



2019

KESKON VUOSIRAPORTTI

**SELVITYS HALLINTO- JA
OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ**

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2019

Johdanto	3	Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	18
Hallinnointia koskevat kuvaukset	4	Sisäinen tarkastus	18
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä	4	Lähipiiritoimet	18
Hallitus	5	Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	19
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	12	Tilintarkastus	19
Konsernijohtoryhmä	12		
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	13		
Konsernin taloudellinen raportointi	13		
Sisäinen valvonta	15		
Riskienhallinta	16		

Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 3.2.2020.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2020 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/.

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 yhtiöjärjestyksestä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työtjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.

KESKON NOUDATTAMAT HALLINNOINTIKOODIT JA POIKKEAMINEN HALLINNOINTIKOODISTA

Hallinnointikoodi, jota yhtiö on sitoutunut noudattamaan	1.1.2020 voimaan tullut hallinnointikoodi ("Hallinnointikoodi")
Internetsivut, joilla hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla	cgfinland.fi/hallinnointikoodit
Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi) Suositus 10 (Hallituksen jäsenten riippumattomuus)
Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Keskon hallituksen toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 6 (Hallituksen toimikausi) mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestyksestä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.</p> <p>Osakkeenomistaja, joka lähiyhteisöineen edustaa yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen (3) vuoden toimikautta hyvänä eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiselle.</p> <p>Keskon hallituksen jäsenten riippumattomuus poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksesta nro 10 (Hallituksen jäsenten riippumattomuus) siten, että enemmistö hallituksen jäsenistä ei ole riippumattomia yhtiöstä.</p> <p>Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus on tehnyt riippumattomuusarviointin 8.4.2019. Yhtiöstä ei-riippumattomia ovat Esa Kiiskinen, Matti Naumanen ja Toni Pokela, joista kunkin määräysvalta-yhtiöllä on ketjusopimus Keskon kanssa. Lisäksi Piia Karhu, joka on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen, on yhtiöstä ei-riippumaton, kun konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund tuli 20.3.2019 valituksi Finnair Oyj:n hallitukseen ja syntyi ns. ristikkäinen valvontasuhte. Ristikkäisen valvontasuhteen syntymisen seurauksena hallituksen jäsenistä enemmistö tuli ei-riippumattomaksi yhtiöstä. Kesko Oyj:llä ja Finnair Oyj:llä on normaali liikesuhde, eivätkä yhtiöt ole taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Syntyneen ristikkäisen valvontasuhteen ei katsottu kokonaisuutena arvioituna aiheuttavan eturistiriitoja tai vaarantavan hallituksen jäsenten kykyä toimia yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Yhtiön hallitus on antanut suostumuksensa Erlundin hallitusjäsenyyteen Finnair Oyj:ssä.</p>

Hallinnointia koskevat kuvaukset

Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.

