



KESKON VUOSI- RAPORTTI 2025

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KESKON VUOSIRAPORTTI 2025

Keskon vuosiraportti 2025 koostuu kolmesta osiosta:

KESKON SUUNTA



Keskon suunta -osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat, kerrotaan vuoden 2025 tapahtumista sekä strategian etenemisestä, toimintaympäristöstä ja vastuullisuustyöstä.

[+ Lue lisää](#)

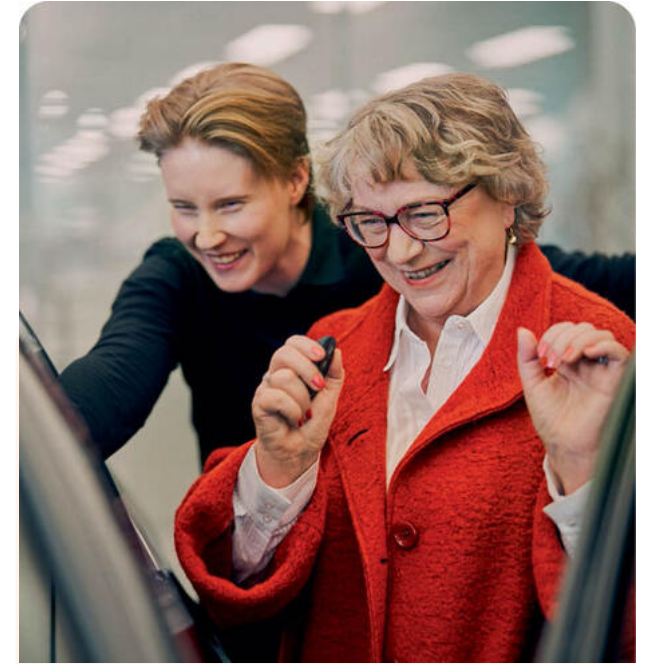
HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS



Osio sisältää hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2025. Kestävyys selvitys on osa hallituksen toimintakertomusta.

[+ Lue lisää](#)

HALLINNOINTI



Hallinnointiosio sisältää selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, toimielinten palkitsemisraportin sekä Keskon hallituksen ja konsernijohtoryhmän esittelyt.

[+ Lue lisää](#)



KESKON SUUNTA 2025



Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KESKON SUUNTA

Vuosi 2025	5
Kesko lyhyesti	6
Vuosi lukuina	7
Vuoden 2025 tapahtumia	8
Toimialat lyhyesti	10
Pääjohtajan katsaus	11
Strategia ja toimintaympäristö	16
Strategia ja tavoitteet	17
Taloudelliset tavoitteet ja näkymät	21
Toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä	22
Toimintaympäristömme muutoksia vuonna 2025	23
Toimintaympäristön riskejä ja epävarmuustekijöitä	24
Liiketoiminta	26
Keskon liiketoimintamalli	27
K-kauppiasyrittäjäyys Suomessa	28
Päivittäistavarakaupassa strategian toteutus tuo tuloksia	30
Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa suunta kohti kasvua	36
Autokaupassa erinomainen suoritus haastavana jatkuneessa markkinassa	43
Vastuullisuus K:ssa	48
Vastuullisuus lyhyesti	49
Keskeiset tavoitteet ja mittarit	50
Ilmasto ja luonto	51
Arvoketju	55
Ihmiset	57
Hyvä hallinto	59
Sijoittajat	60
Sytä sijoittaa Keskkoon	61
Tietoa sijoittajille	62
Kauppapaikat ja kiinteistöt	64





VUOSI 2025

Kesko lyhyesti	6
Vuosi lukuina	7
Vuoden tapahtumat	8
Toimialat lyhyesti	10
Pääjohtajan katsaus	11

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KESKO LYHYESTI

Kesko on suomalainen kaupan alan edelläkävijä. Toimimme päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimialamme ja ketjumme toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa.

Keskon liiketoimintaan kuuluu noin 1 700 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Yhdistämällä verkkokaupan ja digitaaliset palvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoomme luomme edellytykset saumattomaan asiakaskokemukseen kaikissa kanavissa.

Keskon liiketoiminta-alueet ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Näissä liiketoiminnoissa Keskolla on vahva osaaminen ja markkina-asema, ja nämä liiketoiminnot tarjoavat hyvän ja kannattavan pitkän aikavälin kasvupotentiaalin.

Kesko ja K-kauppiaat muodostavat K-ryhmän, joka on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. K-ryhmän vähittäismyynti oli noin 15 miljardia euroa vuonna 2025. Kesko ja K-kauppiaat työllistävät noin 39 000 henkeä.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa ja kolmen toimialamme liiketoimintaa. Tavoitteenamme on mahdollistaa asiakkaidemme vastuullisemmat valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussa. Vastuullisuusstrategiamme painopistealueita ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset sekä hyvä hallinto.

Keskon osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä. Yhtiön kotipaikka ja päätoimitilat sijaitsevat Helsingissä.



Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita



Kannattavan kasvun strategia, 3 toimialaa, noin 1 700 kauppaa 8 maassa ja kattavat digitaaliset palvelut



Yksi maailman vastuullisimmista yrityksistä vuodesta 2005 (Global 100)



Hyvä taloudellinen asema ja osingonmaksukyky



Markkina-arvo 7,7 mrd. € (31.12.2025), noin 124 000 osakkeenomistajaa

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

VUOSI LUKUINA

- Konsernin liikevaihto vuonna 2025 oli 12 474,7 milj. euroa (11 920,1 milj. euroa). Raportoitu liikevaihto kasvoi 4,7 % ja vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 2,3 %.
- Vertailukelpoinen liikevoitto oli 654,9 milj. euroa (650,1 milj. euroa).
- Liiketoiminnan rahavirta oli 879,7 milj. euroa (1 008,2 milj. euroa).
- Vertailukelpoinen osakekohtainen tulos oli 1,07 euroa (1,11 euroa).
- Osinkoehdotus: 0,90 euroa osakkeelta, osingonjakosuhde 84 %.

Keskeistä toimialoilla:

- Päivittäistavarakaupassa markkinaosuus kääntyi kasvuun, kannattavuus pysyi vahvana panostuksista huolimatta.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi haastavasta markkinasta huolimatta.
- Autokaupassa markkina-asema vahvistui ja vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi merkittävästi.

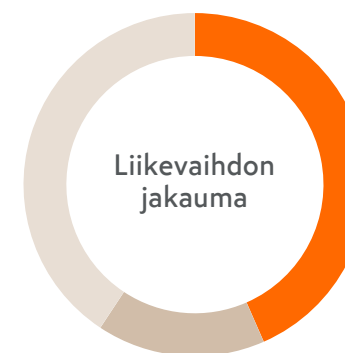
+ Lue lisää osiosta Liiketoiminta



Päivittäistavarakauppa 6 447,4 milj. €
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 685,8 milj. €
Autokauppa 1 364,8 milj. €



Päivittäistavarakauppa 418,1 milj. €
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 178,6 milj. €
Autokauppa 83,1 milj. €



Keskon tukkumyynti kauppiaille 43 %
Keskon kuluttaja-asiakaskauppa 16 %
Keskon yritysasiakaskauppa 41 %

Avainluvut	1-12/2025	1-12/2024	1-12/2023	1-12/2022	1-12/2021
Liikevaihto, milj. €	12 474,7	11 920,1	11 783,8	11 809,0	11 300,2
Liikevoitto, milj. €*	654,9	650,1	712,0	815,1	775,5
Liikevoitto-%*	5,3	5,5	6,0	6,9	6,9
Tulos/osake, laimentamaton, €*	1,07	1,11	1,28	1,54	1,43
Investoinnit, milj. €	735,7	675,9	678,9	449,2	276,6
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	10,4	11,3	13,4	16,9	17,2
Oman toiminnan energia- ja teollisuuspäästöt (scope 1 ja 2), tCO ₂ -ekv.**	74 204	91 135	-	-	-
Naisten osuus ylimmässä johdossa, %	27,8	27,7	28,4	23,9	28,1
Naisten osuus keskijohdossa, %	28,2	32,8	36,1	38,9	34,6

* Luvut ovat vertailukelpoisia.

**Kesko on määrittänyt päästölaskennan perusvuodeksi vuoden 2024, minkä vuoksi aikaisempien vuosien vertailutietoja ei esitetä.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

UUODEN 2025 TAPAHTUMIA

Kasvua yritysostoilla Tanskassa

Vuoden 2025 alkupuolella Kesko osti Tanskassa kolme rautakauppatoimijaa osaksi vuonna 2024 ostettua Davidsenia. Kauppojen myötä Keskon markkinaosuus Tanskassa kasvoi noin 20 prosenttiin. Ostot ovat osa kasvustrategiaa ja ne tekevät Keskon tytäryhtiö Davidsenista merkittävän toimijan Tanskan rautakauppa-markkinoilla.

Panostuksia päivittäistavarakaupan kauppapaikkaverkostoon

Kesko investoi tulevina vuosina merkittävästi kaikkiin K-ruokakaupan ketjuihin. Erityinen painopiste on hypermarket-verkoston vahvistaminen kasvukeskuksissa Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Helsingissä uusi K-Citymarket sijoittuu Kalasatamaan, Redin kauppakeskukseen. Vantaalla hypermarketa suunnitellaan Tikkurilaan ja Espoossa uuden K-Citymarketin rakennustyöt ovat käynnistyneet Espoontorin kauppakeskuksessa ja kauppa avataan arviolta vuonna 2028. Vuonna 2025 avasimme kaksi uutta K-Citymarketa, 13 K-Supermarketa tai K-Marketa ja uudistimme yhteensä 45 kauppa. Kesko investoi vuosittain 200–250 miljoonaa euroa kauppaverkostonsa vahvistamiseen. Kasvukeskuksiin sijoittuvilla hypermarketeilla on tärkeä rooli Keskon kauppaverkoston kehittämisessä.



Uusi logistiikkakeskus valmistui

Keskon historian suurin rakennushanke, Onnisen ja K-Auton yhteinen logistiikkakeskus Onnela, valmistui elokuussa 2025. Onnela palvelee ensisijaisesti Onnisen teknistä kauppaa ja lisäksi K-Auton varaosalogistiikkaa. Täydessä toiminnassa logistiikkakeskus on vuoden 2026 ensimmäisellä puoliskolla. Rakentamisen ajoitus onnistui hyvin, alkuperäinen kustannusarvio oli noin 300 miljoonaa euroa ja se alitettiin selvästi. Onnela mahdollistaa kasvun markkinan vahvistuessa ja tuo tehokkuushyötyjä volyymin kasvaessa. Erityistä huomiota on kiinnitetty energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen.

Onnelan logistiikkakeskus on tärkeä osa Keskon kasvustrategiaa



LET'S K! vahvistamaan yhteishenkeä ja kannattavaa kasvua

LET'S K! on K-ryhmän yhteinen jaettu asenne, joka innostamisen kautta vauhdittaa strategioiden läpivientiä, luo yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä sekä voimistaa työn merkityksellisyyttä. Kaiken keskiössä on K-ryhmän henkilöstö. Yhteisten toimintaperiaatteiden ytimessä ovat asiakas, myynti ja kasvu, positiivinen tekemisen meininki, yhdessä tekeminen ja reilu peli. LET'S K! kiteyttää sen, miten koko K-ryhmässä, eli pääkonttorilla, kaupoissa tai esimerkiksi logistiikassa halutaan toimia arjessa. LET'S K! -asenteen myötä kehitimme vuonna 2025 työntekijäkokemusta palkitsemisten, johtamisen, urakehityksen ja koulutuksen kautta.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Kesko jatkaa Global 100 -listalla

Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi päivittäis-tavarakaupan yritykseksi vuoden 2025 Global 100 -listalla. Kesko on maailman ainoa yritys, joka on valittu maailman vastuullisimpien yritysten listalle joka vuosi listan perustamisesta eli vuodesta 2005 alkaen. Kokonaislistalla Kesko oli sijalla 36 (2024 sijalla 29).

