



# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2017

FI





# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017

Johdanto	2
Hallinnointia koskevat kuvaukset	4
Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä	4
Hallitus	5
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	13
Konsernijohtoryhmä	13
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä	15
Konsernin taloudellinen raportointi	15
Sisäinen valvonta	18
Riskienhallinta	19
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	22
Sisäinen tarkastus	22
Lähipiiritransaktiot	22
Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	23
Tilintarkastus	24



# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2017

## I. Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 30.1.2018.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, jolla viitataan hallituksen toimintakertomukseen. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

Kesko Oyj ("Kesko" tai "yhtiö") on suomalainen osakeyhtiö, jonka johtoelinten vastuut ja velvollisuudet määräytyvät Suomessa noudatettavan sääntelyn mukaisesti. Emoyhtiö Kesko ja sen tytäryhtiöt muodostavat Kesko-konsernin. Yhtiön kotipaikka on Helsinki.

Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestystä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.



## Keskon noudattamat hallinnointikoodit ja poikkeaminen hallinnointikoodista

Hallinnointikoodi, jota yhtiö on sitoutunut noudattamaan	1.1.2016 voimaan tullut hallinnointikoodi ("Hallinnointikoodi")
Internetsivut, joilla hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla	<a href="http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf">http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf</a>
Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi)
Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta	<p>Keskon hallituksen toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 6 (Hallituksen toimikausi) mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestyksestä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.</p> <p>Osakkeenomistaja, joka lähiyhteisöineen edustaa yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen (3) vuoden toimikautta hyvänä eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiselle.</p>



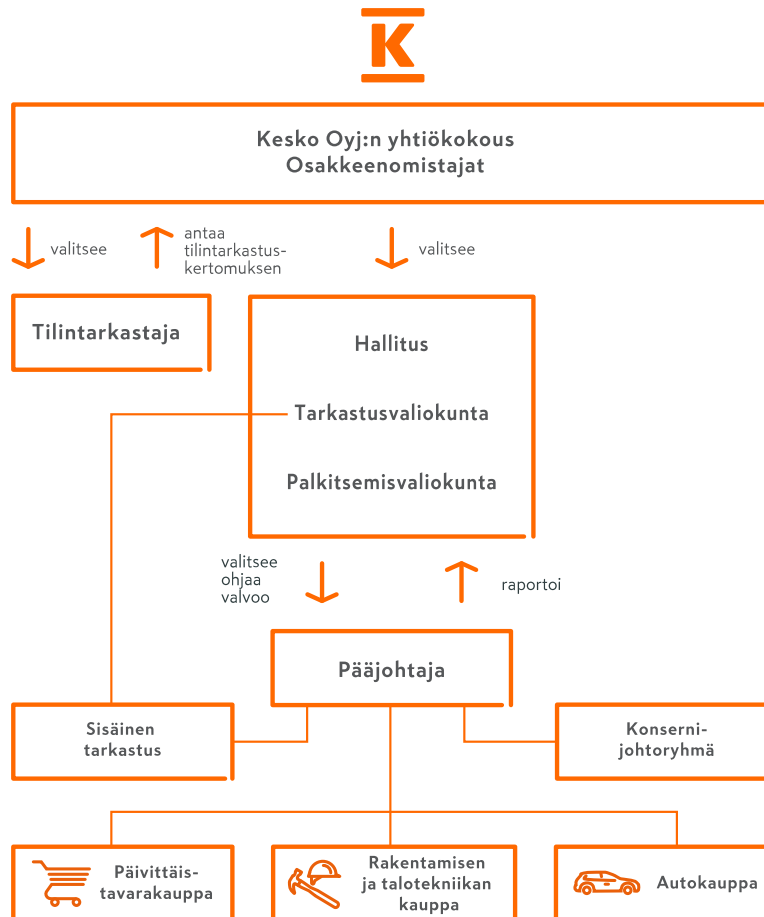
# Hallinnointia koskevat kuvaukset

## Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan.

Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Pääjohtajan nimittää hallitus. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.

### Kesko-konsernin hallinnointimalli





Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämänä ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä. Merkittävimpiä yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat muun muassa hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen sekä yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen.

