

# VARMA

HALLINTO



# Sisältö

<b>3</b>	<b>Hallinto</b>
<b>4</b>	<b>Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä</b>
6	Yhtiökokous
6	Hallintoneuvosto
6	Vaalivaliokunta
7	Hallintoneuvoston jäsenet
8	Hallituksen tehtävät ja kokoonpano
9	Hallituksen jäsenet
12	Hallituksen valiokunnat
12	Toimitusjohtaja
13	Johtoryhmä
15	Lääkäritoiminto ja asiantuntijalääkärit
<b>16</b>	<b>Palkka- ja palkkioselvitys</b>
16	Päätöksentekojärjestys ja palkitsemisperiaatteet
18	Hallintoneuvoston jäsenten palkkiot
19	Hallituksen jäsenten palkkiot
20	Toimitusjohtajan ja johtoryhmäjohtajien palkitsemisjärjestelmä

# Hallinto

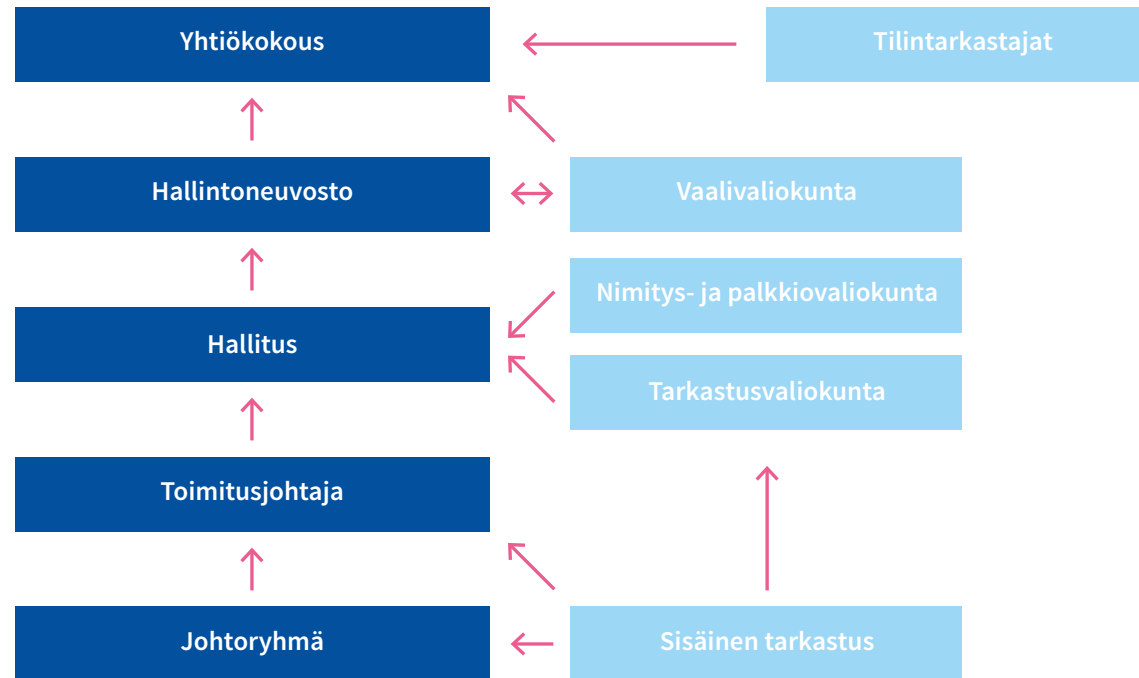
Varman keskeiset toimielimet ovat yhtiökokous, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja.

Varman hallinnon perustan muodostaa työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki. Varma noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia työeläkeyhtiöiden toimintaan soveltuvin osin.

Varman hallintoperiaatteiden lähtökohtana on yhtiön perustehtävä, eläkkeiden turvaaminen. 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. Lisää tietoa Varman hallinnosta ja johtamisesta sekä yhtiöstä löytyy verkkosivuiltamme.

## Hallinto- ja ohjausjärjestelmä



# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Selvitys perustuu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin 2015, jota Varma noudattaa työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaan soveltuvin osin; poikkeamat selostetaan jäljempänä kohdassa ”Selonteko hallinnointikoodia koskevista poikkeuksista”. Koodi on saavilla Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n kotisivuilta ([www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi)). Tämä selvitys kuvaa tilannetta 31.12.2017. Ajantasainen selvitys on nähtävissä osoitteessa [www.varma.fi](http://www.varma.fi).

## Kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

Varman taloudellista raportointia sääntelevät kirjanpito-, osakeyhtiö-, vakuutusyhtiö- ja työeläkevakuutusyhtiölain sekä vakavaraisuusrajan laskemista ja vastuuvelan kattamista koskevan lain lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön asetus vakuutusyrityksen tilinpäätöksestä ja konsernitalinpäätöksestä, kirjanpitoasetus, sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamat laskuperusteet sekä Finanssivalvonnan antamat määräykset.

Varman hallitus päättää sisäisen valvonnan sisällöstä ja organisoinnista, sisäisen valvonnan osa-alueiden ja periaatteiden toteuttamisesta sekä vahvistaa yhteiset suuntaviivat Varma-konsernin sisäiselle valvonnalle ja vahvistaa riskienhallintasuunnitelman. Hallitus arvioi vuosittain, onko sisäinen valvonta asianmukaisesti järjestetty. Hallitukselle toi-

mitettavan taloudellisen raportoinnin sisältö on määritelty sekä hallituksen työjärjestyksessä että sijoitusuunnitelmassa.

Taloudellinen raportointi hallitukselle, johdolle sekä viranomaisille toteutetaan raportoitavasta toiminnosta riippumattomasti Varman taloushallinnossa. Yhtiön tulos ja vakavaraisuusarvio lasketaan päivittäin.

Hallitukselle raportoidaan säännöllisesti mm. kokonaistulos, tase ja tuloslaskelma käyvin arvoin, vakavaraisuusarvio, sijoitukset tuottoineen riskin mukaan luokiteltuina, johdannais- ja valuuttapositiot, riskikeskittymät sekä kate. Lisäksi taloushallinto raportoi sijoitusuunnitelman mukaisten riskirajojen seurannasta ja päätösvaltuuksien käytöstä sekä suorittaa sijoitusten arvostukseen kohdistuvia kontrolloja. Edellisen lisäksi sijoitustoiminto raportoi toiminnastaan erikseen hallitukselle. Päätösvaltuuksien ja allokation noudattamista sekä sijoitustoimeksiantoja seurataan päivittäin. Aktuaaritoimi huolehtii siitä, että vakuutusmaksut ja vastuuvélka lasketaan laskuperusteiden sekä sosiaali- ja terveysministeriön ja Finanssivalvonnan määräysten mukaisesti.

Säännösten edellyttämän informaation lisäksi Varma tekee osavuosiraportin 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, vastuuvélalle hyvitetävä korko sekä yhtiön vakavaraisuuspääoma suhteessa vakavaraisuusrajaan, joka puolestaan määräytyy sijoitusten riskialttiudesta (vakavaraisuusluokittelusta).

Vakavaraisuustunnuslukujen pohjalta määräytyy sijoitustoiminnan riskinkantokyky. Vastuuvélan katteena olevan omaisuuden riittävyys tulee olla jatkuvasti tiedossa.

Vastuuvélka lasketaan tilinpäätöshetkellä ja tilivuoden aikana parhaiden vakuutusteknisten arvioiden mukaisesti. Tarkka vuosilaskenta valmistuu loppukevällä. Työeläkelaitosten vastuunjako tehdään Eläketurvakeskuksen kautta vuosittain.

