



Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

FI

2016



Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2016

Johdanto	3
Hallinnointia koskevat kuvaukset	4
Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä	4
Hallitus	5
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	12
Konsernijohtoryhmä	12
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä	14
Konsernin taloudellinen raportointi	14
Sisäinen valvonta	17
Riskienhallinta	18
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	21
Sisäinen tarkastus	21
Lähipiiritransaktiot	21
Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	22
Tilintarkastus	22



Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 31.1.2017.

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/>.

Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi

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.

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa hallinnointikoodia. Tämä selvitys on laadittu 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukaisesti ("Hallinnointikoodi"). Hallinnointikoodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa

<http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>. Yhtiö poikkeaa Hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti Hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta. Poikkeaman syyt on selostettu alla.

Poikkeaminen Hallinnointikoodin suosituksesta nro 6 (Hallituksen toimikausi) ja perustelut poikkeamalle

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.



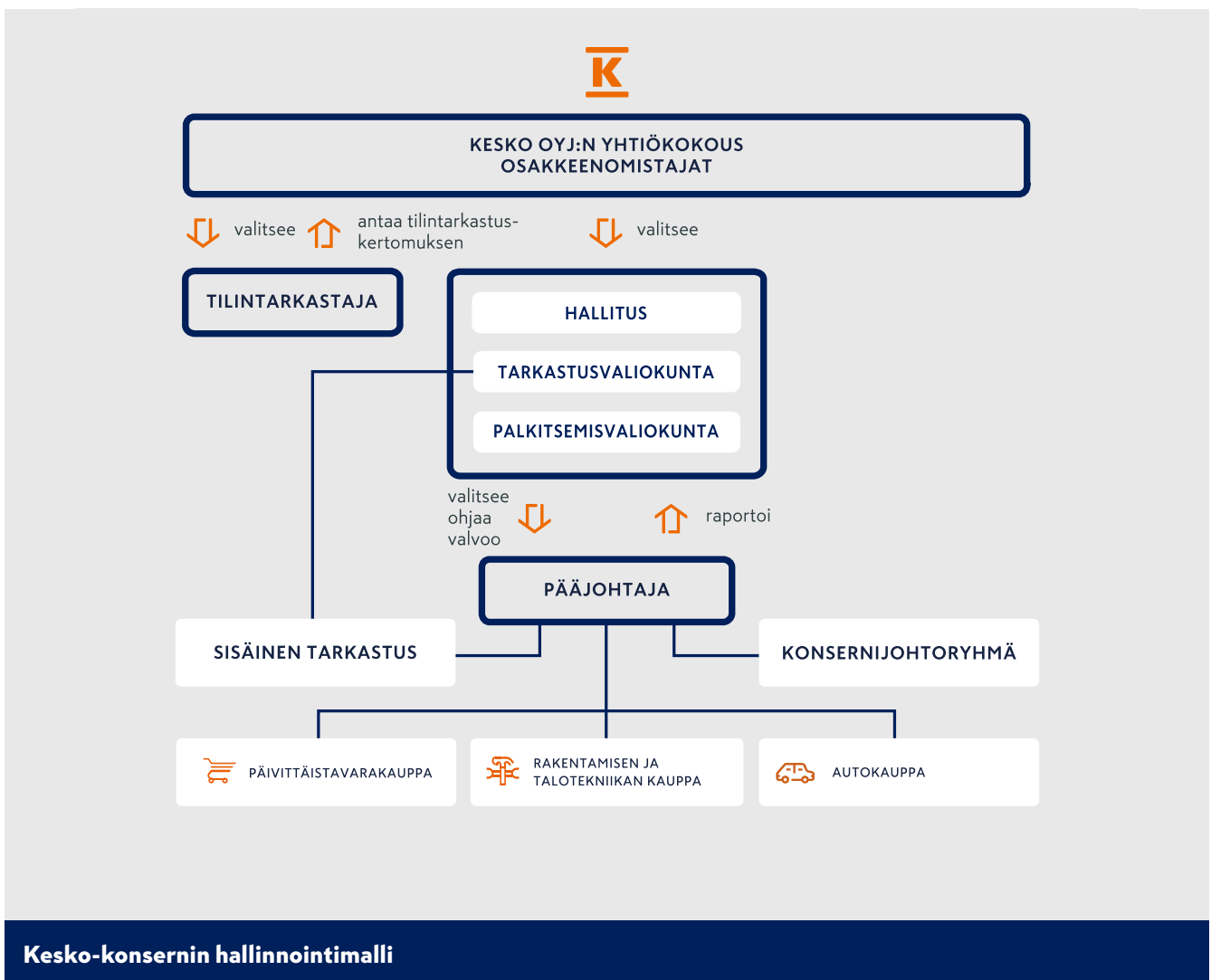
Hallinnointia koskevat kuvaukset

Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.

