, ISS Palvelut Oy
Erovoorossa 2026

Risto Kalliorinne

mies, s. 1971
Järjestöjohtaja, Palvelualojen ammattiliitto
PAM ry
Erovoorossa 2027

Anne Karjalainen

nainen, s. 1970
Talousjohtaja, Julkisten ja hyvinvointialojen
liitto JHL ry
Erovoorossa 2026

Ville Kopra

mies, s. 1977
Toimitusjohtaja, Versowood Oy
Erovoorossa 2027

Tapio Korpeinen

mies, s. 1963
Talous- ja rahoitusjohtaja, UPM-Kymmene Oyj
sekä johtaja, UPM Energy
Erovoorossa 2026

Jari Korpela

mies, s. 1976
Puheenjohtaja, Sähköalojen ammattiliitto ry
Erovoorossa 2028

Katariina Kravi

nainen, s. 1967
Henkilöstö- ja viestintäjohtaja, Stora Enso Oyj
Erovoorossa 2026

Pekka Kuusniemi

mies, s. 1968
Toimitusjohtaja, VAK-konserni
Erovoorossa 2028

Hanna Lylander

nainen, s. 1975
Divisioonan talousjohtaja, SSAB Europe Oy
Erovoorossa 2027

Elisa Markula

nainen, s. 1966
Toimitusjohtaja, VR-Yhtymä Oyj
Erovoorossa 2028

Maria Mäkynen

nainen, s. 1988
Yhteiskuntasuhdejohtaja, Insinööriliitto
Erovoorossa 2026

Pasi Pesonen

mies, s. 1981
Järjestöjohtaja, Opetusalan Ammattijärjestö
OAJ
Erovoorossa 2028

Marko Piirainen

mies, s. 1975
Johtaja, Suomen Ammattiliittojen
Keskusjärjestö SAK
Erovoorossa 2028

Perttu Puro
mies, s. 1971
Toimitusjohtaja, Osuuskunta Tradeka
Erovuorossa 2027

Tarja Tyni
nainen, s. 1964
Johtaja, Mandatum Oyj
Erovuorossa 2028

Simo Pöyhönen
mies, s. 1976
Toiminnanjohtaja, Yhteiskunta-alan
korkeakoulutetut ry
Erovuorossa 2027

Jorma Vehviläinen
mies, s. 1967
CFO, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
SOK
Erovuorossa 2027

Mika Rautiainen
mies, s. 1962
Toimitusjohtaja, Tokmanni Group Oyj
Erovuorossa 2026

Anssi Vuorio
mies, s. 1965
Teollisuussektorin johtaja, Ammattiliitto Pro
Erovuorossa 2026

Pekka Tiitinen
mies, s. 1967
Hallituksen puheenjohtaja,
työelämäprofessori, VTT Oy
Erovuorossa 2027

Vuonna 2025 hallintoneuvoston jäsenistä naisia oli 22 prosenttia ja miehiä 78 prosenttia. Varsinaisessa yhtiökokouksessa 11.3.2025 päättyi Eeva Sipilän jäsenyys. Olavi Huhtala erosi hallintoneuvostosta 1.2.2025 alkaen.

Ajantasainen [luettelo hallintoneuvoston jäsenistä](#) on luettavissa Varman verkkosivuilla. Hallintoneuvosto kokoontui kolme kertaa vuonna 2025, ja jäsenten osallistumisaste oli keskimäärin 83,3 prosenttia.

Hallituksen kokoonpano ja toiminta

Hallituksen tehtävänä on huolehtia Varman hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää, että hallituksen on johdettava yhtiötä ammattitaitoisesti, terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden sekä luotettavaa hallintoa koskevien periaatteiden mukaisesti ja että hallitus laatii sijoitussuunnitelman yhtiön varojen sijoittamisesta sekä tekee yhdessä toimivan johdon kanssa strategisen päätöksenteon ja riskienhallinnan osana riski- ja vakavaraisuusarvion.

Työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain edellyttämällä tavalla ja työjärjestyksensä mukaisesti hallitus vahvistaa kuvauksen Varman hallintojärjestelmästä ja jatkuvuussuunnitelman sekä toimintaperiaatteet sisäisestä valvonnasta, riskienhallintajärjestelmästä, sisäisen tarkastuksen järjestämisestä, eturistiriitojen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä, palkitsemisesta, toimintojen ulkoistamisesta ja omistajaohjauksesta. Vuosittain hallituksen arvioinnin kohteena ovat hallintojärjestelmä, kirjalliset toimintaperiaatteet ja jatkuvuussuunnitelma.

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan. Hallituksen tehtävänä on työjärjestyksen mukaan myös:

- nimittää toimitusjohtajalle suoraan raportivat johtajat
- päättää toimitusjohtajan ja johtoryhmäjohtajien työehdot ja palkkiojärjestelmät
- nimittää tarvittaessa toimitusjohtajan sijainen

- nimittää vakuutusmatemaatikko ja ylläkäri
- arvioida toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja toimitusjohtajalle suoraan raportivien johtajien toimintaa sekä johtamisresursseja ja niiden riittävyyttä
- hyväksyä yhtiön perusorganisaatio ja johtoryhmän kokoonpano
- järjestää yhtiön hallinto niin, että hallitus voi tehokkaasti ja riippumattomasti valvoa toimitusjohtajaa ja muuta toimivaa johtoa sekä muuta organisaatiota
- varmistaa, että yhtiöllä on hallintojärjestelmä, jossa vastuualueet on määritelty ja joka tekee mahdolliseksi terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden noudattamisen toiminnassa
- päättää henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä
- vahvistaa yhtiön arvot
- päättää strategisista tavoitteista sekä kokonaisstrategiasta
- vahvistaa liikekulubudjetti
- käyttää sijoitustoimintaan liittyvää ylintä päätösvaltaa ja vahvistaa sijoitustoiminnan päätösvaltuudet
- laatia sijoitussuunnitelma ja seurata sen toteuttamista
- tehdä yhdessä toimivan johdon kanssa riski- ja vakavaraisuusarvio strategisen päätöksenteon ja riskienhallinnan osana ja pitää arvio ajan tasalla
- hyväksyä tilinpäätös, allekirjoittaa tilinpäätös ja toimintakertomus, joka sisältää kestävyysraportoinnin, sekä huolehtia siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty

- vastata sisäisen valvonnan järjestämisestä ja organisoinnista kaikille organisaatio- ja toimintatasoille sekä arvioida vuosittain, onko yhtiön sisäinen valvonta asianmukaisesti järjestetty ja ryhtyä tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin
- päättää compliance-toiminnasta
- päättää hyvityspolitiikasta
- päättää sekä tulevista vakuutuskannan luovutuksista että lähtevistä kannanluovutuksista (säätösiirrot)
- päättää yhtiön laskuperustehakemuksista
- nimittää neuvottelukuntien jäsenet sekä vahvistaa neuvottelukuntien säännöt ja palkkiot
- päättää toiminimenkirjoitusoikeuksista
- kutsua yhtiökokous koolle sekä valmistella yhtiökokouksessa ja hallintoneuvostossa käsiteltäviä asioita
- vahvistaa tarvittaessa koko yhtiötä koskevia toimintaohjeita merkittävistä asioista ja
- valita vuosittain tarkastusvaliokunnan samoin kuin nimitys- ja palkkiovaliokunnan jäsenet sekä hyväksyä valiokuntien säännöt.

Hallitus arvioi vuosittain itsearviossaan toimintansa edellytyksiä, asioiden käsittelytapaa ja päätöksentekoa kokouksissa, hallituksen ja ylimmän johdon työnjakoa ja yhteistyötä sekä yhtiön sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

Hallituksen valinta kuuluu hallintoneuvostolle työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain nojalla. Valintaa valmistelee vaalivaliokunta siten, että hallituksessa olisi jatkuvasti Varman toiminnan ja kilpailukyvyn vaatima kokoonpano, jossa täytyisivät asetetut

kelpoisuusvaatimukset kokonaisuutena ja kunkin jäsenen kohdalla erikseen. Hallituksen jäsenen on oltava hyvämaineinen ja hänellä on oltava hyvä työeläkevakuutustoiminnan asiantuntemus. Hallituksessa kokonaisuutena on oltava hyvä sijoitustoiminnan asiantuntemus.

Hallituksen jäsenen erityisistä kelpoisuusvaatimuksista säädetään työeläkevakuutusyhtiöistä annetussa laissa.

Varman hallituksen kokoonpanoa suunnitellaan pitkäjänteisesti. Tehokas työskentely edellyttää, että hallituksessa on riittävästi monipuolista asiantuntemusta, osaamista ja kokemusta ja että molemmat sukupuolet ovat riittävästi edustettuna.

Hallitukseen kuuluu 12 jäsentä ja kolme varajäsentä. Valintamenettely on seuraava:

- Kaksi jäsentä ja yksi varajäsen valitaan keskeisten työnantajakeskusjärjestöjen ehdottamista henkilöistä.
- Neljä jäsentä ja yksi varajäsen valitaan keskeisten palkansaajakeskusjärjestöjen ehdottamista henkilöistä.
- Lisäksi valitaan kuusi jäsentä ja yksi varajäsen.

Hallituksesta on vuosittain erovuorossa neljä varsinaista jäsentä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa. Hallituksen jäsenenä ei ole Varman toimivaan johtoon kuuluvia henkilöitä.

