



KESKON  
VUOSIRAPORTTI 2018

# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTelmäSTÄ 2018

Johdanto	3	Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	17
Hallinnointia koskevat kuvaukset	4	Sisäinen tarkastus	17
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä	4	Lähipiiritransaktiot	17
Hallitus	5	Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	17
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	10	Tilintarkastus	18
Konsernijohtoryhmä	11		
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	12		
Konsernin taloudellinen raportointi	12		
Sisäinen valvonta	14		
Riskienhallinta	15		



# Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 5.2.2019.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Kesko Oyj esittää selvityksen hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internetsivuilla [www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/](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/hallinnointikoodit">cgfinland.fi/hallinnointikoodit</a>
--	--

Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi)
---	-------------------------------------

Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta

- poikkeamisen syyt
- miten poikkeamisesta on päätetty
- milloin yhtiö aikoo noudattaa kyseistä suositusta, jos poikkeaminen on väliaikaista
- tarvittaessa yhtiön on kuvattava suosituksen noudattamisen sijaan toteutettu toimenpide ja selvitettävä, kuinka tällä toimenpiteellä saavutetaan kyseisen suosituksen tai koko koodin tavoite tai kuinka se edistää yhtiön asianmukaista hallinto- ja ohjausjärjestelmän toteuttamista

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.

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.

# Hallinnointia koskevat kuvaukset

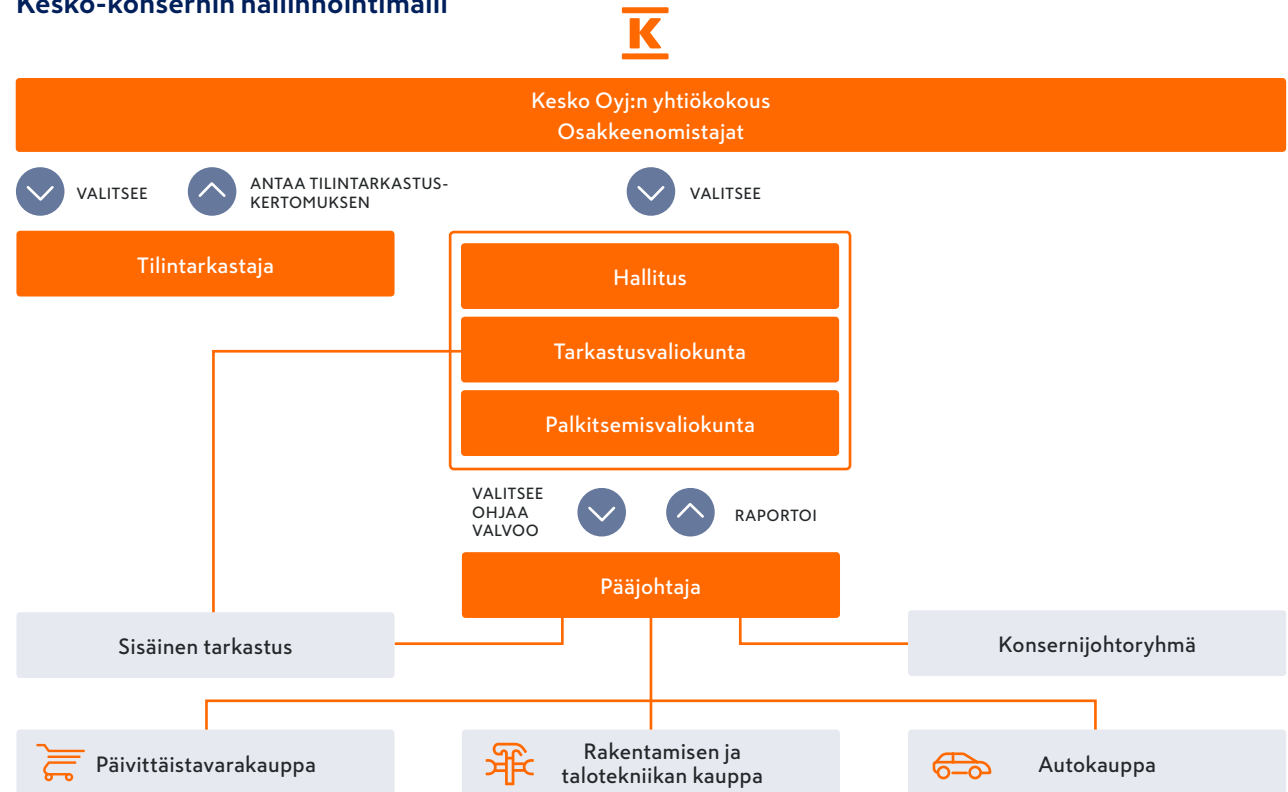
## Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

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.