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

Hallitus päättää johdannaissopimusten käyttämistä koskevista perusteista ja sijoitusten vakavaraisuusluokittelun perusteista. Sijoitustoiminto tekee esitykset ja toimitusjohtaja päätökset sijoitusten riskiluokittelusta hallituksen luokitteluperusteita noudattaen, ja riippumaton riskienhallintatoiminto antaa lausunnon esityksistä. Sijoitusten vakavaraisuusluokittelu tarkastetaan säännöllisesti. Hallitukselle laaditaan riippumaton seurantaraportti johdannaissopimusten käytöstä sekä niiden vaikutuksesta vakavaraisuusrajaan.

Taloudellisesta raportoinnista on yhtiössä laadittu yksityiskohtaisia toiminnan kuvauksia ja työohjeita. Taloudellisen raportoinnin

luotettavuutta tukee periaate, jonka mukaan yhtiön liikekirjanpito on aina jaksotettuna ajan tasalla käyvin arvoin, ja se, että sen tiedot täsmäävät sekä reskontrina toimivien eri sijoituslajireskontrajärjestelmien että raportoinnissa käytettävän tietovaraston kanssa.

Tarkka vastuuvélka lasketaan vuosittain. Vuoden aikana vastuuvélan laskennassa käytetään eläkevakuutustoiminnan rekisteritietojen ohella vakuutusteknisiä analyysejä. Vakuutusriskejä analysoidaan mm. riskiperusteanalyysillä (kuolevuus, työkyvyttömyysintensiteetti), tilinpäätös- ja liiketulosanalyysillä (vakuutustekniikka, vastuunjako) sekä muun muassa maksutappioita ja työkyvyttömyyseläkemenoa tilastoitaessa.

Tilinpäätöstä laadittaessa vakuutettujen palkkasumma on arvio. Tämä heijastuu yhtiön maksutuloon ja vastuuvélan suuruuteen, mutta ei vaikuta juuri yhtiön tulokseen.

Varman taloudelliseen raportointiin liittyvät operatiiviset riskit kartoitetaan säännöllisesti. Tunnistettujen riskien vaikutusten merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä arvioidaan riskikohtaisesti.

## Tilintarkastus

Varman yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee yhtiölle kaksi tilintarkastajaa ja kaksi varatilintarkastajaa. Tilintarkastajaksi ja varatilintarkastajaksi voidaan valita myös tilintarkastusyhteisö.

Tilintarkastajien toimikausi kestää valintaa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

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

Tilintarkastajat raportoivat työstään, havainnoistaan ja johtopäätöksistään yhtiökokoukselle osoitettavassa tilintarkastuskertomuksessa. Tämän lisäksi tarkastajat raportoivat sisäistä valvontaa, taloudellista raportointia sekä muita tarkastustoimenpiteitä koskevista havainnoistaan hallituksen tarkastusvaliokunnalle, hallitukselle, hallinto-neuvostolle, toimivalle johdolle sekä valvovalle viranomaiselle.

Tilintarkastajat toimittavat vuosittain yhtiön hallitukselle voimassa olevan lainsäädännön mukaisen kirjallisen vahvistuksen riippumattomuudestaan. Yhtiön hallitus arvioi tilintarkastajien riippumattomuutta vuosittain.

Yhtiökokouksen 15.3.2017 päätöksen mukaisesti Varman varsinaisina tilintarkastajina tilikaudella 2017 toimivat KHT Petri Kettunen ja KHT Paula Pasanen. Varatilintarkastajina toimivat KHT Marcus Tötterman ja tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab.

Tilintarkastajien palkkio vuoden 2017 lakisääteisestä tilintarkastuksesta oli 187 259,23 euroa. KPMG Oy Ab:n palkkio muista kuin tilintarkastukseen liittyvistä asiantuntijapalveluista oli vuonna 2017 yhteensä 69 644,80 euroa.

## Sisäinen tarkastus

Varman sisäinen tarkastus toimii sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa määriteltyjen 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 määritelty 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 organisoitu toimitusjohtajan alaisuuteen.

## Selonteko hallinnointikoodia koskevista poikkeuksista

Seuraavassa esitetään yhteenveto listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksia koskevista poikkeuksista Varmassa.

- Suositus nro 5 – hallitusjäsenien erityinen asettamisjärjestys: Varma poikkeaa suosituksesta, sillä työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää, että kaikki jäsenet työeläkevakuutusyhtiön hallitukseen asetetaan hallintoneuvoston toimesta. Suosituksen mukainen järjestys, jossa enemmän kuin puolet jäsenistä nimittää yhtiökokous, ei siten ole lain sallima.
- Suositus nro 10 – riippumattomien hallitusjäsenien määrä: Varman hallituksen varsinaisista jäsenistä kahdeksan ja varajäsenistä kaksi ovat sellaisia, jotka kuuluvat toimivaan johtoon Varman asiakasyrityksessä. Tällöin suositus

riippumattomien hallitusjäsenien enemmistöstä ei täyty; nämä tiedot on esitetty Hallitus-osiossa. Poikkeus liittyy Varman yhtiömuodon keskinäisyyteen. Keskinäisessä yhtiössä asiakkuus tuottaa osakkuuden yhtiössä ja poikkeus suosituksesta kompensoi näin sitä, että työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain myötä yhtiökokous ei aseta hallituksen enemmistöä suosituksen nro 5 tarkoittamalla tavalla. Lisäksi asiakkuusedustus hallituksessa varmentaa osaltaan sitä, että Varma toimii tehokkaasti lakisääteisen työeläketurvan toimeenpanossa.

- Suositukset nro 16, 17 ja 18a – riippumattomien valiokuntajäsenien määrä: Hallituksen nimitys- ja palkkiovaliokunta -osiossa esitellyn nimitys- ja palkkiovaliokunnan kolmesta jäsenestä kaksi ja tarkastusvaliokunnan (Hallituksen tarkastusvaliokunta -osiossa) neljästä jäsenestä kolme kuuluu toimivaan johtoon Varman asiakasyrityksessä. Poikkeuksen perustelu on sama kuin mitä edellä esitetään suosituksen nro 10 osalta Varman toiminnan tehokkuuden varmentamisesta.
- Suositus 22 – palkitsemista koskeva päätöksenteko: työeläkevakuutusyhtiön lakisääteisestä rakenteesta johtuu, että päätöksenteko hallituksen palkitsemisesta kuuluu hallintoneuvostolle.

## Yhtiökokous

Varman ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiökokouksessa osakkaat, jotka ovat:

- vakuutusosastajat, 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; ja
- takuusuuden omistajat.

Osakkaalla yhtiökokouksessa käytettävissä olevien äänten määräytyminen on kuvattu tarkemmin yhtiöjärjestyksessä.

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

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksessa vahvistetaan toimintakertomus ja konsernitilinpäätös sekä päätetään tilikauden tuloksen käsittelystä, vastuuvapauden myöntämisestä vastuuhenkilöille ja hallintoneuvoston jäsenten sekä tilintarkastajien palkkioista. Yhtiökokous valitsee hallintoneuvoston jäsenet sekä tilintarkastajat ja heidän varamiensä.

## Hallintoneuvosto

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

- valitsee vaalivaliokunnan ehdotuksen perusteella hallituksen jäsenet ja varajäsenet,
- vahvistaa vaalivaliokunnan ehdotuksen perusteella hallituksen palkkiot,
- nimittää vaalivaliokunnan jäsenistään tai hallituksen jäsenistä,
- antaa varsinaiselle yhtiökokoukselle lausuntonsa tilinpäätöksen, konsernitilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä tilintarkastuskertomuksen johdosta.

Hallintoneuvostoon kuuluu 28 jäsentä, jotka valitsee varsinainen yhtiökokous. Valintamenettely on yhtiöjärjestyksen mukaan seuraava:

- seitsemän valitaan henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeisiä työnantajakeskusjärjestöjä vaalivaliokunnassa edustavat jäsenet,
- seitsemän valitaan henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeisiä palkansaajakeskusjärjestöjä vaalivaliokunnassa edustavat jäsenet,
- neljätoista valitaan vaalivaliokunnan yhteisen ehdotuksen perusteella.