Kesko on uudella Europe 50 -listalla paras päivittäistavara-kaupan yrityksistä (Grocery Stores)



Euroopan 50 vastuullisinta yritystä listattiin ensimmäistä kertaa

Kesko valittiin Euroopan vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi Europe 50 Most Sustainable Companies -listalla. Maailman vastuullisimpien yritysten Global 100 -listaa pitkään julkaissut kanadalainen Corporate Knights selvitti nyt ensimmäistä kertaa, mitkä ovat Euroopan 50 vastuullisinta yritystä. Kesko on Europe 50 -listalla paras päivittäistavarakaupan yrityksistä (Grocery Stores) ja kokonaislistan sijalla 19.



Muutoksia johdossa

Keskon henkilöstöjohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi nimitettiin 1.3.2026 alkaen KTM Minttu Sinisalo. Sinisalo siirtyy Keskoon Terveystalon henkilöstöjohtajan roolista. Keskon nykyinen henkilöstöjohtaja Matti Mettälä siirtyy eläkkeelle 1.3.2026 alkaen.



Liike on lääke innosti yli 150 000 lasta liikkeelle
K-ryhmän Liike on lääke -hanke toi liikunnan iloa yli 150 000 lapselle ja nuorelle vuoden 2025 aikana. Tapahtumat eri puolilla Suomea tarjosivat monipuolisia liikuntamahdollisuuksia matalalla kynnyksellä ja rohkaisivat lapsia löytämään liikunnan riemun omalla tavallaan. Liike on lääke on pitkäjänteinen hanke, ja sen puitteissa on järjestetty monenlaisia liikuntatapahtumia vuoden 2024 alusta lähtien. Kannustamme lapset ja nuoret liikkeelle yhdessä Suomen Palloliiton, Suomen Koripalloliiton, Suomen Tennisliiton sekä artisti JVG:n kanssa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

TOIMIALAT LYHYESTI

Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat noin 860 K-ruokakauppiasryhtäjä. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 100 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Noin 790 kauppa tarjoaa lisäksi K-Ruoka-verkkokaupan palveluita, ja sitä tukevat pikatoimitukset yhteistyössä Woltin kanssa. K-ruokakaupan ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market. Kespro on Suomen johtava foodservice-palvelujen tarjoaja.

	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	6 447,4	6 381,4
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	418,1	438,0
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,5	6,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,1	16,0
Investoinnit, milj. €	309,2	276,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 264	6 346

[+ Lue lisää päivittäistavarakaupasta](#)

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Kauppoja on yhteensä noin 500 ja lisäksi ketjut tarjoavat kattavasti verkkokaupan palveluita. Ketjujamme ovat teknisen kaupan asiakkaita palveleva Onninen sekä yritys- ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggmakker, K-Bygg ja Davidsen. Rautakauppatoimintoja Baltiassa hoitaa yhteisyritys Kesko Senukai.

	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	4 685,8	4 351,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	178,6	169,1
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,8	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,3	7,8
Investoinnit, milj. €	279,7	293,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 853	6 538

[+ Lue lisää rakentamisen ja talotekniikan kaupasta](#)

Autokauppa



K-Auto on autokaupan johtava toimija Suomessa. Liiketoiminta koostuu uusien autojen maahantuonnista ja vähittäiskaupasta, käytettyjen autojen kaupasta, kattavista huolto- ja korjaamopalveluista, varaosaliiketoiminnasta, leasing-palvelusta sekä K-Latauksesta. K-Auton yli 1,3 miljoonaa asiakasta palvelee noin 1 300 autoilun ammattilaista. K-Auton automerkkejä ovat Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen Hyötyautot Suomessa sekä SEAT & CUPRA maahantuonti myös Baltiassa. Toimialaan kuuluu myös Keskon urheilukauppa.

	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	1 364,8	1 209,4
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	83,1	69,3
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,1	5,7
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	15,5	13,8
Investoinnit, milj. €	125,0	89,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 638	1 556

[+ Lue lisää autokaupasta](#)

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

PÄÄJOHTAJAN KATSAUS

KAIKKI TOIMIALAT TEKIVÄT HYVÄN TULOKSEN VUONNA 2025

Keskon pääjohtaja Jorma Rauhala, mitkä asiat nostaisit Keskon ja sen toimialojen kohokohdiksi vuonna 2025?

Strategian toteutus eteni johdonmukaisesti ja toi tuloksia kaikilla kolmella toimialalla. Vuonna 2025 vahvistimme markkina-asemaamme useissa liiketoiminnoissa. Tavoittelemme kaikissa liiketoiminnoissamme myynnin kasvua, parempaa asiakaskokemusta ja kannattavuutta sekä tehokkuutta.

Kesko on toimintaympäristön haasteista huolimatta hyvässä tulokunnossa. Meillä on selkeä ja hyvä strategia, jossa keskitymme omiin vahvuuksiimme. Kykenemme reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja olemme pystyneet parantamaan jatkuvasti tehokkuuttamme muun muassa digitaalisia palveluita ja tekoälyä hyödyntämällä.

Toimintaympäristömme vahvistui vähitellen vuoden aikana. Kuluttajaluottamus on ollut suhteellisen matalalla tasolla Pohjoismaissa ja säästäminen on lisääntynyt. Rakentamisen sykli on elpynyt, mutta hitaammin kuin vuoden alussa ennakoimme.

Keskon tulos parani vuonna 2025. Liikevaihto oli 12 474,7 miljoonaa euroa, vertailukelpoinen liikevoitto 654,9 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liikevoittoprosentti oli 5,3. Vuoden 2025 liikevaihdesta jo noin 22 prosenttia tuli Suomen rajojen ulkopuolelta.



Toimintaympäristömme vahvistui asteittain vuoden 2025 aikana. Suurimpina teemoina Keskon liiketoiminnan kannalta ovat kuluttajaluottamus ja rakentamisen sykli. Jatkoimme kasvustrategiamme johdonmukaista toteutusta ja se toi tuloksia kaikilla toimialoilla. Keskon tuloksentekokyky on vahva erityisesti verrattuna kilpailijoihimme. Vuonna 2026 arvioimme toimintaympäristön paranevan kaikilla toimialoillamme ja kaikissa toimintamaissa.

Jorma Rauhala

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Mitkä olivat keskeisiä teemoja Keskon päivittäistavarakaupassa vuonna 2025?

Päivittäistavarakaupassa myynti kasvoi ja vertailukelpoinen liikevoitto laski vuonna 2025, mutta liikevoittoprosentti oli vahva 6,5 prosenttia. Tavoitteenamme on vahvistaa markkinaosuuttamme sekä K-ruokakaupoissa että foodservice-liiketoiminnassa. Resepti markkinaosuuden vahvistamiseksi K-ruokakaupoissa on panostaminen laatuun, hintaan sekä verkostoon. Samalla on tärkeää säilyttää hyvä kannattavuustaso. Strategian toteutuksen tulokset ovat lupaavia: K-ruokakauppojen markkinaosuuskehitys vahvistui vuoden aikana selvästi ja K-ruokakauppojen markkinaosuus kääntyi kasvuun vuoden 2025 toisella vuosipuoliskolla. Hypermarket-kokoluokassa K-Citymarket voitti markkinaosuutta koko vuoden ja viimeisellä vuosineljänneksellä K-ruokakaupat voittivat markkinaosuutta kaikissa kokoluokissa.

Laatutason nostossa K-kauppiaat ja kauppakohtaiset liikeideat ovat keskeisin kilpailuetumme. Iso osa K-kaupoista on erinomaisia kansainvälisessäkin vertailussa, mutta laatutasossa on paljon vaihtelua ja useissa kaupoissa laatutasoa voidaan edelleen parantaa. Laadun parantamisessa tärkeimmät toimenpiteet ovat kauppakohtaisten liikeideoiden edelleen terävöittäminen, uudistukset tietyissä tuoteryhmissä, kuten leivissä, hedelmissä ja vihanneksissa sekä K-Citymarketin käyttötavarakaupassa. Laadun ja tuottavuuden parantamisessa hyödynnetään teknologiaa ja digitaalisia työkaluja.

K-ruokakauppojen markkinaosuuskehitys on vahvistunut vuoden aikana

Verkoston vahvistaminen jatkui ja vuoden aikana avasimme kaksi uutta K-Citymarketia; yhden uuden Lempäälän Ideaparkiin ja Suomen vanhimman hypermarketin korvaavan K-Citymarketin Paavolaan Lahteen. Avasimme yhteensä 13 uutta K-Supermarketia ja K-Marketia sekä uudistimme yhteensä 45 kauppaa. Lisäksi kerroimme suunnitelmista avata lähivuosina kolme uutta K-Citymarketia pääkaupunkiseudun kasvukeskuksiin.

Vastasimme tammikuun 2025 alussa kuluttajakysyntään laajalla hintaohjelmalla. Laskimme yli tuhannen asiakkaille tärkeän tuotteen hintaa pysyvästi. Pysyvästi edullisten hintojen lisäksi jatkoimme panostuksia tarjouskampanjoihin ja osuviin henkilökohtaisiin OmaPlussa-etuihin.

Vuoden aikana asiakasvirrat kasvoivat ja myös päivittäinen perusostaminen kasvoi. Digiavusteisen myynnin merkitys on suuri ja esimerkiksi K-Ruoka-sovellus palvelee jo yli kahta miljoonaa suomalaista ja on merkittävä myyinninedistäjä. K-Ruoka-verkkokaupan myynti kasvoi 7,9 % ja asiakastyytyväisyys on erinomainen. Vaikka ruokakauppariikina oli edelleen hintavetoinen, merkkejä paremmasta on ollut kuitenkin havaittavissa kesästä 2025 lähtien. Myyntidatamme perusteella laadukkaampien ja arvokkaampien tuoteryhmien, kuten palvelutiskituotteiden, hedelmien ja vihannesten ja laadukkaiden valmisaterioiden, kysyntä on kasvanut.

Kespro on selkeä markkinajohtaja foodservice-liiketoiminnassa ja se on vahvistanut markkinaosuuttaan vuoden aikana. Heikko kuluttajaluottamus on vaikuttanut ravintolamarkkinaan.

Entä miten rakentamisen ja talotekniikan kaupan vuosi meni?

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa markkinan haasteista huolimatta vuonna 2025 myynti kasvoi ja tulos parani. Palvelemme ammattirakentajia, teknisen tukkukaupan asiakkaita ja kuluttajia Pohjois-Euroopassa. Jatkamme kasvustrategian toteuttamista maakohtaisesti Suomessa, Norjassa, Tanskassa, Ruotsissa, Puolassa ja Baltiassa. Kasvua haetaan sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa keskiössä ovat kannattavuuden varmistaminen ja kassavirran parantaminen.

Rakentamisen suhdanteen elpyminen on jatkunut vähitellen, mutta etenkin uudisasuntorakentaminen on piristynyt kaikissa toimintamaissa hitaammin kuin vuoden alussa ennakoimme. Teknisen kaupan myynti kääntyi loppuvuonna kasvuun ensimmäistä kertaa kahteen vuoteen ja rautakaupan liikevaihto kasvoi yrityskauppojen tukemana. Toimialan myynnin kasvusta huolimatta myyntikate heikkeni haastavassa markkinassa jatkuneen kovan hintakilpailun vuoksi ja vaikutti vertailukelpoiseen liikevoittomarginaaliin.

Davidsenin yritysosto vuonna 2024 oli meille tärkeä strateginen askel, joka mahdollisti pääsyn Tanskan merkittävän kokoisille rautakauppariikinoille. Toteutimme vuoden 2025 ensimmäisellä vuosipuoliskolla Roslev Trælasthandelin, CF Petersen & Sønin ja Tømmergaardenin yritysmaat ja ostetut yritykset integroitiin osaksi Davidsenia. Tämä kokonaisuus Tanskassa antaa meille mahdollisuuden palvella asiakkaita maanlaajuisesti. Keskon asema Tanskan rautakauppariikinoilla vahvistui merkittävästi. Näiden

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

yritystojen myötä markkinaosuutemme nousi lähes 20 prosenttiin ja myynti lähes 800 miljoonaan euroon tukien samalla koko Keskon kasvua.