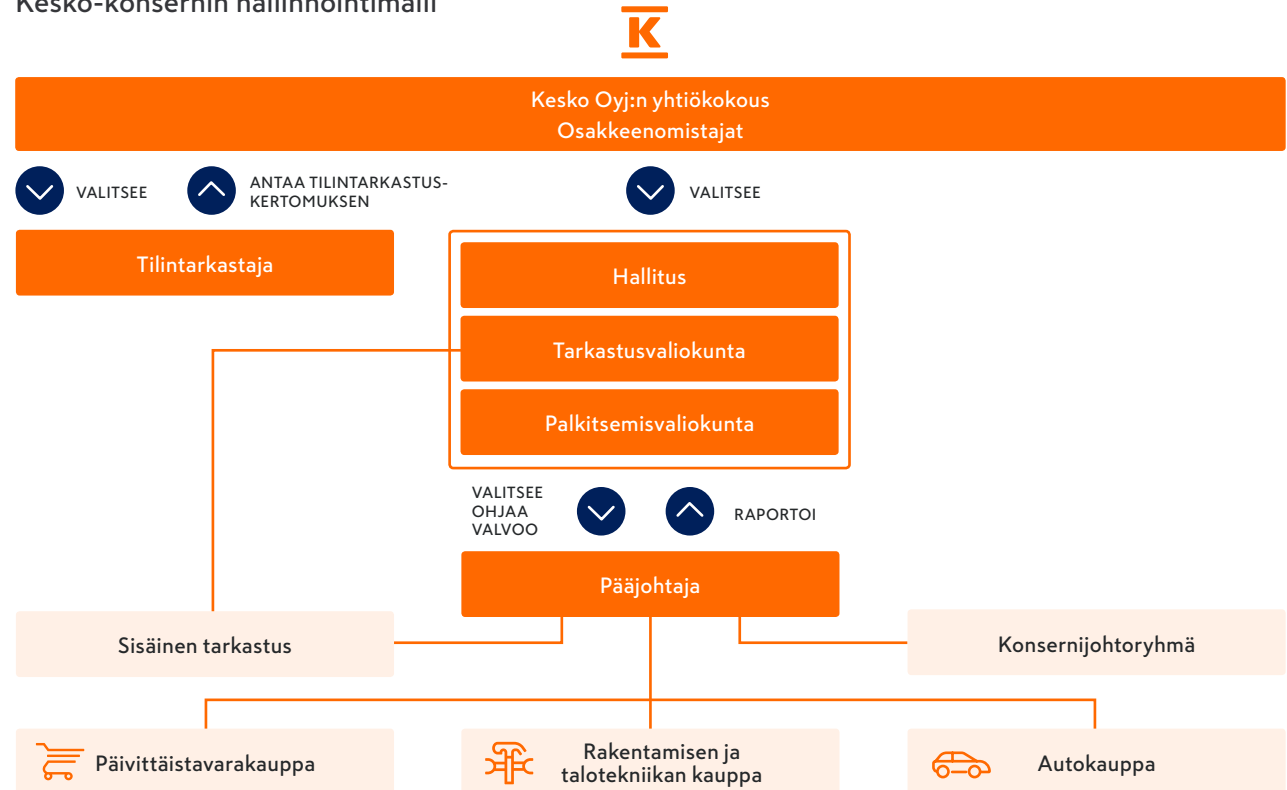
Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan.

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

Kesko-konsernin hallinnointimalli



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

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internetsivuilla julkaistavalla yhtiökokouksutsulla. Kokouksutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena. Kokouksutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta

osakkeenomistajien saataville yhtiön internetsivuille 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 kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

Hallitus

Hallituksen koko, 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 päättyessä.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät

osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten palkkioiksi ja tarvittaessa hallituksen jäsenten lukumääräksi ja 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 jäsenehdokkaiden kartoittamisessa. Hallituksen puheenjohtaja haastattelee mahdollisia jäsenehdokkaita ja saattaa oman näkemyksensä merkittävien osakkeenomistajien tietoon.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 8.4.2019 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi edelleen seitsemän (7).

Yhtiökokouksesta 11.4.2018 lähtien hallituksessa ovat toimineet Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Peter Fagerlös (varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Piia Karhu,

Matti Kyytsönen, Matti Naumanen ja Toni Pokela. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaisesti vuonna 2021 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2019 on esitetty seuraavassa taulukossa.

HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OSAKEOMISTUKSET 31.12.2019

Nimi	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2019
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 1 253 B-osaketta omissa nimissä
Peter Fagernäs (vpj)	1952	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Hermitage & Co Oy	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 A-osaketta omissa nimissä 776 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	1 776 B-osaketta omissa nimissä
Piia Karhu	1976	Kauppätieteiden tohtori	Senior Vice President, Finnair Oyj	2018	Tarkastusvaliokunta	583 B-osaketta omissa nimissä
Matti Kyytsönen	1949	Kauppätieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	1 578 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omissa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 B-osaketta omissa nimissä
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 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 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvioinnin perusteella hallitus on katsonut Esa Kiiskisen, Matti Naumasen ja Toni Pokelan olevan ei-riippumattomia yhtiöstä, sillä kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Keskon kanssa. Lisäksi Piia Karhu, joka on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen, on yhtiöstä ei-riippumaton, kun konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund tuli 20.3.2019 valituksi Finnair Oyj:n hallitukseen ja syntyi ns. ristikkäinen valvontasuhte. Ristikkäisen valvontasuhteen syntymisen seurauksena hallituksen jäsenistä enemmistö tuli ei-riippumattomaksi yhtiöstä. Kesko Oyj:llä ja Finnair Oyj:llä on normaali liikesuhde eivätkä yhtiöt ole taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Syntyneen ristikkäisen valvontasuhteen ei katsottu kokonaisuutena arvioituna aiheuttavan eturistiriitoja tai vaarantavan hallituksen jäsenten kykyä toimia yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Yhtiön hallitus on antanut suostumuksensa Erlundin hallitusjäsenyyteen Finnair Oyj:ssä. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, jonka hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty alla olevassa taulukossa.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2019

