



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

2012

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 4.2.2013

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 tulosraportointi	12
	Vuoden 2012 keskeisiä toimenpiteitä	12
	Vuoden 2013 keskeisiä toimenpiteitä	13
	Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät	13
	7.2 RISKIENHALLINTA.....	13
	Riskienhallinnan toteuttaminen 2012	14
	Riskienhallinnan painopisteitä 2013	14
	7.3 SISÄINEN VALVONTA	14
8	SISÄINEN TARKASTUS	15
	Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2012	16
	Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2013.....	16
9	TILINTARKASTUS	16

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.10.2010 voimaan tulleen 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.

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. Yhtiö poikkeaa Hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti Hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta.

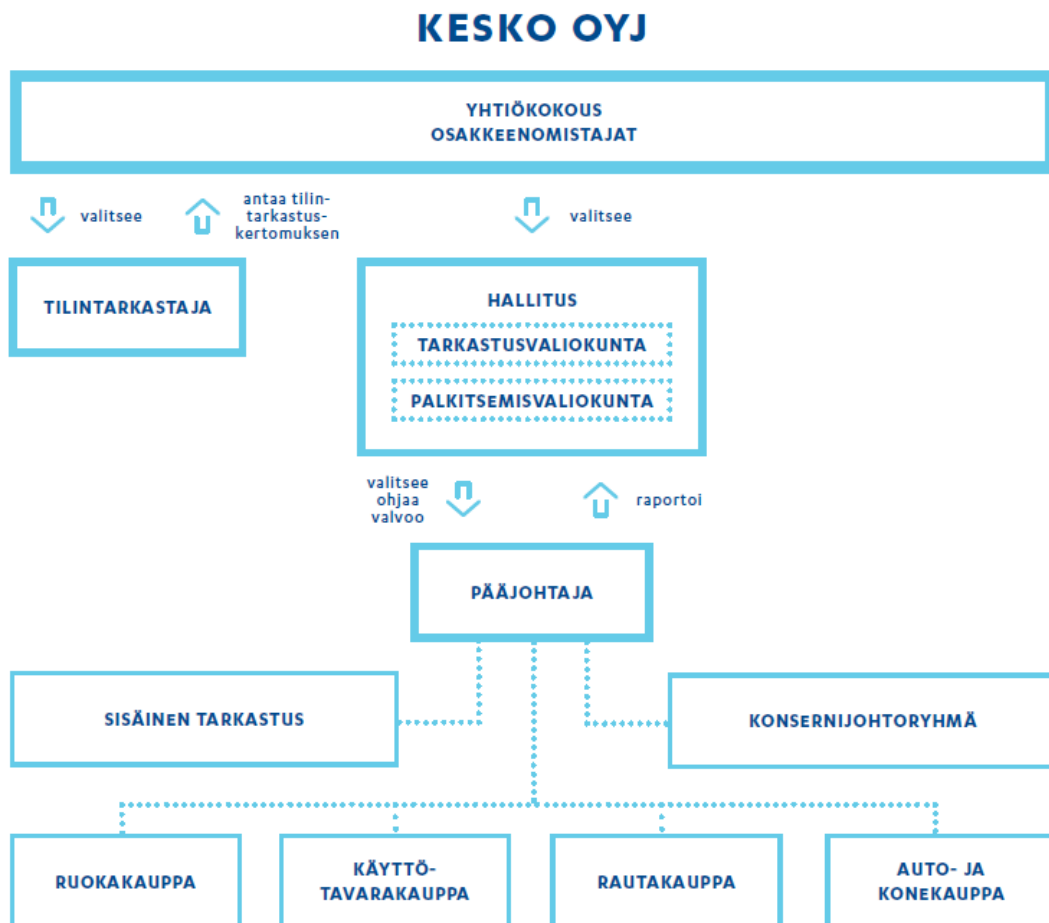
2 Poikkeaminen Hallinnointikoodin suosituksesta nro 10 (Hallituksen jäsenten toimikausi) ja perustelut poikkeamalle

Keskon hallituksen jäsenten toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 10 – *Hallituksen jäsenten toimikausi* – 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 päätyttyä.

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.



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 päättyessä.

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

Kokoonpano

Keskon varsinaisen yhtiökokouksen 16.4.2012 valitsemaan hallitukseen kuuluu seitsemän (7) jäsentä:



Esa Kiiskinen, s. 1963, yo-merkonomi
Hallituksen puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja
Ruokakauppias
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.



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



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



Tomi Korpisaari, s. 1968, kauppatieteiden maisteri
Diplomikauppias, rauta- ja maatalouskauppias
Hallituksessa 16.4.2012 alkaen.



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



Toni Pokela, s. 1973, ylioppilas
Ruokakauppias
Hallituksessa 16.4.2012 alkaen.