Jäsenen toimikausi on kolmivuotinen siten, että vuosittain on erovuorossa enintään kymmenen jäsentä. Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajat vuosittain. Työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää, että yksi näistä valitaan vaalivaliokunnassa vakuutettu- ja edustavien jäsenten ehdotuksesta. Hallintoneuvoston kokoonpano on esitetty vuosikertomuksen Hallintoneuvoston jäsenet -osiossa ja tiedot hallintoneuvostolle maksetuista palkkioista Palkka- ja palkkioselvitys -osiossa.

Hallintoneuvoston jäsenet ja heidän määräysvallassaan olevat yritykset on merkitty Varman sisäiseen lähipiirirekisteriin. Yhtiön omaisuuden myyminen tai muu luovuttaminen rekisteriin merkityille samoin kuin omaisuuden hankkiminen heiltä edellyttää, että asiasta on erikseen päätetty hallituksessa. Mainitun lainkohdan tarkoittamia toimia ei ole ollut kalenterivuoden 2017 aikana.

## 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 vakuutusosastajia edustavien hallintoneuvostojäsenten ehdotuksesta
- kaksi valitaan vakuutettuja edustavien hallintoneuvostojäsenten ehdotuksesta.

Vaalivaliokunnan puheenjohtajana toimii hallintoneuvoston puheenjohtaja Kari Jordan ja varapuheenjohtajana Eija Hietanen (hallituksen varajäsen). Jäsenistä Antti Palola (hallituksen varapuheenjohtaja), Pekka Piispanen (hallituksen jäsen) ja Eija Hietanen edustavat vakuutettuja sekä puheenjohtaja Kari Jordan, Jari Paasikivi (hallituksen puheenjohtaja) ja Kai Telanne (hallituksen varapuheenjohtaja) vakuutusosastajia vuoden 2017 aikana.

Vaalivaliokunta tekee yhtiökokoukselle ehdotuksen hallintoneuvoston jäsenten valinnasta erovuoroisten sijaan ja jäsenten palkkioista sekä vastaavanlaisen ehdotuksen hallintoneuvostolle hallituksen jäsenten osalta. Valiokunnalla ei ole muita tehtäviä.

# Hallintoneuvoston jäsenet 31.12.2017

## **Puheenjohtaja Kari Jordan**

s. 1956  
Vuorineuvos  
Pääjohtaja, Metsä Group  
Erovoorossa 2018

## **Varapuheenjohtaja Saana Siekkinen**

s. 1972  
Johtaja, Suomen Ammattiliittojen  
Keskusjärjestö SAK ry  
Erovoorossa 2019

## **Varapuheenjohtaja Satu Wrede**

s. 1954  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Metroauto Group Oy  
Erovoorossa 2018

## **Juri Aaltonen**

s. 1969  
Puheenjohtaja,  
Toimihenkilöliitto ERTO ry  
Erovoorossa 2018

## **Petri Castrén**

s. 1962  
Talousjohtaja, Kemira Oyj  
Erovoorossa 2019

## **Erkki Etola**

s. 1945  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Etola Oy ja Etra Oy  
Toimitusjohtaja, Tiiviste-Group Oy  
Erovoorossa 2020

## **Stig Gustavson**

s. 1945  
Vuorineuvos  
Erovoorossa 2019

## **Olavi Huhtala**

s. 1962  
Toimitusjohtaja,  
SSAB Europe Oy  
Erovoorossa 2018

## **Juha Häkkinen**

s. 1966  
Toiminnanjohtaja, Myynnin ja  
markkinoinnin ammattilaiset MMA  
Erovoorossa 2020

## **Jukka Jäämaa**

s. 1965  
Toimitusjohtaja, ISS Palvelut Oy  
Erovoorossa 2020

## **Niina Koivuniemi**

s. 1972  
Järjestöjohtaja, Palvelualojen  
ammattiliitto PAM ry  
Erovoorossa 2018

## **Ville Kopra**

s. 1977  
Toimitusjohtaja, Versowood Oy  
Erovoorossa 2018

## **Tapio Korpeinen**

s. 1963  
Talous- ja rahoitusjohtaja, UPM-Kymmene Oyj  
Johtaja, UPM Energy  
Erovoorossa 2020

## **Timo Koskinen**

s. 1948  
Henkilöstöjohtaja, VR-Yhtymä Oy  
Erovoorossa 2019

## **Päivi Kärkkäinen**

s. 1955  
Pääjohtaja, Suomen kansallis-  
ooppera ja -baletti sr.  
Erovoorossa 2018

## **Jari Latvanen**

s. 1966  
Toimitusjohtaja, HKScan Oyj  
Erovoorossa 2020

## **Päivi Leiwo**

s. 1964  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Oilon Group Oy  
Erovoorossa 2018

## **Olli Luukkainen**

s. 1957  
Puheenjohtaja, Opetusalan  
Ammattijärjestö OAJ ry  
Erovoorossa 2019

## **Ilkka Nokelainen**

s. 1957  
HR-projektityöntekijä,  
Stora Enso Oyj  
Erovoorossa 2018

## **Lauri Peltola**

s. 1963  
Johtaja, Kesko Oyj  
Erovoorossa 2019

## **Risto Penttinen**

s. 1968  
Johtaja, Strategy, People  
and Performance, Fortum Oyj  
Erovoorossa 2019

## **Jari Suominen**

s. 1969  
Divisioonan johtaja,  
Stora Enso Oyj  
Erovoorossa 2020

## **Leena Vainiomäki**

s. 1961  
Senior Vice President,  
Danske Bank A/S  
Erovoorossa 2019

## **Jorma Vehviläinen**

s. 1967  
Johtaja, Suomen Osuus-  
kauppojen Keskuskuunta SOK  
Erovoorossa 2018

## **Christoph Vitzthum**

s. 1969  
Konsernijohtaja, Fazer-konserni  
Erovoorossa 2019

## **Anssi Vuorio**

s. 1965  
Teollisuussektorin johtaja,  
Ammattiliitto Pro  
Erovoorossa 2020

## **Göran Åberg**

s. 1956  
Toimitusjohtaja, Schenker Oy  
Erovoorossa 2019

Erkki Järvinen on eronnut hallintoneuvostosta 23.10.2017. Varsinaisessa yhtiökokouksessa 15.3.2017 päättäneet jäsenyydet: Jarmo Hyvärinen ja Timo Karttinen. Ajantasainen luettelo hallintoneuvoston jäsenistä on luettavissa Varman verkkosivuilla.

# Hallituksen tehtävät ja kokoonpano

Hallituksen tehtävänä on huolehtia Varman hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Työeläkevakuutusyhtiöistä annettu laki edellyttää lisäksi, että hallitus laatii sijoitussuunnitelman yhtiön varojen sijoittamisesta.