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 pääsääntöisesti se ehdotus, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Osakeyhtiölain mukaan kuitenkin tietyt asiat, kuten yhtiöjärjestyksen muuttaminen tai suunnattu osakeanti, on päätettävä kahden kolmasosan määräänemmistöllä annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista. Osakeyhtiölaki edellyttää tiettyjen tai kaikkien osakkeenomistajien

## Kesko-konsernin hallinnointimalli



suostumusta, kun osakkeisiin liittyviä oikeuksia rajoitetaan tai osakkeenomistajan velvoitteita lisätään.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internetsivuilla julkaistavalla yhtiökokoukuskutsulla. Kokouskutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena. Kokouskutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan

lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön internetsivuilla [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä

varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville internetsivuille [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## Hallitus

### Hallituksen koko sekä jäsenten toimikausi ja valintaprosessi

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 erityistä valio- tai toimikuntaa, vaan hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

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 päätyttyä.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi. Merkittävien osakkeenomistajien ehdotuksen perustana toimii hallituksen itsearviointi, jossa arvioidaan myös hallituksen kunkin jäsenen suoritusta ja panosta hallitustyöhön sekä hallituksen kokoonpanoon tarvittavaa osaamista ja kokemusta. Itsearvioinnin johtopäätöksistä

kommunikoidaan merkittäville osakkeenomistajille ja ulkopuolisia neuvonantajia käytetään tarvittaessa asetetut edellytykset täyttävien jäsen ehdokkaiden kartoittamisessa. Hallituksen puheenjohtaja haastattelee mahdollisia jäsen ehdokkaita ja saattaa oman näkemyksensä merkittävien osakkeenomistajien tietoon.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 11.4.2018 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7).

Yhtiökokouksesta 11.4.2018 lähtien hallituksessa ovat toimineet Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Peter Fagernäs

(varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Piia Karhu, Matti Kyytsönen, Matti Naumanen ja Toni Pokela. Ajalla 1.1.–11.4.2018 hallituksessa toimivat Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Mikael Aro (varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Matti Kyytsönen, Matti Naumanen, Anu Nissinen ja Toni Pokela.

Hallituksen nykyisten jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2021 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2018 on esitetty alla olevassa taulukossa.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2018

Nimi	Syntymävuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta-jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2018
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä 673 B-osaketta omissa nimissä
Peter Fagernäs (vpj)	1952	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Hermitage & Co Oy	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 A-osaketta omissa nimissä 417 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	1 417 B-osaketta omissa nimissä
Piia Karhu	1976	Kauppatieteiden tohtori	Senior Vice President, Finnair Oyj	2018	Tarkastusvaliokunta	313 B-osaketta omissa nimissä
Matti Kyytsönen	1949	Kauppatieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	1 308 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omissa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä

## Riippumattomuus

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

Hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 11.4.2018 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, 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 2018

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

\* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 alkaen, \*\* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 asti, \*\*\* Kiiskisen, Naumasan ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöllä 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 hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että Keskon kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenetelystä.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus muun muassa:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetin ja rullaavan ennusteen, jotka sisältävät investointisuunnitelman
- hyväksyy konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikan
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikan sekä käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- vahvistaa konsernin vakuuttamisen periaatteet
- käsittelee ja hyväksyy konsernitalinpäätöksen, puoli- ja osavuosi katsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomuksen
- 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 pääjohtajan, hyväksyy 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 seuraa sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien toteutumista
- tekee yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osakkeiden anti- ja hankintavaltuutuksista sekä päättää osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatii osinkopolitiikan ja vastaa osakasarvon kehittämisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsittelee Keskon vuosiraportin
- vastaa muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisääteisistä 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 2018