Virpi Tuunainen, s. 1967, kauppatieteiden tohtori
Tarkastusvaliokunnan jäsen
Aalto-yliopiston tieto- ja palvelutalouden professori ja Aalto Service Factoryn johtaja
Hallituksessa 16.4.2012 alkaen.

Hallituksen jäsenistä kunkin toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2015 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallitukseen ovat lisäksi kuuluneet vuoden 2012 varsinaisen yhtiökokouksen 16.4.2012 päättymisen asti kauppaneuvos, diplomikauppias Heikki Takamäki (pj), yliasiamies Mikko Kosonen ja kauppias Rauno Törrönen.

Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (*non-executive directors*). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 15 mukaisesti. Viimeisimmän riippumattomuusarviointin 16.4.2012 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 2012

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)*	E****	Kyllä
Seppo Paatelainen (vpj)	Kyllä	Kyllä
Ilpo Kokkila	Kyllä	Kyllä
Tommi Korpisaari*	E****	Kyllä
Maarit Näkyvä	Kyllä	Kyllä
Toni Pokela*	E****	Kyllä
Virpi Tuunainen*	Kyllä	Kyllä
Heikki Takamäki (pj)**	E****	Kyllä
Mikko Kosonen**	Kyllä	Kyllä
Rauno Törrönen**	E****	Kyllä

*16.4.2012 alkaen.

**16.4.2012 asti.

*** Kiiskisen, Korpisaaren, Pokelan, Takamäen ja Törrösen kunkin määräysvalta-yhtiöllä on tai on ollut arviointiajankohtana 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 konsernitilinpäätös, osavuositarkastukset 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. Henkilövalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

Vuonna 2012 hallitus kokoontui 11 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa oli 98,7 %.

Vuonna 2012 hallitus on strategiatyössään jatkanut eri toimialojen liiketoiminnan hallitun Venäjä-laajentumisen käsittelyä, seurannut erityisesti käyttötavarakaupan ketjukonseptien ja toimintamallien kehitystyötä ja jatkanut sähköisen asiakaskommunikaation ja sähköisen kaupan käsittelyä. Hallitus on hyväksynyt toimenpiteet epävarmaan taloudelliseen tilanteeseen sopeutumiseksi mm. priorisoimalla investointeja. Se on myös päättänyt 250 miljoonan euron joukkovelkakirjan liikkeeseen laskemisesta ja listaamisesta elokuussa 2012. Hallitus on vuoden aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit toimintamaihin, seurannut konsernitaseiden hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuositarkastukset 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 itsearvioinnin kerran vuodessa. Viimeksi hallitus teki toimintaansa ja työskentelytapojaan koskevan itsearvioinnin joulukuussa 2012. Hallitus päätti toimintaansa arvioidessaan keskittyä erityisesti strategisten hankkeiden toteutumisen seurantaan.

HALLITUKSEN JA SEN VALIOKUNTIEN JÄSENTEN OSALLISTUMINEN KOKOUKSIIN 2012

	Hallituksessa vuodesta	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Esa Kiiskinen (pj*)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	11/11		3/3
Seppo Paatelainen (vpj)	2006	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	11/11	5/5	3/3
Ilpo Kokkila	2006	Palkitsemisvaliokunta	11/11		3/3
Tommi Korpisaari*	2012		9/9		
Maarit Näkyvä	2001	Tarkastusvaliokunta (pj)	11/11	5/5	
Toni Pokela*	2012		9/9		
Virpi Tuunainen*	2012		8/9	3/4	
Heikki Takamäki (pj)**	2001	Palkitsemisvaliokunta (pj)	2/2		2/2
Mikko Kosonen**	2009	Tarkastusvaliokunta	2/2	1/1	
Rauno Törrönen**	2009		2/2		

*16.4.2012 alkaen.

**16.4.2012 asti.

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 2012 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan tarkastusvaliokuntaan kuuluvat:

- Maarit Näkyvä (pj)
- Seppo Paatelainen (vpj)
- Virpi Tuunainen.

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 2012 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.

Vuoden aikana valiokunta käsitteli konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen ja osavuosisatukset ja esitti suosituksen hallitukselle osavuosisatusten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan sekä lakiasiaintohtajan raportit. Valiokunta hyväksyi päivitetty sisäisen valvonnan periaatteet ja väärinkäytösten tutkinta- ja raportointiohjeen sekä sisäisen tarkastuksen vuoden 2013 tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssit. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta on valmistellut ja tehnyt Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotuksen Keskolle valittavasta tilintarkastajasta. Toimintansa itsearvioinnissa joulukuussa 2012 valiokunta katsoi tarpeelliseksi jatkaa keskustelua valiokunnan ja hallituksen työnjaosta tilinpäätöksen, tilinpäätöstiedotteen ja osavuosisatusten käsittelyssä.