Keskon historian suurin rakennushanke, Onnisen ja K-Auton yhteinen logistiikkakeskus Onnela Hyvinkäällä, valmistui elokuussa. Onnela mahdollistaa kasvun markkinan vahvistuessa ja tuo tehokkuushyötyjä volyymien kasvaessa. Samalla K-Raudan keskusvarasto siirtyy ulkoistetusta varastosta Onnisen vanhaan varastoon Hyvinkäällä ja tämä tuo synergiaetuja muun muassa henkilöstöresursoinnissa. Onnelan rakentamisen ajankohta oli loistava, sillä alkuperäinen kustannusarvio 300 miljoonaa euroa alitettiin selvästi ja kustannus jäi alle 250 miljoonan euron.

Mikä oli keskeistä Keskon autokaupassa?

Keskon autokaupassa toimintaympäristö jatkui haastavana, mutta siitä huolimatta autokaupan toimialalla sekä liikevaihto että tulos kasvoivat merkittävästi. Heikko kuluttajaluottamus ja epävarmuus siitä, mikä käyttövoima valita uuteen autoon, vaikuttivat uusien autojen markkinaan. Kaikkien kolmen autokaupan osa-alueen, uusien autojen, käytettyjen autojen ja palveluiden, myynti kasvoi. Sekä uusien että käytettyjen autojen kauppa kävi selvästi markkinaa vilkkaammin. Palveluissa kasvua haetaan erityisesti vauriokorjauksesta ja yli viisi vuotta vanhojen autojen huollosta.

Autokaupan toimialalla hyvän kehityksen taustalla ovat oman toimintamme jatkuva parantaminen sekä vetovoimaiset mallit uusissa autoissa. Keskon autokauppa oli markkinaykkönen uusien täyssähköautojen kaupassa, erityisesti Volkswagenin sähköautomallien myynti oli vahvaa. Myös K-Lataus-verkostoa vahvistettiin edelleen.

Autokaupan toimialaan kuuluu myös Keskon urheilukauppa, jossa olemme markkinajohtaja Suomessa. Urheilukaupassa markkinaosuus kasvoi, vaikka kuluttajakysyntä jatkui verrattain heikkona.

Keskon strategia-kausi on puolivälissä, millaisia tuloksia strategian toteutus on tuonut?

Päivitimme kasvustrategiaamme alkukesästä 2024 ja yhtiön strategian peruspilarit pysyivät ennallaan. Strategiassa kirkastimme kilpailuetuja ja tavoitteita kaikilla kolmella toimialalla toimialakohtaisesti. Yhtiön kasvustrategian toteutus on tuonut tuloksia kaikilla toimialoilla.

Markkinaosuuskehitys on ollut myönteistä päivittäistavarakaupassa ja vertailukelpoinen liikevoittoprosentti on pysynyt selvästi yli 6 prosentin. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa olemme toteuttaneet kasvustrategiaa maakohtaisesti. Suomessa tulos ja myynti ovat tässä markkinatilanteessa erinomaisia. Norjassa ja Ruotsissa fokus on ollut kannattavuuden parantamisessa. Vuonna 2025 Norjassa tulos vahvistui merkittävästi. Ruotsissa K-Rautojen alasajo ja siirtyminen K-Bygg-ketjuun vaikutti tuloskehitykseen negatiivisesti. Tanskassa olemme kasvaneet merkittävästi yrityskaupoin. Baltiassa ja Puolassa olemme vahvistaneet asemaamme myynnin kasvun kautta. Autokaupassa olemme kasvaneet uusien ja käytettyjen autojen kaupassa markkinaa vahvemmin.

Kasvustrategiamme ytimessä on monikanavaisen personoidun asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen ja

digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen kaikilla toimialoillamme. Dataa ja tekoälyä hyödyntämällä pyrimme luomaan kilpailuetua ja tehostamme niin omaa kuin kauppiaidenkin ja kauppojen toimintaa.

Taloudelliset tavoitteemme vertailukelpoisen liikevoiton ja sijoitetun pääoman tuoton osalta jäivät hieman tavoitetasosta, mutta taseen tavoitetunnusluku, korolliset nettovelat/käyttökate, pysyi selvästi alle maksimitason. Olemme onnistuneet hienosti myös kustannusten hallinnassa. Liiketoiminnan rahavirta oli 879,7 miljoonaa euroa ja jatkoimme vuoden aikana kasvustrategiamme mukaisia investointeja kuten yrityskauppoja ja logistiikkainvestointeja.

Miltä toimintaympäristö näytti vuonna 2025 ja miten ennakoit sen muuttuvan vuonna 2026?

Toimintaympäristömme vahvistui asteittain vuoden 2025 aikana. Suurimpina teemoina ovat Keskon liiketoiminnan kannalta kuluttajaluottamus ja rakentamisen sykli. Kuluttajaluottamus oli kaikissa toimintamaissa heikkoa verrattuna pitkän aikavälin keskiarvoon. Elinkeinoelämän luottamus on kuitenkin ollut kuluttajia vahvempaa. Heikon luottamuksen taustalla oli mitä ilmeisemmin etenkin geopoliittiset ja -taloudelliset jännitteet. Palkankorotukset, korkotason lasku ja inflaation hidastuminen ovat kuitenkin parantaneet ostovoimaa.

Rakentamisen suhdanne elpyi vähitellen kaikissa Pohjoismaissa, mutta etenkin uudisasuntorakentamisessa aloitukset olivat edelleen matalla tasolla. Rakentamisen

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

elpyminen näkyi myynnin kasvuna etenkin Tanskassa, Puolassa ja Baltian maissa. Myös Ruotsissa esimerkiksi korjausrakentaminen kasvoi korjaamiseen suunnatun kotitalousvähennyksen tukemana. Suomessa maa- ja vesirakentaminen on ollut muuta rakentamista vahvempaa. Norjassa korkotaso oli selvästi muita Pohjoismaita korkeampi ja vaikutti rakentamisaktiiviteettiin.

Arvioimme toimintaympäristön paranevan vuoden 2026 aikana kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa.

LET’S K! – mitä se tarkoittaa, mitä sillä haetaan ja miten näkyy Keskossa?

Lanseerasimme vuoden 2024 lopussa yhteisen LET’S K! -asenteen vauhdittamaan strategiaamme toteutusta. LET’S K! on K-ryhmän yhteinen toimintatapa, joka kiteyttää sen, miten koko K-ryhmässä – sekä pääkonttorilla, kaupoissa tai esimerkiksi logistiikassa halutaan toimia arjessa. LET’S K! korostaa yhdessä tekemistä, tiimityötä ja yhteistyötä yli toimialojen ja roolien. Arjessamme asiakas on aina mielessä: kaikki päätökset ja toimet tehdään asiakaslähtöisesti. LET’S K! on

tekemisen meininkiä, rohkeutta tarttua toimeen ja saada asioita tapahtumaan. K-ryhmän toiminnan ytimessä ovat yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys, ketteryys ja ratkaisukeskeisyys. LET’S K! näkyy yhteisenä haluna mennä eteenpäin, periksiantamattomuutena ja rohkeutena. Koen tärkeäksi henkilökunnan motivoinnin viestimällä tavoitteet avoimesti ja rehellisesti. Teemme yhdessä työtä joka päivä kohti parempaa kauppaa LET’S K! -asenteella.

Yhteiskunnan kannalta ei ole samantekevää, miten kaupalla menee, sillä kauppa luo isossa mittakaavassa hyvinvointia ja menestystä Suomeen.

Miten dataa, tekoälyä ja robotiikkaa hyödynnetään Keskossa?

Keskon kasvustrategian ytimessä on monikanavaisen asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen ja digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen. Dataa, data-analytiikkaa ja tekoälyä hyödyntämällä Kesko pyrkii luomaan kestäväää ja kasvavaa kilpailuetua, joka perustuu yhdistelmään hyvää asiakaskokemusta, toiminnan tehokkuutta ja toimintavarmuutta sekä kannattavuutta. Lähes kaikessa, mitä Kesko tekee, on digitaalinen ulottuvuus.

Toimivat digitaaliset palvelut näkyvät asiakkaillemme eri tavoin kaikilla toimialoillamme. Esimerkiksi K-Ruoka-sovellus palvelee jo yli kahta miljoonaa suomalaista, Kespron digitaaliset palvelut tukevat foodservice-alan ammattilaisten liiketoimintaa, ja Onnisen asiakkaat tilaavat valtaosan tarvitsemistaan rakennustarvikkeista suoraan työmaalle digitaalisesti. K-Auton uudistetut digitaaliset palvelut puolestaan tekevät auton ostamisesta, omistamisesta ja huoltamisesta entistä vaivattomampaa. Olemme investoineet tekoälyyn ja kannustamme keskolaisia tekoälyn käyttöön omien työtehtäviensä tehostamisessa.

Keskolla on pitkä historia, miten näet pidemmän aikavälin tulevaisuusvision?

Vuonna 2025 tuli 85 vuotta Keskon perustamisesta. Keskon ja K:n vahvuus on ollut kyky muuttua ja uudistua ajassa kuin ajassa. Kehitämme yritystä pitkäjänteisesti siten, että voimme myös tulevana vuosikymmeniä palvella asiakkaitamme entistä paremmin muuttuvissa tarpeissa ja olla aktiivisena osana yhteiskuntaa kaikissa toimintamaissamme.

Näen kaikilla toimialoillamme paljon mahdollisuuksia kasvuun ja liiketoiminnan edelleen vahvistamiseen erityisesti kuuntelemalla asiakkaitamme ja vastaamalla heidän toiveisiinsa. Tavoitteenamme on vahvistaa kaikkien toimialojen markkina-asemaa. Suomen rajojen sisäpuolella kasvu on maltillista, osaltaan heikon väestönkasvun takia. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkina Pohjois-Euroopassa on suurilta osin vielä sirpaleinen ja se tarjoaa kasvumahdollisuuksia sekä yritysostoin että orgaanisesti. On mahdollista, että rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimiala on Keskon suurin toimiala keskipitkällä aikavälillä.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa. Olemme jo vuosikymmeniä tehneet pitkäjänteistä vastuullisuustyötä, ja tämä työ jatkuu. Meillä on kaupan alan yrityksenä ainutlaatuinen tilaisuus mahdollistaa asiakkaidemme vastuullisemmat valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussa. Vastuullisuus tarjoaa myös kaupallisia mahdollisuuksia kaikilla toimialoilla.

Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen on ollut jo pitkään yksi vastuullisuusstrategiamme keskeisistä tavoitteista. Suurin osa Keskon arvoketjun päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Vuonna 2025 asetimme uudet lyhyen ja pitkän aikavälin ilmastotavoitteet omalle toiminnallemme ja koko arvoketjulle. Science Based Targets (SBTi) -aloite hyväksyi tavoitteemme tammikuussa 2026. Vuoden 2050 nettonollatavoitteisiin pääsemiseksi nostamme tulevana vuosina ilmastotyömme uudelle tasolle kaikilla toimialoillamme ja kaikissa toimintamaissamme.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Mikä on mielestäsi kaupan alan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle?

Suomen kansantalouden kannalta on tärkeää, että suomalainen kauppa menestyy. Kauppa on Suomen elinkeinoelämän suurin toimiala bruttokansantuotteella mitattuna muodostaen noin 10 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Kauppa on myös merkittävä työllistäjä – noin 280 000 ihmistä eri puolilla Suomea työskentelee kaupan alalla. Kesko ja K-kauppiat työllistävät Suomessa noin 34 000 henkeä. Kaupan alan yritykset ovat merkittäviä veronmaksajia. Kesko ja itsenäiset K-kauppiasyrittäjät maksoivat vuodelta 2024 Suomeen yhteensä 147,3 miljoonaa euroa yhteisöveroa, mikä on kolmanneksi eniten Suomessa. Kauppa myös investoi merkittävästi Suomeen. Keskon kokonaisinvestoinnit Suomeen olivat vuonna 2025 noin 523 miljoonaa euroa.

Suomalainen kauppa toimii globaalissa kilpailuympäristössä, jossa selkeä ja ennakoitava sääntely on keskeinen edellytys kannattavalle yritystoiminnalle sekä sen kehittämiselle ja investoinneille. On tärkeää, että kotimainen sääntely ei vaaranna suomalaisen kaupan

kilpailuedellytyksiä kotimaassa tai ulkomailla. Kotimaisessa sääntelyssä on huomioitava erityisesti ne keinot, joilla voidaan rakentaa talouskasvua ja vahvistaa työmarkkinoita. EU-sääntelyä tulee puolestaan kehittää kokonaisuutena ja sen tulee olla johdonmukaista ja yritysten arkea ymmärtävää. Meillä tulee olla rohkeutta tehdä myös kansallisia ratkaisuja.