Kukaan hallituksen jäsenistä ei ole ollut työ- tai toimisuhteessa Varmaan vuonna 2025 tai kahtena sitä edeltävänä vuonna, eikä kukaan heistä saa Varmalta konsultointi- tai muita

korvauksia hallitustehtäviin liittymättömistä palveluista tai muusta neuvonnasta. Jäsenillä ja heidän määräysvalta yrityksillään ei ole osakeomistuksia eikä osakeperusteisia oikeuksia Varman konserniyhtiöissä. Tiedot hallitukselle maksetuista palkkioista on esitetty erillisessä selvityksessä [palkitsemisesta Varmassa](#).

Hallituksen jäsenet 31.12.2025

Varsinaiset jäsenet



Puheenjohtaja Jaakko Eskola
mies, s. 1958
Vuorineuvos, diplomi-insinööri
Jäsen vuodesta 2021
Erovuorossa 2026



Varapuheenjohtaja Anu Ahokas
nainen, s. 1979
Valtiotieteiden maisteri
Konsernijohtaja, StaffPoint-konserni
Jäsen vuodesta 2021
Erovuorossa 2028



Varapuheenjohtaja Antti Palola
mies, s. 1959
Merikapteeni
Puheenjohtaja, STTK ry
Jäsen vuodesta 2014
Jäsenyys päättyi 31.12.2025



Riku Aalto
mies, s. 1965
Hallintotieteiden maisteri
Puheenjohtaja, Teollisuusliitto ry
Jäsen vuodesta 2012
Erovuorossa 2026

Varsinaiset jäsenet



Nina Arkilahti

nainen, s. 1967
Valtiotieteiden maisteri,
kauppatieteiden kandidaatti
Liiketoimintajohtaja, Nordea
Jäsen vuodesta 2025
Erovuorossa 2027



Eveliina Dahl

nainen, s. 1983
Diplomi-insinööri
Henkilöstöjohtaja, Elisa Oyj
Jäsen vuodesta 2025
Erovuorossa 2026



Anja Frada

nainen, s. 1981
Kauppatieteiden maisteri
Talousjohtaja, Wärtsilä Energy
Jäsen vuodesta 2024
Erovuorossa 2026



Kristiina Mäkelä

nainen, s. 1966
Kauppatieteiden tohtori
Professori, provosti, Aalto-yliopisto
Jäsen vuodesta 2024
Erovuorossa 2028

Varsinaiset jäsenet



Simon-Erik Ollus
mies, s. 1978
Valtiotieteiden maisteri
Suurasiakkaista ja markkinoista vastaava johtaja, Fortum Oyj
Jäsen vuodesta 2025
Erovuorossa 2027



Teo Ottola
mies, s. 1968
Kauppatieteiden maisteri
Finanssijohtaja, Konecranes Oyj
Jäsen vuodesta 2022
Erovuorossa 2027



Pekka Piispanen
mies, s. 1960
Filosofian maisteri
Johtaja, Akava ry
Jäsen vuodesta 2017
Erovuorossa 2028



Saana Siekkinen
nainen, s. 1972
Yhteiskuntatieteiden maisteri
Johtaja, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry
Jäsen vuodesta 2020
Erovuorossa 2028

Varajäsenet



Jari Elo
mies, s. 1969
Kauppatieteiden maisteri
Toiminnanjohtaja, Suomen Ekonomit ry
Jäsen vuodesta 2023
Erovuorossa 2028



Jouni Hakala
mies, s. 1961
Varatuomari, MBA
Asiamies
Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton
(TT-) säätiö
Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
Jäsen vuodesta 2021
Erovuorossa 2028



Ville Talasmäki
mies, s. 1975
Kauppatieteiden maisteri
Sijoitusjohtaja, Sampo-konserni
Jäsen vuodesta 2024
Erovuorossa 2028



Else-Mai Kirvesniemi
nainen, s. 1972
Varatuomari
Puheenjohtaja, STTK ry
Jäsen vuodesta 2026
Erovuorossa 2027

Hallituksen uusi jäsen 1.1.2026:

Vuonna 2025 hallituksen varsinaisista jäsenistä naisia oli 50 prosenttia ja miehiä 50 prosenttia.

Ajantasainen [luettelo hallituksen jäsenistä](#) on luettavissa Varman verkkosivuilla. [Hallituksen luottamustoimet](#) on koottu Varman verkkosivuille.

Hallitus kokoontui 11 kertaa vuonna 2025, ja varsinaisten jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 96,2 prosenttia. Kun varajäsenten läsnäolo huomioidaan, osallistumisaste oli 100 prosenttia.

Hallituksen valiokuntien
kokoonpano ja toiminta

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta sen valvontavelvollisuuden toteuttamisessa ja valmistelee hallitukselle valiokunnan tehtäväkokonaisuuteen kuuluvia asioita. Sen keskeisenä tehtävänä on Varman sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilan sekä taloudellisen ja muun raportoinnin valvonta sekä tilintarkastajien ja sisäisen tarkastuksen työn etenemisen ja havaintojen seuranta. Valiokunnalla ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Valiokunta raportoi toimistaan ja havainnoistaan hallitukselle.

Vuonna 2025 tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Teo Ottola (puheenjohtaja) sekä Anja Frada, Kristiina Mäkelä ja Antti Palola. Valiokunta kokoontui 8 kertaa, ja jäsenten osallistumisaste oli 100 prosenttia.

Vuonna 2026 tarkastusvaliokunnan jäseniä ovat Teo Ottola (puheenjohtaja), Anja Frada, Else-Mai Kirvesniemi ja Kristiina Mäkelä.

Nimitys- ja palkkiovaliokunta

Nimitys- ja palkkiovaliokunta valmistelee hallitukselle sen päätettävät nimitys- ja palkitsemisasiat, kuten Varman palkitsemisjärjestelmät sekä johdon toimi- ja työsopimusten ehdot. Valiokunnan esitykset tuodaan hallituksen päätettäväksi.

Vuonna 2025 nimitys- ja palkkiovaliokuntaan kuuluivat Jaakko Eskola (puheenjohtaja) sekä Anu Ahokas ja Antti Palola. Valiokunta

kokoontui 6 kertaa, ja jäsenten osallistumisaste oli 100 prosenttia.

Vuonna 2026 nimitys- ja palkkiovaliokunnan jäseniä ovat Jaakko Eskola (puheenjohtaja), Anu Ahokas ja Else-Mai Kirvesniemi.

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja hoitaa Varman hallintoa hallituksen määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjapito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan tehtävänä on edistää yhtiön etua. Toimitusjohtaja johtaa yhtiötä ammattitaitoisesti, terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden sekä luotettavaa hallintoa koskevien periaatteiden mukaisesti. Toimitusjohtaja edustaa Varmaa asiassa, joka lain mukaan kuuluu hänen tehtäviinsä.

Varman toimitusjohtajana toimii Risto Murto. Toimitusjohtajaa tukee Varman johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi yhdeksän johdon edustajaa ja kaksi henkilöstön edustajaa. Johtoryhmän tehtävä on ohjata ja kehittää Varman toimintaa siten, että yhtiön hallituksen hyväksymät strategiset tavoitteet saavutetaan. Toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmään kuuluvien johtajien palkoista ja palkkaeduista päättää hallitus. Näitä koskevat tiedot on esitetty erillisessä selvityksessä [palkitsemisesta Varmassa](#).

Toimitusjohtajan uudesta hallitus- tai hallintoneuvostoedustuksesta päättää hallituksen puheenjohtaja. Johtoryhmään kuuluvan muun johtajan uudesta hallitus- tai

hallintoneuvostoedustuksesta yhteisössä, joka ei ole Varman tytäryritys, päättää hallituksen puheenjohtaja toimitusjohtajan esityksestä. Hallitus- tai hallintoneuvostoedustuksesta Varman tytäryrityksessä samoin kuin Varman edustuksesta työeläkealan yhteistoimintayhteisöissä päättää toimitusjohtaja. Edustusta koskevaa päätöstä tehdessään päätöksentekijä arvioi:

- onko edustus mahdollisten eturistiriitojen vuoksi omiaan heikentämään luottamusta lainsäädännössä korostettujen työeläkevaikutusyhtiön itsenäisyys- ja riippumattomuusvaatimusten toteutumiseen
- vaikuttaako edustus haitallisesti Varman sijoitustoiminnan päätöksentekoon
- vaikuttaako edustus muutoin haitallisesti työtehtävien hoitoon Varmassa.

Sijoitustoimikunta käsittelee keskeiset toimitusjohtajan päätettäväksi tulevat sijoitusasiat. Toimikuntaan kuuluvat toimitusjohtaja, sijoitustoiminnasta vastaavat johtajat ja vastuullisuudesta vastaava johtaja. Toimikunta valmistelee sijoitusesitykset hallitukselle ja tekee päätökset asioissa, joissa sillä on vuosittain hallituksen vahvistaman sijoitussuunnitelman nojalla päätösvalta ja joita ei ole delegoitu organisaatiossa alemmalle tasolle. Lisäksi toimikunta seuraa sijoitusriskejä.