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen (10) ääntä ja B-osake yhden (1) äänen. Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti tavallisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön

## Hallitus

### Toimikausi

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Yhtiökokous valitsee kaikki hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenten ehdokasasetteluun tai valintaan yhtiökokouksessa ei liity erityisiä menettelyjä, vaan hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

internet-sivuilla julkaistavalla yhtiökokoukuskutsulla. Kokoukset ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön päätoimipaikassa ja internet-sivuilla <http://www.kesko.fi/>. Kokoukset julkistetaan myös pörssitiedotteena.

Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtävälle osoitteessa <http://www.kesko.fi/> kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisissa yhtiökokouksissa 13.4.2015, 4.4.2016 ja 3.4.2017 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7).

Vuonna 2017 yhtiön hallituksen jäseninä ovat toimineet **Esa Kiiskinen** (pj), **Mikael Aro** (vpj), **Jannica Fagerholm**, **Matti Kyytsönen**, **Matti Naumanen**, **Anu Nissinen** ja **Toni Pokela**. Hallituksen jäsenten valinnasta on päättänyt yhtiökokous 13.4.2015, pois lukien Fagerholm ja Naumanen. Fagerholm ja Naumanen valittiin yhtiökokouksessa 4.4.2016 hallituksesta eronneiden jäsenten, **Tomi Korpisaaren** ja **Kaarina Ståhlbergin** tilalle.

Hallituksen nykyisten jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2017 on esitetty alla olevassa taulukossa.





## Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2017

Nimi	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2017
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä ja 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä
Mikael Aro (vpj)	1965	eMBA	Senior industry adviser, Triton- Partners	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	ei omistusta
Matti Kyytsönen	1949	Kauppätieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta	995 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omissa nimissä ja 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä
Anu Nissinen	1963	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Digma Design Oy	2015	Palkitsemisvaliokunta	ei omistusta
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä

## Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaisesti.

Vuonna 2017 hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiaaliitosta, jonka

hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallitus on riippumattomuusarviossaan katsonut enemmistön hallituksen jäsenistä riippumattomaksi yhtiöstä. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty alla olevassa taulukossa.



## Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2017

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei*	Kyllä
Mikael Aro (vpj)	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Matti Kyytsönen	Kyllä	Kyllä
Matti Naumanen	Ei*	Kyllä
Anu Nissinen	Kyllä	Kyllä
Toni Pokela	Ei*	Ei**

\* Kiiskisen, Naumasan ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöillä on ketjusopimus Kesko Oyj:n kanssa.

\*\* Pokela toimii Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n, hallituksen puheenjohtajana.

## Kuvaus hallituksen toiminnasta ja työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan, kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se myös vastaa koko Kesko-konsernin ohjauksesta ja valvonnasta. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenettelystä. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat.

Työjärjestyksen mukaisesti hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetti ja rullaava ennuste, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- käsitellä ja hyväksyä konsernitalinpäätös, puoli- ja osavuositarkastukset ja näitä koskevat pörsstitiedotteet sekä toimintakertomus
- päättää strategisesti tai taloudellisesti

merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista

- päättää johdon valtuutussäännökset
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtaja, hyväksyä hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää Keskon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista ja seurata sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien toteutumista
- tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osakkeiden anti- ja hankintavaltuuksista, sekä päättää osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehittämisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsitellä Keskon vuosiraportti
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisäateisistä tehtävistä sekä Hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.





Keskon hallituksen tehtävänä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Hallituksen jäsen on esteellinen osallistumaan hallituksen jäsenen itsensä (mukaan lukien hänen määräysvalta-yhteisönsä) ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut. Henkilövaalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

## Hallituksen toiminta vuonna 2017

Vuonna 2017 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa oli 100 %. Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittää havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus on vuoden 2017 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit ja divestoinnit sekä uudet rahoitusjärjestelyt, seurannut konsernitasoisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosisikatsaukset, puolivuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2017 hallitus on mm. seurannut keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyyn uuden strategian

toteutusta, edelleen selkeyttänyt ja konkretisoinut valittuja strategisia linjauksia ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Indoor Group Oy:n, Baltian konekaupan maayhtiöiden vähemmistöosuuden ja K-maatalousliiketoiminnan myynneistä. Hallitus on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin. Kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyyn varmistamiseksi hallitus on varmistanut suunniteltujen kustannussäästö tavoitteiden toteutumisen. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin, K Voices -henkilöstötutkimuksen tuloksia ja liikearvojen arvonalennustestausta, päättänyt uuden osakepalkkiojärjestelmän perustamisesta sekä hyväksynyt Kesko-konsernin riskienhallintapolitiikan, vakuuttamisen periaatteet, konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikan sekä kiinteistöstrategian.