Yhteiskunnan kannalta ei ole samantekevää, miten kaupalla menee, sillä kauppa luo isossa mittakaavassa hyvinvointia ja menestystä Suomeen. Kaupan alan näkökulmasta on keskeistä, että kuluttajaluottamuksen ja ostovoiman palauttamiseksi tehdään hartiavoimin töitä – vain näin saamme Suomen talouden ja suomalaisen kaupan kasvu-uralle.

Millä saatesanoilla kohti vuotta 2026?

Kesko on poikkeuksellinen kaupan alan toimija, joka oikeiden strategisten valintojen ansiosta pärjää myös muuttuvissa olosuhteissa. Aivan vastaavanlaista konsernia ei markkinoilta löydy. Olemme keskittyneet kolmeen vahvaan toimialaan, joilla kullakin on vahva asema omassa

markkinassaan sekä kivijalassa että digitaalisissa kanavissa ja hyvät kasvumahdollisuudet. Tehokkuus uusien teknologioiden tukemana, uudet ansaintalähteet ja myynnin kasvu mahdollistavat hyvän kannattavuuskehityksen. Hyvä tuloksenteekokyky ja taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukyvyyn. Keskon hallitus ehdottaa vuoden 2026 yhtiökokoukselle 0,90 euron osakekohtaista osinkoa.

Arvioimme toimintaympäristömme paranevan kuluvan vuoden 2026 aikana kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa. Myös Keskon vertailukelpoisen liikeytoiton arvioidaan paranevan vuonna 2026 kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa.

Haluan kiittää kaikkia asiakkaitamme, osakkeenomistajiamme, K-ryhmäläisiä sekä yhteistyökumppaneitamme luottamuksesta ja hyvästä yhteistyöstä vuonna 2025. Kasvustrategiamme toteutus jatkuu ja tuo tuloksia, ja näen Keskon tulevaisuuden vahvana myös tulevina vuosina.



Strategia	17
Taloudelliset tavoitteet	21
Toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä	22
Toimintaympäristömme muutoksia	23
Toimintaympäristön riskejä ja epävarmuustekijöitä	24

STRATEGIA JA TOIMINTA- YMPÄRISTÖ 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

STRATEGIA JA TAVOITTEET

Kesko päivitti kasvustrategiansa strategiakaudelle 2024–2026. Kesällä 2024 päivitetty kasvustrategia on luonteva jatkumo aiemmalle strategialle. Keskon strategian peruspilarit pysyivät ennallaan ja muutokset kasvustrategiaan olivat pieniä. Kasvustrategian ytimessä on kannattava kasvu kaikilla kolmella toimialalla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kilpailuetuja ja tavoitteita kirkastettiin erityisesti asiakkaan näkökulmasta joka toimialalla.

Kasvustrategiamme on osoittautunut toimivaksi. Päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa ja autokauppa ovat liiketoimintoja, joissa Keskolla on nykyisen hyvän markkina-aseman lisäksi vahvimmat kyvykkyudet ja parhaat pitkän aikavälin kehitysmahdollisuudet. Kaikilla kolmella toimialalla on hyvä markkina-asema ja hyviä kasvumahdollisuuksia. Yhtiön hyvä taloudellinen kehitys vuonna 2025 ja markkina-aseman edelleen vahvistuminen useassa liiketoiminnossa ovat osoitus siitä, että strategiset valintamme ovat olleet oikeita ja strategiamme toimii myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Visionamme on olla Pohjois-Euroopan johtava ja houkuttelevin kaupan alan kasvuyritys. Strategiset tavoitteemme kaikilla toimialoilla ovat kannattavan kasvun varmistaminen, markkina-aseman vahvistaminen, fokusoidun kuluttaja- ja yritysasiakasliiketoimintaportfolion edelleen kehittäminen sekä asiakasarvon kasvattaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on jokaisella toimialalla omat

Keskon kasvustrategia

VISIO	Pohjois-Euroopan johtava ja houkuttelevin kaupan alan kasvuyritys				
STRATEGISET TAVOITTEET	Kannattavan kasvun varmistaminen	Markkina-aseman vahvistaminen	Fokusoidun B2C- ja B2B-liiketoimintaportfolion rakentaminen	Asiakasarvon kasvattaminen	
KILPAILUEDUT	Laatu ja tehokkuus kaikessa toiminnassa	Monikanavainen asiakaskokemus	K-kauppiaat ja kauppahenkisyys	Edelläkävijyys vastuullisuudessa	Luotettu K-brändi
LIIKETOIMINNOT	Päivittäistavara-kauppa		Rakentamisen ja talotekniikan kauppa		Auto-kauppa
ASENNE	Joka päivä kohti parempaa kauppaa – LET’S K!				

toimialakohtaiset strategiansa ja niistä johdetut yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat.

Tavoittelemme kaikissa liiketoiminnoissa myynnin kasvua, parempaa asiakaskokemusta ja kannattavuutta sekä tehokkuutta muun muassa digitaalisia palveluita ja tekoälyä hyödyntämällä. Keskon strategiassa on määritelty yhtiön

kilpailuedut. Erittäin tärkeä kilpailuetu on laatu ja tehokkuus kaikessa toiminnassa. Tämä pitää sisällään muun muassa päivittäiset prosessit kuten valikoimat ja tuotteiden saatavuuden, kauppakonseptit, hinnoittelun hallinnan ja toimitusvarmuuden. Nämä tekijät ovat asiakkaille erittäin tärkeitä, jopa kriittisiä. Asiakaskokemuksen on oltava hyvä ja laadukas sekä kaupassa että digitaalisissa kanavissa.



Keskon suunta

Vuosi 2025

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Meille tärkeimmät tavoitteet digitalisaation hyödyntämisessä ovat mahdollisimman hyvän monikanavaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen ja omien toimintojen tehostaminen. Data on keskeistä kaikessa toiminnassamme ja pyrimme monipuolisesti luomaan arvoa asiakkaillemme dataa, analytiikkaa, tekoälyä ja automaatiota hyödyntävillä liiketoimintaprosesseillamme.

Keskon vastuullisuusstrategian painopistealueet ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset ja hyvä hallinto. Vastuullisuustyössä keskitymme entistä enemmän koko arvoketjuun. Vuonna 2025 asetimme uudet lyhyen ja pitkän aikavälin ilmastotavoitteet omalle toiminnallemme ja koko arvoketjulle. Science Based Targets (SBTi) -aloite hyväksyi tavoitteemme tammikuussa 2026. Nettonollatavoitteisiin pääseminen edellyttää entistä laajempaa yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Olemme jo useita vuosia haastaneet suurimpia tavarantoimittajiamme asettamaan tieteeseen perustuvat päästötavoitteet. Yhdessä tavarantoimittajiemme kanssa voimme vaikuttaa arvoketjun päästöihin myös kehittämällä valikoimiamme ja kannustamalla asiakkaita vastuullisempiin valintoihin. Vastuu ihmisistä tarkoittaa meille sitä, että edistämme henkilöstömme hyvinvointia ja turvallisuutta sekä työyhteisön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Kehityksen mittareina toimivat vastuullisuustavoitteidemme eteneminen sekä kestävä kehitys indeksit ja arvioinnit kuten Dow Jonesin kestävä kehitys indeksit, MSCI ESG, Sustainalytics ja CDP.

K-ryhmän ytimen muodostavat Kesko ja Suomessa toimivat K-kauppiasyrittäjät. K-kauppiasyrittäjyys on meille merkittävä kilpailuetu ja erottavuustekijä päivittäistavarakaupan kuluttaja-asiakaskaupassa, K-Rauta-kaupoissa ja Intersportissa Suomessa. Kaupallisuus ja kauppahenkisyys ovat kaikissa Keskon kaupoissa ja toiminnoissa selvä kilpailuetu. Keskon ja K:n brändit ovat tunnettuja, vahvoja ja luotettuja. K-Plussa on Suomen laajin kanta-asiakasohjelma. K-Plussa-verkostossa vuoden 2025 aikana asioineiden K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan kuuluvien talouksien määrä oli joulukuun 2025 lopussa 2,7 miljoonaa ja aktiivisia asiakkaita oli 3,4 miljoonaa. K-Ruoka-sovellus on Suomen suosituin ja sillä oli noin 800 000 viikoittaista käyttäjää.

Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaansa ja samalla säilyttää hyvä kannattavuustaso. Resepti K-ruokakauppojen markkinaosuuden vahvistamiseen on panostaminen laatuun, hintaan sekä kauppapaikkaverkoston kehittämiseen ja uusien kauppojen avaamiseen etenkin kasvukeskuksissa. K-kauppapaikkaverkosto on Suomen laajin. Laatu on K-kauppojen keskeisin kilpailutekijä, jota K-kauppiat toteuttavat kauppakohtaisten, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöityjen, liikeideoiden kautta. Aloitimme vuoden alussa panostukset hintakilpailukykyyn alentamalla yli tuhannen asiakkaille tärkeän tuotteen hintaa ostamisen esteiden poistamiseksi ja keskiostoksen



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

kasvattamiseksi. Strategian toteutuksen tulokset ovat jo nyt lupaavia: hypermarket-kategoriassa K-Citymarket voitti markkinaosuutta koko vuoden ja viimeisellä vuosineljänneksellä K-ruokakaupat voittivat markkinaosuutta kaikissa kokoluokissa. Kespron hyvän kehityksen jatkaminen foodservice-liiketoiminnassa on tärkeää.

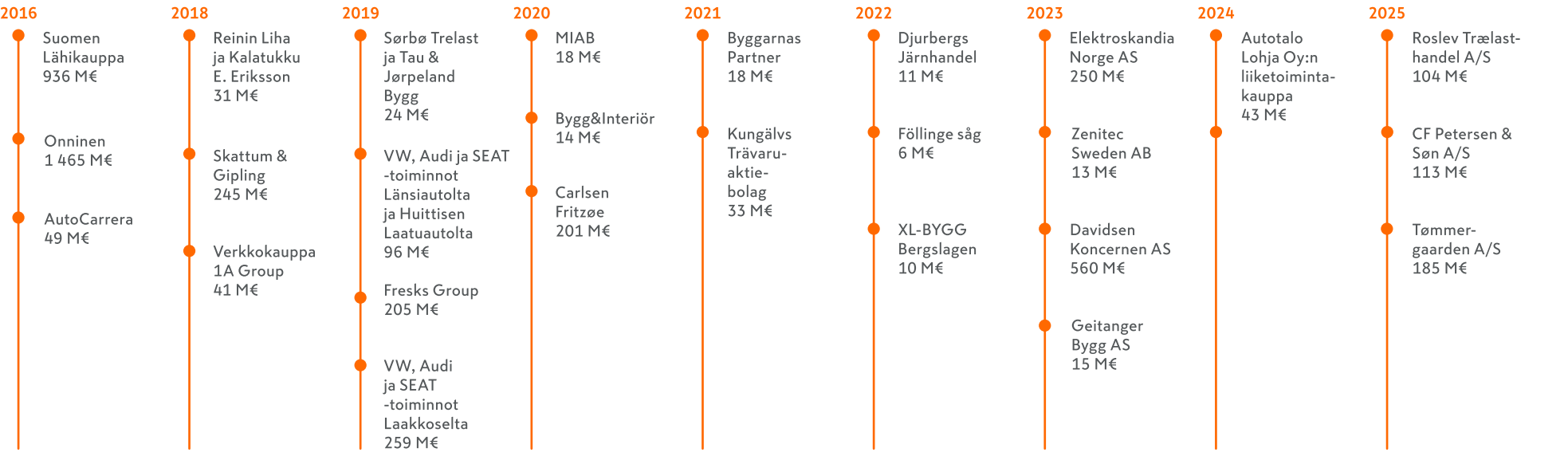
Hinta- ja kauppapaikkainvestoinnit vaikuttavat päivittäistavarakaupan kannattavuuteen tulevana vuosina, mutta investoinneista huolimatta kannattavuuden

arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 prosentin tasolla strategiakaudella 2024–2026. Toimintaympäristön trendit kuten kaupungistuminen ja seniorien kasvava merkitys asiakkaina, kotitalouksien pienenevät koot, yksilöllinen kulutuskäyttäytyminen ja ulkonasyömisestä kasvava trendi tukevat laadukasta päivittäistavarakauppaa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa palvelee ammattirakentajia, teknisen kaupan asiakkaita ja kuluttajia Pohjois-Euroopassa. Kasvustrategian toteuttamista jatketaan maakohtaisesti, ja kasvua haetaan sekä

orgaanisesti että yritysostojen kautta. Lähes 60 prosenttia rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihdosta tulee Suomen rajojen ulkopuolelta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa keskiössä ovat kannattavuuden varmistaminen ja kassavirran parantaminen. Vuoden aikana ostimme kolme rautakaupan toimijaa osaksi vuonna 2024 hankittua Davidsenia. Yrityskauppojen myötä Keskon asema Tanskan rautakauppamarkkinoilla vahvistui merkittävästi ja markkinaosuus nousi lähes 20 prosenttiin tukien samalla koko Keskon kasvua.