Johtoryhmä 31.12.2025



Risto Murto
Toimitusjohtaja
mies, s. 1963
Kauppätieteiden tohtori
Toimitusjohtaja vuodesta 2014
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2006
Varman palvelukseen 2006



Markus Aho
Varatoimitusjohtaja, Sijoitukset
mies, s. 1980
Diplomi-insinööri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2022
Varman palvelukseen 2014



Pauli Forma
Johtaja, Työkykypalvelut
mies, s. 1970
Valtiotieteiden tohtori, dosentti, EMBA
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2020
Varman palvelukseen 2019



Suvi Hintsanen-Kärpijoki
Johtaja, Asiakkuudet
nainen, s. 1967
Kauppätieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019
Varman palvelukseen 2019

**Tuula Kallio**

Johtaja, Lakiasiat
nainen, s. 1961
Varatuomari
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2022
Varman palvelukseen 2018

**Hanna Kaskela**

Johtaja, Vastuullisuus ja viestintä
nainen, s. 1979
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2023
Varman palvelukseen 2003

**Pasi Mustonen**

Aktuaariojohtaja, vastuullinen
vakuutusmatemaatikko
mies, s. 1964
Filosofian maisteri, SHV
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2004
Varman palvelukseen 1989

**Pekka Pajamo**

Johtaja, Talous ja sisäiset palvelut
mies, s. 1962, Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2012
Varman palvelukseen 2012

**Tarja Syvälä**

Johtaja, Eläke- ja vakuutuspalvelut
nainen, s. 1983
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2025
Varman palvelukseen 2008

**Hanna Vainio**

Johtaja, IT ja digitalisaatio
nainen, s. 1980
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2024
Varman palvelukseen 2024

**Mikaela Öberg**

Johtaja, Ihmiset ja kehittäminen
nainen, s. 1979
Kasvatustieteen maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2023
Varman palvelukseen 2023

**Eeva Hautala**

Eläkeratkaisuasiantuntija
nainen, s. 1963
Sosionomi (AMK)
Henkilöstön edustaja vuodesta 2016
Varman palvelukseen 2006

Johtoryhmän uusi jäsen 1.1.2026 alkaen:



Lasse Lindholm
Asiakkuuspäällikkö
mies, s. 1963
Kauppatieteiden maisteri
Henkilöstön edustaja vuodesta 2024
Varman palvelukseen 1999
Jäsenyys päättyi 31.12.2025



Hanna Peri
Työkykyjohtamisen kehityspäällikkö
nainen, s. 1983
Kauppatieteiden maisteri
Henkilöstön edustaja 2026 alkaen
Varman palvelukseen 2019

Lääkäritoiminta ja asiantuntijalääkärit

Lääkäritoiminto
Jan Schugk
Ylilääkäri
s. 1966, LL

Johtava asiantuntijalääkäri
Kirsi Karvala

Asiantuntijalääkärit
Eriikka Bardy
Mervi Fearnley
Laura Häkkinen
Aki Karhunen
Kaisu Norbäck
Tiia Reho
Sami Riekk
Mika Saarela
Minna Sadeniemi
Sari Siivola

Vuonna 2025 johtoryhmän jäsenistä naisia oli 54 prosenttia ja miehiä 46 prosenttia. Varman vastuullinen vakuutusmatemaatikko on Pasi Mustonen. Yhtiön ylilääkärinä toimii Jan Schugk. [Johtoryhmän luottamustoimet](#) on koottu Varman verkkosivuille.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Varman hallitus päättää sisäisen valvonnan sisällöstä ja organisoinnista, sisäisen valvonnan osa-alueiden ja periaatteiden toteuttamisesta sekä vahvistaa yhteiset suuntaviivat sisäiselle valvonnalle, vahvistaa riskienhallintasuunnitelman ja päättää compliance-toiminnasta. Sisäinen valvonta on osa yhtiön johtamista, hyvää hallintoa ja päivittäistä toimintaa. Hallitus arvioi vuosittain, onko yhtiön sisäinen valvonta asianmukaisesti järjestetty.

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, ja sillä tarkoitetaan liiketoiminnasta aiheutuvien ja siihen olennaisesti liittyvien riskien tunnistamista, mittaamista, seuranta, valvontaa ja raportointia. Sisäisellä valvonnalla yhtiön johto pyrkii varmistamaan tehokkaan, taloudellisen ja luotettavan toiminnan.

Compliance-toiminta on osa sisäistä valvontaa. Sen tehtävänä on varmistaa, että säädöksiä, viranomaismääräyksiä, hallintoelinten päätöksiä ja sisäisiä ohjeita noudatetaan. Toiminnan lähtökohtana on riskiperusteisuus, ja siinä panostetaan tiedonkulkuun, neuvontaan, ohjeistusten laadintaan sekä koulutusten järjestämiseen. Compliance Officer on toimitusjohtajan suora alainen.

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty, sekä valvoo riskejä riskienhallinta-, sijoitus- ja muissa suunnitelmissa vahvistettuja periaatteita noudattaen.

Toiminnonjohtajat ja muut esihenkilöt vastaavat sisäisen valvonnan, riskienhallinnan, compliance-toiminnan ja hyvän hallinnon järjestämisestä vastuualueellaan osana normaalia toiminnan johtamista. Talousjohtaja vastaa riippumattomasta sijoituspositioiden ja -riskien seurannasta sekä operatiivisten riskien valvonnasta. Taloushallinnossa koordinoidaan toimintojen operatiivisten riskien tunnistamista ja hallintakeinoja sekä laaditaan yhteenveto toiminnoissa laadittavista riskikartoituksista. Taloushallinnossa seurataan sijoitusten riskirajojen, valtuuksien käytön ja allokation noudattamista. Seuranta koskee sijoitusorganisaation ja toimitusjohtajan päätöksen pysymistä sijoitussuunnitelman puitteissa.

Aktuaaritoimessa on riippumattoman sijoitusriskienhallinnan tehtävinä mm. sijoitusten sisältämien riskien tunnistaminen, riskitason mittaaminen ja näistä raportointi. Yhtiön vakuutusmatemaatikon on tehtävä hallitukselle selvitys vastuuvelan luonteen asettamista vaatimuksista Varman sijoitustoiminnalle ja riskienhallinnalle. Hänen on myös tehtävä kirjallinen lausunto siitä, täyttääkö sijoitussuunnitelma edellä mainitut vaatimukset.

Sisäpiirihallinto

Varmassa noudatetaan hallituksen hyväksymää sisäpiiriohjetta, jonka tarkoituksena on edistää sijoitustoiminnan julkista luotettavuutta ja varmistaa henkilöstön tietämys sisäpiirisäännöksistä niin, ettei niitä tahattomastikaan rikota. Varmalla on työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain

mukainen työeläkevakuutusyhtiön julkinen sisäpiirirekisteri. Lisäksi Varmassa ylläpidetään ei-julkista sisäpiirirekisteriä, jonka tavoitteena on tehostaa sisäpiiritiedon hallinnointia sekä henkilöstön kaupankäynnin valvontaa.

Varman lakiasiat ylläpitää sisäpiirirekistereitä ja vastaa sisäpiiriasioiden koulutuksesta ja neuvonnasta sekä sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden kaupankäynnin valvonnasta.

[Julkisen sisäpiirirekisterin tiedot](#) ovat nähtävillä Euroclear Finlandin NetSire-palvelussa. Compliance Officer valvoo, että sisäpiiriasioissa menettellään lainsäädännön ja ohjeistuksen mukaisesti

Lähipiiritoimet

Varman lähipiiriin kuuluvat hallitoneuvoston jäsenet, hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, muut johtoryhmään kuuluvat johtajat ja päävastuullinen tilintarkastaja sekä edellä mainittujen puoliset, edunvalvottavat ja määräysvallassa olevat yhteisöt ja säätiöt.

Lähipiirin kanssa tehtävät liiketoimet käsitellään lähipiiriohjeistuksen mukaisesti siten, että Varman hallitus päättää merkittävästä liiketoimesta silloin, kun liiketoimen osapuolena on lähipiiriin kuuluva. [Lähipiiriliiketoimet](#) raportoidaan Varman verkkosivuilla.

Lähipiiriliiketoimia ei ole ollut kalenterivuoden 2025 aikana.

Sisäinen tarkastus

Varman sisäinen tarkastus toimii sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa määriteltujen periaatteiden mukaisesti. Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-,

varmistus- ja konsultointitoimintaa, jonka tarkoitus on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista tuottamalla riskienhallinnan ja muun sisäisen valvonnan tilaa koskevia arvioita ja kehitysehdotuksia.

Sisäisen tarkastuksen organisaatioasema, tehtäväalueet, vastuu ja toimivalta on määriteltä hallituksen hyväksymässä toimintaohjeessa. Tarkastuskohteet määritellään vuosittain laadittavassa tarkastussuunnitelmassa, joka johtoryhmän ja tarkastusvaliokunnan käsittelyn jälkeen hyväksytään hallituksessa. Tarkastushavainnot raportoidaan yhtiön johdolle, tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle.

Sisäinen tarkastus on hallinnollisesti organisoitu toimitusjohtajan alaisuuteen.

Kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

Varman taloudellista raportointia sääntelevät työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki, vakuutusyhtiölaki, osakeyhtiölaki, vakavaraisuusrajan laskemisesta ja sijoitusten hajauttamisesta annettu laki, kirjanpitolaki, sosiaali- ja terveysministeriön asetus vakuutusyrityksen tilinpäätöksestä ja konsernitilinpäätöksestä, kirjanpitoasetus, sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamat laskuperusteet sekä Finanssivalvonnan antamat määräykset.