Hallitus on suorittanut itsearviointin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen ja puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritettuun arviointikeskusteluihin ennalta suunniteltuun asialistaan perustuen. Hallituksen arviointi kattoi mm. konsernin strategian, raportoinnin, riskienhallinnan, hallitus- ja valiokuntatyön sujuvuuden, konsernin johdon ja sen seuraajasuunnittelun sekä arviot hallituksen kustakin jäsenestä. Yhteenveto arviointikeskustelujen tuloksista käsiteltiin hallituksen kokouksessa. Huomiota kiinnitettiin mm. vahvistetun strategian jalkautukseen läpi koko konsernin organisaation, strategian toteutuksen tiiviimpään seurantaan sekä riskienhallinnan entistä laajempaan käsittelyyn hallituksessa. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.



## Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2017

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		3/3
Mikael Aro (vpj)	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj)	10/10	5/5	
		Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10		3/3
Jannica Fagerholm	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	5/5	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta	10/10	5/5	
Matti Naumanen	2016		10/10		
Anu Nissinen	2015	Palkitsemisvaliokunta	10/10		3/3
Toni Pokela	2012		10/10		



## Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallituksen hyväksymä monimuotoisuuspolitiikka löytyy osoitteesta <http://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-ja-sen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka>. Monimuotoisuuspolitiikka on hyväksytty ja julkistettu internet-sivuilla seuraavassa muodossa:

"Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskoissa. Tässä monimuotoisuuspolitiikassa on kuvattu tavoitteet monimuotoisuuden toteutumiseksi Kesko Oyj:n hallituksen toiminnassa ja kokoonpanossa.

### Hallituksen koko ja valinta

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Riittävä hallitusjäsenten määrä edesauttaa hallituskokoonpanon monimuotoisuutta, sillä tällöin hallituksen jäsenten pätevyudet ja osaaminen täydentävät toisiaan ja hallitukselle asetetut riippumattomuusedellytykset täyttyvät.

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskoissa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa

hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

### Hallituksen kokoonpanon suunnittelu

Keskon hallituskokoonpanon tulee tukea Keskon nykyistä ja tulevaa liiketoimintaa. Hallituksen jäsenet nimitetään perustuen heidän ansioihinsa. Olennaista hallituskokoonpanossa on muun muassa se, että hallituksen jäsenten koulutustaustat, kokemus, ammatillinen osaaminen sekä ikä- ja sukupuolijakauma tukevat Keskon liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollistavat Keskon kannalta toimivan hallitustyöskentelyn. Hallituksen jäsenillä tulee myös olla riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn keskittymiseen.

Keskon tavoitteena on tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa. Hallituskokoonpanossa tulee olla kokemusta sekä kansallisesta että kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituskokoonpanon koulutustaustan tulee olla monialaista ja monimuotoista. Lisäksi Keskon hallituksessa tulee olla jäseniä, joilla on vahva kokemus kaupan alasta sekä syvällistä kauppiasliiketoiminnan tuntemusta. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja siitä raportoidaan selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-statement)."

### Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteiden toteutumisen seuranta vuonna 2017

Vuonna 2017 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naista, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa oli noin 29 %. Hallituksen jäsenien kokemustausta on monimuotoinen ja monialainen ja usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen jäsenten koulutustausta on monialainen ja monimuotoinen (ks. Hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus taulukosta "Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset"). Usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta ja hallituksen kokoonpanoon kuuluvasta seitsemästä jäsenestä kolmen päätoimena on toimia K-kauppiaina.



## Hallituksen valiokunnat

Keskolla on hallituksen tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta, joihin kumpaankin kuuluu kolme (3) hallituksen jäsentä. Hallitus valitsee varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja jäsenet keskuudestaan vuodeksi kerrallaan.

Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon tarkastusvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Palkitsemisvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta ja sen enemmistö myös yhtiöstä. Palkitsemisvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon palkitsemisvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Valiokunnat arvioivat säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekevät niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, jotka sisältävät valiokuntien keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset asioista valiokuntien valmistelun pohjalta. Valiokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Valiokuntien pöytäkirjat toimitetaan hallituksen jäsenille tiedoksi.

Keskon hallitus ei ole perustanut tarkastus- ja palkitsemisvaliokunnan lisäksi muita valiokuntia. Myöskään yhtiökokous ei ole asettanut valio- tai toimikuntia.

### Tarkastusvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Matti Kyytsönen

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä

ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen, rahoitus tilanteen ja tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden arviointi
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä antaman selvityksen (Corporate Governance Statement) käsittely
- yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssien hyväksyntä ja valiokunnalle toimitettujen raporttien käsittely
- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu yhtiökokoukselle ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2017 tarkastusvaliokunta kokoontui 5 kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja tarkastusjohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitus tilanteesta, verotuksesta, tietohallinnosta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Vuoden aikana valiokunta käsitteli konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen, puolivuositarkastuksen ja osavuositarkastukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit sekä konsernin selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia, konsernin riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointia, liikearvojen



arvonlennustestausta, tilinpäätöksen esitystavan uudistamista ja konsernin riskiraportointia tilinpäätöksessä.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, konsernin valmistautumista uusien IFRS-standardien käyttöönottoon ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, kyberturvallisuuden kehityssuunnitelman edistymistä, konsernin valmistautumista EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantuloon sekä tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2017.

Tarkastusvaliokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset Kesko-konsernin riskienhallintapolitiikan ja vakuuttamisen periaatteiden päivityksiksi sekä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikaksi. Valiokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2018.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. raportoinnin syventäminen kannattavuudeltaan heikommista yksiköistä sekä valiokunnan ajankäytön jakaminen taloudellisen raportoinnin ja muiden käsiteltävien asioiden välillä.

## Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien

konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu; muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa

- pääjohtajan ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasioiden valmistelu ja heidän seuraajinsa kartoittaminen, palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle mukaan lukien muun muassa:
  - pääjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi ja huolehtiminen palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
  - mahdollisten osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien valmistelu
  - osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ja niiden ehtojen valmistelu
- palkka- ja palkkioselvityksen käsittely tilinpäätöksen yhteydessä
- palkka- ja palkkioselvitykseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa. Kysymyksiin vastaa ensisijaisesti valiokunnan puheenjohtaja
- palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta ja vaikutusten arviointi Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Vuonna 2017 palkitsemisvaliokunta kokoontui 3 kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon uudeksi osakepalkkiojärjestelmäksi, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2018 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2016 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemista koskevan uudistuksen toteutumista. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen. Palkitsemisvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia ja päätti arvioinnin perusteella keskittyä aiempaa enemmän mm. johdon seuraajasuunnitteluun ja osaamistarpeisiin.



## Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on diplomi-insinööri **Mikko Helander** (s. 1960). Hän on aloittanut Keskon pääjohtajana 1.1.2015. Helander on toiminut myös konsernijohtoryhmän jäsenenä ja Keskon varatoimitusjohtajana ajalla 1.10.2014–31.12.2014 ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa Kesko-konsernin toimintaa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä raportoida hallitukselle yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Hän vastaa lisäksi yhtiön juoksevan

hallinnon järjestämisestä ja valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana.

Pääjohtajan valitsee hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitusuhteen ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Helander omisti 31.12.2017 yhteensä 36 091 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2017 on esitetty myös taulukossa otsikon ”Konsernijohtoryhmä” alla.

## Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitaseisten periaatteiden ja menettelytapojen

käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään muun muassa konsernin ja toimialayhtiöiden liiketoimintasuunnitelmia, tuloskehitystä ja Keskon hallituksessa käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Konsernijohtoryhmä kokoontuu 12-18 kertaa vuodessa.





## Konsernijohtoryhmän jäsenet, vastualueet ja osakeomistukset 31.12.2017

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2017
Mikko Helander, pj.	01.10.2014	Keskon pääjohtaja	36 091 B-osaketta omissa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen*	05.02.2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	20 564 B-osaketta omissa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja**	15.11.2017	Päivittäistavara-kauppa	7 568 B-osaketta ja 81 A-osaketta omissa nimissä
Johan Friman, VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja	01.01.2017	Autokauppa	Ei omistusta
Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01.11.2011	Talous ja rahoitus	16 840 B-osaketta omissa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01.10.2012	Henkilöstö	10 782 B-osaketta omissa nimissä
Anne Leppälä-Nilsson, johtaja***	01.01.2015	Lakiasiat	12 013 B-osaketta omissa nimissä
Lauri Peltola, johtaja****	02.03.2015	Yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet	6 500 B-osaketta omissa nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	20.04.2015	Chief Digital Officer	6 500 B-osaketta omissa nimissä

\*Rauhala siirtyi 15.11.2017 Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi sekä pääjohtajan sijaiseksi. Aikaisemmin Rauhala toimi Keskon päivittäistavara-kaupan toimialajohtajana. Rauhalan edeltäjä Terho Kalliokoski siirtyi pois Keskon palveluksesta 15.11.2017. Kalliokoskella oli 15.11.2017 yhteensä 30 903 Keskon B-osaketta.