Yritysostot osana Keskon kasvustrategiaa



Samalla divestoitui ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja sekä myyti kiinteistöjä yhteensä noin miljardilla eurolla.

Luvut yritysostojen yhteydessä julkaistuja liikevaihto- tai myyntilukuja.



Keskon suunta

Vuosi 2025

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Suomessa tavoitteena on jatkaa kasvua ja vahvistaa edelleen markkina-asemaa sekä Onnisen että K-Raudan liiketoiminnoissa. Keskon historian suurin, noin 250 miljoonan euron rakennushanke, Onnisen ja K-Auton yhteinen logistiikkakeskus Onnela Hyvinkäällä, valmistui elokuussa ja alitti selvästi alkuperäisen noin 300 miljoonan euron kustannusarvion. Onnela mahdollistaa Onnisen kasvun tulevaisuudessa. Ruotsissa ja Norjassa tavoitteena on parantaa kaikkien liiketoimintojen kannattavuutta ja myyntiä. Pitkän aikavälin tavoitteena rakentamisen ja talotekniikan kaupassa on 6–8 prosentin liikevoittotaso. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Vihreä siirtymä, tarve energiatehokkuuden parantamiselle ja kaupungistuminen tukevat toimialan kasvua. Myös korjausrakentamisen tarve kasvaa Pohjois-Euroopassa. Kaikki tämä tukee rakentamisen ja talotekniikan kaupan kysyntää.

Autokaupan toimialalla Keskon tavoitteena on markkinaa parempi kehitys kaikilla autokaupan liiketoiminta-alueilla: uusissa autoissa, käytetyissä autoissa ja palveluissa. Tavoitteenamme on parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä ylläpitää hyvää kannattavuuttamme ja markkina-asemaamme kaikissa liiketoiminnoissamme. Sähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä on lisääntynyt viime vuosina ja vastaamme tähän laajalla mallistollamme sekä kasvattamalla K-Lataus-verkostoamme. Uusissa autoissa strategia perustuu vahvaan yhteistyöhön Volkswagen-konsernin kanssa. Autokaupassa tavoitteena on vakaa liikevoittokehitys ja vahva bränditunnettuus. Urheilukaupassa tavoitteena on jatkaa markkinajohtajana.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
 - Liiketoiminta
 - Vastuullisuus K:ssa
 - Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

TALOUDELLISET TAVOITTEET JA NÄKYMÄT

Keskon kasvustrategia on osoittanut toimivuutensa ja vahva kannattavuus on osoitus siitä, että strategia ja sen onnistunut toteutus kaikilla toimialoilla tuovat tuloksia myös aiempaa haastavammassa toimintaympäristössä.

Strategisena tavoitteenamme on kannattavan kasvun varmistaminen sekä kilpailuetujen kirkastaminen ja markkina-aseman vahvistaminen kaikilla kolmella toimialalla, päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa.

Taloudelliset mittarit

Päivitimme konsernin keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet viimeksi keväällä 2021. Vuonna 2025 jäimme liikevoiton ja sijoitetun pääoman tuoton osalta hieman tavoitetasosta haastavana jatkuneen markkinan vuoksi. Taseen tavoitetunnusluku, korolliset nettovelat/käyttökate, oli selvästi alle maksimitason. Olemme onnistuneet hyvin kustannusten hallinnassa. Vuoden aikana jatkoimme kasvustrategiamme mukaisia investointeja kuten yrityskauppoja ja logistiikkainvestointeja. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan heikko markkinatilanne vaikutti osaltaan liikevoittotasoon.

Tulosohjeistus 2026

Kesko-konsernin tulosohjeistus annetaan kuluvalta vuodelta 2026 ja sitä verrataan vuoteen 2025. Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2026 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana. Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan paranevan vuonna 2026. Yhtiö arvioi vuonna 2026 vertailukelpoisen liikevoiton olevan 650–750 miljoonaa euroa. Keskeisiä näkymiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat kuluttajaluottamuksen ja investointihalukkuuden kehitys, sekä geopoliittiset kriisit ja jännitteet.

[+ Lue lisää tulevaisuuden näkymistä](#)

Mittari	Tavoite	Toteuma 2025	Toteuma 2024	Toteuma 2023	Toteuma 2022
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	yli 6,0	5,3	5,5	6,0	6,9
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	yli 14,5	10,4	11,3	13,4	16,9
Korolliset nettovelat/käyttökate, ilman IFRS 16 -vaikutuksia	enintään 2,5	1,6	1,1	0,7	0,2

Vertailukelpoinen
osakekohtainen tulos (EPS)

1,07 €

Osinko*

0,90 €
/osake

* ehdotus yhtiökokoukselle

Keskon suunta

Vuosi 2025

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN VAIKUTTAVIA TRENDIÄ

Kaupan alan toimintaympäristöön vaikuttavat useat megatrendit. Tunnistamalla K-ryhmän toimintaan vaikuttavat trendit pyrimme ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia.

Globaali poliittinen ja taloudellinen epävarmuus

- Kiristynyt geopolitiikka tilanne aiheuttaa jännitteitä ja kriisejä.
- Kuluttajien luottamus on edelleen heikko, elinkeinoelämän luottamus on vahvistunut.
- Epävarmuutta investointihalukkuudessa.
- Rakentamisen aktiviteetti on edelleen matala.
- Asiakaskäyttäytyminen on hintavetoista.

Kaupungistuminen

- Muuttoliike kasvukeskuksiin jatkuu.
- Vaikuttaa asumiseen, kulutustottumuksiin ja liikkumiseen.
- Alueellinen eriytyminen muuttaa palveluiden tarvetta.
- Määrittää K-ryhmän kauppapaikkaverkoston kehittämistä.

Väestönmuutos

- Väestön ikääntyminen, seniorien merkitys asiakkaina kasvaa.
- Kotitalouksien koot pienyvät.
- Maahanmuutto ja työvoiman saatavuus.

Vaivattomuus

- Kulutuskäyttäytymisessä korostuu vaivattomuus – valmisateriat, ravintolassa syöminen, verkkokauppa, pikatoimitukset.
- Yksilöllisyyden merkitys nousee.
- Osto- ja kulutustottumukset ja kulutustarpeet muuttuvat nopeasti – valikoimien muokkaaminen.

Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä

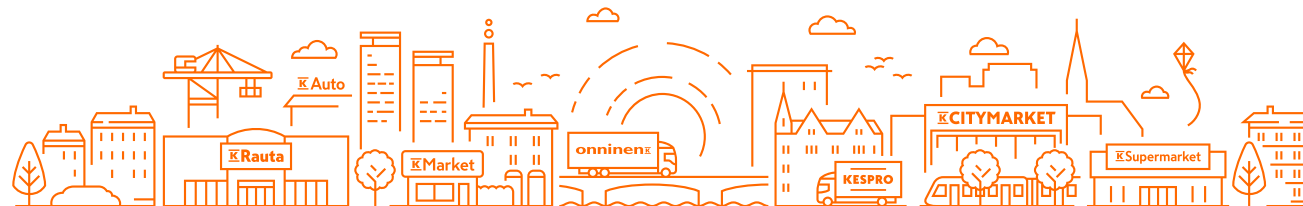
- Energiatehokkuus ja investoinnit energainfrastruktuuriin.
- Päästövähennykset koko arvoketjussa ja päästöttömän energian käytön lisääminen.
- Lisääntyvä kestävyys sääntely vaikuttaa toimintaan.

Digitalisaatio ja tekoäly

- Korkealaatuisten digitaalisten palveluiden tarve kasvaa.
- Tekoälyn mahdollisuuksien suurempi hyödyntäminen – prosessitehokkuuden parantaminen, henkilökohtaisempi asiakaskokemus laadukkaan datan avulla.

Globalisaation vaikutus toimitusketjuihin ja riskienhallinnan merkityksen kasvu

- Toimitusketjujen, luotettavien kumppaneiden ja läpinäkyvyyden merkitys kasvaa.
- Hyvän hallintotavan edistäminen ja korruption ehkäisy korostuu.
- Markkinat konsolidoituvat.



Keskon suunta

Vuosi 2025

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

TOIMINTAYMPÄRISTÖMME MUUTOKSIA VUONNA 2025

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Vaikutuksia liiketoimintaan

- Talouden epävarmuus ja heikko kuluttajaluottamus vaikuttivat edelleen asiakkaiden kulutuspäätöksiin.
- Laatu ja vaivattomuus tärkeitä osalle kuluttajista.
- Kuluttajat edelleen hintatietoisia, vaikka ruoan inflaatio on ollut maltillinen.
- Ihmiset harkitsivat tarkemmin ravintolassa syömistä.
- Kireästä kilpailusta huolimatta markkinaosuuskehitys vahvistui.

Strategisia toimenpiteitä

- Kauppakohtaisten liikeideoiden vahvistaminen ja kilpailuetujen terävöittäminen.
- Investoinnit kauppapaikkaverkostoon, painopiste kasvukeskuksissa.
- Hintakilpailukyvn ja hintamielikuvan vahvistaminen.
- Laadukkaan asiakasdatan hyödyntäminen ja digitaalisten palveluiden vahvistaminen edelleen.
- Kespron markkinajohtajuuden vahvistaminen.

Tulevaisuuden näkymät 2026

- Päivittäistavarakaupassa kuluttaja-asiakaskaupan arvioidaan piristyvän ja foodservice-liiketoiminnan pysyvän vakaana. Vuonna 2026 vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista kauppapaikkaverkostoon. Vuonna 2026 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoiton ennakoita paranevan vuodesta 2025.

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA

Vaikutuksia liiketoimintaan

- Rakentamisen suhdanne elpyi vähitellen, mutta ennakoitua hitaammin etenkin uudisasuntorakentamisessa.
- Yritysten investointihalukkuus ja kuluttajien luottamus talouteen edelleen matalalla tasolla.
- Kovan hintakilpailun seurauksena myyntikate heikkeni vaikka myynti kasvoi.
- Tuloksentekokyky säilynyt kilpailijoita vahvempana.

Strategisia toimenpiteitä

- Kannattavuuden varmistaminen ja kassavirran luominen.
- Keskittyminen vahvasti yritysasiakaskauppaan.
- Maantieteellisten toiminta-alueiden vahvistaminen ja tehtyjen yritysostojen integraatioiden läpivienti.
- Yrityskaupparakennoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Tulevaisuuden näkymät 2026

- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vuonna 2026 suhdanteen ennakoita paranevan maltillisesti poikkeuksellisen matalalta tasolta. Vuonna 2026 rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoisen liiketuloksen arvioidaan paranevan vuodesta 2025 kaikissa toimintamaissa.

AUTOKAUPPA

Vaikutuksia liiketoimintaan

- Yleinen epävarmuus taloudessa heijastui kuluttajaluottamukseen.
- Epävarmuus käyttövoimavälinoissa.
- Uusien autojen kysyntä oli alle pitkän aikavälin keskiarvon.
- Haastavasta markkinasta huolimatta Keskon autokaupan myynti oli markkinaa parempi sekä uusien että käytettyjen autojen myynnissä.