Varman taloudelliseen raportointiin, mukaan lukien kestävyysraportointiin, liittyvät operatiiviset riskit kartoitetaan säännöllisesti. Tunnistettujen riskien vaikutusten

merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä arvioidaan riskikohtaisesti.

Hallitukselle toimitettavan taloudellisen raportoinnin sisältö on määriteltä hallituksen työjärjestyksessä. Taloudellinen raportointi hallitukselle, johdolle sekä viranomaisille toteutetaan raportoitavasta toiminnosta riippumattomasti Varman taloushallinnossa. Yhtiön tulos ja vakavaraisuusasema lasketaan päivittäin.

Hallitukselle raportoidaan säännöllisesti mm. kokonaistulos, tase ja tuloslaskelma käyvin arvoin, myyntitulos, vakavaraisuusasema, sijoitukset tuottoineen riskin mukaan luokiteltuina, johdannais- ja valuuttapositiot sekä riskikeskittymät. Lisäksi taloushallinto raportoi sijoitussuunnitelman mukaisten riskirajojen seurannasta ja päätösvaltuuksien käytöstä sekä suorittaa sijoitusten arvostukseen kohdistuvia kontroleja. Edellisen lisäksi sijoitustoiminto raportoi toiminnastaan erikseen hallitukselle.

Päätösvaltuuksien ja allokation noudattamista sekä sijoitustoimeksiantoja seurataan päivittäin.

Aktuaaritoimi huolehtii siitä, että vakuutusmaksut ja vastuuvélka lasketaan lainsäädännön, laskuperusteiden sekä sosiaali- ja terveysministeriön ja Finanssivalvonnan määräysten mukaisesti.

Työeläkelaitosten vastuunjako tehdään Eläketurvakeskuksen kautta vuosittain. Säännösten edellyttämän informaation lisäksi Varma raportoi taloudellisesta tuloksestaan vuosineljänneksittäin. Varma

julkaisee läpinäkyvyyden lisäämiseksi mm. taseen ja tuloslaskelman käyvin arvoin sekä sijoitukset ja niiden tuotot riskin mukaisesti ryhmiteltyinä.

Varman taloudellisen raportoinnin kannalta merkittävimmät elementit ovat sijoitusten arvostus ja sijoitustoiminnan tulos käyvin arvoin, vastuuvälille hyvitettävä korko sekä yhtiön vakavaraisuuspääoma suhteessa vakavaraisuusrajaan, joka puolestaan määräytyy sijoitusten riskialttiudesta (vakavaraisuusluokittelusta). Vakavaraisuustunnuslukujen pohjalta määräytyy sijoitustoiminnan riskinkantokyky.

Riskiä ottavasta toiminnasta riippumattoman, aktuaaritoimessa sijaitsevan sijoitusriskienhallinnan tehtävänä on mm. sijoitusten sisältämien riskien tunnistaminen, riskitason mittaaminen ja raportointi.

Vakavaraisuusrajan laskennan osalta hallitus päättää välillisten sijoitusten riskien huomioinnin ottamisen perusteista, johdannaissopimusten käyttämistä koskevista perusteista, vakavaraisuuslaskentaohjeiden mukaisten muiden olennaisten sijoitusriskien eli riskiluokan 18 käyttämistä koskevista perusteista sekä korko- ja luottomarginaaliriskille altistuneiden sijoitusten duraation laskemisesta koskevista perusteista. Hallitus seuraa perusteiden ajantasaisuutta ja soveltamista.

Taloudellisesta raportoinnista on yhtiössä laadittu yksityiskohtaisia toiminnan kuvauksia ja työohjeita. Taloudellisen raportoinnin luotettavuutta tukee periaate, jonka mukaan yhtiön liikekirjanpito on aina jaksoitettuna ajan

tasalla käyvin arvoin, ja se, että sen tiedot täsmäyvät sekä reskontrina toimivien eri sijoituslajireskontrajärjestelmien että raportoinnissa käytettävän tietovaraston kanssa.

Vastuuvälille lasketaan vuosittain. Vuoden aikana vastuuvälän laskennassa käytetään eläkevakuutustoiminnan rekisteritietojen ohella vakuutusteknisiä analyysejä. Vakuutusriskejä analysoidaan mm. riskiperusteanalyysillä (kuolevuus, työkyvyttömyysintensiteetti), tilinpäätös- ja liikutulosanalyyseillä (vakuutustekniikka, vastuunjako) sekä mm. maksutappioita ja työkyvyttömyyseläkemenoa tilastoitaessa.

Tilintarkastus

Varman yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee yhden tilintarkastajan ja, ellei tilintarkastaja ole tilintarkastusyhteisö, tälle varatilintarkastajan.

Vuonna 2025 yhtiökokous valitsi voimassa olleen yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiölle yhden tilintarkastajan, joka on tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastaja valittiin myös kestävyysraportoinnin varmentajaksi.

Tilintarkastajan toimikausi päättyy ensimmäisen vaalia seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Voimassa olevan tilintarkastusta koskevan lainsäädännön mukaan tilintarkastajien tehtävänä on tarkastaa Varman kirjanpito, tilinpäätös ja konsernitilinpäätös sekä hallinto. Tilintarkastus tulee tehdä hyvän tilintarkastustavan mukaisesti.

Tilintarkastaja raportoi työstään, havainnoistaan ja johtopäätöksistään yhtiökokoukselle

osoitettavassa tilintarkastuskertomuksessa. Tämän lisäksi tarkastaja raportoi sisäistä valvontaa, taloudellista raportointia sekä muita tarkastustoimenpiteitä koskevista havainnoistaan hallituksen tarkastusvaliokunnalle, hallitukselle, hallintoneuvostolle, toimivalle johdolle sekä valvovalle viranomaiselle.

Tilintarkastaja toimittaa vuosittain yhtiön hallitukselle voimassa olevan lainsäädännön mukaisen kirjallisen vahvistuksen riippumattomuudestaan.

Yhtiön hallitus arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta vuosittain.

Yhtiökokouksen 11.3.2025 päätöksen mukaisesti Varman tilintarkastajana ja kestävyysraportoinnin varmentajana tilikaudella 2025 toimii Ernst & Young Oy, päävastuullisena tilintarkastajana ja kestävyysraportoinnin varmentajana KHT, KRT Kristina Sandin.

Tilintarkastajan palkkio vuoden 2025 lakisääteisestä tilintarkastuksesta oli 347 484 euroa, josta kestävyysraportoinnin varmentuksen osuus oli 91 264 euroa. Ernst & Young Oy:n palkkio muista kuin tilintarkastukseen liittyvistä asiantuntijapalveluista oli vuonna 2025 yhteensä 18 700 euroa.

Selvitys palkitsemisesta Varmassa

Tässä selvityksessä kuvataan voimassa olevat Varman palkitsemisen toimintaperiaatteet ja niiden osana toimitusjohtajan, muun johdon ja henkilöstön palkitsemista koskeva palkitsemispolitiikka.

Selvitys on nähtävissä Varman verkkosivuilla ja perustuu tilanteeseen 31.12.2025. Selvitys perustuu työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lakiin ja Finanssivalvonnan sen perusteella antamiin ohjeisiin. Varma noudattaa edellä mainittujen perusteiden lisäksi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaan soveltuvin osin. Nämä listayhtiöitä lakisääteisesti velvoittavat määräykset ovat työeläkeyhtiöille suosituksia.

1 Palkitsemisen periaatteet

Palkitsemisen lähtökohtana on Varman toiminnan tarkoitus sosiaaliturvaan kuuluvan lakisääteisen eläkevakuutusliikkeen harjoittajana ja eläkevarojen hoitajana, Varmassa vakuutettujen etujen turvaaminen sekä Varman pitkän aikavälin etu ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen.

Palkitsemista ohjaavat periaatteet ovat:

1. Kaikessa palkitsemisessa on lähtökoh-tana suoriutuminen, yhdenvertaisuus ja kilpailukyky.
2. Tavoitteena on palkita konkreettisista saa-vutuksista yhtiön strategian toteutumisessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja lakisäätei-sen tehtävän hoitamisessa.
3. Palkitsemisessa huomioidaan erinomainen suoriutuminen ja kannustetaan Varman arvojen mukaiseen käyttäytymiseen.
4. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteet ja palkkiot ovat tasapainossa pitkän aikavälin arvonluonnin ja lyhyen aikavälin tavoittei-den saavuttamisen välillä sekä sopusoin-nussa riskienhallinnan kanssa.
5. Yhtiön palkitseminen on kilpailukykyistä asianomaisilla markkinoilla.
6. Palkitsemisella halutaan varmistaa, että Varma työnantajana sitouttaa työntekijöi-tään ja houkuttelee osaavia ja motivoitu-neita asiantuntijoita.
7. Näitä palkitsemisen periaatteita noudate-taan yhdenvertaisesti kaikkiin Varman työn-tekijöihin johto mukaan lukien.
8. Riippumattomuuden varmistamiseksi sisäi-sen tarkastuksen ja Compliance Officerin tehtävissä olevat eivät kuulu minkään palkit-semisjärjestelmän piiriin.