Työjärjestyksensä nojalla hallitus vahvistaa kuvauksen Varman hallintojärjestelmästä ja jatkuvuussuunnitelman sekä toimintaperiaatteet sisäisestä valvonnasta, riskien hallintajärjestelmästä, 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:

- valita vuosittain tarkastusvaliokunnan samoin kuin nimitys- ja palkkiovaliokunnan jäsenet
- nimittää vakuutusmatemaatikko ja yllilääkäri sekä toimitusjohtajalle suoraan raportoivat johtajat
- päättää toimitusjohtajan ja hänelle suoraan raportoivien johtajien työehdot ja palkkiojärjestelmät
- nimittää tarvittaessa toimitusjohtajan sijainen
- nimittää neuvottelukuntien jäsenet sekä vahvistaa neuvottelukuntien säännöt ja palkkiot
- arvioida toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja toimitusjohtajalle

suoraan raportoivien johtajien toimintaa sekä johtamisresursseja ja niiden riittävyyttä

- päättää henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä
- vahvistaa yhtiön arvot
- päättää strategisista tavoitteista sekä kokonaistrategiasta
- vahvistaa toimintasuunnitelma ja liikekulubudjetti
- käyttää sijoitustoimintaan liittyvää ylintä päätösvaltaa ja vahvistaa sijoitustoiminnan päätösvaltuudet sekä päättää toiminimenkirjoitusoikeuksista
- hyväksyä tilinpäätös ja allekirjoittaa tilinpäätösasiakirjat
- huolehtia yhtiökokouksen koolle-  
kutsumisesta
- valmistella yhtiökokouksessa ja hallintoneuvostossa käsiteltäviä asioita
- päättää compliance-toiminnasta
- määrittää sisältö ja suuntaviivat sisäiselle valvonnalle, huolehtia sisäisen valvonnan organisoinnista ja arvioida vuosittain, onko sisäinen valvonta asianmukaisesti järjestetty sekä ryhtyä tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin
- päättää hyvityspoliitikasta ja laskuperuste-hakemuksista ja
- päättää vakuutuskannan luovutuksista.

Lisäksi hallitus päättää aina kaupoista ja muista liiketoimista silloin, kun vastapuolena on yksityishenkilö tai sellainen määräysvalta-yhteisö, jossa äänivallasta on yli puolet hallituksen tai hallintoneuvoston jäsenellä,

toimitusjohtajalla, johtoryhmäjohtajalla, päävastuullisella tilintarkastajalla tai varatilintarkastajalla, ja liiketoimi on merkittävä siten, että sen arvo on vähintään 1 000 euroa. Merkittävänä ei kuitenkaan pidetä markkinaehtoista asuntovuokrausta Varman omistamasta kerrostalokohteesta, eikä ostoja, joissa kohteena ovat tavanomaisessa liiketoiminnassa Varmalle markkinaehtoisesti tarjotut kulutustuotteet tai -palvelut, eikä lakiperusteista takaisinlainausta.

Hallituksen valinta kuuluu hallintoneuvostolle työeläkevakuutusyhtiöistä annetun lain nojalla. Hallitukseen kuuluu 12 jäsentä ja kolme varajäsentä. Valintamenettely on yhtiöjärjestyksen mukaan seuraava:

- kolme jäsentä ja yksi varajäsen valitaan henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeisiä työnantajakeskusjärjestöjä vaalivaliokunnassa edustavat jäsenet,
- kolme jäsentä ja yksi varajäsen valitaan henkilöistä, joita ovat ehdottaneet keskeisiä palkansaajakeskusjärjestöjä vaalivaliokunnassa edustavat jäsenet,
- kuusi jäsentä ja yksi varajäsenen valitaan vaalivaliokunnan yhteisen ehdotuksen perusteella.

Hallituksesta on vuosittain erovuorossa neljä varsinaista jäsentä.

Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajat.

Hallituksen jäsenenä ei ole Varman toimivaan johtoon kuuluvia henkilöitä. Kukaan hallitusjäsenistä ei ole ollut työ- tai toimisuhteessa Varmaan vuonna 2017 tai kahtena sitä

edeltävänä vuonna eikä kukaan heistä saa Varmalta konsultointi- tai muita korvauksia hallitustehtäviin liittymättömistä palveluista tai muusta neuvonnasta.

Hallituksen jäsenet ja heidän määräysvallassaan olevat yritykset on merkitty Varman sisäiseen lähipiirirekisteriin. Yhtiön omaisuuden myyminen tai muu luovuttaminen rekisteriin merkityille samoin kuin omaisuuden hankkiminen heiltä edellyttää, että asiasta on erikseen päätetty hallituksessa. Vuonna 2017 tällaisia luovutuksia ei tehty.

Jäsenillä ja heidän määräysvalta-yrityksillä ei ole osakeomistuksia eikä osakeperusteisia oikeuksia Varman konserniyhtiöissä.

Tiedot hallitukselle maksetuista palkkioista on esitetty erillisessä Palkka- ja palkkioselvityksessä.



# Hallituksen jäsenet 31.12.2017

## Varsinaiset jäsenet



### **Puheenjohtaja Jari Paasikivi\***

s. 1954

Vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri  
Toimitusjohtaja, Oras Invest Oy  
Jäsen vuodesta 2014  
Erovoorossa 2019

Kemira Oyj:n, Oras Oy:n ja Tikkurila Oyj:n hallitusten puheenjohtaja.



### **Varapuheenjohtaja Antti Palola**

s. 1959

Merikapteeni  
Puheenjohtaja, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry  
Jäsen vuodesta 2014  
Erovoorossa 2018

Talousneuvoston jäsen, Pohjolan ammatillinen yhteisjärjestö PAY:n, Euroopan ammatillinen yhteisjärjestö EAY:n, Sopraano Oyj:n ja Työttömyysvakuutusrahaston hallitusten jäsen sekä Eläketurvakeskukseen edustajiston jäsen, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan ja Koulutusrahaston hallintoneuvoston jäsen.



### **Varapuheenjohtaja Kai Telanne\***

s. 1964

Kauppatieteiden maisteri  
Toimitusjohtaja, Alma Media Oyj  
Jäsen vuodesta 2009  
Erovoorossa 2020

Teleste Oyj:n ja Altia Oyj:n hallitusten jäsen.



### **Riku Aalto**

s. 1965

Hallintotieteiden maisteri  
Puheenjohtaja, Teollisuusliitto ry  
Jäsen vuodesta 2012  
Erovoorossa 2020

Kojamo Oyj:n hallituksen puheenjohtaja, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n hallituksen jäsen sekä Työttömyysvakuutusrahaston hallintoneuvoston jäsen.



### **Johanna Ikäheimo\***

s. 1968

Hallintotieteiden maisteri  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Lappset Group Oy  
Jäsen vuodesta 2009  
Erovoorossa 2019

FEPI-Federation of European Play Industry:n hallituksen puheenjohtaja sekä Metsähallituksen ja Perheyritysten liiton hallitusten jäsen.



### **Rolf Jansson\***

s. 1969

Diplomi-insinööri,  
kauppatieteiden maisteri  
Toimitusjohtaja, VR Group  
Jäsen 8.3.2017 alkaen  
Erovoorossa 2018

Sarlin Yhtymän, East Office of Finnish Industriesin, Palvelualojen työnantajat Palta ry:n sekä Freight One Scandinavia Oy:n hallitusten jäsen.

## Varsinaiset jäsenet



### **Ari Kaperi\***

s. 1960

**Kauppätieteiden maisteri  
Konsernin luottoriskeistä vas-  
taava johtaja ja Suomen maa-  
johtaja, Nordea Bank AB (publ)  
Jäsen vuodesta 2010**

**Erovoorossa 2018**

Finanssiala ry:n hallituksen puheenjohtaja, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n ja European Banking Federationin hallitusten jäsen, Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n valtuuskuntien jäsen sekä Liikesivistysrahaston hallituksen jäsen.



### **Casimir Lindholm\***

s. 1971

**Kauppätieteiden maisteri, MBA  
Toimitusjohtaja, Lemminkäinen Oyj  
Jäsen vuodesta 2017  
Erovoorossa 2019**



### **Jyri Luomakoski\***

s. 1967

**MBA  
Toimitusjohtaja, Uponor Oyj  
Jäsen vuodesta 2015  
Erovoorossa 2020**

Fiskars Oyj Abp:n, EHI, European Heating Industries ja The European Plastic Pipes and Fittings Association hallitusten jäsen.



