



**KESKO OYJ:N  
SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ  
(CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT)**

**2011**

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 1.2.2012

## SISÄLTÖ

1	KESKON NOUDATTAMAT SÄÄNNÖKSET JA HALLINNOINTIKOODI .....	3
2	POIKKEAMINEN HALLINNOINTIKOODIN SUOSITUKSESTA NRO 10 (HALLITUKSEN JÄSENTEN TOIMIKAUSI) JA PERUSTELUT POIKKEAMALLE .....	3
3	KESKO-KONSERNIN HALLINNOINTI- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄ .....	3
4	HALLITUS .....	4
4.1	TOIMIKAUSI, KOKOONPANO JA RIIPPUMATTOMUUS.....	4
	Toimikausi .....	4
	Kokoonpano .....	5
	Riippumattomuus .....	6
4.2	KESKEISET TEHTÄVÄT .....	6
4.3	PÄÄTÖKSENTEKO, TOIMINTA JA KOKOUKSET.....	7
5	HALLITUKSEN VALIOKUNNAT .....	8
5.1	TARKASTUSVALIOKUNTA JA SEN TOIMINTA.....	9
5.2	PALKITSEMISVALIOKUNTA JA SEN TOIMINTA .....	9
6	PÄÄJOHTAJA .....	10
7	KUVAUS KONSERNIN TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVIEN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTELMIEN PÄÄPIIRTEISTÄ.....	11
7.1	KONSERNIN TALOUDELLINEN RAPORTOINTI JA SEN SISÄINEN VALVONTA.....	11
	Keskon johtamismalli .....	11
	Roolit ja vastuut.....	11
	Suunnittelu ja tuloraportointi.....	12
	Vuoden 2011 keskeisiä toimenpiteitä .....	12
	Vuoden 2012 keskeisiä toimenpiteitä .....	13
	Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät.....	13
7.2	RISKIENHALLINTA .....	13
	Riskienhallinnan toteuttaminen 2011 .....	14
	Riskienhallinnan painopisteitä 2012.....	14
7.3	SISÄINEN VALVONTA .....	14
8	SISÄINEN TARKASTUS.....	15
	Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2011 .....	15
	Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2012.....	16
9	TILINTARKASTUS.....	16

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 15.6.2010 antaman Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2010 suosituksessa 54 tarkoitettu erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internet-kotisivuilla osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat).

## KESKO OYJ:N SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ (CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT)

### 1 Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi

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

Keskon päätöksentekoa ja hallinnointia ohjaavat Keskon arvot ja vastuulliset toimintatavat. Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestystä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010 ("Hallinnointikoodi"). Hallinnointikoodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Yhtiö poikkeaa Hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti Hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta.

### 2 Poikkeaminen Hallinnointikoodin suosituksesta nro 10 (Hallituksen jäsenten toimikausi) ja perustelut poikkeamalle

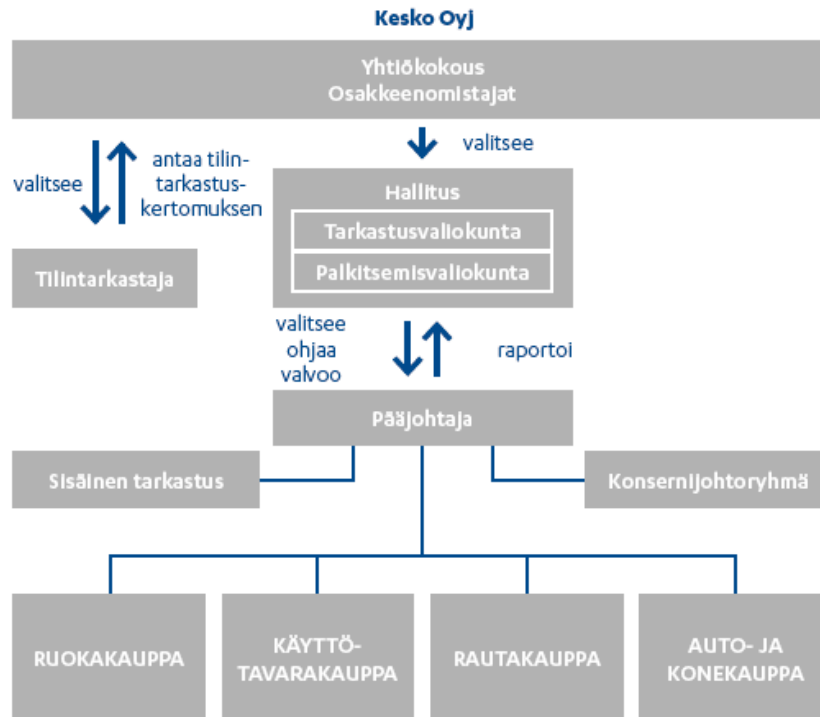
Keskon hallituksen jäsenten toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 10 mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestystä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Osakkeenomistaja, joka edustaa lähiyhteisöineen 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.