2 Päätöksentekoprosessi

Hallitus vahvistaa Varman palkitsemisen toimintaperiaatteet ja sen osana palkitsemis-politiikan sekä seuraa ja valvoo sen täytän-töönpanoa nimitys- ja palkkiovaliokunnan suorittaman valmistelutyön pohjalta. Yhtiön palkitsemista koskevassa päätöksenteossa noudatetaan periaatteita, joiden tarkoituk-sena on varmistaa eturistiriitojen ehkäise-minen ja hallinta. Perusperiaatteena on se, että se yhtiön toimielin, joka valitsee tietyn toimielimen, myös päättää kyseisen toimie-limen palkitsemisesta. Periaatteella pyritään varmistamaan, että päätökset ovat oikeuden-mukaisia ja tasapuolisia. Palkitsemisen mää-rittelyssä käytetään tarvittaessa ulkopuolisia konsultteja.

Hallituksessa on vuosittain erovuorossa neljä varsinaista jäsentä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa. Hallituksen jäsenenä ei ole Varman toimivaan johtoon kuuluvia henkilöitä. Kukaan hallituksen jäsenistä ei ole ollut työ- tai toimisuhteessa Varmaan vuonna 2025 tai kahtena sitä edeltävänä vuonna, eikä kukaan heistä saa Varmalta konsultointi- tai muita korvauksia hallitustehtäviin liittymättö-mistä palveluista tai muusta neuvonnasta.

Palkitsemisen päätöksentekoprosessi	
Yhtiökokous päättää hallintoneuvoston jäsenten palkitsemisesta.	
Hallintoneuvosto päättää hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkitsemisesta.	Vaalivaliokunta valmistelee yhtiökokoukselle vuosittain hallintoneuvoston jäseniä koskevan palkitsemisehdotuksen ja valmistelee hallintoneuvostolle vuosittain hallituksen jäseniä koskevan palkitsemisehdotuksen.
Hallitus - vahvistaa Varman palkitsemisen toimintaperiaatteet ja sen osana palkitsemispolitiikan sekä seuraa ja valvoo sen täytäntöönpanoa nimitys- ja palkkiovaliokunnan suorittaman valmistelutyön pohjalta. - päättää Varman kaikista palkitsemisjärjestelmistä ja niihin liittyvistä tavoitteista nimitys- ja palkkiovaliokunnan valmistelutyön pohjalta. - päättää toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan suorien alaisten palkoista nimitys- ja palkkiovaliokunnan suorittaman valmistelutyön pohjalta.	Hallituksen nimitys- ja palkkiovaliokunta - valmistelee hallitukselle päätettävät palkitsemiseen liittyvät asiat, palkitsemisen toimintaperiaatteet ja palkitsemispolitiikan. - valmistelee Varman kaikki palkitsemisjärjestelmät. - valmistelee toimitusjohtajan sekä toimitusjohtajan suorien alaisten palkitsemisen periaatteet, palkat sekä muut palkitsemisen osa-alueet.
Toimitusjohtaja - osallistuu nimitys- ja palkkiovaliokunnan kokouksiin, paitsi silloin kun käsitellään toimitusjohtajan työsuhteen ehtoihin ja palkitsemiseen liittyviä asioita. - valvoo roolinsa mukaisesti, että palkitsemisjärjestelmiä noudatetaan ja sovelletaan hallituksen päättämien periaatteiden mukaisesti ja päättää henkilöstön palkoista lukuun ottamatta hänelle suoraan raportoivia henkilöitä.	

Hallituksen jäsenillä ja heidän määräysvalta-tyrityksillään ei ole osakeomistuksia eikä osakeperusteisia oikeuksia Varman konserniyhtiöissä. Tiedot hallitukselle maksetuista palkkioista on esitetty [palkitsemisraportissa](#).

2.1 Yhtiökokous

- päättää hallintoneuvoston jäsenten palkitsemisesta.

2.2 Hallintoneuvosto

- päättää hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkitsemisesta.

2.3 Vaalivaliokunta

- valmistelee yhtiökokoukselle vuosittain hallintoneuvoston jäseniä koskevan palkitsemisehdotuksen ja
- valmistelee hallintoneuvostolle vuosittain hallituksen jäseniä koskevan palkitsemisehdotuksen.

2.4 Hallitus

- vahvistaa Varman palkitsemisen toimintaperiaatteet ja sen osana palkitsemispolitiikan sekä seuraa ja valvoo sen täytäntöönpanoa nimitys- ja palkkiovaliokunnan suorittaman valmistelutyön pohjalta,
- päättää Varman kaikista palkitsemisjärjestelmistä ja niihin liittyvistä tavoitteista nimitys- ja palkkiovaliokunnan valmistelutyön pohjalta ja
- päättää toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan suorien alaisten palkoista ja palkitsemisesta nimitys- ja palkkiovaliokunnan suorittaman valmistelutyön pohjalta.

2.5 Hallituksen nimitys- ja palkkiovaliokunta

- valmistelee hallitukselle palkitsemiseen liittyvät päätettävät asiat, palkitsemisen toimintaperiaatteet ja palkitsemispolitiikan,
- valmistelee Varman kaikki palkitsemisjärjestelmät ja
- valmistelee toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan suorien alaisten palkitsemisen periaatteet, palkat ja muut palkitsemisen osa-alueet.

2.6 Toimitusjohtaja

- osallistuu nimitys- ja palkkiovaliokunnan kokouksiin, paitsi silloin kun käsitellään toimitusjohtajan työsuhteen ehtoihin ja palkitsemiseen liittyviä asioita,
- valvoo roolinsa mukaisesti, että palkitsemisjärjestelmiä noudatetaan ja sovelletaan hallituksen päättämien periaatteiden mukaisesti ja
- päättää henkilöstön palkoista lukuun ottamatta hänelle suoraan raportoivia henkilöitä.

3 Hallintoneuvoston ja hallituksen palkitsemisen kuvaus

Hallintoneuvosto

Yhtiökokous päättää hallintoneuvoston jäsenten palkitsemisesta vaalivaliokunnan valmistelun perusteella.

Palkitseminen koostuu vuosipalkkiosta ja kokouspalkkioista. Hallintoneuvoston puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajille maksetaan korkeampaa vuosipalkkiota

kuin jäsenille. Kokouspalkkioita maksetaan hallintoneuvoston, vaalivaliokunnan ja hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista. Hallintoneuvoston jäsenet kuuluvat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisen vakuutuksen piiriin, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu. Matka- ja majoituskustannusten korvauksena ja päivärahana suoritetaan verohallinnon hyväksymän ohjeen mukaiset enimmäismäärät.

Hallitus

Hallintoneuvosto päättää hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkitsemisesta vaalivaliokunnan valmistelun perusteella.

Palkitseminen koostuu vuosipalkkiosta ja kokouspalkkioista. Hallituksen puheenjohtajalle, varapuheenjohtajille ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle maksetaan korkeampaa vuosipalkkiota kuin jäsenille. Hallituksen varajäsenille maksetaan matalampaa vuosipalkkiota kuin jäsenille. Kokouspalkkioita maksetaan hallituksen, hallituksen valiokuntien, samoin kuin hallituksen puheenjohtajiston erillisistä kokouksista sekä vaalivaliokunnan ja hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista. Palkkio maksetaan myös osallistumisista hallintoneuvoston kokouksiin. Hallituksen jäsenet kuuluvat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisen vakuutuksen piiriin, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu. Matka- ja majoituskustannusten korvauksena ja päivärahana suoritetaan verohallinnon hyväksymän ohjeen mukaiset enimmäismäärät.

4 Palkitsemispolitiikka

4.1 Toimitusjohtajan palkitseminen

- Hallitus nimittää toimitusjohtajan sekä päättää hänen palkitsemisestaan ja johtajasopimuksen muista ehdoista.
- Varman lähtökohta toimitusjohtajan palkitsemiseen on, että palkitsemisen tulee edistää toimitusjohtajan etujen ja yhtiön etujen yhteneväisyyttä.
- Varma käyttää palkitsemisessa eri osatekijöitä houkutellakseen, kannustaakseen ja

sitouttaakseen tehtävään henkilön, jolla on lainsäädännön edellyttämä hyvä työeläkevakuutustoiminnan, sijoitustoiminnan ja liikkeenjohdon tuntemus.

- Palkitsemistaso korreloi suoritustason kanssa, mikä edistää kestäväää tuloksente-koa ja keskittymistä Varman tavoitteisiin ja strategian toteutumiseen.
- Palkitsemisen rakenteen ja tason tulee vastata toimialan vertailuarvoja ja olla kilpailukykyinen. Merkittävä osa palkitsemisesta perustuu suoriutumiseen. Toimitusjohtajan

Toimitusjohtajan palkitseminen	
Peruspalkka	• Määritty tehtävän vaativuuden, vastuiden, kokemuksen ja suoriutumisen perusteella. • Lounasraha maksetaan säännöllisen palkan päälle.
Muut etuudet	• Mahdollisuus puhelinetuun • Mahdollisuus autoetuun (verotusarvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan) • Mahdollisuus terveysvakuutukseen • Mahdollisuus ryhmähenkivakuutukseen • Hautausavustus • Muut koko henkilöstöä koskevat edut
Tulospalkitseminen	• Toimitusjohtaja kuuluu avainhenkilöiden ja sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmien piiriin, ja hänen maksimipalkkionsa on 12 kuukauden palkkaa vastaava summa. Palkitsemisesta 7 kuukautta on sidottu avainhenkilöiden järjestelmän tavoitteisiin ja 5 kuukautta sijoitustoiminnan järjestelmän tavoitteisiin. • Palkkiosta maksetaan enintään 6 kuukauden palkkaa vastaava osuus noin kuukauden kuluttua palkkion myöntämisestä ja sen ylittävä osuus enintään kolmessa erässä seuraavien kolmen vuoden aikana. Kukin erä on vähintään yhden kuukauden palkkaa vastaava summa. • Hallituksella on painavasta syytä oikeus muuttaa palkkion suuruutta tai peruuttaa palkkio tai lykätä sen maksamista.
Lisäeläke	• Maksuperusteinen lisäeläke

kokonaispalkitsemisen tason arvioimiseksi nimitys- ja palkkiovaliokunta tarkastelee toimitusjohtajan kokonaispalkitsemista vertaamalla sitä vastaavien suomalaisten finanssi- ja työeläkealan toimijoiden palkkatasoon. Kyseiset tiedot ovat suuntaa antavia, eikä palkka määräydy suoraan niiden perusteella. Muita huomioon otettavia tekijöitä ovat henkilön vastuut ja kokemus, henkilökohtainen suoriutuminen ja Varman tulos.