### **Petri Niemisvirta\***

s. 1970

**Oikeustieteen kandidaatti  
Toimitusjohtaja, Mandatum  
Henkivakuutusosakeyhtiö  
Jäsen vuodesta 2014**

**Erovoorossa 2020**

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan hallituksen puheenjohtaja, Alma Media Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja, Topdanmark A/S:n, Keskuskauppakamarin ja BenCo Insurance Holding B.V:n (Hollanti) hallitusten jäsen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry:n talous- ja verovaliokunnan jäsen sekä Finanssiala ry:n Henkivakuutuksen johtokunnan jäsen.



### **Ilkka Oksala**

s. 1965

**Oikeustieteen kandidaatti  
Elinkeinoelämän keskusliitto  
EK ry:n johtaja  
Jäsen vuodesta 2015**

**Erovoorossa 2018**

Eläketurvakeskuksen hallituksen jäsen.



### **Pekka Piispanen**

s. 1960

**Filosofian maisteri  
Johtaja, Akava ry  
Jäsen vuodesta 2017  
Erovoorossa 2019**

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan hallintoneuvoston jäsen.

## Varajäsenet



**Eila Annala\***  
s. 1962  
Kauppatieteiden maisteri  
Toimitusjohtaja, PlusTerveys Oy  
Varajäsen vuodesta 2017  
Erovoorossa 2019  
Lääkäripalveluyritykset ry:n  
hallituksen jäsen ja Keskinäinen  
Vakuutusyhtiö Kalevan hallinto-  
neuvoston jäsen.



**Eija Hietanen**  
s. 1961  
Valtiotieteen maisteri  
Hallintojohtaja, Suomen Ammatti-  
liittojen Keskusjärjestö SAK ry  
Varajäsen vuodesta 2015  
Erovoorossa 2019  
Kansan Sivistysrahaston ja  
Suomen Ammattiliittojen solidaa-  
risuuskeskus SASK ry:n hallitusten  
jäsen sekä Finnfundin hallintoneu-  
voston jäsen.



**Liisa Leino\***  
s. 1960  
Teollisuusneuvos,  
kasvatustieteen maisteri  
Hallituksen puheenjohtaja ja  
toimitusjohtaja, Leino Group Oy  
Varajäsen vuodesta 2011  
Erovoorossa 2019  
Metsä Board Oyj:n, Elomatic Oy:n  
ja Cadmatic Oy:n hallitusten jäsen.

Mikael Aro on eronnut hallituksesta 2.3.2017.

Hallitusjäsenistä luettelossa \*-merkityt kuuluvat Varman merkittävien asiakasyritysten toimivaan johtoon; muut jäsenet ovat hallinnointikoodin (suositus nro 10) tavalla riippumattomia.

Ajantasainen luettelo hallituksen jäsenistä on luettavissa Varman verkkosivuilla.

## Hallituksen valiokunnat

Varman hallitus on yhtiöjärjestyksen mukaisesti valinnut keskuudestaan nimitys- ja palkkiovaliokunnan sekä tarkastusvaliokunnan. Lisäksi hallituksen puheenjohtajisto ja toimitusjohtaja kokoontuvat tarvittaessa valmistelemaan hallituksessa käsiteltäviä asioita; puheenjohtajiston muodostavat hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat.

### Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan keskeisiä tehtäviä ovat 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 2017 tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Ari Kaperi (puheenjohtaja) sekä Jyri Luomakoski, Antti Palola ja Kai Telanne.

Valiokunta kokoontui seitsemän kertaa vuonna 2017 ja jäsenten osallistumisaste oli 100 %.

Valiokuntajäsenistä Ari Kaperi, Jyri Luomakoski ja Kai Telanne kuuluvat Varman asiakasyritysten toimivaan johtoon hallinnointikoodin (suositus nro 10) tarkoittamalla tavalla.

### Nimitys- ja palkkiovaliokunta

Nimitys- ja palkkiovaliokunta valmistelee Varman palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät sekä johdon toimi- ja työsuojelusehtojen ehdot. Valiokunnan esitykset tuodaan hallituksen päätettäväksi.

Vuonna 2017 nimitys- ja palkkiovaliokuntaan kuuluivat Jari Paasikivi (puheenjohtaja) sekä Antti Palola ja Kai Telanne.

Valiokunta kokoontui seitsemän kertaa (osallistumisaste 100 %) vuonna 2017.

Valiokuntajäsenistä Jari Paasikivi ja Kai Telanne kuuluvat Varman asiakasyrityksen toimivaan johtoon hallinnointikoodin (suositus nro 10) tarkoittamalla tavalla.

## Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja hoitaa Varman hallintoa hallituksen määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Toimitusjohtajan tehtävänä on edistää yhtiön etua. Toimitusjohtaja johtaa yhtiötä terveiden liikeperiaatteiden sekä hyvää hallinnointia ja riskienhallintaa koskevien periaatteiden mukaisesti. Toimitusjohtaja edustaa Varmaa asiassa, joka lain mukaan kuuluu hänen tehtäviinsä.

Varman toimitusjohtaja on Risto Murto (s. 1963, kauppatieteiden tohtori, Varman toimitusjohtaja vuodesta 2014, Oulun yliopiston hallituksen puheenjohtaja, Työeläkevakuuttajat TELA ry:n hallituksen puheenjohtaja, Sampo Oyj:n ja Wärtsilä Oyj Abp:n hallitusten jäsen, Suomen kansallisooppera ja -baletti sr:n hallintoneuvoston jäsen sekä Suomen Kulttuurirahaston raha-asiain toimikunnan jäsen).

Toimitusjohtajaa tukee Varman johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kuusi johdon edustajaa ja yksi henkilöstön edustaja. 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 Palkka- ja palkkioselvityksessä.

Toimitusjohtaja ja johtoryhmään kuuluvat johtajat sekä heidän holhouksessaan olevat henkilöt ja määräysvallassa olevat yritykset on merkitty Varman sisäiseen lähipiirirekisteriin.

Yhtiön omaisuuden myyminen tai muu luovuttaminen rekisteriin merkityille samoin kuin omaisuuden hankkiminen heiltä edellyttää, että asiasta on erikseen päätetty hallituksessa. Vuonna 2017 tällaisia luovutuksia ei tehty.

Kun päätetään toimitusjohtajan uudesta hallitus- tai hallintoneuvostoedustuksesta, päätöksen tekee hallituksen puheenjohtaja Johtoryhmään kuuluvan muun johtajan uudesta hallitus- tai hallintoneuvostoedustuksesta yhteisössä, joka ei ole Varman tytäryritys, päättää hallituksen puheenjohtaja toimitusjohtajan esityksestä, kun taas 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 työeläkevakuutusyhtiön itsenäisyys- ja riippumattomuusvaatimusten toteutumiseen
- vaikuttaako edustus haitallisesti Varman sijoitustoiminnan päätöksentekoon.

Sijoitustoimikunta käsittelee keskeiset, toimitusjohtajan päätettäväksi tulevat sijoitusasiat. Toimikuntaan kuuluvat toimitusjohtaja ja sijoitustoiminnasta vastaavat johtajat. 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 1.1.2018



**Risto Murto**  
Toimitusjohtaja  
s. 1963, kauppatieteiden tohtori  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2006  
Varman palvelukseen 2006

Keskeinen työkokemus:  
Varatoimitusjohtaja, sijoitukset,  
Varma 2010–2013  
Johtaja, sijoitukset, Varma  
2006–2010  
Toimitusjohtaja, Opstock Oy  
2000–2005  
Johtaja, Opstock Oy 1997–2000

Keskeiset luottamustehtävät:  
Työeläkevakuuttajat TELA ry:n  
puheenjohtaja  
Oulun yliopiston hallituksen  
puheenjohtaja  
Sampo Oyj:n hallituksen jäsen  
Wärtsilä Oyj Abp:n hallituksen  
jäsen  
Suomen Kulttuurirahaston raha-  
asiain toimikunnan jäsen  
Suomen Kansallisoooppera ja  
-baletti sr:n hallintoneuvoston  
jäsen