### 3 Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Pääjohtajan nimittää hallitus. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.

## KESKO-KONSERNIN CORPORATE GOVERNANCE -RAKENNE



## 4 Hallitus

### 4.1 Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus

#### 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 päätyttyä.

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.

## Kokoonpano

Keskon varsinaisen yhtiökokouksen 30.3.2009 valitsemaan hallitukseen kuuluu seitsemän (7) jäsentä:



**Heikki Takamäki**, s. 1947, kauppaneuvos, diplomikauppias  
Hallituksen puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja  
Kauppias, K-rauta Rauta-Otra Nekala, Tampere  
Hallituksessa 1.1.2001 alkaen.



**Seppo Paatelainen**, s. 1944, vuorineuvos, maatalous- ja metsätieteiden maisteri  
Hallituksen varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan ja tarkastusvaliokunnan varapuheenjohtaja  
Hallituksessa 27.3.2006 alkaen.



**Esa Kiiskinen**, s. 1963, yo-merkonomi  
Kauppias, K-supermarket Kontumarket, Helsinki  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.



**Ilpo Kokkila**, s. 1947, vuorineuvos, diplomi-insinööri  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen puheenjohtaja  
Hallituksessa 27.3.2006 alkaen.



**Mikko Kosonen**, s. 1957, kauppatieteiden tohtori  
Tarkastusvaliokunnan jäsen  
Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitran yliasiamies  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.



**Maarit Näkyvä**, s. 1953, kauppatieteiden maisteri  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja  
Hallituksessa 1.1.2001 alkaen.



**Rauno Törrönen**, s. 1958, hotelli- ja ravintola-alan työnjohdollinen koulutus  
Kauppias, K-citymarket Kauppakatu, Joensuu  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.

Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2011 päätti pitää hallituksen jäsenten lukumäärän ennallaan. Hallituksen jäsenistä kunkin toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2012 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

## Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (*non-executive directors*). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 15 mukaisesti. Viimeisimmän riippumattomuusarviointin 4.4.2011 perusteella hallitus on arvioinut jäsenet riippumattomiksi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja jäsenten enemmistön myös yhtiöstä. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

## Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2011\*

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Heikki Takamäki (pj.)	Ei**	Kyllä
Seppo Paatelainen (vpj.)	Kyllä	Kyllä
Esa Kiiskinen	Ei**	Kyllä
Ilpo Kokkila	Kyllä	Kyllä
Mikko Kosonen	Kyllä	Kyllä
Maarit Näkyvä	Kyllä	Kyllä
Rauno Törrönen	Ei**	Kyllä

\*Riippumattomuusarviointin 4.4.2011 perusteella.

\*\* Kiiskisen, Takamäen ja Törrösen kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

## 4.2 Keskeiset tehtävät

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 mm:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin rullaava suunnitelma, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- käsitellä ja hyväksyä konsernitiilinpäätös, 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 osake- tai osakeperusteisista palkitsemisjärjestelmistä ja päättää osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehitymisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsitellä yhteiskuntavastuun raportti
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisääteisistä tehtävistä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

### 4.3 Päätöksenteko, toiminta ja kokoukset

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 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.

Vuonna 2011 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa oli 94,3 %.

Vuonna 2011 hallitus on strategiatyössään käsitellyt erityisesti ruokakaupan ja muun liiketoiminnan laajentamista Venäjälle ja jatkanut sähköisen asiakaskommunikaation ja sähköisen kaupan käsittelyä. Hallitus on hyväksynyt ja uudistanut Kesko-konsernin johdon kannustinjärjestelmiä ottamalla käyttöön uuden osakepalkkiojärjestelmän. Se on myös hyväksynyt konsernin päivitetyn riskienhallintapolitiikan. Hallitus on käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitasoisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan esittämä katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittelee säännönmukaisesti tarkastushavaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekee niitä koskevan itsearviointin kerran vuodessa. Viimeksi hallitus teki toimintaansa ja työskentelytapojaan koskevan itsearviointin joulukuussa 2011. Hallitus katsoi toimintaansa arvioidessaan mm., että vuotuiset kaksi strategiakokousta ovat edistäneet Keskon kannalta merkittävimpien asioiden käsittelyä.

## Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen kokouksiin 2011

	Hallituksessa vuodesta	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Heikki Takamäki (pj.)	2001	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10	-	3/3
Seppo Paatelainen (vpj.)	2006	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10	5/5	3/3
Esa Kiiskinen	2009		10/10	-	-
Ilpo Kokkila	2006	Palkitsemisvaliokunta	9/10	-	3/3
Mikko Kosonen	2009	Tarkastusvaliokunta	10/10	5/5	-
Maarit Näkyvä	2001	Tarkastusvaliokunta (pj)	7/10	4/5	-
Rauno Törrönen	2009		10/10	-	-

### 5 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.



## 5.1 Tarkastusvaliokunta ja sen toiminta

Hallituksen varsinaisen yhtiökokouksen 2011 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan tarkastusvaliokuntaan kuuluvat:

- Maarit Näkyvä (pj)
- Seppo Paatelainen (vpj)
- Mikko Kosonen.

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 konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu yhtiökokoukselle ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2011 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 93,3 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, tarkastusjohtaja ja lakiasiaintohtaja raportoivat säännöllisesti vastualueitaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Valiokunta käsitteli vuoden aikana konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen ja osavuosikatsaukset ja esitti suosituksen hallitukselle osavuosikatsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit, konsernin sisäisen tarkastuksen ulkoisen laadunarvioinnin raportin sekä hyväksyi päivitetyn sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuoden 2012 tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssit. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta on valmistellut ja tehnyt Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotuksen Keskolle valittavasta tilintarkastajasta.

## 5.2 Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta

Hallituksen varsinaisen yhtiökokouksen 2011 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat:

- Heikki Takamäki (pj)
- Seppo Paatelainen (vpj)
- Ilpo Kokkila.

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 seuraajiensa kartoittaminen
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle mm.
  - pääjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi ja huolehtiminen palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
  - mahdollisten osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien valmistelu
  - osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ja niiden ehtojen valmistelu
  - palkka- ja palkkioselvityksen käsittely tilinpäätöksen yhteydessä
  - palkka- ja palkkioselvitykseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa. Kysymyksiin vastaa ensisijassa valiokunnan puheenjohtaja
  - palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta ja vaikutusten arviointi Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Vuonna 2011 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme (3) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo-prosentti kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset konsernin johdon ja avainhenkilöiden uudeksi pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmäksi ja johdon tulospalkkiojärjestelmän periaatteiksi.

## 6 Pääjohtaja

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari Matti Halmesmäki. Hän on toiminut Keskon pääjohtajana 1.3.2005 alkaen.



**Matti Halmesmäki**, s. 1952, vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari.  
Pääjohtaja 1.3.2005 alkaen  
Konsernijohtoryhmässä 1.1.2001 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa yhtiön 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, konsernin keskeisten tytäryhtiöiden Ruokakesko Oy:n, Rautakesko Oy:n ja VV-Auto Group Oy:n hallitusten puheenjohtajana ja käyttötavaratoimialan toimialahallituksen puheenjohtajana.

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

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

### 7.1 Konsernin taloudellinen raportointi ja sen sisäinen valvonta

#### Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuositarkastuksina vuosineljänneksittäin. Taloudelliset suunnitelmat laaditaan vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosenusteessa. 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. Tytäryhtiöt 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 erilaisia automatisoituja ja manuaalisia kontrolleja. Lisäksi controllerit analysoivat tulosta ja tasetta tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla kuukausittain. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

## Suunnittelu ja tuloraportointi

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaiseen tuloraportointiin sisältyvät konserni-, toimiala- ja tytäryhtiökohtaiset toteumatiedot, kehitys edelliseen vuoteen verrattuna, vertailu taloussuunnitelmiin sekä ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosineljänneksittäin laadittaviin taloussuunnitelmiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta liikevoittoa ilman kertaluonteisia eriä sekä taloudellisen lisäarvon kertymistä, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Taloudellisen lisäarvon laskennassa käytettävät pääoman tuottovaatimukset määritetään vuosittain markkinaehtoisesti, ja tuottovaatimuksissa on huomioitu riskeihin liittyvät toimiala- ja maakohtaiset erot. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosikatsauksilla ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain pörssitiedotteella.