Strategisia toimenpiteitä

- Tasapainoinen liiketoimintaportfolio: uudet autot, käytetyt autot ja palvelut.
- Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen, myymäläverkoston ja digitaalisten palveluiden vahvistaminen.
- Asiakas- ja henkilöstökokemuksen jatkuva kehittäminen.
- Vahvat brändit ja Suomen markkinaan sopivan tuoteportfolion edistäminen.

Tulevaisuuden näkymät 2026

- Autokaupan markkinassa uusien autojen myynnin ennakoita pysyvän vaisuna verrattuna pitkän aikavälin tasoon, mutta kuitenkin kasvavan vuodesta 2025. Vuonna 2026 Keskon autokaupan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton arvioidaan paranevan vuodesta 2025.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

TOIMINTAYMPÄRISTÖN RISKEJÄ JA EPÄVARMUUSTEKIJÖITÄ

Keskon strategiset riskit ja mahdollisuudet tunnistetaan ja arvioidaan osana strategiaprosessia. Tällä ja seuraavalla sivulla on katsaus mahdollisista riskeistä ja niiden hallinnasta. Kestävyysselvityksessä kuvataan tarkemmin olennaisiksi tunnistettuja vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia sekä niiden hallintaa.

RISKI	VAIKUTUS	HALLINTA
Taloudellinen toimintaympäristö		
Kuluttajaluottamus ja yritysten investointihalukkuus	Heikko kuluttajaluottamus ja yritysten investointihalukkuus voivat vaikuttaa kysyntään kaikissa toimintamaissa. Alhainen kysyntä ja myynnin supistuminen sekä hintakilpailu voivat lisätä kate- ja kustannuspaineita kaikilla toimialoilla.	Aktiivinen myynti, uusien asiakkaiden hankinta ja nykyisten asiakassuhteiden ylläpito. Kustannustehokkuuden seurantaa ja tarvittavia toimenpiteitä toteutetaan jatkuvasti.
Strategisten hankkeiden ja muutosten toteuttaminen	Kasvustrategioiden, yritysostojen ja liiketoimintamallien muutosten toteutukseen liittyvät haasteet voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.	Riskienhallintaa strategisissa hankkeissa vahvistetaan ennakoivalla suunnittelulla, selkeillä vastuunjaoilla ja nopealla reagoinnilla poikkeamiin.
Markkinaosuuksien vahvistaminen	Hintakilpailun kiristyminen ja markkinaosuuksien lasku eri liiketoiminnoissa ja toimintamaissa voivat heikentää liikevaihtoa ja tulosta.	Kilpailuetua vahvistetaan varmistamalla kilpailukykyiset hinnat, laatu ja asiakaslähtöisyys, toteuttamalla kauppakohtaista liikeideaa sekä investoimalla kauppapaikkaverkostoon.
Kauppapaikat ja kiinteistöt	Kauppapaikkojen ja kiinteistöjen ylläpitoon, kehittämiseen ja käyttöasteeseen liittyvät riskit voivat vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen.	Riskienhallinta keskittyy ennakoivaan kunnossapitoon ja käyttöasteen optimointiin, jotta tuottoja voidaan parantaa ja kustannuksia hallita.
Rahoitus ja kassavirta	Kasvat rahoituskustannukset yhdessä mahdollisesti heikentyvän operatiivisen kassavirran kanssa voivat vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen ja investointikykyyn.	Ennustamista sekä kassavirran ja käyttöpääoman seurantaa kehitetään edelleen. Varastohallintaa ja hankintabudjetin poikkeamien hallintaa vahvistetaan selkeillä vastuunjaoilla.
Liiketoiminnan keskeytyminen	Esimerkiksi merkittävä häiriö logistiikkakeskuksessa voi aiheuttaa laajoja toimituskatkoksia ja taloudellisia menetyksiä.	Liiketoiminnan keskeytysriskin hallintaa vahvistetaan ennakoivilla jatkuvuussuunnitelmilla, kriittisten prosessien varmistamisella sekä nopeilla toipumistoimenpiteillä häiriötilanteissa.
Säätely ja lainsäädäntö	Muutokset kansallisessa ja kansainvälisessä säätelyssä, kuten kaupan omiin tuotemerkkeihin liittyvät rajoitukset tai uudet kestävyysvaatimukset, voivat vaikuttaa liiketoiminnan toimintaedellytyksiin ja kannattavuuteen.	Lainsäädännön ja regulaation kehittymistä sekä niiden vaikutusta Keskon seurataan jatkuvasti.
Tuote- ja elintarviketurvallisuus	Vakavat tuote- tai elintarviketurvallisuuteen liittyvät poikkeamat voivat johtaa takaisinvetoihin, taloudellisiin menetyksiin ja mainehaittoihin.	Sosiaalisen tai ympäristövastuun kannalta kriittisiä raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa ohjataan vastuullisuuslinjauksilla. Tuoteturvallisuus varmistetaan ja sen toteutumista valvotaan systemaattisesti.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

RISKI

Globaali toimintaympäristö

Geopoliittiset ja toimitusketjuriskit

Kyberturvallisuus- ja tietosuojariskit

Vastuullisuus toimintaympäristössä

Vastuullisuus- ja ilmatoriskit

Raportointi pääomamarkkinoille

Kehittymässä olevia riskejä

Ihmisoikeusriskit toimitusketjussa

Arvoketjussa voi esiintyä ihmisoikeuksien loukkauksia, kuten pakkotyötä, lapsityövoimaa tai syrjintää.

Kehittyvä vastuullisuuslainsäädäntö ja regulaatio

Vastaaminen nopeasti kehittyvän kansainvälisen sekä Keskon toimintamaiden kansallisen lainsäädännön ja regulaation vaatimuksiin.

VAIKUTUS

Kansainvälisen toimintaympäristön epävakaus, kauppa- ja talouspoliittiset muutokset ja mahdolliset häiriöt toimitusketjuissa voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen.

Kyberhyökkäykset ja tietovuodot voivat aiheuttaa liiketoiminnan keskeytyksiä, tietojen menetyksiä ja mainehaittoja.

Ilmastonmuutokseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät riskit sekä niihin liittyvien vaatimusten täyttäminen voivat vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen ja maineeseen.

Taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin vaatimusten kiristyminen lisää vaatimuksia tiedonkeruulle ja raportoinnin oikeellisuudelle.

Ihmisoikeusloukkaukset arvoketjussa voivat aiheuttaa merkittävää mainehaittaa ja sanktioita. Lisäksi ihmisoikeusloukkauksiin liittyvät riskit toimitusketjussa ovat kasvussa kansainvälisen sääntelyn ja sidosryhmien odotusten myötä.

Vastuullisuuslainsäädännön ja –regulaation muuttuminen ja niiden täyttäminen voivat lisätä operatiivisia kustannuksia. Lisäksi muutokset voivat lisätä epävarmuutta Keskon arvoketjussa, jolloin niillä voi olla negatiivisia vaikutuksia.

HALLINTA

Varaudutaan globaalien jännitteiden mahdolliseen kiristymiseen ja toimitusketjujen häiriöihin varmistamalla jatkuvuussuunnitelmien ja kriisinjohtamisjärjestelmän ajantasaisuus.

Tietoturvaohjeita seurataan jatkuvasti ja tietoturvaa kehitetään ennakoivasti. Henkilöstöä koulutetaan kattavasti ja kriittisiltä palveluntarjoajilta edellytetään korkeaa tietoturvallisuuden tasoa.

Varaudutaan globaaleihin hintojen, tavarantoimittajien, saatavuuden ja laadun muutoksiin Keskon arvoketjussa. Liiketoiminnan jakautuminen eri toimialoille suojaa Keskoa yksittäiseen toimialaan kohdistuvilta vaikutuksilta.

Yhtiö tehostaa tiedonkeruuta ja varmistaa raportoinnin oikeellisuuden kiristyvien vastuullisuus- ja talousraportointivaatimusten täyttämiseksi.

Riskiä hallitaan vastuullisuuskriteereihin perustuvalla toimittajavalinnalla, sertifiointeilla, jatkuvalla koulutuksella sekä sopimusten kehittämisellä. Riskin kehittymistä seurataan ja arvioidaan systemaattisesti vastuullisuuskriteerien, auditointien ja toimittajayhteistyön avulla.

Keskon vastuullisuusstrategia ja Sustainability Compliance -ohjelma muodostavat kehikon vastuullisuuslainsäädäntöön ja -regulaatioon liittyvien riskien hallintaan. Lainsäädännön ja regulaation kehittymistä sekä niiden vaikutusta Keskon vastuullisuustavoitteisiin seurataan jatkuvasti.



Lue lisää kestävyys selvityksestä



Keskon liiketoimintamalli	27
K-kauppiasyrittäjyys Suomessa	28
Päivittäistavarakauppa	30
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	36
Autokauppa	43

LIIKETOIMINTA 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

Keskon liiketoimintamalli voidaan jakaa omaan vähittäis- ja yritysasiakaskauppaan sekä ketjuliiketoimintamalliin.

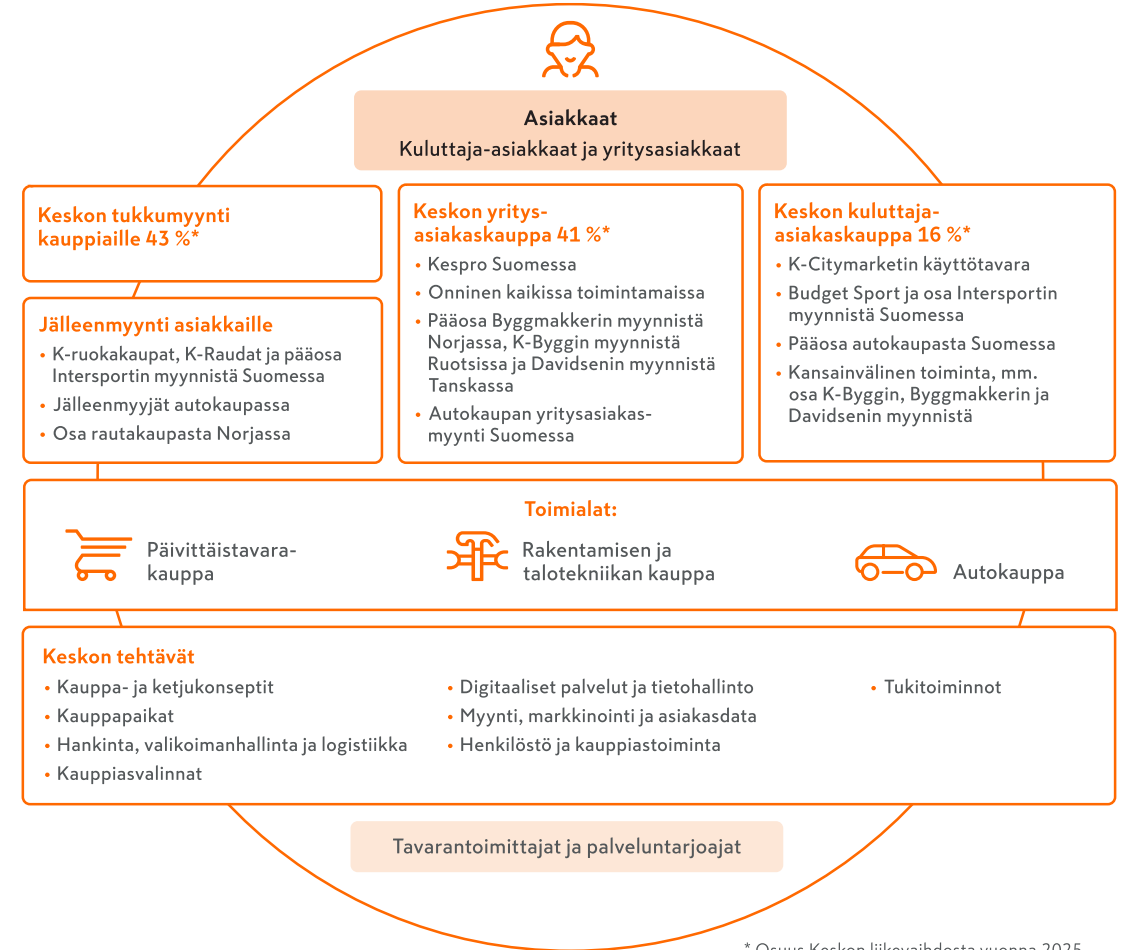
Suomessa Keskon suurin liiketoimintamalli on ketjuliiketoimintamalli, jossa K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Keskon liikevaihdosta noin 43 % tulee myynnistä kauppiaille.