**Tiina Kurki**  
Johtaja, eläkepalvelut  
ja tietohallinto  
s. 1961, Master of Business  
Administration  
Johtoryhmän jäsen  
vuodesta 2012  
Varman palvelukseen 2012

Keskeinen työkokemus:  
BCIO International Banking,  
Nordea Pankki Suomi Oyj  
2011–2012  
Group IT -tietohallinnon

johtotehtävät, Nordea Pankki  
Suomi Oyj, 2008–2011  
Vice President, TietoEnator Oyj  
2002–2008  
Osastopäällikkö- ja asiantun-  
tigatehtävät, TietoEnator Oyj  
1986–2002

Keskeiset luottamustehtävät:  
Tieto Esy Oy:n hallituksen puheen-  
johtaja  
Arek Oy:n hallituksen varajäsen



**Ville-Veikko Laukkanen**  
Varatoimitusjohtaja, asiakkuudet  
s. 1970, oikeustieteen kandidaatti  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2012  
Varman palvelukseen 2012

Keskeinen työkokemus:  
Johtaja, johtoryhmän jäsen, Nordea  
Pankki Suomi Oyj 2010–2012  
Maajohtaja, Tryg Suomi/Nordea  
Vahinkovakuutus 2003–2010  
Johtaja, Tryg Suomi/Nordea  
Vahinkovakuutus 2001–2003  
Johtaja, AIG Europe S.A. Suomi  
1999–2001

Lakimies, Vakuutusosakeyhtiö  
Sampo 1996–1999

Keskeiset luottamustehtävät:  
Keskinäisen Vakuutusyhtiön  
Kalevan hallituksen varapuheen-  
johtaja



**Pasi Mustonen**  
Johtaja, aktuaari- ja  
vakuutuspalvelut  
s. 1964, filosofian maisteri, SHV  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2004  
Varman palvelukseen 1989

Keskeinen työkokemus:  
Aktuaari, Varma 1998–2001  
Aktuaari, Eläke-Sampo 1996–1998

Keskeiset luottamustehtävät:  
Eläketurvakeskuksen hallituksen  
jäsen  
Mannerheimin Lastensuojeluliiton  
talous- ja hallintotoimikunnan jäsen



**Pekka Pajamo**  
**Johtaja, talous ja sisäiset palvelut**  
**s. 1962, kauppatieteiden maisteri**  
**Johtoryhmän jäsen vuodesta 2012**  
**Varman palvelukseen 2012**

Keskeinen työkokemus:  
Osakas, KHT-tilintarkastaja, KPMG Oy  
Ab 1988–2012

Keskeiset luottamustehtävät:  
Ahlström Capital Oy:n  
hallituksen jäsen  
Arek Oy:n hallituksen jäsen

Keskinäisen Vakuutusyhtiön  
Kalevan hallituksen jäsen  
Leino Group Oy:n hallituksen jäsen  
LeinoCast Oy:n hallituksen jäsen  
Suomen Kansallisteatterin  
Osakeyhtiön hallituksen  
puheenjohtaja  
Suomen kansallisooppera ja  
-baletti sr:n hallituksen jäsen  
Varman kiinteistöyhtiöiden  
hallituksen jäsen



**Reima Rytsölä**  
**Varatoimitusjohtaja,**  
**sijoitukset**  
**s. 1969, valtiotieteiden**  
**maisteri, CEFA, AMP**  
**Johtoryhmän jäsen**  
**vuodesta 2014**  
**Varman palvelukseen 2014**

Keskeinen työkokemus:  
Pankkitoiminnan johtaja, konser-  
nitason vastuu suurista yritys- ja  
instituutioasiakkuuksista, Pohjola  
Pankki Oyj 2008–2013

Pohjola Pankki Oyj:n ja sen tytä-  
ryhtiöiden johto- ja sijoitus-  
tehtävissä 1998–2007

Keskeiset luottamustehtävät:  
Oy HYY-Yhtiöt Ab:n hallituksen jäsen  
Kojamo Oyj:n hallituksen jäsen  
Nordea Funds Oy:n hallituksen jäsen  
Technopolis Oyj:n hallituksen jäsen



**Katri Viippola**  
**Johtaja, HR, viestintä**  
**ja vastuullisuus**  
**s. 1976, Executive MBA,**  
**Master of Arts**  
**Johtoryhmän jäsen**  
**vuodesta 2016**  
**Varman palvelukseen 2016**

Keskeinen työkokemus:  
HR- ja hallintojohtaja, henkilöstö-  
johtaja, Keva 2013–2015  
Henkilöstön kehittämisspällikkö,  
HR-päällikkö, HR-konsultti,

Yleisradio 2008–2013:  
Toimittaja ja uutisankkuri,  
Yleisradio, Yle Uutiset ja Aamu-tv  
2002–2008  
Toimittaja, Yleisradio, Kuningas-  
kuluttaja 2002  
Radiojuontaja ja toimittaja, Radio  
YsiYsi 1996–1999  
Toimittaja, Etelä-Suomen  
Sanomat 1995



**Eeva Hautala**  
**Henkilöstön edustaja 2016 alkaen**  
**s. 1963, sosionomi (AMK)**  
**Varman palvelukseen 2006**

Keskeinen työkokemus:  
Eläkeratkaisuasiantuntija,  
Varma 2006–

Johtoryhmän sihteerinä toimii lakiasiaintoimittaja Tuula Kallio. Varman yli-  
matemaatikko on Pasi Mustonen. Yhtiön ylilääkärinä toimii Jukka Kivekäs.

---

# Lääkäritoiminto ja asiantuntijalääkärit

## Lääkäritoiminto:

### **Jukka Kivekäs**

Ylilääkäri

s. 1954, vakuutuslääketieteen dosentti, LKT

## Asiantuntijalääkärit:

### **Kaisla Joutsenniemi**

### **Kirsi Karvala**

### **Tuula Kiesepä**

### **Jukka Kivekäs**

### **Liisamari Krüger**

### **Otto Lindberg**

### **Heikki Nikkilä**

### **Mikael Ojala**

### **Ritva-Liisa Peltomäki**

### **Sami Riekkö**

### **Tanja Rokkanen**

# Palkka- ja palkkioselvitys

Selvitys perustuu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin, jota Varma noudattaa työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaan soveltuvin osin. Tämä selvitys on nähtävissä Varman verkkosivuilla [www.varma.fi](http://www.varma.fi).

Selvitys kuvaa vuoden 2017 järjestelmiä.

## Päätöksentekojärjestys ja palkitsemisperiaatteet

### 1.1 Päätöksentekojärjestys

Varman hallitus päättää vuosittain tulospalkkioperusteisen palkitsemisen periaatteet, enimmäismäärät ja tulospalkitsemiseen osalliset henkilöpiirit. Hallitus päättää myös toimitusjohtajan ja ”yhden yli” -periaatteen mukaisesti toimitusjohtajan esityksen perusteella toimitusjohtajan suorien alaisten palkitsemisesta.

### 1.2 Nimitys- ja palkkiovaliokunnan kokoonpano ja valtuudet

Hallitukselle kuuluvat palkitsemisasiat valmistelee hallituksen asettama nimitys- ja palkkiovaliokunta. Valiokuntaan kuuluivat vuonna 2017 hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi sekä varapuheenjohtajat Antti Palola ja Kai Telanne. Päätökset palkitsemisesta tekee hallitus.

### 1.3 Tuloperusteisten palkitsemisjärjestelmien sisältö

Varmassa on käytössä kolme tuloperusteista palkitsemisjärjestelmää:

- avainhenkilöiden kannustinjärjestelmä (kohta 1.3.1),
- sijoitustoiminnon erillisjärjestelmä (kohta 1.3.2) ja
- henkilöstön kannustinjärjestelmä (kohta 1.3.3).