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

Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan.





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 internet-sivuilla julkaistavalla yhtiökokoukshuutulla.

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.

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

Kokoukshuute 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/>. Kokoukshuute julkaistaan myös pörssitiedotteena.

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

valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

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

Yhtiökokous 13.4.2015 valitsi hallituksen jäseniksi **Esa Kiiskisen, Mikael Aron, Matti Kyytsösen, Tomi Korpisaaren, Anu Nissisen, Toni Pokelan ja Kaarina Ståhlbergin**. 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.

Tomi Korpisaari (s. 1968, diplomikauppias) ja **Kaarina Ståhlberg** (s. 1966, oikeustieteen kandidaatti, LL.M.) erosivat hallituksen jäsenyydestä 1.3.2016 alkaen. Yhtiökokous 4.4.2016 päätti valita heidän tilalleen vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka diplomikauppias, kauppateknikko



Matti Naumasan ja toimitusjohtaja, kauppatieteiden maisteri Jannica Fagerholmin.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2016 on esitetty alla olevassa taulukossa.

Hallituksen jäsenistä kunkin toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2016

Nimi	Syntymävuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta-jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2016
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä ja 106000 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	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	ei omistusta
Matti Kyytsönen	1949	Kauppatieteiden 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 17664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä
Anu Nissinen	1963	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Digma Design Oy	2015	Palkitsemisvaliokunta	ei omistusta
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä

* 4.4.2016 alkaen

Riippumattomuus

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

Vuonna 2016 hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 4.4.2016 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa, sekä 26.4.2016. Tämän 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 2016

	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****
Tomi Korpisaari**	Ei	Ei****
Kaarina Ståhlberg**	Kyllä	Kyllä

* 4.4.2016 alkaen

** 29.2.2016 asti

*** Kiiskisen, Naumanen ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöllä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

**** Pokela toimii Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n, hallituksen puheenjohtajana. Hallitus on 11.1.2016 kokouksessaan arvioinut Tomi Korpisaaren ei-riippumattomaksi merkittävästä osakkeenomistajasta, sillä Korpisaari toimi hallituksen puheenjohtajana Keskon merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä. K-kauppiasliitto ry:n ääniosuus yhtiössä on 23.12.2015 ylittänyt 10 %.

Kuvaus hallituksen toiminnasta ja työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan ja 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 konsernitiilinpäätös, puoli- ja osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet 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 palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seurata palkitsemisjärjestelmien 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 säädettyistä lakisäätöistä tehtävistä sekä Suomen listayhtiöiden 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 määräysvaltayhteisönsä) 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 2016

Vuonna 2016 hallitus kokoontui 13 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 98,9 %. Vuonna 2016 hallitus on mm. seurannut keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyyn uuden strategian toteutusta, edelleen selkeyttänyt ja konkretisoinut valittuja strategisia linjauksia ja päättänyt konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamisen toteuttavista sulautumisista. Kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyn varmistamiseksi hallitus on varmistanut hyväksytyjen kustannussäästötavoitteiden toteutumisen. Hallitus on myös päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista merkittävistä yritysjärjestelyistä kuten Onninen Oy:n ja Oy AutoCarrera Ab:n ostoista sekä Venäjän ruokakaupan ja veneliiketoiminnan myynneistä. Hallitus on myös hyväksynyt hallituksen monimuotoisuuspolitiikan sekä päättänyt konsernissa noudatettavan K Code of

Conduct -ohjeiston hyväksymisestä. Hallitus on vuoden aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset, puolivuositilauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

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.

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2016

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	13/13		4/4
Mikael Aro (vpj)	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	13/13	6/6	
Jannica Fagerholm*	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	11/11	4/4	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta	13/13	6/6	
Matti Naumanen*	2016		11/11		
Anu Nissinen	2015	Palkitsemisvaliokunta	13/13		4/4
Toni Pokela	2012		13/13		
Tomi Korpisaari**	2012		1/2		
Kaarina Ståhlberg**	2015	Tarkastusvaliokunta (pj)	2/2	2/2	

* 4.4.2016 alkaen

** 29.2.2016 asti

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 Keskona. 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. Keskona 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 2016

Vuonna 2016 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 jaksosta ”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 4.4.2016 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