\*\*Akseli aloitti Keskon päivittäistavara-kaupan toimialajohtajana 15.11.2017. Hänen edeltäjänsä Jorma Rauhala siirtyi 15.11.2017 rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi sekä pääjohtajan sijaiseksi.

\*\*\*Mika Majoinen on nimitetty Keskon lakiasiaintohtajaksi 1.1.2018 alkaen. Anne Leppälä-Nilsson siirtyi toimitusjohtajansa mukaiselle eläkkeelle 31.12.2017.

\*\*\*\*Lauri Peltolan konsernijohtoryhmäjäsenyys päättyi 31.10.2017.

# Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä

## Konsernin taloudellinen raportointi

### Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosikatsauksina, puolivuosikatsauksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Talou-

delliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

Kesko-konsernin johtamismalli





## Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoiminnat analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitaloudelle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrollipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.

Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi kaikilla raportointitasoilla on automatisoituja ja manuaalisia kontroleja. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

## Suunnittelu ja tulosraportointi

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaisen tulosraportointiin sisältyvät konserni-, toimiala- ja liiketoimintakohtaiset toteumatiedot, kehitys edelliseen vuoteen verrattuna, vertailu ennusteisiin sekä ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosibudjettiin ja vuosineljänneksittäin päivitettäviin ennusteisiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 12–15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta vertailukelpoista liikevoittoa sekä vertailukelpoista sidotun pääoman tuottoa, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosikatsauksilla, puolivuosikatsauksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

## Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden myynnin, tuloksen ja sidotun pääoman sekä lisäksi konsernin rahoituserien, rahavirran ja taseaseman kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti liiketoiminta. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelman, sidotun pääoman ja taseen

keskeiset erät analysoidaan kuukausittain liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tulosraportointi sisältää lisäksi konsernitasoisen myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

## Julkinen tulosraportointi

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuosikatsaukset, puolivuosikatsauksen, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaisen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuosikatsauksen, puolivuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuosikatsauksen, puolivuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

## Vuoden 2017 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2017 aikana toteutettiin konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistaminen Suomessa fuusioimalla Kesko Oyj:n tytäryhtiöt Ruokakesko Oy, Kespro Oy ja K-citymarket Oy Kesko Oyj:öön. Lisäksi jatkettiin vuonna 2016 hankittujen liiketoimintojen, Onninen Oy:n, Suomen Lähikaupan, ja Oy Autocarrera Ab:n liiketoimintojen integrointia Keskon yhteisiin taloushallinnon järjestelmiin. Vuoden loppuun mennessä 409 Suomen Lähikaupan Siwaa ja Valintataloa oli muutettu K-kaupoiksi. Muutosten yhteydessä vuosina 2016 ja 2017 kaupoissa otettiin käyttöön Kesko-konsernin tietojärjestelmät ja ne kytkettiin osaksi konsernin keskitettyä taloushallintoa. Lisäksi tilikauden loppuun mennessä 243 K-Marketia oli siirretty kauppiaille.

## Vuoden 2018 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2018 aikana jatketaan konserniyhtiöiden taloushallinnon prosessien yhdenmukaistamista Suomessa sekä otetaan käyttöön yhteiset taloushallinnon järjestelmät kaikissa kotimaisissa



yhtiöissä. Loput Suomen Lähikaupan hankinnassa Keskolle siirtyneistä kaupoista siirretään kauppiaille vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. 1.1.2019 voimaan astuvaan IFRS16 (Leases) -laskentastandardin käyttöönottoon valmistaudutaan rakentamalla konsernin yhteinen vuokrasopimusten sopimushallinto- ja leasing-laskentajärjestelmä osaksi taloushallinnon järjestelmiä.

## Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja

(International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettyyn laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimialakohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä keskitetyn ja valvotun yhteisen liittymän kautta konsernin keskitettyyn konsolidointijärjestelmään, josta tuotetaan konsernin keskeinen taloudellinen raportointi. Taloustiedon tuottamisen kannalta keskeiset järjestelmät on varmennettu ja turvattu varajärjestelmin ja niitä valvotaan ja tarkastetaan säännöllisesti luotettavuuden ja jatkuvuuden varmentamiseksi.

## Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on olennainen osa johtamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Sisäisen valvonnan välineitä ovat mm. politiikat ja periaatteet, työohjeet, hyväksymisvaltuudet, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit,

seurantaraportit sekä tarkastukset ja arvioinnit.

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus, jatkuvuus ja häiriöttömyys, ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen sekä varallisuuden, osaamisen ja tiedon turvaaminen.

### Roolit ja vastuut sisäisessä valvonnassa Kesko-konsernissa

#### Vastuu valvonnan järjestämisestä

Hallitus ja pääjohtaja

#### Päävastuu

##### Toimialat, ketjut/yrityöt

Päivittäis-tavara-  
kauppa  
Rakentamisen ja  
talotekniikan  
kauppa  
Autokauppa

Markkinat  
Asiakkaat  
Kilpailijat



#### Ohjaus- ja tukivastuu

##### Yhteiset toiminnot

Finance and  
Accounting  
Group Identity and  
Communications  
Public Affairs  
Legal Affairs  
Risk Management  
K Digital  
K IT  
HR

#### Varmistus- vastuu

Internal Audit



Valvontatoimenpiteiden suunnittelu lähtee liiketoiminnan tavoitteiden määrittelemisestä ja tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. Tavoitteita määritettäessä ja riskejä arvioitaessa otetaan huomioon toiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös vaatimukset toiminnan lainmukaisuudelle ja päätöksenteossa ja raportoinnissa käytettävän tiedon oikeellisuudelle.

Valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskiperusteisesti ja valvontatoimenpiteet valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että riskit pysyvät hallinnassa.

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä ovat toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Konserni- ja toimialajohdon kanssa vuosittain käytävissä riskienhallinta- ja valvontakeskusteluissa käsitellään

## Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskosssa ennakoivaa ja osa päivittäistä johtamista. Riskienhallinnan päämääränä on tukea Keskon strategian toteuttamista.

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Poliitiikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa.

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on

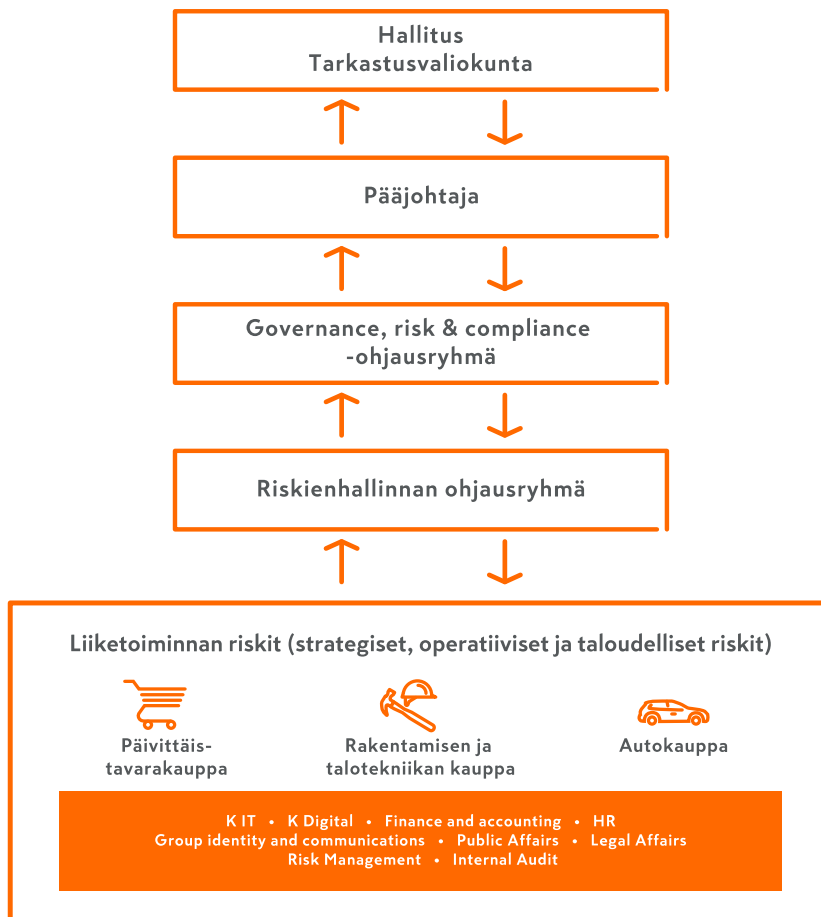
seuraavan vuoden riskienhallinnan ja valvonnan painopisteet. Jokaisen keskolaisen velvollisuus on noudattaa K Code of Conductia ja kertoa esimiehelleen havaitsemansa epäkohdat.