Keskon oma vähittäis- ja yritysasiakaskauppa kattaa yhteensä noin 57 % liikevaihdosta. Suomessa muun muassa autokauppa, Kespro, Onninen, K-Citymarketin käyttötavarakauppa sekä osa Intersportin myynnistä ja Budget Sport ovat Keskon omaa vähittäis- ja yritysasiakaskauppaa. Erityisesti yritysasiakaskauppa on voimakkaasti kasvava osa liiketoimintaa. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa.

Kansainvälisen toiminnan liikevaihto oli noin 2,7 mrd. euroa ja sen osuus on noin 22 % liikevaihdosta. Kesko toimii kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa.

Kasvustrategiamme ytimessä on asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen ja digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen. Erottaudumme kaupoissamme ja digitaalisissa palveluissamme kilpailijoistamme laadulla ja asiakaskokemuksella.

Keskon liiketoimintamalli



* Osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

K-KAUPPIASYRITTÄJYYS SUOMESSA

K-ryhmä toimii Suomessa pääasiassa ketjuliiketoimintamallilla, jossa K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Kauppiaita on Suomessa 1 015 (1.1.2026); ruokakauppiaita on 858, rautakauppiaita 104 ja urheilukauppiaita 53. Muissa Keskon toimintamaissa liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa.

K-kauppiaiden ja Keskon yhteistyö, ketjutoiminta, perustuu tasavertaisuuteen ja haluun kehittää yhteistä toimintaa. Ketjutoiminnan tavoitteena on parempi kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys sekä korkea laatu ja alemmat kustannukset. K-kauppiaiden ja Keskon veloitteet ja oikeudet on määritelty ketjusopimuksessa. Kilpailuetua saadaan yhdistämällä systemaattinen ketjutoiminta ja yrittäjyyteen perustuva K-kauppiastoiminta yhtenäisen K-brändin alla.

Kesko vastaa toimintamallin ja kauppakonseptien jatkuvasta kehittämisestä, kauppiasvalinnoista, ketjutoiminnan ohjauksesta sekä ketjuvalikoimiin kuuluvien tuotteiden hankinnasta. Kesko tarjoaa kauppiaille kauppakohtaiseen liikeideaan sovitettavissa olevan vähittäishintapalvelun, jossa lähes kaikille kaupan tuotteille on joko suositushinta tai enimmäishinta, jonka kauppias voi aina alittaa. Kesko vastaa myös kauppapaikkaverkostosta ja uusien kauppapaikkojen hankinnasta. Kesko omistaa tai vuokraa kauppapaikat ja vastaa niiden kehittämisestä.

Keskon ja K-kauppiaan roolit



Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Kesko sopii myös pitkäaikaiset yhteistyömallit eri kumppaneiden, kuten tavarantoimittajien ja logistiikkatoimijoiden, kanssa. Kansainvälisellä hankintayhteistyöllä ja omilla merkeillä, kuten Pirkka- ja K-Menu-tuotteilla, on merkittävä rooli asiakkaille tarjottavien valikoimien monipuolisuudessa sekä hintakilpailukyvyssä.

K-kauppiasyrittäjä vastaa oman kauppansa liiketoiminnasta, sen liikeideasta, asiakastytyväisyydestä, henkilökunnasta sekä myynnistä ja tuloksesta. Kauppias rakentaa kaupalleen liikeidean asiakasymmärryksen ja K-ryhmän asiakasdatan avulla tarjotakseen asiakkailleen parhaat palvelut ja valikoimat. Monikaupamalli, jossa kauppialla on vastuullaan useampi kuin yksi kauppa, tuo synergiaetua



esimerkiksi johtamisessa, henkilöstöresursoinnissa ja tuotevalikoimissa. K-kauppa on osa ympäröivää yhteiskuntaa ja yhteisöä, ja kauppiasyrittäjä tekee yhteistyötä monien erilaisten sidosryhmien kanssa.

Yleisesti K-kauppiasuralle hyvä koulutus pohja on korkeakoulu tai muu liiketaloudellinen koulutus. Ratkaisevaa on myös hakijan persoona, arvomaailma ja asenne. Kauppiasuralle tähtäävä suorittaa ensin noin vuoden kestävän Kauppiasvalmennus-ohjelman. Valmennus koostuu kauppiastyön harjoittelusta kasvattajakauppiaan valmennuksessa, verkko-opiskelusta ja työssä oppimisesta sekä lähijaksoista. Ohjelmasta valmistuttuaan kauppiasharjoittelijalla on valmiudet aloittaa ura K-kauppiasyrittäjänä. Jokaiselle kaupapaikkaa odottavalle

Case

Kauppiaskierto osa normaalia toimintaa

Kaupan menestyksen kannalta olennaista on valita sopivin kauppias kuhunkin kauppaan. Kauppiaskierto on osa normaalia toimintaa ja vuosittain tapahtuu noin 140 kauppiasvaihtoa. Esimerkiksi yhden kauppiaan eläköityessä saattaa tapahtua useampi kauppiasvaihto.

Vuonna 2025 K-kauppioiden keski-ikä oli 46 vuotta, nuorin oli 25 vuotta ja vanhin 88 vuotta. Vuonna 2025 aloitti 58 uutta K-kauppiasyrittäjää.

valmennuksen käyneelle Kesko pyrkii tarjoamaan kokonaisuuden kannalta sopivimman kaupan. Vuonna 2025 aloitti 58 uutta K-kauppiasta.

Kaikki K-kauppiat kuuluvat K-kauppiasliittoon, joka on K-kauppioiden yhteistoiminta- ja edunvalvontajärjestö. Liitto kehittää ja vahvistaa K-kauppiasyrittäjyyttä sekä ajaa K-kauppioiden yhteisiä etuja. Liiton tehtävänä on K-kauppioiden ja Keskon välisen kaupallisen yhteistyön organisointi. Se antaa jäsenilleen muun muassa lainopillista neuvontaa ja järjestää kauppiastapaamisia, tapahtumia ja koulutusta. Kesko ja K-kauppiat tekevät tiivistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Merkittävässä roolissa ovat noin 50 luottamuskauppiasta, jotka K-kauppiat valitsevat keskuudestaan. Luottamuskauppias edustaa alueen, ketjun tai toimialan K-kauppiaita K-kauppiasliiton toimielimissä.

K-kauppiasliitto ja sen määräysvallassa olevat tahot ovat Keskon suurin osakkeenomistaja 7,72 % osuudella osakkeista ja 20,01 % osuudella äänimäärästä. Myös K-kauppiat ovat Keskon merkittäviä osakkeenomistajia.



Lue lisää K-kauppiasliitosta

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

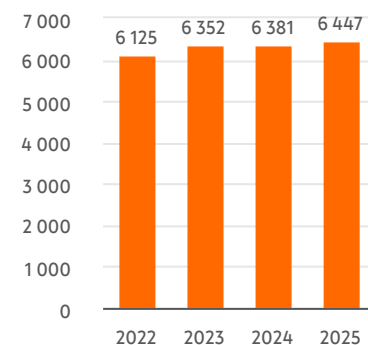
- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA STRATEGIAN TOTEUTUS TUO TULOKSIA

Päivittäistavarakaupassa liikevaihto kasvoi vuonna 2025 ja tulos pysyi hyvällä tasolla panostuksista huolimatta. Strategiset panostukset hintaan, laatuun ja kauppapaikkaverkoston toivat tuloksia ja näkyivät paranevana markkinaosuuskehityksenä. Koko päivittäistavarakaupan markkina Suomessa kääntyi kasvuun vuoden aikana ja tuki hyvää kehitystä myös K-kaupoissa. Tavoitteenamme päivittäistavarakaupassa on vahvistaa markkina-asemaamme ja samalla säilyttää hyvä kannattavuustaso. Strategian fokusalueina ovat kauppohen laatuksen nosto kauppakohtaisten liikeideoiden kautta, kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja uusien kauppohen avaaminen etenkin kasvukeskuksiin sekä toimenpiteet hintakilpailukyvyn parantamiseen.

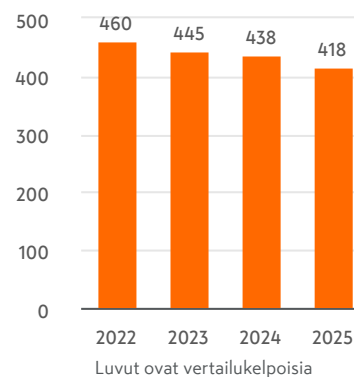
Liikevaihto

Milj. €



Liikevoitto

Milj. €



Päivittäistavarakaupassa tavoitteenamme on vahvistaa K-ruokakauppojen markkinaosuutta ja vahvistaa Kespron hyvää asemaa foodservice-markkinassa. On ilo nähdä, että tekemämme toimenpiteet tuovat tuloksia. K-ruokakauppojen markkinaosuuskehitys on vahvistunut vuoden aikana selvästi ja K-ruokakauppojen markkinaosuus kääntyi kasvuun vuoden 2025 toisella vuosipuoliskolla, hypermarket-kokoluokassa K-Citymarket on voittanut markkinaosuutta koko vuoden. Osa kuluttajista säästi ravintoloissa syömisestä, mutta markkinajohtaja Kespron myynti ja tulos pysyivät hyvällä tasolla.

Ari Akseli
päivittäistavarakaupan toimialajohtaja

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Merkkejä markkinan piristymisestä

Päivittäistavarakaupassa tavoitteenamme on tarjota asiakkaille houkuttelevimmat ruokakaupat sekä arvostetuin asiakaskokemus niin kuluttaja- kuin yritysasiakaskaupassa. Strategisina tavoitteinamme on asiakasarvon kasvattaminen, markkinaosuuden vahvistaminen ja samalla hyvän kannattavuuden ylläpitäminen. Näemme laaja-alaisen vastuullisuustyön kilpailuetunamme. Jatkamme hallitusti ja pitkäjänteisesti kauppapaikkaverkoston kehittämistä uudistamalla olemassa olevia kauppvoja ja perustamalla uusia erityisesti kasvukeskuksiin. Vuonna 2025 aloitimme pitkäjänteisen hintaohjelman K-ruokakaupoissa yhdessä K-kauppiaiden kanssa.

Kasvustrategian perustana ovat voittavat kauppakohtaiset liikeideat ja K-kauppiasyrittäjä, moderni ja kilpailukykyinen kauppapaikkaverkosto sekä digipalvelut. Kilpailuetujamme ovat houkuttelevimmat ja asiakaslähtöisimmät kaupat erityisesti tuoretuotteissa sekä kehittyneiden teknologioiden ja tekoälyn käyttö asiakaskokemuksen parantamisessa ja tehokkuudessa. Asiakkaille räätälöityjen ja omaan ostohistoriaan perustuvien tarjousten suosio on jatkuvasti kasvanut. Digitaalinen markkinointi ja data kasvattavat meille myös uutta ansaintaa.

Foodservice-liiketoiminnassa tavoitteena on edelleen vahvistaa markkina-asemaamme tarjoamalla alan paras valikoima ja kokonaisvaltaisin palvelukonsepti. Kespron liiketoimintamalli perustuu vahvaan kumppanuuteen asiakasyritysten kanssa, jolloin sekä Kespro että asiakkaat hyötyvät liiketoiminnan kehittämisestä.

Vahva asemamme sekä kuluttaja- että yritysasiakaskaupassa tuo strategisesti tärkeitä

synergiaetuja hankinnassa, logistiikassa, yhteisissä toiminnoissa ja IT-investoinneissa.