- Toimitusjohtajan irtisanomisaika on kuusi kuukautta, minkä lisäksi hän on oikeutettu kuuden kuukauden palkkaa vastaavaan erokorvaukseen.

4.2 Johtoryhmän jäsenen palkitseminen

- Hallitus päättää Varman johtoryhmään kuuluvien johtajien palkitsemisesta ja työsuhteiden muista ehdoista.
- Varman lähtökohta johtoryhmän palkitsemiseen on, että palkitsemisen tulee edistää johtoryhmän jäsenten ja yhtiön etujen yhteneväisyyttä.
- Varma käyttää palkitsemisessa eri osatekijöitä houkutellakseen, kannustaakseen ja sitouttaakseen tehtävään henkilön, jolla on tehtävään vaadittavat oikeat taidot, kyvyt ja osaaminen.
- Palkitsemistaso korreloi suoritustason kanssa, mikä edistää kestäväää tuloksen tekoa ja keskittymistä Varman tavoitteisiin ja strategian toteutumiseen.
- Palkitsemisen rakenteen ja tason tulee vastata toimialan vertailuarvoja ja olla

Johtoryhmän jäsenten palkitseminen	
Peruspalkka	- Määrittyy tehtävän vaativuuden, vastuiden, kokemuksen ja suoriutumisen perusteella. - Lounasraha maksetaan säännöllisen palkan päälle.
Muut etuudet	- Mahdollisuus puhelinetuun - Mahdollisuus autoetuun (verotusarvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan) - Mahdollisuus terveysvakuutukseen - Mahdollisuus ryhmähenkivakuutukseen - Hautausavustus ennen vuotta 2014 aloittaneilla - Muut koko henkilöstöä koskevat edut
Tulospalkitseminen	- Sijoitusjohtaja kuuluu sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmän piiriin. Maksimipalkkio vastaa 12 kuukauden palkkaa. Palkkiosta maksetaan enintään 6 kuukauden palkkaa vastaava osuus noin kuukauden kuluttua palkkion myöntämisestä ja sen ylittävä osuus enintään kolmessa erässä seuraavien kolmen vuoden aikana. Kukin erä on vähintään yhden kuukauden palkkaa vastaava summa. Maksuun menevä jaksotetun osuuden tulee olla vähintään 1 kuukauden palkan suuruinen. - Vastuullisuudesta ja viestinnästä vastaava johtaja kuuluu sekä sijoitustoiminnan että avainhenkilöiden järjestelmän piiriin. Maksimipalkkio on 2,25 kuukauden palkkaa vastaava summa avainhenkilöiden järjestelmästä ja 6 kuukauden palkkaa vastaava summa sijoitustoiminnan järjestelmästä. - Muut johtoryhmäjohtajat kuuluvat avainhenkilöiden järjestelmän piiriin. Maksimipalkkio on 6,5 kuukauden palkkaa vastaava summa. - Hallituksella on painavasta syystä oikeus muuttaa palkkion suuruutta, peruuttaa palkkio tai lykätä sen maksamista.
Lisäeläke	Maksuperusteinen lisäeläke ennen vuotta 2019 aloittaneilla

kilpailukykyinen. Merkittävä osa palkitsemisesta perustuu suoriutumiseen.

- Johtoryhmän jäsenten kokonaispalkitsemisen tason arvioimiseksi ja vertailemiseksi nimitys- ja palkkiovaliokunta tarkastelee johtajien palkkoja vastaavien suomalaisten toimijoiden palkkatasoon. Kyseiset tiedot ovat suuntaa antavia, eikä palkka määräydy suoraan niiden perusteella. Muita huomioon otettavia tekijöitä ovat henkilön vastuut ja kokemus, henkilökohtainen suoriutuminen ja Varman tulos.

4.3 Henkilöstön palkitseminen

Varma käyttää koko henkilöstön, johto mukaan lukien, palkkatason määrittelyn pohjana tehtävien vaativuusluokittelua ja tehtävässä suoriutumista. Vaativuusluokka perustuu tehtävän vaativuuteen ja vastuuseen, mikä mahdollistaa johdonmukaisen ja kilpailukykyisen palkkatason määrittelyn sekä yhtiön sisällä että ulkoisiin markkinoihin nähden. Tehtävän vaativuuden lisäksi palkan määrittelyyn ja palkkakehitykseen vaikuttaa henkilökohtainen suoriutuminen.

Henkilöstön palkkausta ja palkitsemista koskevat periaatteet ja toteutus on kuvattu tarkemmalla tasolla erillisessä Varman palkkapolitiikassa.

4.4 Varman palkitsemisjärjestelmät 2025

Varmassa on käytössä kolme tulosperusteista palkitsemisjärjestelmää:

- avainhenkilöiden palkitsemisjärjestelmä
- sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmä
- henkilöstön palkitsemisjärjestelmä.

Kaikki varmalaiset lukuun ottamatta sisäisen tarkastuksen ja Compliance Officerin tehtävissä olevia ovat tulospalkitsemisen piirissä, ja jokainen kuuluu yhteen Varman kolmesta palkitsemisjärjestelmästä.

Kaikilla varmalaisilla on myös mahdollisuus kertapalkitsemiseen erikseen määriteltyjen kriteerien täytyessä.

Palkitsemisjärjestelmien keskeiset periaatteet:

- Kaikkien palkitsemisjärjestelmien kohdalla tavoitteet ja mittarit pohjautuvat yhtiön strategian mukaisen tuloksenteon onnistumiseen ja sitä tukeviin toimenpiteisiin.
- Palkitsemisjärjestelmät tukevat Varman pitkän aikavälin tavoitteita, joihin kuuluvat vakavaraisuuden kehittyminen ja hoitokustannustehokkuus.
- Mittarit kuvastavat erityisesti eläkejärjestelmän tehokasta toimeenpanoa, vakavaraisuutta sekä toiminnan vastuullisuutta osana sosiaaliturvan toimeenpanoa.

- Palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan epätervettä riskinottoa estävällä tavalla. Järjestelmissä on ennalta määrättyt palkkiomaksimit, jotka rajoittavat palkkion enimmäismäärän. Hallituksella on oikeus järjestelmien keskeyttämiseen kesken kauden, jos yhtiön taloudellinen asema on vaarantunut.
- Palkitsemismittarit ovat samat henkilöstöjärjestelmän yhtiötason tavoitteiden ja avainhenkilöjärjestelmän osalta.
- Palkitsemisjärjestelmissä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen määrää sen, kuinka suuri osa palkkion maksimimäärästä toteutuu ja tulee maksettavaksi.
- Tulospalkitsemisen suhde kokonaispalkitsemiseen määritellään kunkin varmalaisen roolin tai tehtävän vaativuuden perusteella.
- Vastuun ja tehtävän suoran tulosvaikutuksen kasvaessa tulospalkitsemisen osuus ja palkkiomaksimi kasvavat.
- Järjestelmiin perustuvien tulospalkkioiden maksamisesta päättää hallitus ja päätös tehdään vuosittain palkitsemiskauden päättyttyä. Palkkioista päätettäessä noudatetaan yksi yli yhden -periaatetta.
- Palkitsemisesta päätettäessä otetaan huomioon myös se, onko asianomainen varmalainen noudattanut toimintaa koskevia normeja. Tulospalkkiota ei makseta ja se voidaan periä takaisin perusteettomana etuna, jos ilmenee, että asianomainen on menetellyt vastoin Varman sisäisiä ohjeita tai eettisiä periaatteita, lainsäädäntöä tai viranomaisten antamia määräyksiä tai ohjeita.