Tuloperusteisessa palkitsemisessa keskeisinä periaatteina ovat:

- Järjestelmät tukevat Varman pitkän aikavälin tavoitteita, joihin kuuluvat mm. vakavaraisuus, sijoitusten tuotto ja kustannustehokkuus.
- Palkitsemisen tulee olla suunniteltu epätervettä riskinottoa estävällä tavalla; siten järjestelmissä on muun muassa ennalta määrätty palkkiomaksimit, jotka rajoittavat palkkion enimmäismäärän, ja force majeure -ehto, joka antaa hallitukselle oikeuden järjestelmien keskeyttämiseen kesken kauden, jos yhtiön taloudellinen asema on vaarantunut (lähemmin kohdassa 1.5).
- Järjestelmiin perustuvien tulospalkkioiden maksamisesta päättää hallitus ja päätös tehdään vuosittain kannustinkauden päätyttyä.
- Tulospalkitsemisen osuuden kokonaispalkitsemisesta tulee kasvaa silloin, kun varmalaisen vastuu ja kyky vaikuttaa muiden varmalaisen työn tuloksiin ja yhtiön menestymiseen kasvavat.

- Palkitsemisesta päätettäessä otetaan huomioon myös se, onko asianomainen varmalainen noudattanut toimintaa koskevia normeja. Tulospalkkiota ei makseta ja se peritään takaisin perusteettomana etuna, jos ilmenee, että asianomainen on menetellyt vastoin Varman sisäisiä ohjeita tai eettisiä periaatteita, lainsäädäntöä tai viranomaisten antamia määräyksiä taikka ohjeita.
- Palkkioista päätettäessä on aina noudatettava ”yhden yli” -periaatetta.

#### 1.3.1 Avainhenkilöiden kannustinjärjestelmä

Kannustinjärjestelmän tarkoituksena on sitouttaa avainhenkilöt Varmaan ja sen tavoiteisiin, minkä vuoksi tulospalkkiot määräytyvät yhteisten yhtiötasoisten ansaintakriteerien perusteella. Ansaintakriteereille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen määrää lineaarisesti sen, kuinka suuri osa kannustimen maksimimäärästä jaetaan.

Kannustinjärjestelmä perustuu kolmen kalenterivuoden mittaisiin kannustinkausiin. Hallitus määrittää kunkin kannustinkauden alussa järjestelmän piiriin kuuluvat henkilöt ja heidän maksimipalkkionsa sekä palkkiokriteerit ja niiden mittarit.

Avainhenkilöjärjestelmässä mukana olevat eivät osallistu kohdassa 1.3.3 tarkoitettuun henkilöstön kannustinjärjestelmään; heidän palkkionsa määräytyy yksinomaan avainhenkilöjärjestelmän perusteella.

Avainhenkilöjärjestelmässä maksimipalkkio toimitusjohtajalle vastaa hänen 12 kuukauden palkkaansa, johtoryhmään kuuluvilla johtajilla 6,5 kuukauden palkkaa ja muilla nimetyillä avainhenkilöillä 3,5 tai 4,5 kuukauden palkkaa. Järjestelmään kuuluu enintään 40 varmalaista.

Toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmäjohtajien palkkiosta maksetaan enintään 6 kuukautta vastaava osuus yhden kuukauden kuluttua palkkion myöntämisestä ja sen ylittävä osuus kolmessa tasaerässä seuraavan kolmen vuoden aikana (1. vuosi: 1/3, 2. vuosi: 1/3 ja 3. vuosi: 1/3).

Sijoitustoiminnosta vastaava varatoimitusjohtaja ja muut sijoitustoimintoon kuuluvat varmalaiset eivät osallistu avainhenkilöiden järjestelmään eivätkä entiseen pitkäkestoiseen kannustinjärjestelmään.

#### 1.3.2 Sijoitustoiminnon erillisjärjestelmä

Hallituksen vahvistamalla sijoitustoiminnon erillisjärjestelmällä tavoitellaan lisäarvoa, jota kertyy, jos Varman sijoitusten tuotto ja vakavaraisuus kehittyvät pidemmällä aikavälillä kilpailijoista koostuvaa vertailuryhmää paremmin. Erillisjärjestelmään kuuluu sijoitusjohtajan lisäksi enintään 50 sijoitustoiminnon avainhenkilöä.

Henkilökohtaiset palkkiomaksimit pohjautuvat edeltävän kalenterivuoden viimeisen kuukauden palkkaan ja ovat enintään 6 tai 12 kuukauden palkan suuruiset.



Palkkiosta maksetaan enintään 6 kuukautta vastaava osuus yhden kuukauden kuluttua palkkion myöntämisestä ja sen ylittävä osuus kolmessa tasaerässä seuraavan kolmen vuoden aikana (1. vuosi: 1/3, 2. vuosi: 1/3 ja 3. vuosi: 1/3).

### 1.3.3 Henkilöstön kannustinjärjestelmä

Kaikki varmalaiset kuuluvat henkilöstön kannustinjärjestelmään lukuun ottamatta avainhenkilöjärjestelmän (edellä kohta 1.3.1) ja sijoitustoiminnon erillisjärjestelmän (edellä kohta 1.3.2) piirissä olevia varmalaisia. Palkkio maksetaan vain yhdestä järjestelmästä.

Vuosipalkkiona maksettava määrä määräytyy vuodelle 2017 kehityskeskustelussa sovittujen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen ja yhtiötuloksen perusteella; yhtiötuloksen osuus on sitä suurempi, mitä merkittävämmät ovat asianomaisen varmalaisen mahdollisuudet vaikuttaa yhtiötulokseen.

Henkilöstön kannustinjärjestelmän maksimipalkkion perusta määräytyy asianomaisen henkilön aseman ja kuukausipalkan mukaan. Henkilöstön kannustinjärjestelmän mukaiset maksimipalkkion perustat vastaavat 1–4 kuukauden palkkaa.

## 1.4 Palkitsemisen yhteys tulokseen

Tulosperusteinen palkitseminen määräytyy kaikissa järjestelmissä tulosmittareihin perustuvien ansaintakriteerien toteutumisen perusteella. Ansaintakriteereille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen määrää lineaarisesti sen, kuinka suuri osa enimmäismäärästä tulee jaettavaksi.

## 1.5 Tuloksen mittaamisen ja riskipainotuksen perusteet

Tuloksen mittaaminen perustuu kaikissa Varman kannustinjärjestelmissä objektiivisiin ansaintakriteereihin, joiden toteuma on riippumattomasti todennettavissa.

Palkkiojärjestelmiin liittyvää riskiä hallitaan etukäteen asetettujen palkkiomaksimien ohella siten, että hallitus on pidättänyt itselleen oikeuden järjestelmien keskeyttämiseen kesken kauden. Keskeyttäminen voi perustua hallituksen arvioon siitä, että Varman taloudellinen asema on vakavasti vaarantunut yhtiön sisäisestä tai ulkoisesta syystä.

Liiallista riskinottoa ehkäisee osaltaan hallituksen vahvistama sijoitusten enimmäisriskitaso.

## Hallintoneuvoston jäsenten palkkiot

Varman hallintoneuvosto kokoontui kolme kertaa vuonna 2017. Kokouksiin osallistui keskimäärin 70 % jäsenistä.

Hallintoneuvoston palkkioista päättää yhtiökokous. Hallintoneuvoston puheenjohtajan vuosipalkkio on 5 000 euroa, varapuheenjohtajien 3 800 euroa ja muiden jäsenten 2 500 euroa. Hallintoneuvoston jäsenille maksetaan lisäksi 300 euron kokouspalkkio.