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

1.1.2016–29.2.2016 välisenä aikana tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi Kaarina Ståhlberg.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen, rahoitustilanteen ja tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden 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 konsernitalinpäätöksen 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 2016 tarkastusvaliokunta kokoontui kuusi (6) kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja tarkastusjohtaja 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 ml. tilinpäätöstiedotteen, puolivuosisikatsauksen ja osavuosisikatsaukset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan sekä lakiasiaien raportit sekä muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia, uusien IFRS-standardien käyttöönottoa ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, strategisten yritysjärjestelyiden kauppahintojen allokointia, niiden vaikutuksia ja riskejä sekä käsittelyä puoli- ja osavuosisikatsauksissa. Valiokunta käsitteli myös Keskon sisäisen tarkastuksen ulkoisen laadunvarmistusarviointin suorittamista ja sen tuloksia, konsernin kiinteistöosakkuusyhtiöiden tilannetta, kyberturvallisuuden kehityssuunnitelmaa sekä politiikkaa tilintarkastusyhteisöiltä ostettavista lisäpalveluista. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2016 perustuen loppuvuodesta 2014 järjestettyyn tilintarkastuksen kilpailutukseen.

Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan 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 2016 palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä (4) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi ja kohderyhmäksi, johdon tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2016 sekä konsernin uusiksi tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2017. Valiokunta valmisteli autokaupan toimialajohtajan sekä yhtiön varatoimitusjohtajien nimityksiä, selvitti yleisemmin johdon palkitsemiskäytäntöjä sekä valmisteli johdon kokonaispalkitsemista koskevaa uudistusta. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen.

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 ja liiketoiminnan kannalta keskeisten tytäryhtiöhallitusten puheenjohtajana.

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

Helander omisti 31.12.2016 yhteensä 20 005 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2016 on esitetty myös taulukossa otsikon ”Konsernijohtoryhmä” alla.

Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana on Keskon pääjohtaja.

Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitasaisten 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 10-15 kertaa vuodessa.



Konsernijohtoryhmän jäsenet, vastuualueet ja osakeomistukset 31.12.2016

	Aloittanut konserni- johtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2016
Mikko Helander, pj.	01.10.2014	Keskon pääjohtaja	20 005 B-osaketta omissa nimissä
Jorma Rauhala, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja	05.02.2013	Päivittäistavarakauppa	13 670 B-osaketta omissa nimissä
Terho Kalliokoski, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja	17.03.2005	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	24 009 B-osaketta omissa nimissä
Pekka Lahti, autokaupan toimialajohtaja*	01.03.2005	Autokauppa	15 041 B-osaketta omissa nimissä
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01.11.2011	Talous ja rahoitus	11 478 B-osaketta omissa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01.10.2012	Henkilöstö	6 952 B-osaketta omissa nimissä
Anne Leppälä-Nilsson, johtaja	01.01.2015	Lakiasiat	8 183 B-osaketta omissa nimissä
Lauri Peltola, johtaja	02.03.2015	Yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet	2 670 B-osaketta omissa nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	20.04.2015	Chief Digital Officer	2 670 B-osaketta omissa nimissä

* Johan Friman (s. 1965, kauppatieteiden maisteri) on nimitetty Autokaupan toimialajohtajaksi 1.1.2017 alkaen. Pekka Lahti siirtyy toimisopimuksensa mukaiselle eläkkeelle 1.4.2017.



Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

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 osavuositarkastuksina, puolivuositarkastuksena 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 kontrolleja. 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. Kuukausittaiseen 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 osavuositarkastuksilla, puolivuositarkastuksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden tuloksen ja sidotun pääoman sekä konsernin tasetietojen 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 osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaisen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuoden 2016 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2016 aikana jatkettiin konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamista ja keskityttiin hankittujen liiketoimintojen, Onninen Oy:n, Suomen Lähikaupan, ja Oy AutoCarrera Ab:n liiketoimintojen integrointiin. Vuoden loppuun mennessä oli konvertoitu 223 Suomen Lähikaupan Siwaa ja Valintaloa K-Marketeiksi. Konvertoinnin yhteydessä kaupoissa otettiin käyttöön Kesko-konsernin tietojärjestelmät ja ne kytkettiin osaksi konsernin keskitettyä taloushallintoa.

Vuoden aikana fuusioitiin Rautakesko Oy sekä viisi muuta liiketoimintaa harjoittavaa suomalaista osakeyhtiötä Kesko Oyj:öön ja kuusi kiinteistöyhtiötä niiden emoyhtiöihin. Suomessa jatkettiin konserniyhtiöiden taloushallinnon rutiinien keskittämistä talouden palvelukeskukseen, kun VV-Auto Group Oy:n taloushallinnon perusprosessit siirrettiin talouden palvelukeskukseen.