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei*	Kyllä
Peter Fagernäs (vpj)	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Piia Karhu	Ei**	Kyllä
Matti Kyytsönen	Kyllä	Kyllä
Matti Naumanen	Ei*	Kyllä
Toni Pokela	Ei*	Ei***

* Kiiskisen, Naumasen ja Pokelan kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Kesko Oyj:n kanssa.

** Ns. ristikkäinen valvontasuhte, kun Piia Karhu on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen ja Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund on Finnair Oyj:n hallituksen jäsen.

*** 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, toiminnan periaatteista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenettelystä.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti

tai periaatteellisesti merkittävät asiat. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus muun muassa:

Strategiset ja taloudelliset asiat

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetin ja rullaavan ennusteen, jotka sisältävät investointisuunnitelman
- käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- vahvistaa Keskon arvot
- hyväksyy konsernin keskeiset politiikat, kuten rahoitus- ja sijoituspolitiikan sekä riskienhallintapolitiikan
- laatii osinkopolitiikan ja vastaa osakasarvon kehittymisestä

Organisaatio- ja henkilöstöasiat

- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtajan, hyväksyy hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan sekä tekee vastaavat päätökset pääjohtajan sijaisen osalta
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuuden ja valvonnan
- päättää johdon valtuutusäännökset

- päättää Keskon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista, osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ehdoista ja jaosta voimassaolevan palkitsemispolitiikan puitteissa ja seuraa järjestelmien toteutumista

Raportointiasiat

- käsittelee ja hyväksyy konsernin tilinpäätöksen, puoli- ja osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomuksen
- käsittelee Keskon vuosiraportin

Muut tehtävät

- tekee hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle esimerkiksi osingonjaosta, tilintarkastajasta sekä osakkeiden anti- ja hankintavaltuutuksista
- hyväksyy hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet
- vastaa muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisäätöistä 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.

Henkilövalissa äänen mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

Hallituksen toiminta vuonna 2019

Vuonna 2019 hallitus kokoontui 10 kertaa. 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 2019 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit ja divestoinnit sekä uudet rahoitusjärjestelyt, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2019 hallitus on mm. edelleen selkeyttänyt ja täsmentänyt keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyä strategiaa, seurannut sen toteutusta ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Heinon Tukku Oy:n hankinnasta päivittäistavara-kaupan toimialalla, K-rauta AB:n toteuttamasta Fresks-konsernin ostosta rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla sekä Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen ostosta autokaupan toimialalla. Hallitus

on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin ja päätettyjen yritysmyyntien toteutusta. Hallitus on hyväksynyt konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin ja liikearvojen arvonalennustestausta sekä päättänyt uuden palkitsemiseen liittyvän osakeohjelman perustamisesta ja yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä.