Vuonna 2018 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti 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 2018 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 osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2018 hallitus on mm. selkeyttänyt ja täsmentänyt keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyä strategiaa, seurannut sen toteutusta ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Kalatukku E. Eriksson Oy:n, Gipling AS:n ja Skattum Handel AS:n hankinnoista sekä Sørbo Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppatoimintojen hankinnoista. Hallitus on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin, päätettyjen yritysmyyntien toteutusta ja konsernin tietosuojaprojektin etenemistä. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin ja liikearvojen arvonlennustestausta sekä päättänyt konsernin yhtiörakenteen yksinkertaistamiseksi toteutettavista sulautumisista, uuden osakeohjelman perustamisesta,

yhtiökokouksen antaman valtuutuksen käyttämisestä enintään 500 000 yhtiön omien B-osakkeiden hankkimiseksi, uudesta rahoitusjärjestelystä ja yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä.

Hallitus on suorittanut itsearviointin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritetuin arviointikeskusteluin 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. strategian kautta toteutuvaan yhtiön johtamiseen, strategiatarkastelun ajalliseen ulottuvuuteen, markkina- ja kilpailijatiedon laajuuteen, kyberturvallisuuden entistä suurempaan merkitykseen riskienhallinnassa sekä hallituksen ja sen valiokuntien avoimeen ja arvostavaan työskentelyilmapiiriin. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.

## Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2018

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		3/3
Peter Fageräs (vpj)*	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	7/7		1/1
Jannica Fagerholm	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	5/5	
Piia Karhu*	2018	Tarkastusvaliokunta	7/7	4/4	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	10/10	5/5	1/1
Matti Naumanen	2016		10/10		
Toni Pokela	2012		10/10		
Mikael Aro (vpj)**	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	3/3	1/1	2/2
Anu Nissinen**	2015	Palkitsemisvaliokunta	3/3		2/2

\* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 alkaen

\*\* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 asti

## Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallitus on hyväksynyt 25.10.2016 monimuotoisuuspolitiikan ja se on julkistettu internetsivuilla [kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jasen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka](https://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jasen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka) seuraavassa muodossa:

” Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskossa. 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. 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.

### 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 2018

Vuonna 2018 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naista, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa oli noin 29 %. Hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustat ovat monimuotoisia ja monialaisia ja usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta (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 11.4.2018 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (pj)
- Matti Kyytsönen (vpj)
- Piia Karhu

Ennen vuoden 2018 varsinaista yhtiökokousta (1.1.-11.4.2018) tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Jannica Fagerholm (pj), Mikael Aro (vpj) sekä Matti Kyytsönen.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen ja rahoitustilanteen seuranta
- yhtiön tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta ja arviointi
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin seuranta ja arviointi
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden seuranta ja arviointi
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästäan 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 seuranta ja arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) seuranta ja arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan

Vuonna 2018 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja sisäisestä tarkastuksesta vastaava johtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, 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 mukaan lukien tilinpäätös-tiedotteen, puolivuosisikatsauksen ja osavuosisikatsaukset 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 liikearvojen arvonalennustestausta ja konsernin riskiraportointia tilinpäätöksessä.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, konsernin valmistautumista uusien IFRS-standardien käyttöönottoon ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, konsernin valmistautumista EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantuloon, osakkuusyhtiöiden kehitystä sekä tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita. Valiokunta myös seurasi ja arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja tämän konsernille toimittamia muita kuin tilintarkastuspalveluja. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2018. Lisäksi tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2019.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan merkittävä rooli konsernin riskienhallinnan tehokkuuden seurannassa sekä onnistunut raportointi kannattavuudeltaan heikommista yksiköistä.

## Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 11.4.2018 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Peter Fagernäs (vpj)
- Matti Kyytsönen

Ennen vuoden 2018 varsinaista yhtiökokousta (1.1.–11.4.2018) palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat Esa Kiiskinen (pj), Mikael Aro (vpj) sekä 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 seuraajiansa 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 2018 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisti hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon osakeohjelmaksi 2018–2021, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoinen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuosille 2018 ja 2019 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2017 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. Valiokunnalla ei ollut

kevään 2018 yhtiökokouksen jälkeen uudistuneessa kokoonpanossa yhtään kokousta ennen itsearviointin toteuttamista. Valiokunnan uudet jäsenet pitivät annettua perehdytystä onnistuneena ja sen perusteella konsernin palkitsemisjärjestelmä arvioitiin hyväksi.

## 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 siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana.

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

Helander omisti 31.12.2018 yhteensä 44 964 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2018 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

konsernitasoisten 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 14–18 kertaa vuodessa.

## Konsernijohtoryhmän jäsenet, vastuualueet ja osakeomistukset 31.12.2018

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2018
Mikko Helander, pääjohtaja	01/10/2014	Keskon pääjohtaja	44 964 B-osaketta omissa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	05/02/2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	24 300 B-osaketta omissa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja	15/11/2017	Päivittäistavara-kauppa	8 596 B-osaketta ja 81 A-osaketta omissa nimissä
Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja	01/01/2017	Autokauppa	3 363 B-osaketta omissa nimissä
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01/11/2011	Talous ja rahoitus, IT, riskienhallinta, M&A	20 203 B-osaketta omissa nimissä
Mika Majoinen, lakiasiaintoiminnan johtaja	01/01/2018	Lakiasiat	11 070 B-osaketta omissa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01/10/2012	Henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot	12 884 B-osaketta omissa nimissä
Anni Ronkainen, Chief Digital Officer	20/04/2015	Chief Digital Officer	8 602 B-osaketta omissa nimissä

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

### Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoiminnot analysoidaan ja raportoidaan 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.

## Kesko-konsernin johtamismalli





## Suunnittelu ja tuloraportointi

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaiseen tuloraportointiin 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 osavuositarkastuksilla, puolivuositarkastuksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

## Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi

Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi 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 konsernitason dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon

tuloraportointi sisältää lisäksi konsernitason myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

## Julkinen tuloraportointi

Julkinen tuloraportointi käsittää osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tuloraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tuloraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

## Vuoden 2018 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2018 aikana jatkettiin konserniyhtiöiden taloushallinnon prosessien yhdenmukaistamista Suomessa. Autokaupan yhtiöt K Auto Oy ja K Caara Oy ottivat käyttöön konsernin yhteisen taloushallinnon perusjärjestelmän. Vuoden aikana ostetut viisi yritystä integroitiin Kesko-konsernin taloudelliseen raportointiin. Loput Suomen Lähikaupan hankinnassa Keskolle siirtyneistä ja toimintaansa jatkavista kaupoista siirrettiin kauppiaille vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. Lopputuloksena Keskon päivittäistavarakaupan toimialalla oma vähittäiskauppatoiminta K-Market -ketjussa päättyi ja toimintaa johdetaan kauppiasliiketoimintamallilla.

1.1.2019 voimaan astuvaan IFRS 16 (Leases) – laskentastandardin käyttöönottoon valmistauduttiin rakentamalla konsernin yhteinen vuokrasopimusten sopimushallinto- ja leasing-laskentajärjestelmä

osaksi taloushallinnon perusjärjestelmiä. Uuden laskentastandardin mukaiset konsernin laskentaperiaatteet päivitettiin konsernin laskentamanuaaliin ja taloushallinnon henkilöstöä koulutettiin uuden standardin mukaiseen raportointiin. Kesko julkaisi pörssitiedotteella 19.12.2018 IFRS 16 –laskentastandardin käyttöönottoon liittyneet vuotta 2018 koskeneet konsernitilinpäätöksen vertailutiedot.

## Vuoden 2019 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2019 alusta alkaen konsernin taloudellisessa raportoinnissa noudatetaan IFRS 16 (Leases) – laskentastandardia. Uuden IFRS 16 –laskentastandardin käyttöönotto on IFRS-raportointiin siirtymisen jälkeen suurin yksittäinen muutos Keskon taloudellisessa raportoinnissa. Vuonna 2019 taloushallinnon perusprosessien yhdenmukaistaminen ja automatisointi jatkuvat erillisten projektien kautta.