Palkitsemisjärjestelmät	
Toimitusjohtaja	- Toimitusjohtaja kuuluu avainhenkilöiden ja sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmien piiriin, ja hänen maksimipalkkionsa on 12 kuukauden palkkaa vastaava summa. - Palkitsemisesta 7 kuukautta on sidottu avainhenkilöiden järjestelmän tavoitteisiin ja 5 kuukautta sijoitustoiminnan järjestelmän tavoitteisiin. - Toimitusjohtajan palkitseminen on kuvattu tarkemmin kohdassa 4.1, ja järjestelmistä on tarkemmat kuvaukset alla.
Avainhenkilöiden palkitsemisjärjestelmä	- Avainhenkilöiden palkitsemisjärjestelmän yhteistä tavoiteasetantaa korostetaan siten, että palkitsemisjärjestelmän maksimipalkkio määräytyy yhtiön tavoitteiden toteuman perusteella. - Hallitus määrittää kunkin vuoden alussa järjestelmän piiriin eli palkkiopooliin kuuluvat henkilöt ja heidän maksimipalkkionsa, järjestelmän mittarit ja periaatteet. - Avainhenkilöjärjestelmään kuuluvat johtoryhmän jäsenet ja keski johdon esihenkilöasemassa olevat henkilöt. - Palkkiopoolista jaettavan palkkion maksimisumman määrittelee tavoitteiden toteuma, avainhenkilöiden määrä, kuukausipalkka ja maksimipalkkiokuukaudet. - Henkilötason palkkion määräytyminen perustuu avainhenkilön vastuulla olevan vastuualueen tavoitteiden saavuttamiseen sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen.
Sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmä	- Hallituksen vahvistamalla sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmällä tavoitellaan lisäarvoa, jota kertyy vakavaraisuuden kehittymisestä ja siitä, että Varman sijoitusten tuotto kehittyi vertailuindeksejä paremmin sekä pidemmällä aikavälillä kilpailijoista koostuvaa vertailuryhmää paremmin ja vastuullisuustavoitteiden mukaisesti. Vastuullisuustavoitteen mittaaminen alkoi vuodesta 2023. - Järjestelmässä on käytössä poolimalli avainhenkilöiden järjestelmän tapaan. - Henkilötason palkkion määräytyminen perustuu vastuualueen tavoitteiden saavuttamiseen sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen. - Sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmään kuuluvat kaikki sijoitustoiminnossa työskentelevät henkilöt sekä 1.6.2023 organisaatiomuutoksen jälkeen myös vastuullisuusosaston asiantuntijat, minkä lisäksi toimitusjohtajan ja vastuullisuudesta ja viestinnästä vastaavan johtajan palkitsemisesta osa määräytyy tästä järjestelmästä. - Henkilökohtaiset palkkiomaksimit ovat enintään 12 ja vähintään 1 kuukauden palkan suuruiset. - Palkkiosta maksetaan enintään 6 kuukauden palkkaa vastaava osuus noin kuukauden kuluttua palkkion myöntämisestä ja sen ylittävä osuus enintään kolmessa erässä seuraavien kolmen vuoden aikana. Kukin erä on vähintään yhden kuukauden palkkaa vastaava summa.
Henkilöstön palkitsemisjärjestelmä	- Henkilöstön palkitsemisjärjestelmään kuuluvat kaikki varmalaiset, jotka eivät kuulu muiden palkitsemisjärjestelmien piiriin. - Palkkiomaksimit ovat 1–3,5 kuukautta. - Palkitsemisjärjestelmän mittausjaksona on kalenterivuosi, ja se muodostuu yhtiötason ja osastotason tavoitteista (tavoitekirjasto). Myynnin tehtävissä toimivilla on lisäksi henkilötason tavoitteita ja osalla mittausjakso on näissä tavoitteissa kvartaali. - Tavoitteiden painoarvot vaihtelevat henkilöstöryhmittäin tai tehtävän vaativuuden mukaan. - Tavoitekirjasto, eli toiminto- ja osastotason tavoitteet ja mittarit, päätetään johtoryhmässä. Henkilötason tavoitteet hyväksyy toiminnon johtaja. Tavoitteet tukevat strategian toteutumista ja tähtäävät perustyön ylittävään suoriutumiseen. - Tavoitekirjaston mittarien tulostoteumat vahvistaa johtoryhmä ja henkilötason tulostoteumat toiminnon johtaja.

5 Palkitsemisraportti 2025

5.1 Hallintoneuvoston jäsenten palkkiot

Hallintoneuvosto kokoontui kolme kertaa vuonna 2025. Osallistumisaste oli keskimäärin 83,3 prosenttia.

- Hallintoneuvoston puheenjohtajan vuosipalkkio on 8 640 euroa, varapuheenjohtajien 6 480 euroa ja muiden jäsenten 4 320 euroa. Hallintoneuvoston jäsenille maksettiin lisäksi 650 euron kokouspalkkio.
- Kokouspalkkio maksettiin myös vaalivaliokunnan ja hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista.

- Hallintoneuvoston jäsenet ovat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisessa vakuutuksessa, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu.

5.2 Hallituksen jäsenten palkkiot

- Hallitus kokoontui 11 kertaa vuonna 2025, ja varsinaisten jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 96,2 prosenttia. Kun varajäsenten läsnäolo huomioidaan, osallistumisaste oli 100 prosenttia.
- Hallituksen puheenjohtajan vuosipalkkio on 51 140 euroa, varapuheenjohtajien ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan 36 370 euroa, jäsenten 20 460 euroa sekä

varajäsenten 14 770 euroa. Hallituksen kaikille jäsenille ja varajäsenille maksettiin lisäksi 650 euron kokouspalkkio.

- Myös hallituksen valiokuntien, samoin kuin hallituksen puheenjohtajiston erillisistä kokouksista, vaalivaliokunnan kokouksista, hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista ja hallintoneuvoston kokouksiin osallistumisesta maksettiin mainittu kokouspalkkio.
- Hallituksen jäsenet ovat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisessa vakuutuksessa, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu.

- Hallintoneuvosto päätti kokouksessaan 26.11.2025 korottaa hallituksen palkkioita noin 2 prosentilla vuonna 2026. Vuoden 2026 vuosipalkkiot ovat: puheenjohtajalle 52 140 euroa, varapuheenjohtajille ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle 37 090 euroa, jäsenille 20 860 euroa ja varajäsenille 15 060 euroa. Lisäksi kokouspalkkiota maksetaan 660 euroa kokoukselta.

Hallintoneuvosto	
Kokoontumiset 2025	Hallintoneuvosto kokoontui 3 kertaa. Osallistumisaste oli keskimäärin 83,3 %.
Vuosipalkkio	- Puheenjohtaja: 8 640 € - Varapuheenjohtaja: 6 480 € - Muut jäsenet: 4 320 €
Kokouspalkkiot	- Hallintoneuvoston jäsenille maksettiin lisäksi 650 € kokouspalkkio. - Kokouspalkkioita korotettiin yhtiökokouksessa 11.3.2025, ensimmäisen hallintoneuvoston kokouksen 26.2.2025 kokouspalkkio oli 640 €. - Myös vaalivaliokunnan ja hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista maksettiin kokouspalkkio.
TyEL:n alainen ansio	Hallintoneuvoston jäsenet ovat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisessa vakuutuksessa, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu.

Hallitus	
Kokoontumiset 2025	Hallitus kokoontui 11 kertaa vuonna 2025. Osallistumisaste kokouksiin oli 96,2 %. Kun varajäsenten läsnäolo huomioidaan, osallistumisaste oli 100 %.
Vuosipalkkio	- Puheenjohtaja: 51 140 € - Varapuheenjohtaja: 36 370 € - Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja: 36 370 € - Muut jäsenet: 20 460 € - Varajäsenet: 14 770 €
Kokouspalkkiot	- Hallituksen jäsenille maksettiin lisäksi 650 € kokoukselta. - Hallituksen valiokuntien, samoin kuin hallituksen puheenjohtajiston erillisistä kokouksista, hallintoneuvoston valvontatoimen kokouksista ja hallintoneuvoston kokouksiin osallistumisesta maksettiin mainittu kokouspalkkio. - Hallituksen jäsenet ovat työntekijän eläkelain 8 §:n mukaisessa vakuutuksessa, jonka perusteella palkkiokorvauksesta maksetaan TyEL-maksu.

Varman hallintoneuvosto 2025 – osallistuminen ja palkkiot						
Nimi	Hallintoneuvoston kokoukset, osallistuminen	Vaalivaliokunta	Hallintoneuvoston valvontatoimi	Vuosipalkkio, €	Kokous- ja valiokuntapalkkiot, €	Yhteensä, €
Puheenjohtaja						
Christoph Vitzthum	3/3	2/2	2/2	8 640	4 530	13 170
Varapuheenjohtajat						
Päivi Leiwo	2/3		2/2	6 480	2 590	9 070
Petri Vanhala	2/3	1/2	1/2	6 480	2 580	9 060
Jäsenet						
Juri Aaltonen	3/3		2/2	4 320	3 240	7 560
Ari Akseli	2/3			4 320	1 300	5 620
Eero Broman	2/3			4 320	1 290	5 610
Petri Castrén	3/3			4 320	1 940	6 260
Kim Forsström	2/3			4 320	1 290	5 610
Lasse Heinonen	3/3			4 320	1 940	6 260
Marko Hovinmäki	3/3		2/2	4 320	3 240	7 560
Mika Joukio	3/3			4 320	1 940	6 260
Janne-Olli Järvenpää	0/3			4 320	-	4 320
Jukka Jäämaa	2/3			4 320	1 290	5 610
Risto Kalliorinne	3/3			4 320	1 940	6 260
Anne Karjalainen	3/3			4 320	1 940	6 260
Ville Kopra	3/3			4 320	1 940	6 260
Tapio Korpeinen	2/3			4 320	1 290	5 610
Jari Korpela (11.3.2025 alkaen)	2/2			3 240	1 300	4 540
Katariina Kravi	2/3		2/2	4 320	2 590	6 910
Pekka Kuusniemi	3/3			4 320	1 940	6 260
Hanna Lylander (11.3.2025 alkaen)	2/2			3 240	1 300	4 540
Elisa Markula	1/3			4 320	650	4 970
Maria Mäkynen	3/3			4 320	1 940	6 260
Pasi Pesonen	3/3			4 320	1 940	6 260
Marko Piirainen	3/3			4 320	1 940	6 260
Perttu Puro	3/3			4 320	1 940	6 260
Simo Pöyhönen	3/3			4 320	1 940	6 260
Mika Rautiainen	3/3			4 320	1 940	6 260
Eeva Sipilä (11.3.2025 asti)	1/1			1 080	640	1 720
Pekka Tiitinen	3/3			4 320	1 940	6 260
Tarja Tyni (11.3.2025 alkaen)	2/2			3 240	1 300	4 540
Jorma Vehviläinen	3/3		2/2	4 320	3 240	7 560
Anssi Vuorio	3/3			4 320	1 940	6 260