**Taloudellinen suunnittelu** toteutetaan tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla rullaavana suunnitelmana. Rullaava suunnitelma käsittää 15 kuukauden ajanjakson. Suunnitelmat päivitetään vuosineljänneksittäin ja lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. Poikkeamat suunnitelman ja toteuman välillä analysoidaan yhtiön, toimialan ja konsernitalouden toimesta ja niiden syistä raportoidaan toimialalle ja konsernitaloudelle kuukausittain.

**Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi** käsittää tytäryhtiöiden, toimialojen ja konsernin tulos- ja tasetietojen kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti tytäryhtiö. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelma ja tase analysoidaan kuukausittain yhtiö-, toimiala- ja konsernitasoisesti dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tuloraportointi sisältää lisäksi konsernitasoisen myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

**Julkinen tuloraportointi** käsittää osavuosikatsaukset, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tuloraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tuloraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ja suosittelee niiden hyväksymistä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

## Vuoden 2011 keskeisiä toimenpiteitä

Kesko-konserni jatkoi taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistämistä, joka palvelee sekä konserniyhtiöitä että K-ryhmän vähittäiskauppiaita. Projektin tuloksena syntyvä taloushallinnon järjestelmä on osa konsernin talouden raportointijärjestelmää. Lisäksi K-ryhmän taloushallinnon prosessit ja kontrolliympäristö yhtenäistyvät.

Aikaisemmin alkanutta yhteisen suunnittelujärjestelmän käyttöönottoa jatkettiin. Projekti yhdenmukaistaa konserniyhtiöiden suunnittelujärjestelmät ja liittää ne konsernin raportointijärjestelmään.

### **Vuoden 2012 keskeisiä toimenpiteitä**

Vuoden 2012 aikana taloushallinto jatkaa K-ryhmää palvelevaa tietojärjestelmäprojektia ja järjestelmän käyttöönottoa.

### **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 erillisyyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitalinpäätöksen 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.

## **7.2 Riskienhallinta**

Riskienhallinta on Keskossa ennakoivaa ja olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Kesko-konsernissa asiakaslupausten täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta.

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 liiketoiminta- ja konsernijohdolla. Kullakin toimialalla on johtoryhmään kuuluva riskienhallinnan vastuhenkilö, yleensä talousjohtaja, joka vastaa riskienhallinnan koordinoimisesta ja ohjeistamisesta toimialalla sekä riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista.

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 yksikkötasoilla 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 vaikutuksia, todennäköisyyttä ja riskin hallinnan tasoa. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon taloudellisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Strategiaprosessin yhteydessä toimialat arvioivat strategiakauden riskejä ja mahdollisuuksia. Lähiajan riskit tunnistetaan ja arvioidaan rullaavan suunnittelun aikataulun mukai-

sesti. Riskiarviointi kattaa myös toimialan tytäryhtiöiden sekä merkittävien hankkeiden riskit.

Toimialan riskiarviointi, joka sisältää riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aika-  
taulut, käsitellään toimialan johtoryhmässä tai toimialayhtiön hallituksessa kvartaaleittain  
ennen osavuosikatsauksen julkistamista. Konsernitoiminnot, kuten konsernitalous, arvioivat  
oman vastuualueensa riskit vähintään kerran vuodessa.

Riskeistä ja hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti.  
Toimialat raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan  
neljännesvuosittain. Riskit käsitellään riskiraportointiryhmässä, jossa on toimialojen ja  
konsernitoimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta laatii konsernin  
riskikartan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä niiden hallinnasta.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset  
muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle  
osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheen-  
johtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit, toimenpiteet niiden hallit-  
semiseksi sekä arvioi riskienhallinnan tehokkuutta ja toimivuutta. Merkittävimmistä riskeistä  
ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muu-  
toksista osavuosikatsauksissa.

## **Riskienhallinnan toteuttaminen 2011**

Keskon riskienhallintapolitiikka päivitettiin loppuvuonna 2011. Uudessa politiikassa on otet-  
tu huomioon SFS-ISO 31000 -standardin "Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet" vaikutuk-  
set. Keskon riskienhallintaprosessi on vakiintunut eikä siinä ole tapahtunut merkittäviä  
muutoksia 2011 aikana.