Keskon yhteiset toiminnot ohjaavat ja tukevat toimialoja ja tytäryhtiöitä omiin vastuualueisiinsa liittyvillä politiikoilla, periaatteilla ja ohjeistuksilla. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa Keskon sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta, raportoi siitä pääjohtajalle ja Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnalle sekä avustaa johtoa ja Keskon yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO 2013).

liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kullakin toimialalla talousjohtaja vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallintayksikkö koordinoi riskienhallintaprosessia ja vastaa riskiraportoinnista sekä toteuttaa yhdessä liiketoimintojen ja yhteisten toimintojen kanssa riskien tunnistamista sekä hallintatoimenpiteiden määrittämistä ja niiden toteutusta. Jokaisen keskolaisen pitää tuntea ja hallita oman vastuualueensa riskit. Keskon sisäinen tarkastus on arvioinut vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.



## Riskienhallinnan ohjausmalli



Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja toimintotasoilla koko konsernissa.

Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euomääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euomääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Riskien tunnistamisella ja arvioinnilla on keskeinen rooli Keskon strategiatyössä ja toiminnan suunnittelussa. Lisäksi riskiarvioiteja tehdään merkittävistä hankkeista, jotka liittyvät investointeihin, yritysjärjestelyihin tai toiminnan muutoksiin. Toimialojen ja yhteisten toimintojen riskiarvioinnit, jotka sisältävät riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään ko. toimialan tai yhteisen toiminnon johdossa säännöllisesti.

Riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat ja yhteiset toiminnot raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan. Riskit käsitellään riskienhallinnan ohjausryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta valmistelee neljännesvuosittain konsernin riskiraportin, joka



käsitellään Governance, Risk and Compliance (GRC) -ohjausryhmässä, jonka jälkeen CFO esittelee riskiraportin konsernin johtoryhmässä.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuosikatsausten, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunta arvioi myös Keskon riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin puolivuositarkastuksessa ja osavuositarkastuksissa.

## Riskienhallinnan toteuttaminen 2017

Vuoden 2017 merkittävimpiä riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallintamallin

kehittäminen ja siihen liittyvien projektien käynnistäminen sekä vakuutusturvan uudistaminen perustuen analysoituun riskinkantokykyyn. Keskon kriisi- ja poikkeustilanteiden johtamismalli ja prosessi päivitettiin uudistetun organisaation mukaiseksi. Uutta johtamismallia ja prosessia testattiin kriisiharjoituksessa loppuvuodesta. Yritysturvallisuudessa parannettiin turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuutta keskittämällä hankintoja. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

## Riskienhallinnan painopisteitä 2018

Riskienhallinnan painopisteitä ovat kyberriskienhallinnan kehittämishankkeen toteuttaminen, jatkuvuuden hallinnan parantaminen sekä edellisvuonna aloitetun vakuutusturvan uudistamisen loppuun saattaminen. Sääntelyyn liittyvien riskien hallintaa parannetaan kehittämällä Keskon compliance-toimintaa yhdessä konsernin lakiasioiden kanssa. Riskien pienentämiseen ja rajoittamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kehittämistä ja varmistamista jatketaan. Turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen keskittämällä hankintoja kaikissa toimintamaissa.



# Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

## Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnasta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamisen ja hallinnoinnin tehokkuutta. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin sekä konserni- ja toimialajohdon kanssa käytäviin riskienhallinta- ja valvontakeskusteluihin. Tilintarkastajan kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia tarkastustoiminnan riittävän kattavuuden varmistamiseksi ja päällekkäisen toiminnan välttämiseksi.