Vuoden 2017 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2017 aikana jatketaan konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamista Suomessa viemällä päätökseen vireillä olevat fuusiot. Lisäksi konserniyhtiöiden taloushallinnon tehostamista ja sähköistämistä jatketaan Suomessa.

Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja

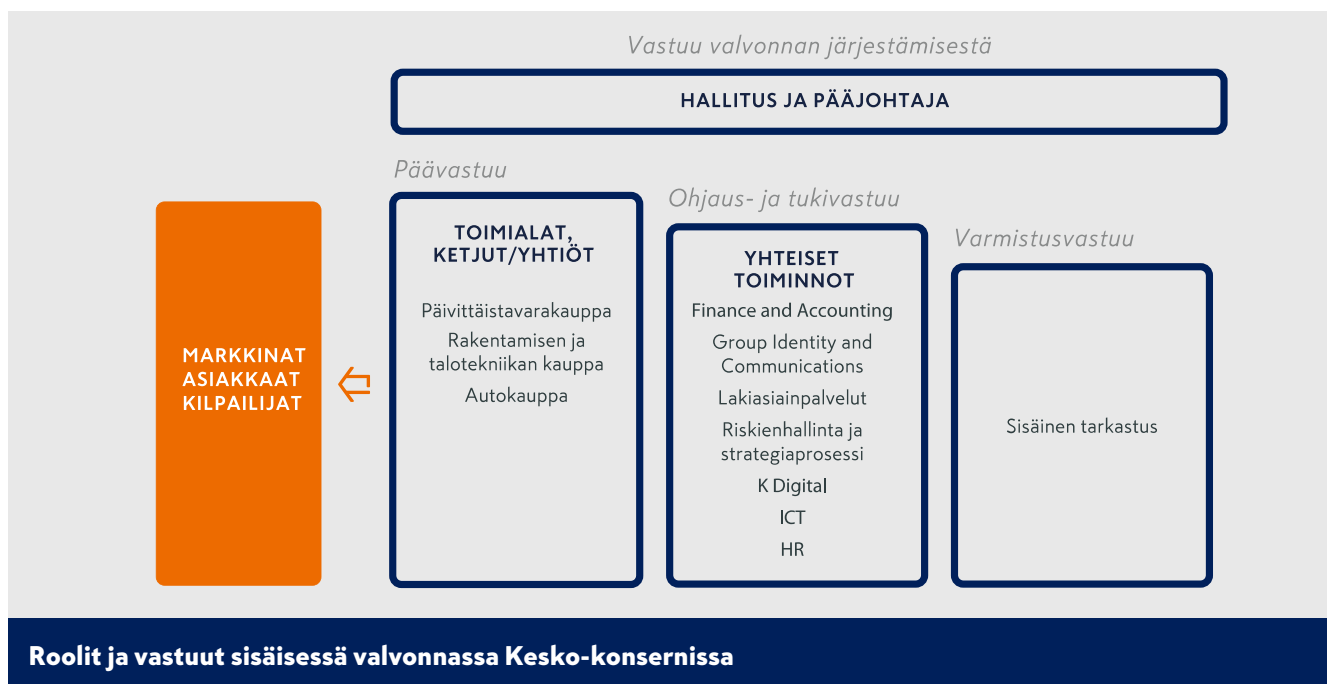
(International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettyyn laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

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, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit, seurantaraportit sekä tarkastukset tai auditoinnit.

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 ovat 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).

Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskoissa ennakoivaa ja olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Keskon strategian toteutuminen.

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Politiikassa 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. Keskon sisäinen tarkastus arvioi 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 järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yhteisten toimintojen tasoilla kaikissa toimintamaissa.

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 euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Strategiaprosessin yhteydessä toimialat arvioivat strategiakauden riskejä ja mahdollisuuksia. Lähiajan riskejä tunnistetaan ja arvioidaan neljännesvuosittain. Riskiarviointi kattaa myös toimialan tytäryhtiöiden sekä merkittävien hankkeiden riskit.

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 neljännesvuosittain. Riskit käsitellään riskienhallinnan ohjausryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta valmistelee 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 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 tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin puolivuositarkastuksessa ja osavuositarkastuksissa.