Hallitus on suorittanut itsearvioinnin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritettuun arviointikeskusteluun 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, markkina- ja kilpailijatiedon laajuuteen, riskien muutosten läpikäyntiin sekä hallituksen ja sen valiokuntien avoimeen, arvostavaan ja keskustelemaan työskentelyilmapiiriin. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2019

	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Esa Kiiskinen (pj)	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		4/4
Peter Fagernäs (vpj)	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10		4/4
Jannica Fagerholm	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	7/7	
Piia Karhu	Tarkastusvaliokunta	10/10	7/7	
Matti Kyytsönen	Tarkastusvaliokunta (vpj)	10/10	7/7	4/4
	Palkitsemisvaliokunta			
Matti Naumanen		10/10		
Toni Pokela		9/10		

Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallitus on hyväksynyt 25.10.2016 monimuotoisuuspolitiikan ja se on julkistettu internetsivuilla

kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jäsen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka 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 valmistelevalle 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 kauppiaaliiketoiminnan tunteista. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja siitä raportoidaan selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-statement). ”

Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteiden toteutumisen seuranta vuonna 2019

Vuonna 2019 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia, 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-kauppiaana.

Hallituksen valiokunnat

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

Molempien valiokuntien kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja kummankin valiokunnan enemmistö myös yhtiöstä. Valiokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon kyseisen valiokunnan 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 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Työjärjestyksensä mukaisesti tarkastusvaliokunta:

- seuraa Kesko-konsernin (Kesko) taloudellista tilannetta ja rahoitustilannetta
- seuraa ja arvioi Keskon taloudellista raportointijärjestelmää, mukaan lukien tilinpäätösraportoinnin prosessia
- seuraa ja arvioi Keskon sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta
- hyväksyy yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja arvioi sen muutostarpeet vuosittain, hyväksyy vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssit ja niiden olennaiset muutokset sekä käsittelee valiokunnalle toimitetut raportit
- seuraa yhtiön ja konsernin lakisääteistä tilintarkastusta
- keskustelee tarvittaessa yhtiön tilintarkastajan kanssa tilintarkastuksessa ja valiokunnan tehtävien osalta esille tulleista asioista sekä muutoinkin hoitaa yhteydenpidon tilintarkastajaan

- käsittelee tilintarkastuskertomuksen, mahdollisen tilintarkastuspöytäkirjan ja tilintarkastajan valiokunnalle esittämät raportit
- seuraa ja arvioi yhtiön tilintarkastajan riippumattomuutta ja erityisesti tilintarkastajan ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhteisöjen Keskolle tarjoamia muita kuin tilintarkastuspalveluja
- valmistelee yhtiön lakisääteisen tilintarkastajan valinnan ja antaa suosituksen tilintarkastajaksi
- seuraa ja arvioi, miten yhtiön ja sen lähipiirin kesken tehtävät sopimukset ja muut oikeustoimet täyttävät vaatimukset tavanomaiseen toimintaan kuulumisesta ja markkinaehdoista
- valmistelee suosituksen hallitukselle osa- ja puolivuotiskatsausten ja tilinpäätöksen käsittelystä
- käsittelee yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettavan selvityksen (Corporate Governance Statement) ja muista kuin taloudellisista tiedoista annettavan selvityksen
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät

Vuonna 2019 tarkastusvaliokunta kokoontui seitsemän kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti 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 tilinpäätöstiedotteen, puolivuositarkastuksen ja osavuositarkastukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit sekä konsernin selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli liikearvojen arvonalennustestausta ja konsernin riskiraportointia tilinpäätöksessä.

Vuoden 2019 aikana tarkastusvaliokunta järjesti Keskon lakisääteisen tilintarkastuksen kilpailutuksen ja antoi hallitukselle suosituksensa ehdotukseksi tilintarkastajan valitsemiseksi. Tämän perusteella hallitus teki varsinaiselle yhtiökokoukselle 2020 ehdotuksen tilintarkastajan valinnasta. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja antoi hallitukselle suosituksensa ehdotukseksi tilintarkastajan valitsemiseksi myös Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2019.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, uusien IFRS-standardien vaikutuksia konsernin raportointiin, osakkuusyhtiöiden kehitystä ja tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita sekä käsitteli ehdotuksen konsernin taloudelliseksi tavoitteiksi ja kyberturvallisuuskatsaukset.

Valiokunta myös seurasi ja arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja tämän konsernille toimittamia muita kuin tilintarkastuspalveluja. Lisäksi tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2020.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan merkittävä rooli konsernin riskienhallinnan seurannassa sekä jäsenten sitoutuneisuus tehtäväänsä.

Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Työjärjestyksensä mukaisesti palkitsemisvaliokunta:

- valmistelee yhtiön toimielinten palkitsemispolitiikan ja palkitsemisraportin
- esittelee palkitsemispolitiikan ja –raportin yhtiökokouksessa ja vastaa niihin liittyviin kysymyksiin
- valvoo yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan täytäntöönpanoa ja varmistaa, että yhtiön toimielinten palkitseminen tapahtuu yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan puitteissa

- valmistelee yhtiön pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet sekä heidän toimitusjärjelynsä
- valmistelee liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet. Muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa raameissa
- valmistelee pääjohtajan, pääjohtajan sijaisen ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasiat ja kartoittaa heidän seuraajansa
- valmistelee ja kehittää palkitsemisjärjestelmiä koskevia asioita kuten
 - arvioi pääjohtajan, pääjohtajan sijaisen ja muun johdon palkitsemista ja huolehtii yhtiön palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
 - valmistelee mahdolliset osake- tai osakeperusteiset palkitsemisjärjestelmät
 - valmistelee yhtiökokouksen mahdollisesti päättämien osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optioiden jaon ja niiden ehdot
 - valmistelee palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteet ja seuraa niiden toteutumista ja arvioi vaikutusta Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät

Vuonna 2019 palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisti hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon osakeohjelmaksi 2019–2022, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuosille 2019 ja 2020 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2018 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemista koskevan uudistuksen toteutumista. Lisäksi valiokunta käsittelee muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen ja valmisti yhtiön toimielinten palkitsemispolitiikan. Palkitsemisvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan perehtyneisyys sekä panostaminen palkitsemisjärjestelmään ja palkitsemisen periaatteisiin.

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 toimitusjohtajan ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Pääjohtajan sijaisena toimii kauppatieteiden maisteri Jorma Rauhala (s. 1965).

Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitason 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, vastualueet ja osakeomistukset 31.12.2019

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastualue	Osakeomistus 31.12.2019
Mikko Helander, pääjohtaja	01/10/2014	Keskon pääjohtaja	55 424 B-osaketta omista nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	05/02/2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	28 704 B-osaketta omista nimissä
Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja	15/11/2017	Päivittäistavarakauppa	9 808 B-osaketta ja 81 A-osaketta omista nimissä
Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja	01/01/2017	Autokauppa	7 327 B-osaketta omista nimissä
Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01/11/2011	Talous ja rahoitus	24 167 B-osaketta omista nimissä
Mika Majoinen, johtaja*	01/01/2018	Lakiasiat	12 722 B-osaketta omista nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01/10/2012	Henkilöstö	15 362 B-osaketta omista nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	20/04/2015	Chief Digital Officer	11 080 B-osaketta omista nimissä

* Mika Majoinen on siirtynyt pois yhtiön palveluksesta 31.12.2019.

Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä

Konsernin taloudellinen raportointi

Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosikatsauksina, puolivuosikatsauksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosestimaatissa. 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 analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitaloudelle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrollipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi. Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi kaikilla raportointitasoilla on automatisoituja ja manuaalisia kontroleja. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

Kesko-konsernin johtamismalli



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 vuosibudjetointiin ja vuosineljänneksittäin päivitettäviin ennusteisiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 12–15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuksina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta vertailukelpoista liikevoittoa sekä vertailukelpoista sidotun pääoman tuottoa, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosikatsauksilla, puolivuositiedotteilla ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden myynnin, tuloksen ja sidotun pääoman sekä lisäksi konsernin rahoituserien, rahavirran ja taseaseman kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti liiketoiminta. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelman, sidotun pääoman ja taseen keskeiset erät analysoidaan kuukausittain liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta.

Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti.