5.2 Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta

Hallituksen varsinaisen yhtiökokouksen 2012 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat:

- Esa Kiiskinen (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 seuraajiansa 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 2012 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme (3) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo-prosentti kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle mm. ehdotukset osakepalkkioiden jakamiseksi ja johdon tulospalkkioperiaateiksi. Itsearviointikeskustelussa joulukuussa 2012 valiokunta päätti käsitellä aiempaa tiiviimmin johdon seuraajasuunnitelmia.

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 ja liiketoiminnan kannalta keskeisten hallitusten puheenjohtajana.

Pääjohtajan valitsee hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitusjohtajasopimuksen 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 automatisoituja ja manuaalisia kontroleja. 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 12 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 12 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 2012 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 2013 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2013 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 Keskosssa 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 vastuuhenkilö, 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.

Keskosssa 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. Myös konsernitoiminnot arvioivat oman vastuu-
alueensa riskit säännöllisesti.

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 2012

Kesko-konsernin riskienhallintaprosessi on vakiintunut eikä siinä tapahtunut merkittäviä
muutoksia vuoden 2012 aikana. Venäjällä riskienhallintaresursseja lisättiin ja toimialojen
yhteistyötä sekä konserniohjausta vahvistettiin. Riskienhallinta, lakiasiat ja sisäinen tar-
kastus järjestivät Arvoviestitilaisuuksia Keskon vastuullisista toimintatavoista Keskon
tytäryhtiöissä.

Riskienhallinta oli mukana vuoden lopussa päättyneessä uusien sirukorttimaksupäätteiden
käyttöönottoprojektissa. Keskon ketjut ja verkkokaupat täyttävät nyt PCI-standardin vaati-
mukset. Käyttäjäoikeushallinnan tehostamiseksi käynnistettiin hanke Keskon eri SAP-
ympäristöissä.

Riskienhallinnan painopisteitä 2013

Riskienhallinta jatkaa tiivistä yhteistyötä muiden konsernitoimintojen, kuten sisäisen tarkas-
tuksen, lakiasian, henkilöstö-, talous-, rahoitus- ja IT-toimintojen kanssa mm. vastuullisten
toimintatapojen läpiviennin varmistamiseksi, väärinkäytösten ennalta ehkäisemiseksi, hen-
kilöturvallisuuden sekä tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvien riskien hallinnan kehittämiseksi.
2013 jatketaan edellisvuonna käynnistettyä SAP käyttäjäoikeushallinnan hanketta ja var-
mistetaan sen tehokas hyödyntäminen.

Riskienhallinta järjestää yhteistyössä toimialojen kanssa johdon kriisiharjoituksia ja turval-
lisuuskoulutuksia. Lisäksi kehitetään erityisesti liiketoiminnan kannalta kriittisten toimitilojen
ja tietohallinnon jatkuvuussuunnittelua.

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. Johto vastaa myös siitä, että valvonta ulottuu ulkoistettuihin palveluihin.

Keskon konserniyksiköt ohjaavat ja tukevat toimialoja ja tytäryhtiöitä omiin vastuualueisiinsa liittyvillä politiikoilla, periaatteilla ja ohjeistuksilla.

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

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkia ennaltaehkäiseviä kontroleja sekä 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.

Valvonnan painopisteiden määrittäminen perustuu liiketoiminnan uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen osana Keskon riskienhallintatoimintaa. Toimialat laativat vuosittain valvontaohjelmat, joista käy ilmi mm. valvonnan painopisteet ja kehittämiskohteet. Keskon toimintaperiaatteet on saatettu keskolaisten tietoon Vastuulliset toimintatapamme -oppaan ja sitä koskevan konserninlaajuisen koulutusohjelman avulla.

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 varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamisen ja hallinnoinnin tehokkuutta. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin 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 2012

Sisäisen tarkastuksen tärkeimpiä tarkastuskohteita olivat vuonna 2012 Keskon Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit sekä merkittävät liiketoiminta- ja IT-hankkeet. Muita painopistealueita olivat maksatuskontrollit ja väärinkäytösriskit. Tietojärjestelmätarkastuksissa kiinnitettiin erityistä huomiota meneillään olevien hankkeiden etenemiseen ja hallintaan. Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamista todennettiin ja arvioitiin eri tarkastuksissa painottaen varastojen arvojen ja myyntisaatavien oikeellisuutta. Tilintarkastajan kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä tarkastustoiminnan riittävän kattavuuden varmistamiseksi ja päällekkäisen toiminnan välttämiseksi.

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2013

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2013 ovat Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit sekä peruskontrollit, kuten maksatus-, myymälä- ja ennaltaehkäisevät IT-kontrollit. Muita painopistealueita ovat meneillään olevat liiketoiminta- ja IT-hankkeet sekä verkkokauppojen tietoturvallisuus ja kontrollit.

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 2012 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.