Riskienhallinnan toteuttaminen 2016

Keskon riskienhallinta keskitettiin ja organisoitiin uudelleen keväällä 2016 tavoitteena kytkeä riskienhallinta paremmin osaksi strategiaprosessia sekä tehostaa riskienhallinnan toteuttamista koko organisaatiossa. Vuoden 2016 merkittävimpiä riskienhallinnan kehittämiskohteita olivat toimialojen ja yhteisten toimintojen riskienhallintaprosessien yhdenmukaistaminen, erityisesti riskien pienentämiseen ja rajaamiseen liittyvien toimenpiteiden määrittely ja seurannan tehostaminen. Lisäksi käynnistettiin kyberriskien hallintamallin tekeminen ja selkeämmin Keskon riskinkantokykyyn perustuvan vakuutusurvan kilpailuttamisen valmistelu. Jatkettiin keskitetyn ostovoiman parempaa hyödyntämistä turvallisuuspalveluiden ja -tekniikan hankinnassa. Riskienhallinta osallistui aktiivisesti toteutuneiden yrityskauppojen riskienhallintaprosessiin sekä hankittujen yritysten riskienhallinnan, yritysturvallisuuden ja vakuutusratkaisuiden haltuunottoon ja integrointiin konsernitasolla. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

Riskienhallinnan painopisteitä 2017

Riskienhallinnan tärkein painopiste on tukea Keskon strategiaa toteuttamalla strategialähtöistä riskienhallintaa. Riskien pienentämiseen ja rajoittamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kehittämistä ja varmistamista jatketaan. Riskienhallinnan muita painopisteitä ovat kyberriskien hallintamallin toteutus, vakuutusurvan uudistaminen ja jalkauttaminen perustuen riskinkantokykyyn ja -haluun sekä Keskon kriisi- ja poikkeustilanteiden johtamismallin kehittäminen ja päivitys vastaamaan Keskon uutta organisaatiota. Lisäksi jatketaan konsernin yhteisten



toimintojen riskienhallintaprosessin kehittämistä ja varmistetaan riskienhallintaprosessin toteutuminen rakentamisen ja talotekniikan kaupan uudistuneissa

maaorganisaatioissa. Kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen keskittämällä hankintoja.



Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, 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 2016

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2016 olivat Keskon strategioiden toteuttamisen eteneminen, tehdyt yrityskaupat, laatuohjelmat, Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit, tietoturvan toimivuus sekä tietosuoja-asiat.

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2017

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2017 ovat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen, meneillään olevat merkittävät hankkeet sekä tietoturva- ja tietosuoja-asiat.

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

Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 33. Lähipiiriliiketoimet eivät poikkea yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta ja ne on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.



Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat

Markkinoiden väärinkäyttöasetus ((EU) N:o 596/2014, ”MAR”) tuli voimaan 3.7.2016. MAR-sääntelyn seurauksena sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat ovat muuttuneet vuoden 2016 aikana. Alla on selostettu sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat 3.7.2016 jälkeiseltä ajalta. Tätä aikaisempiin sisäpiirihallinnon menettelytapoihin voit tutustua vuoden 2015 CG-selvityksessä, joka löytyy osoitteesta <http://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/selvitykset/>.

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.

Sisäpiiriläiset Keskossa

MAR-sääntelyn seurauksena yhtiöllä ei enää ole julkista sisäpiiriä. Julkinen sisäpiirirekisteri –sivustolla olevia tietoja ei päivitetä 3.7.2016 jälkeen. Kesko ei jatkossa ylläpidä myöskään pysyvää yrityskohtaista sisäpiirirekisteriä, vaan ainoastaan hanke- ja tapahtumakohtaisia sisäpiiriluetteluita.

Suljettu ajanjakso

MAR-sääntelyn voimaantulon myötä Keskossa määriteltyjä johtohenkilöitä koskee MAR-sääntelyn mukainen 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuosisikatsausten sekä tilinpäätöksen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospäivän edeltävän suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja

Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskolla on yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön

puolivuosisikatsausten 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 ilmoitusvelvolliseksi johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oyj:n hallitus, pääjohtaja sekä muut konsernijohtoryhmän jäsenet.

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-asetuksen 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiiriluetelossa olevilta henkilöiltä
- Luettelon ylläpitäminen liiketoimistaan ilmoitusvelvollisista johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään
- MAR-asetuksen 19:5 artiklan mukaisten ilmoitusten tekeminen johtohenkilöille
- sisäpiiriasioiden valvonta
- sisäpiiriasioita koskevan sääntelyn muutosten seuranta.

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 2016 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena

tilintarkastajana toimii KHT **Mikko Nieminen**. Tällä hetkellä hän toimii PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kolmen suomalaisen pörssiyhtiön vastuullisena tilintarkastajana:

- Kesko
- Finnair
- CapMan

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 2015–2016 (1000 €)

	2016			2015		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	215	705	920	220	564	784
Veroneuvonta	7	86	93	84	14	98
IFRS-neuvonta	24	-	24	9	-	9
Muut palvelut	183	137	320	450	135	585
Yhteensä	429	928	1357	763	713	1476