## 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 päivitettävään 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 varmistamiseksi.

## 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.

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 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).

## Roolit ja vastuut sisäisessä valvonnassa Kesko-konsernissa



## Riskienhallinta

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

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

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on 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 vastualueensa riskit.

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.

Keskoissa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta

## Riskienhallinnan ohjausmalli



arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten 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 valmistelelee neljännesvuosittain konsernin riskiraportin, joka käsitellään Governance, Risk and Compliance (GRC) -ohjausryhmässä. Sen jälkeen Keskon pääjohtaja hyväksyy riskiraportin.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuositarkastusten, 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 toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin puolivuositarkastuksessa ja osavuositarkastuksissa.

### **Riskienhallinnan toteuttaminen 2018**

Vuoden 2018 merkittävimpiä riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallinnan kehittäminen ja siihen liittyvien projektien toteuttaminen sekä vakuutusturvan uudistaminen perustuen analysoituun riskinkantokykyyn. Keskon liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelua kehitettiin ja päivitettyjä jatkuvuussuunnitelmia testattiin liiketoiminnan jatkuvuus- ja kriisinjohtamisharjoituksissa. Yritysturvallisuudessa jatkettiin turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuuden parantamista keskittämällä hankintoja. Lisäksi yritysturvallisuudessa parannettiin henkilöstön tietoisuutta kyberturvallisuusriskeistä toteuttamalla palvelukumppanien toimesta simuloituja haittasähköpostihökkäyksiä ja verkkohökkäyksiä. Tietoturvakoulutus järjestettiin koko henkilöstölle. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

### **Riskienhallinnan painopisteitä 2019**

Riskienhallinnan painopisteitä ovat kyberriskien hallinnan systematisointi ja integrointi konsernin riskienhallinnan ohjausmalliin, ulkomaantoimintojen riskienhallinnan vahvistaminen sekä konsernin vakuutusturvan päivityksiin ja muutoksiin liittyvien prosessien tehostaminen. 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 turvallisuuspalveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen hankintoja keskittämällä. Lisäksi yritysturvallisuusyksikkö osallistuu tiiviisti uuden K-Kampuksen turvallisuusjärjestelyiden toteuttamiseen.



## Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

### Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, johtamisen, valvonnan 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 lisäresursointia tai erityisosaamista vaativien

tarkastustehtävien suorittamiseen. Tarkastuksissa voidaan hyödyntää myös Kesko-konsernin muiden asiantuntijoiden osaamista ja työpanosta.

### Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2018

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

### Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2019

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2019 ovat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen, tehdyt yrityskaupat, IT- ja digitalisaatioon liittyvät hankkeet sekä tietoturvan ja tietosuojan toteuttaminen ja niihin liittyvät hankkeet ja muutokset.

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

Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 5.3.

Lähipiiriliiketoimet eivät ole yhtiön kannalta olennaisia eivätkä 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 tilinpäätöstiedotteen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospäätösjulkistuksia 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 luetteloja 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 Keskuskauppamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös seuraa ja arvioi tilintarkastajan toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja

tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Konsernin kunkin ulkomaisen tytäryhtiön tilintarkastajaksi valitaan pääsääntöisesti Keskon yhtiökokouksen tilintarkastajaksi valitseman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö.

Tilintarkastaja antaa Keskon osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä ja raportoi säännöllisesti havainnoistaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Varsinainen yhtiökokous 2018 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö

PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Vuonna 2018 KHT Mikko Nieminen on toiminut PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssi-yhtiön, Kesko Oyj:n ja Finnair Oyj:n, päävastuullisena tilintarkastajana.

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 2017–2018 (1 000 €)

	2018			2017		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	273	619	892	309	671	980
Veroneuvonta	80	90	170	50	26	76
IFRS-neuvonta	45	0	45	42	0	42
Muut palvelut	253	290	543	1 066	67	1 133
Yhteensä	651	999	1 650	1 476	764	2 231