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

### Varman hallintoneuvosto 2017 – osallistuminen ja palkkiot

Nimi	Hallintoneuvoston kokoukset, osallistuminen	Vaalivaliokunta	Vuosipalkkio, €	Kokous- ja valiokunta-palkkiot, €	Yhteensä, €
<b>Puheenjohtaja</b> Kari Jordan	3/3	5/5	5 000	2 400	7 400
<b>Varapuheenjohtaja</b> Saana Siekkinen	2/2		2 850	600	3 450
<b>Varapuheenjohtaja</b> Satu Wrede	3/3		3 800	900	4 700
<b>Jäsenet</b>					
Juri Aaltonen	2/3		2 500	600	3 100
Petri Castrén	3/3		2 500	900	3 400
Erkki Etola	1/3		2 500	300	2 800
Stig Gustavson	3/3		2 500	900	3 400
Olavi Huhtala	1/2		1 875	300	2 175
Jarmo Hyvärinen	0/1		625	300	925
Juha Häkkinen	2/2		1 875	600	2 475
Erkki Järvinen	1/2		2 500	300	2 800
Jukka Jäämaa	2/3		2 500	600	3 100
Timo Karttinen	0/1		625		625
Niina Koivuniemi	2/3		2 500	600	3 100
Ville Kopra	2/3		2 500	600	3 100
Tapio Korpeinen	2/3		2 500	600	3 100
Timo Koskinen	1/3		2 500	300	2 800
Päivi Kärkkäinen	3/3		2 500	900	3 400
Jari Latvanen	1/2		1 875	300	2 175
Päivi Leiwo	2/3		2 500	600	3 100
Olli Luukkainen	1/3		2 500	300	2 800
Ilkka Nokelainen	3/3		2 500	900	3 400
Lauri Peltola	3/3		2 500	900	3 400
Risto Penttinen	2/2		1 875	600	2 475
Jari Suominen	2/3				
Leena Vainiomäki	2/3		2 500	600	3 100
Jorma Vehviläinen	3/3		2 500	900	3 400
Christoph Vitzthum	1/3		2 500	300	2 800
Anssi Vuorio	3/3		2 500	900	3 400
Göran Åberg	1/3		2 500	300	2 800

## Hallituksen jäsenten palkkiot

Hallitus kokoontui 10 kertaa vuonna 2017. Osallistumisaste, varajäsenet mukaan lukien, oli keskimäärin 94,6 %.

Varman hallituksen palkkioista päättää yhtiön hallintoneuvosto. Vuonna 2017 vuosipalkkiot olivat: puheenjohtajalle 45 000 euroa, varapuheenjohtajille 32 000 euroa, jäsenille 18 000 euroa ja varajäsenille 13 000 euroa. Lisäksi maksettiin kokouspalkkiota 600 euroa kokoukselta. Myös hallituksen valiokuntien samoin kuin hallituksen puheenjohtajiston erillisistä kokouksista ja hallintoneuvoston kokouksiin osallistumisesta maksetaan mainittu kokouspalkkio.

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

### Varman hallitus 2017 – osallistuminen ja palkkiot

Nimi	Hallituksen kokoukset, osallistuminen	Nimitys- ja palkkiovaliokunta	Tarkastusvaliokunta	Vaali- valiokunta	Hallinto- neuvosto	Vuosi- palkkio, €	Kokous- ja valiokunta- palkkiot	Yhteensä, €
<b>Puheenjohtaja</b> Jari Paasikivi	10/10	7/7		5/5	3/3	45 000	10 800	58 500
<b>Varapuheenjohtaja</b> Antti Palola	10/10	7/7	7/7	5/5	2/3	32 000	17 100	49 100
<b>Varapuheenjohtaja</b> Kai Telanne	10/10	7/7	7/7	5/5	2/3	32 000	17 100	49 100
<b>Jäsenet</b>								
Riku Aalto	9/10					18 000	5 400	23 400
Mikael Aro (jäsen 2.3.2017 asti)	3/3					4 500	1 800	6 300
Johanna Ikäheimo	10/10				3/3	18 000	7 800	25 800
Rolf Jansson (jäsen 8.3.2017 alkaen)	7/7				3/3	15 000	4 200	19 200
Ari Kaperi	9/10		7/7		1/3	18 000	10 200	28 200
Casimir Lindholm	10/10				1/3	18 000	6 600	24 600
Jyri Luomakoski	10/10		7/7		1/3	18 000	10 800	28 800
Petri Niemisvirta	10/10					18 000	6 000	24 000
Ilkka Oksala	10/10					18 000	6 000	24 000
Pekka Piispanen	10/10			5/5	2/3	18 000	8 700	26 700
<b>Varajäsenet</b>								
Eila Annala	10/10					13 000	6 000	19 000
Eija Hietanen	8/10			2/2	1/3	13 000	6 000	19 000
Liisa Leino	6/10				1/3	13 000	4 200	17 200

# Toimitusjohtajan ja johtoryhmäjohtajien palkitsemisjärjestelmä

## Toimitusjohtajan palkitseminen ja muut etuudet

Hallitus nimittää toimitusjohtajan sekä päättää hänen toimisuhteensa ehdoista.

Toimitusjohtaja Risto Murron palkka- ja luontoisedut vuonna 2017 olivat 549 137,58 euroa ja tulospalkkio 161 940,00 euroa (vuodelta 2016) eli yhteensä 711 077,58 euroa (veronalainen ansio).

Avainhenkilöjärjestelmässä Murron palkkiomaksimi on enintään 12 kuukauden palkan suuruinen. Avainhenkilöjärjestelmä on kuvattu edellä kohdassa 1.3.1. Murto ei kuulu sijoitustoiminnon erillisjärjestelmään (edellä kohta 1.3.2) eikä henkilöstön kannustinjärjestelmään (kohta 1.3.3).

Toimitusjohtaja Murrolle maksettava kiinteä kuukausipalkka on 43 000 euroa. Toimitusjohtajalla ei ole asuntoetua. Hänen autoetunsa arvo on 975 euroa/kk. Matkapuhelinedun arvo on 20 euroa/kk. Autoedun verotusarvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan.

Toimitusjohtaja Murron eläkeikää nostettiin eläkeuudistuksen yhteydessä 63 vuodesta 65 vuoteen. Samassa yhteydessä Murto siirtyi ansioperusteisesta lisäeläkejärjestelmästä maksuperusteiseen järjestelyyn 1.1.2017 alkaen. Murron lisäeläkesopimuksen kustannus (ennakkomaksu) oli 154 800 euroa vuonna 2017.

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

## Johtoryhmään kuuluvien johtajien palkitseminen ja muut etuudet

Hallitus päättää Varman johtoryhmään kuuluvien johtajien palkitsemisesta ja toimisuhteen muista ehdoista.

Johtoryhmäjohtajat kuuluvat Varman avainhenkilöiden kannustinjärjestelmään edellä kuvatulla tavalla (kohta 1.3.1).

Johtoryhmäjohtajien, pois lukien toimitusjohtaja, palkat ja luontoisedut vuonna 2017 olivat 1 530 158,51 euroa ja tulospalkkiot 128 500,00 euroa (vuodelta 2016). Lisäksi sijoitustoiminnasta vastaavalle varatoimitusjohtajalle erääntyi maksettavaksi 99 840,00 euroa viivästettynä palkkiona sijoitustoiminnan vuoden 2015 kannustinjärjestelmästä.

Johtoryhmäjohtajien lisäeläkesopimusten kustannukset (ennakkomaksut) olivat yhteensä 398 783,00 euroa vuonna 2017. Heidät on siirretty ansioperusteisesta lisäeläkejärjestelmästä maksuperusteiseen järjestelyyn 1.1.2017 alkaen.

Johtoryhmäjohtajilla ei ole asuntoetua. Johtoryhmäjohtajilla on mahdollisuus autoetuun ja heillä on matkapuhelinetu. Autoedun verotusarvo sisältyy kiinteään kuukausipalkkaan.

# VARMA

[www.varma.fi/vuosikertomus](http://www.varma.fi/vuosikertomus)