Vuosittain laaditaan sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelma, jonka pääjohtaja ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Tarkastussuunnitelmaa muutetaan tarvittaessa riskiperusteisesti. Sisäinen tarkastus hankkii tarvittaessa ulkoisia ostopalveluita

## Lähipiiritransaktiot

Hallinnointikoodin mukaan yhtiön on arvioitava ja seurattava lähipiirinsä kanssa tehtäviä liiketoimia ja huolehdittava siitä, että mahdolliset eturistiriidat tulevat asianmukaisesti huomioon otetuiksi yhtiön päätöksenteossa. Yhtiön on ylläpidettävä luetteloa sen lähipiiriin kuuluvista osapuolista.

Jos lähipiiriliiketoimet ovat yhtiön kannalta olennaisia ja ne poikkeavat yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai

lisäresursointia tai erityisosaamista vaativien tarkastustehtävien suorittamiseen. Tarkastuksissa voidaan hyödyntää myös Kesko-konsernin muiden asiantuntijoiden osaamista ja työpanosta.

## Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2017

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2017 olivat Keskon strategioiden toteuttamisen eteneminen, meneillään olevat merkittävät hankkeet sekä tietoturva- ja tietosuojasiat.

## Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2018

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2018 ovat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen sekä liiketoimintaan, taloushallintoon, kyberturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvät hankkeet ja muutokset.

on tehty muutoin kuin tavanomaisin markkinaehdoin, yhtiön on selostettava tällaisia lähipiiriliiketoimia koskeva päätöksentekomenettely.

Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 5.3. Lähipiiriliiketoimet eivät poikkea yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta ja ne on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.



## Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat

### Keskon sisäpiiriohjeet

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta. Lisäksi Kesko Oyj:n hallitus on vahvistanut yhtiölle oman sisäpiiriohjeen, joka täydentää Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

### Suljettu ajanjakso

Keskossa määriteltyjä johtohenkilöitä koskee Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen ("MAR") mukainen 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuositarkastusten sekä tilinpäätöksen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospöytäkirjojen edeltävän suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuositarkastusten sekä tilinpäätöksen valmisteluun. Tieto suljetuista ajanjaksoista julkistetaan vuosittain Keskon internetsivuilla ja osana kalenteritiedotetta.

### Johtohenkilöiden liiketoimet

Julkisen sisäpiirirekisterin päättymisen myötä yhtiön velvollisuus julkistaa yhtiön johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimia muuttui 3.7.2016 alkaen. Keskossa liiketoimistaan ilmoitusvelvollisiksi

johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oyj:n hallitus, pääjohtaja sekä muut konsernijohtoryhmän jäsenet. Keskon johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimet julkistetaan MAR:n mukaisesti.

### Valvontaa ja koulutusta

Keskon lakiasianpalvelut valvoo sisäpiiriohjeiden noudattamista ja pitää yllä yhtiön sisäpiiriluetteloja sekä luetteloa johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään. Keskon lakiasianpalveluiden sisäpiirihallinnon tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- sisäinen tiedottaminen sisäpiiriasioista
- sisäpiiriasioiden koulutus
- sisäpiiriluettelojen laatiminen, ylläpitäminen ja toimittaminen pyynnöstä Finanssivalvonnalle
- MAR:n 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiiriluettelossa olevilta henkilöiltä
- Luettelon ylläpitäminen liiketoimistaan ilmoitusvelvollisista johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään
- MAR:n 19:5 artiklan mukaisten ilmoitusten tekeminen johtohenkilöille
- sisäpiiriasioiden valvonta
- sisäpiiriasioita koskevan sääntelyn muutosten seuranta.



## Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskolla on yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös arvioi tilintarkastajien toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan edustaman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö toimii pääsääntöisesti konsernin ulkomaisten tytäryhtiöiden tilintarkastajana.

Tilintarkastaja antaa Keskon osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä ja raportoi säännöllisesti havainnoistaan Keskon hallituksen

tarkastusvaliokunnalle. Varsinainen yhtiökokous 2017 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Tällä hetkellä hän toimii PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssiyrityksen vastuullisena tilintarkastajana:

- Kesko
- Finnair

KHT Mikko Nieminen on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana 13.4.2015 alkaen.

Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

### Tilintarkastajan palkkiot 2016–2017 (1 000 €)

	2017			2016		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	309	671	980	215	705	920
Veroneuvonta	50	26	76	7	86	93
IFRS-neuvonta	42	0	42	24	-	24
Muut palvelut	1 066	67	1 133	183	137	320
<b>Yhteensä</b>	<b>1 476</b>	<b>764</b>	<b>2 231</b>	<b>429</b>	<b>928</b>	<b>1 357</b>