Julkinen tulosraportointi

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuositiedotteet, puolivuositiedotteet, tilinpäätöstiedotteet, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositiedotteiden, puolivuositiedotteiden ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositiedotteiden, puolivuositiedotteiden ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuoden 2019 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2019 aikana 1.1.2019 voimaan astunut IFRS 16 Vuokrasopimukset -laskentastandardi implementoitiin konsernin taloudelliseen raportointiin siten, että konsernin sisäisessä kuukausiraportoinnissa sekä julkistetuissa osavuositiedotteissa, puolivuositiedotteissa ja tilinpäätöksessä siirryttiin noudattamaan uuden standardin mukaisia laskentaperiaatteita. Uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -laskentastandardin käyttöönotto on ollut IFRS-tilinpäätösraportointiin siirtymisen jälkeen suurin yksittäinen muutos Keskon taloudellisessa raportoinnissa, ja uusi standardi otettiin konsernissa käyttöön takautuvasti soveltaen. Vuoden aikana aloitettiin autokaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ostettujen liiketoimintojen integrointi Kesko-konsernin taloudellisen raportoinnin järjestelmiin. Lisäksi talousorganisaatiossa käynnistettiin Digital Finance -hanke, jonka tavoitteena

on taloushallinnon prosessien harmonisointi ja automatisointi sekä tehokkuuden parantaminen teknologiaa hyödyntämällä.

Vuoden 2020 keskeisiä toimenpiteitä

Vuonna 2020 taloushallinnon prosessien harmonisointi ja automatisointi jatkuvat Digital Finance -hankkeessa erillisten projektien kautta sekä Keskon Business Service Centerissä että controlling-organisaatiossa. Ostettujen yritysten taloushallinnon integrointia konsernin taloushallinnon järjestelmiin jatketaan.

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 konserniyhtiöille sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan. Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimiala- ja yhtiökohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä ja talouden perusjärjestelmistä 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, käyttövaltuudet, 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 määrittämisestä 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 painopisteitä. 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 Keskossa 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 toimintotasolla koko konsernissa.

Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien

Riskienhallinnan ohjausmalli



Liiketoiminnan riskit (strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit)



Päivittäistavarakauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Autokauppa

K Digital / K HR / K IT / K Viestintä / Lakiasiat / Riskienhallinta /
Sisäinen tarkastus / Talous ja rahoitus / Yhteiskuntasuhteet

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.

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

Riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat ja yhteiset toiminnot raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan. Riskit käsitellään riskienhallinnan ohjausryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta valmistelee neljännesvuosittain konsernin riskiraportin, joka käsitellään Governance, Risk and Compliance (GRC) -ohjausryhmässä. 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 2019

Riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallinnan systematisointi ja integrointi konsernin riskienhallinnan ohjausmalliin, ulkomaantoimintojen riskienhallinnan vahvistaminen sekä konsernin vakuutusturvan päivityksiin ja muutoksiin liittyvien prosessien tehostaminen. Jatkuvuudenhallinnan periaatteet päivitettiin ja niiden implementointi aloitettiin. Turvallisuustekniikan ja turvallisuuspalveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatkettiin hankintoja keskittämällä.

Lisäksi yritysturvallisuusyksikkö osallistui tiiviisti uuden K-Kampuksen turvallisuusjärjestelyiden toteuttamiseen.

Riskienhallinnan painopisteitä 2020

Riskienhallinnan painopisteitä ovat riskienhallinnan kattavuuden parantaminen, ohjausmallin edelleen kehittäminen ja siihen liittyen yhteistyön lisääminen mm. IT-organisaation ja vastuullisuustoiminnon kanssa. Jatkuvuudenhallinnan periaatteiden implementointia jatketaan ja jatkuvuudenhallinnan raportointia kehitetään. Vakuutusturvan toimivuuden varmistamiseksi ulkomaisten vakuutuspalveluita yhdenmukaistetaan. Turvallisuustekniikan ja turvallisuuspalveluiden tehokkuuden parantamista jatketaan hankintoja keskittämällä sekä kehittämällä turvallisuus- ja kiinteistöjärjestelmien elinkaaren hallintaa sekä ehkäisemällä niihin liittyviä kyberuhkia.

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 hallinnonin 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 2019

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

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2020

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan painopisteitä vuonna 2020 ovat strategioiden toteutumisen eteneminen, tietoturva ja tietosuoja, prosessien automatisointi ja merkittävät liiketoiminta- ja IT-hankkeet.