Varman hallitus 2025 – osallistuminen ja palkkiot									
Nimi	Hallituksen kokoukset, osallistuminen	Nimitys- ja palkkiovaliokunta	Tarkastusvaliokunta	Vaalivaliokunta	Hallintoneuvoston valvontatoimi	Hallintoneuvosto	Vuosipalkkio, €	Kokous- ja valiokuntapalkkiot, €	Yhteensä, €
Puheenjohtaja									
Jaakko Eskola	11/11	6/6		2/2	2/2	3/3	51 140	15 600	66 740
Varapuheenjohtajat									
Anu Ahokas	11/11	6/6		1/1	2/2	3/3	36 370	14 950	51 320
Antti Palola	11/11	6/6	8/8	2/2	2/2	3/3	36 370	20 800	57 170
Jäsenet									
Riku Aalto	11/11					2/3	20 460	8 450	28 910
Nina Arkilahti	11/11					3/3	20 460	9 100	29 560
Eveliina Dahl	10/11					3/3	20 460	8 450	28 910
Anja Frada	11/11		8/8			3/3	20 460	14 300	34 760
Kristiina Mäkelä	9/11		8/8			2/3	20 460	12 350	32 810
Simon-Erik Ollus	11/11					3/3	20 460	9 100	29 560
Teo Ottola	10/11		8/8			3/3	36 370	13 650	50 020
Pekka Piispanen	11/11			2/2		3/3	20 460	10 400	30 860
Saana Siekkinen	10/11					2/3	20 460	7 800	28 260
Varajäsenet									
Jari Elo	11/11					3/3	14 770	9 100	23 870
Jouni Hakala	11/11					3/3	14 770	9 100	23 870
Ville Talasmäki	10/11					3/3	14 770	8 450	23 220

5.3 Toimitusjohtajan palkitseminen ja muut etuudet

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja Risto Murron palkka- ja luontoisedut vuonna 2025 olivat 626 740,41 euroa ja maksettu tulospalkkio 289 964,52 euroa (vuodelta 2024) sekä viivästetty tulospalkkio 114 610,62 euroa (vuodelta 2022 ja 2023) eli yhteensä 1 031 315,55 euroa (veronalainen ansio).

Avainhenkilöjärjestelmässä Murron palkkio-maksimi on 12 kuukauden palkkaa vastaava summa. Palkitsemisesta 7 kuukautta on sidottu avainhenkilöjärjestelmän tavoitteisiin ja 5 kuukautta sijoitustoiminnan järjestelmän tavoitteisiin.

Toimitusjohtaja Murrolle maksettava kiinteä kuukausipalkka on 49 293,97 euroa (30.6.2025 saakka 48 327,42 euroa/kk). Toimitusjohtajalla ei ole asuntoetua. Hänen autoetunsa arvo on 865 euroa/kk. Matkapuhelinedun arvo oli 20 euroa/kk, ja lounasrahan arvo oli 180,60 euroa/kk. Terveysvakuutuksen verotusarvo oli 114,26 euroa/kk. Autoedun verotus-arvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan. Toimitusjohtaja Murron eläkeikä on 65 vuotta. Murto kuuluu johtoryhmän maksuperusteisen lisäeläkejärjestelmän piiriin. Murron lisäeläke-maksu oli 173 979 euroa vuonna 2025.

Toimitusjohtaja	
Veronalainen ansio	- Palkka ja luontoisedut vuonna 2025 yhteensä 626 740,41 euroa - Koko veronalainen ansio ml. palkkiot vuonna 2025 yhteensä 1 031 315,55 euroa
Kiinteä kuukausipalkka	49 293,97 euroa/kk (30.6.2025 saakka 48 327,42 euroa/kk)
Edut	- Lounasraha 180,60 euroa/kk - Puhelinetu 20 euroa/kk - Autoetu 865 euroa/kk (sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan) - Terveysvakuutus 114,26 euroa/kk - Ei asuntoetua
Tulospalkitseminen	- Avainhenkilöjärjestelmästä vuonna 2024 (maksimipalkkio 7 kk) yhteensä 209 400 euroa, josta vuonna 2025 maksettiin 171 812,64 euroa ja viivästettynä maksettavaksi siirtyi osuus 37 587,36 euroa. - Sijoitustoiminnan järjestelmästä vuonna 2024 (maksipalkkio 5 kk) yhteensä 145 000 euroa, josta vuonna 2025 maksettiin 118 151,88 euroa ja viivästettynä maksettavaksi siirtyi osuus 26 848,12 euroa. - Yhteensä tulospalkkio vuodelta 2024 oli 354 400 euroa, josta 2025 vuonna maksettiin yhteensä 289 964,52 euroa ja viivästettynä maksettavaksi siirtynyt osuus yhteensä 64 435,48 euroa. - Viivästettyä palkkiota vuodelta 2022 maksettiin 67 230,80 euroa ja vuodelta 2023 maksettiin 47 379,82 euroa. Yhteensä viivästettyjä palkkioita maksettiin 114 610,62 euroa. - Kaikki yhteensä: Vuonna 2025 tulospalkkioita maksettiin yhteensä 404 575,14 euroa.
Lisäeläke	- Kuuluu maksuperusteisen lisäeläkejärjestelmän piiriin - Lisäeläkemaksut vuonna 2025 olivat 173 979 euroa
Eläkeikä	65 vuotta

5.4 Johtoryhmään kuuluvien johtajien palkitseminen ja muut etuudet

Johtoryhmän kokoonpano muuttui vuoden 2025 aikana. Eläke- ja vakuutuspalvelut -toiminnosta vastaava johtaja Tarja Syvälä aloitti johtoryhmän jäsenenä 1.5.2025.

Johtoryhmäjohtajat kuuluvat Varman avainhenkilöiden palkitsemisjärjestelmään edellä kuvatulla tavalla. Sijoituksista vastaava johtoryhmäjohtaja kuuluu sijoitustoiminnan palkitsemisjärjestelmään. Vastuullisuudesta ja viestinnästä vastaava johtaja kuuluu sekä sijoitustoiminnan että avainhenkilöiden palkitsemisjärjestelmään.

Johtoryhmäjohtajien (pois lukien toimitusjohtaja) palkat, palkkiot ja luontoisedut vuonna 2025 olivat yhteensä 2 812 894,03 euroa (veronalaiset ansiot) ja tulospalkkiot yhteensä 728 455,69 euroa (vuodelta 2024 ja viivästettyjä palkkioita vuosilta 2021, 2022 ja 2023).

Johtoryhmäjohtajien maksuperusteisten lisäeläkesopimusten mukaiset maksut olivat yhteensä 132 310 euroa vuonna 2025.

Johtoryhmäjohtajilla ei ole asuntoetua. Johtoryhmäjohtajilla on mahdollisuus autoetuun ja terveysvakuutusetuun, ja lisäksi heillä on matkapuhelinetu sekä lounasrahaetu. Autoedun verotusarvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan.

Johtoryhmään kuuluvat johtajat	
Veronalaiset ansiot (kaikkien yhteensä)	- Palkka- ja luontoisedut vuonna 2025 yhteensä 2 084 438,34 euroa - Koko veronalainen ansio ml. palkkiot vuonna 2025 yhteensä 2 812 894,03 euroa (Tarja Syvälä aloitti 1.5.2025)
Edut	- Lounasraha 180,60 euroa/kk - Puhelinetu 20 euroa/kk - Autoetu (sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan) - Terveysvakuutus - Ei asuntoetua
Tulospalkitseminen	- Sijoitusjohtaja sijoitustoiminnan järjestelmässä, maksimipalkkio 12 kk - Viestinnästä ja vastuullisuudesta vastaavan johtajan maksimipalkkio 2,25 kk (avainhenkilöiden järjestelmästä) ja 6 kk (sijoitustoiminnan järjestelmä) - Muut johtoryhmän jäsenet avainhenkilöjärjestelmässä, maksimipalkkio 6,5 kk - Viivästettyjä palkkioita:130 237,77 euroa - Kaikki yhteensä: 728 455,69 euroa (sis. viivästetty)
Lisäeläke	- Ennen vuotta 2019 aloittaneet kuuluvat maksuperusteisen lisäeläkejärjestelmän piiriin - Lisäeläkemaksut vuonna 2025 olivat 132 310 euroa

VARMA

www.varma.fi