Riskienhallinta on ollut mukana tiiviisti uusien sirukorttimaksupäätteiden käyttöönottopro-  
jektissa mm. käyttöönottoprojektin ja käytön riskien arvioimisessa sekä uusien toimin-  
tamallien määrittelyssä. Keskon Venäjän taloushallinnon järjestelmän käyttöönottoon liit-  
tyen tehtiin riskiarviointi.

## **Riskienhallinnan painopisteitä 2012**

Keskon laajentaessa liiketoimintaansa voimakkaasti Venäjällä riskienhallintaresursseja  
siellä lisätään ja toimialojen yhteistyötä sekä konserniohjausta vahvistetaan. Riskienhallinta  
jatkaa tiivistä yhteistyötä muiden konsernitoimintojen, erityisesti sisäisen tarkastuksen,  
lakiasiain, henkilöstö-, talous-, rahoitus- ja IT-toimintojen kanssa mm. vastuullisten  
toimintatapojen läpiviennin varmistamiseksi, henkilöstöturvallisuuden sekä tietoturvaan ja  
tietosuojaan liittyvien riskien hallinnan kehittämiseksi.

## **7.3 Sisäinen valvonta**

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa

- toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus
- toiminnan jatkuvuuden turvaaminen
- taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus
- lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen
- varallisuuden ja tiedon turvaaminen.

Sisäinen valvonta on osa johtamista, Keskon hallinnointia ja päivittäistä toimintaa. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä on toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt.

Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO).

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkea ennaltaehkäisevää toimintaa, päivittäistä ja jälkikäteistä valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Keskon arvot ja toimintaperiaatteet sekä yhtiön strategia ja tavoitteet luovat perustan koko sisäiselle valvonnalle. Keskon toimintaperiaatteet on saatettu keskolaisten tietoon Vastuulliset toimintatapamme -oppaan ja sitä koskevan konserninlaajuisen koulutusohjelman avulla.

Päivittäistä valvontaa ovat työohjeet, järjestelmä- ja manuaaliset kontrollit kuten myös vastuiden ja valtuuksien määrittäminen, eriyttäminen, toimenkuvat, hyväksymisvaltuudet ja varamiesmenettelyt sekä taloudellinen ja muu raportointi.

Kesko-konsernin sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta sekä avustaa johtoa ja yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä.

## 8 Sisäinen tarkastus

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

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin ja konserni- ja toimialajohdon johdon kanssa käytäviin riskienhallinta- ja valvontakeskusteluihin. Myös tilintarkastajan kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia.

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.

Sisäinen tarkastus toimii yhteistyössä konsernin riskienhallintatoiminnon kanssa ja osallistuu riskienhallinnan ohjausryhmän työskentelyyn. Sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.

### Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2011

Sisäisen tarkastuksen painopistealueita olivat vuonna 2011 ulkomaantoimintojen tarkastus ja tietojärjestelmätarkastus. Ulkomaantoimintojen tarkastuksessa keskityttiin liiketoimintamuutosten läpivientiin, valikoimien hallintaan sekä ostotoiminnan ja muihin peruskontrolleihin. Tietojärjestelmätarkastuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota meneillään oleviin järjes-

telmähankkeisiin, jatkuvuuteen ja tietoturvallisuuteen. Myös Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamista todennettiin ja arvioitiin eri tarkastuksissa.

Tarkastuksissa hyödynnettiin tiedon louhinta- ja analysointiohjelmistoa aikaisempaa laajemmin. Tarkastustyön kehittämiseksi toteutettiin sisäisen tarkastuksen ulkoinen laadunvarmistusarviointi. Yhteistyötä tilintarkastajan kanssa tiivistettiin entisestään.

### Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2012

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2012 ovat liiketoiminnan laajentaminen Venäjällä ja siihen liittyvät riskit sekä merkittävät liiketoiminta- ja IT-hankkeet. Muita painopistealueita ovat oston kontrollit, väärinkäytösriskit, HR governance, IT governance, tietoturva ja toiminnan jatkuvuus sekä prosessien sähköistäminen.

## 9 Tilintarkastus

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

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

Varsinainen yhtiökokous 2011 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Johan Kronberg. Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.



**Johan Kronberg**

KHT

PricewaterhouseCoopers Oy

Toiminut Keskon päävastuullisena tilintarkastajana 31.3.2008 alkaen.