Lähipiiritoimet

Kesko noudattaa lähipiiritoimiin liittyvää lainsäädäntöä. Hallinnointikoodin mukaisesti Keskon hallitus on määritellyt konsernissa noudatettavat lähipiiritoimien seurannan ja arvioinnin periaatteet. Periaatteissa on määritelty Keskon lähipiiri, josta ylläpidetään luetteloa. Periaatteissa on tunnistettu tavanomaiseen toimintaan kuuluvia ja

tavanomaisin kaupallisin ehdoin tehtäviä liiketoimia. Näitä ovat muun muassa K-ketjutoiminnan ketjusopimukset, joilla kauppiaat liittyvät Keskon vähittäiskauppaketjuihin eli esimerkiksi K-Citymarket-, K-Supermarket-, K-Market- tai K-Rauta -ketjuun, ja K-ketjutoiminnan tavara- ja palvelujen myyntiehdot. Keskolla on ketjusopimuksia myös kauppiasliiketoimintaa harjoittavien hallituksen jäsenten määräysvalta-yhteisöjen kanssa. Kuten muutkin ketjusopimukset, myös nämä sopimukset ovat Keskon tavanomaista liiketoimintaa. Sopimukset tehdään samalla organisaatiotasolla samoja periaatteita noudattaen kuin muutkin vastaavat ketjusopimukset. Sellaisista sopimuksista tai muista oikeustoimista, jotka eivät ole Keskon tavanomaista liiketoimintaa tai joita ei toteuteta tavanomaisin kaupallisin ehdoin, päättää hallitus. Asia ja sitä koskeva päätöksenteko valmistellaan huolellisesti esimerkiksi käyttäen ulkopuolisten arvioita. Päätöksenteossa noudatetaan osakeyhtiölain esteellisyyssäännöksiä. Lähipiiritoimet ja lähipiiritoimien seurantaan liittyvät tiedot raportoidaan Keskon tarkastusvaliokunnalle, ja lähipiiritoimien valvonta on osa Kesko-konsernin sisäistä valvontaa. Kesko raportoi lähipiiritoimista säännöllisesti osana taloudellista raportointia ja julkistaa lähipiiritoimet säännösten

edellyttämällä tavalla. Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu **konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 5.3.**

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 vastaavan 30 päivän mittaisen 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 ilmoitusvelvolliseksi johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oyj:n hallitus, pääjohtaja sekä muut konsernihohtoryhmän jäsenet. Keskon johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimet julkistetaan MAR:n mukaisesti.

Valvontaa ja koulutusta

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

- sisäinen tiedottaminen sisäpiiriasioista
- sisäpiiriasioiden koulutus
- sisäpiirilueltojen laatiminen, ylläpitäminen ja toimittaminen pyynnöstä Finanssivalvonnalle
- MAR:n 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiirilueltelossa 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 Keskon tilintarkastajaksi on valittava tilintarkastusyhteisö, jonka nimeämän päävastuullisen tilintarkastajan tulee olla KHT-tilintarkastaja. Tarkastusvaliokunta valmistelee yhtiön tilintarkastajan valinnan ja antaa suosituksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös seuraa ja arvioi tilintarkastajan toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on sitä valittaessa kulumassa oleva tilikausi, ja tilintarkastajan tehtävä päättyy toimikauden päättymistä

lähinnä 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 2019 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Vuonna 2019 KHT Mikko Nieminen on toiminut PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssi-yhtiön, Kesko Oyj:n ja UPM-Kymmene 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 2018–2019 (1 000 €)

	2019			2018		
	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	251	710*	961	273	619	892
Veroneuvonta	37	30	67	80	90	170
IFRS-neuvonta	8	0	8	45	0	45
Muut palvelut	472	100	572	253	290	543
Yhteensä	768	840	1 608	651	999	1 650

* Sisältää tilintarkastuspalkkion muulle kuin PwC-ketjuun kuuluvalle yhtiölle koskien Fresks-konsernin tilintarkastusta.