Vuonna 2025 liikevaihto ja myynti kasvoivat ruokakaupassa. Verkoston vahvistaminen, terävät kampanjat ja hintaohjelma kasvattivat asiakasvirtoja ja myyntiä. K-ruokakauppojen markkinaosuus vahvistui vuoden aikana. Hypermarket-kategoriassa K-Citymarket voitti markkinaosuutta koko vuoden ja viimeisellä vuosineljänneksellä K-ruokakaupat voittivat markkinaosuutta kaikissa kokoluokissa. Kokonaisuudessaan markkinaosuus laski hieman. Kespron myynti laski, mutta liikevaihto ylitti markkinakasvun. Päivittäistavarakaupan kannattavuus oli hyvällä tasolla ja se laski hieman. Vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikuttivat strategian mukaiset panostukset hintaan ja verkostoon K-ruokakaupoissa ja Kespron liikevaihdon lasku. Kuluttajien luottamus talouteen vahvistui vuodesta 2024, mutta oli edelleen matalalla tasolla. Tämä näkyi kulutuskäyttäytymisessä muun muassa edullisten tuotteiden myynnin kasvuna, kampanjoiden ja omien tuotemerkkien suosiona sekä ravintolakäyntien laskuna. Vaikka työssäkäyvien ja eläkeläisten ostovoima on vahvistunut on säästäminenkin lisääntynyt.

Kauppiasyrittäjäys kilpailuetunamme

K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjyyteen. K-ruokakauppiaita on noin 860. K-kauppiat huolehtivat kauppojensa valikoimista, laadusta, asiakkaidensa palvelusta, henkilökunnasta ja heidän osaamisestaan sekä liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppakohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu vahvasti osaksi kauppajien toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan omat kauppakohtaiset liikeideansa asiakastietoa hyödyntäen. K-kauppioiden

Liiketoimintaympäristö

Kuluttajaluottamus

- Kuluttajien luottamus edelleen matalalla tasolla
- Hinnan merkitys säilynyt
- Tarjousten ja kampanjoiden merkitys edelleen suuri
- Päivittäistavarakaupan markkina kasvaa, merkkejä laadukkaiden tuotteiden kysynnän kasvusta

Demografiset muutokset

- Väestö ikääntyy ja keskittyy kasvukeskuksiin
- Pienten talouksien määrä kasvaa
- Kauppaverkoston ja valikoiman vastattava muutoksiin

Kuluttamisen megatrendit

- Helppouden ja ulkona syömisestä merkitys kasvaa
- Oman hyvinvoinnin merkitys kasvaa osalla kuluttajia
- Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen tärkeää

Datan, tekoälyn ja digitaalisuuden merkitys

- Datan ja digitaalisten palveluiden vahvistuva rooli parantaa osuvuutta
- Digiavusteinen myynti kasvaa
- Datan ja digitaalisuuden ympärille syntyy myös uutta liiketoimintaa

Kilpailutilanne

- Myös kilpailijoiden investoinnit jatkuvat voimakkaina
- Kilpailua käydään sekä valikoimalla että hinnalla kivijalassa ja verkossa
- Käyttötavaran verkkokaupassa kilpailu kiristyy entisestään

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

kauppakohtaiset toteutukset ovat saaneet vuosien varrella runsaasti kansainvälistä tunnustusta muun muassa maailman johtavan kaupan alan tutkimus- ja asiantuntijajärjestön Institute of Grocery Distributionin (IGD) arvioissa.

Asiakaskokemus strategian keskiössä

K-ruokakauppoihin tuodaan asiakastietoon perustuen uusia, kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopivia tuotteita ja palveluita.

Vuonna 2022 alkanut ruoan hintojen nousu hidastui selvästi ja ruoan vähittäishintojen arvioidaan nousseen vuonna 2025 noin 2,1 %. Yleinen kuluttajien epävarmuus jatkui edelleen ja näkyi kuluttajakäyttäytymisessä, vaikka

K-ryhmän ruokakaupat



kuluttajaluottamus vahvistui hieman. Vuoden aikana myös koko päivittäistavarakaupan markkina kääntyi kasvuun. Kuluttajakäyttäytymisessä näkyi edelleen polarisoitumista ja esimerkiksi nopeiden pikatoimitusten kasvu jatkui vahvana, vaikka hinnan merkitys kuluttajien valinnoissa oli edelleen suuri.

Vuonna 2024 terävöitimme strategiaamme ja jatkoimme vuonna 2025 kauppakohtaisten liikeideoiden kehittämistä ja erilaistumista korostavan strategiamme toteuttamista, kauppapaikkaverkoston vahvistamista sekä hintakilpailukyvyyn ja hintamielikuvan parantamista.

Vastasimme tammikuun 2025 alussa kuluttajakysyntään laajalla hintaohjelmalla. Laskimme yli tuhannen asiakkaille tärkeän tuotteen hintaa pysyvästi ja investoimme yhdessä kauppiaiden kanssa noin 50 miljoonaa euroa hintoihin. Pysyvästi edullisten hintojen lisäksi jatkoimme panostuksia tarjouskampanjoihin ja osuviin henkilökohtaisiin OmaPlussa-etuihin.

Omilla merkeillä, K-Menulla, Pirkalla ja Pirkka Parhailla, on suuri merkitys. Omien merkkien vähittäismyynnin osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä oli yli 20 %. Pirkka-tuotteet ovat suosittuja ja tunnettuja erityisesti hyvän hinta-laatusuhteensa vuoksi. Omien merkkien avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan K-ruokakauppojen valikoimiin valtakunnallisesti. Pirkka-tuotteita oli vuoden 2025 lopussa yhteensä noin 2 600 ja Pirkka Parhaat -tuotteita oli noin 350. Pirkka Luomu ja Pirkka Parhaat Luomu -tuotteita oli noin 170. Edullisimman hintakategorian K-Menu-tuotteita oli valikoimassa noin 200. Panostamme jatkossakin laadukkaisiin, erilaistaviin ja vastuullisiin valikoimiin, asiointin helppouteen ja yksilöllisyyteen.

Strategiset tavoitteet

- Vahvan kannattavuuden ylläpitäminen
- Markkinaosuuden vahvistaminen
- Asiakasarvon tuottaminen
- Hallittu ja pitkäjänteinen kauppaverkoston kehittäminen
- Kespron markkinajohtajuuden vahvistaminen

Kilpailuedut

- K-kauppiasyrittäjäyys ja asiakaslähtöiset kauppakohtaiset liikeideat
- Moderni ja kilpailukykyinen kauppaverkosto, digipalvelut ja palvelut tukemassa kasvua
- Houkuttelevimmat ja asiakaslähtöisimmät kaupat erityisesti tuoretuotteissa
- Kehittyneet teknologiat ja tekoäly parantamassa asiakaskokemusta ja tehokkuutta
- Maailman vastuullisin ruokakauppa (Global 100)

Visio:
Euroopan houkuttelevimmat ruokakaupat – henkilökohtaisin ja arvostetuin asiakaskokemus

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Asiakastyytyväisyys on hyvän myynnin ja kasvaneiden asiakasvirtojen edellytys. Kaikkien K-ruokakauppojen asiakastyytyväisyyttä mittaava NPS-luku asteikoilla -100:sta +100:n oli 75 (12/2025). Erityisen tyytyväisiä olivat K-Ruoka-verkkokaupan asiakkaat NPS-luvun ollessa lähes 84 (12/2025).

Entistä vahvempi kauppapaikkaverkosto

Kasvustrategiamme mukaisesti investoimme päivittäistavarakauppaverkoston kehittämiseen vuositasolla 200–250 miljoonaa euroa. Vuonna 2025 investoimme

289,3 miljoonaa euroa kauppapaikkaverkostoomme. Painopisteemme kauppaverkostomme vahvistamisessa on kasvukeskuksissa ja rakennetussa kaupunkiympäristössä. Avasimme vuoden aikana yhteensä 15 uutta ruokakauppaa, mukaan lukien uuden K-Citymarketin Lempäälän Ideaparkiin Tampereen tuntumaan ja Suomen ensimmäisen hypermarketin korvaavan K-Citymarketin Lahden Paavolaan. Lisäksi uudistimme 45 ruokakauppaa.

Suomessa suurin osa ruuasta myydään supermarketkokoluokan kaupoissa, mutta viime vuosina

myynti on kasvanut erityisesti hypermarketeissa. Suomessa super- ja hypermarketien osuus ruokakauppojen myynnistä on noin 70 %. K-Citymarketien myynti on kasvanut viime vuosina merkittävästi ja niiden vaikutus kannattavuuteen ja markkinaosuuteen on olennainen. K-Citymarket on ensisijaisesti monipuolinen ruokakauppa, jossa käyttötavaran osuus on noin 20 % myynnistä. Vahvistamme kaikkia ruokakaupan kokoluokkia, mutta erityisesti panostamme lähivuosina hypermarket-verkoston vahvistamiseen. Erityisen hienoa on, että vahvistamme K-Citymarket-verkostoamme pääkaupunkiseudulla, jossa hyvien kauppapaikkojen saaminen on haastavaa. Espoossa Espoontorin uuden K-Citymarketin rakennustyöt ovat käynnissä ja kauppa avautuu arviolta 2028 ja on valmistuessaan kolmas K-Citymarket ostovoimaisessa Espoossa. Helsinkiin avaamme uuden K-Citymarketin kauppakeskus Rediin Kalasatamaan Keskon päätoimipisteen viereen. K-Citymarket avautuu arviolta 2027–2028. Kauppakeskuksessa toimii tällä hetkellä K-Supermarket Redi. Uusi K-Citymarket Redi on valmistuessaan viides Keskon hypermarket Helsingissä. Vantaan Tikkurilassa ostimme syksyllä 2025 Tikkurilan juna-aseman läheisyydessä sijaitsevan kauppakeskus Tikkurin hallintaan oikeuttavan osake-enemmistön ja suunnittelemme uutta K-Citymarketia myös Tikkurilaan. Vuoden 2026 tammikuussa avattiin uusi K-Citymarket Vantaan Kivistöön ja rakenteilla ovat lisäksi K-Citymarketit Kuopioon, Ylivieskaan ja Porvooseen. Myös Ouluun on suunnitteilla uusi K-Citymarket.

Verkkokaupan myynti kasvoi edelleen

Hyvä asiakaskokemus on myynnin edellytys sekä kaupassa että digitaalisissa kanavissa. Ruokaverkkokaupan myynti on noussut uudelle tasolle viime vuosina ja se jatkoi kasvuaan myös vuonna 2025. Asiakas, joka asioi verkkokaupassa,

Case

Pysyvästi edullinen alensi perushintatasoa

Hinnan merkitys korostui edelleen kuluttajien ostokäyttäytymisessä vuonna 2025. Toteutimme vuoden alussa laajan hintojen alennuksen, joka kohdistui noin tuhanteen tuttuun arjen merkkituotteeseen ja 200 suosittuun Pirkka-tuotteeseen. Merkkituotteiden hinnat laskivat keskimäärin 4–6 % ja Pirkka-tuotteiden hinnat keskimäärin 9–12 %. Hinnanalennukset tehtiin tiiviissä yhteistyössä Keskon, kauppiaiden sekä tavarantoimittajien kesken. Laskimme marraskuussa edelleen suosituimpien Pysyvästi edullinen -tuotteiden hintoja.



K-Citymarket Pirkkala IGD:n Must-see stores -listalle

Kaupan alan brittiläinen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio IGD valitsi joulukuussa 2025 K-Citymarket Pirkkalan vuoden 2026 Must-see stores -listalleen. Listalle valitaan edelläkävijäkauppoja, jotka tekevät erityisiä tekoja kehittääkseen asiakaskokemusta. Listaa seurataan aktiivisesti kaupan alalla ympäri maailman. Kiitosta saavat erityisesti yhteistyöt eri kumppanien kanssa palvelutiskillä ja ateria- ja ravintolatoiminnoissa, kaupan oma panimo sekä jäätelötehdas.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

asioi enemmän myös kivijalkakaupassa. Ruoan verkkokaupan mallimme perustuu laajaan kauppapaikkaverkostoon eikä esimerkiksi yhteen keskusvarastoon. Näemme, että kivijalkakaupan ja verkkokaupan yhdistäminen on tehokas tapa toimia ja sitä kautta pystymme tarjoamaan asiakkaille kaupan laajat valikoimat. Kauppakeräilyn lisäksi Helsingin Ruoholahdessa toimii automaattivasteinen MFC-keräilyjärjestelmä (micro fulfillment centre) K-Citymarketin yhteydessä. Keräilyjärjestelmä mahdollistaa tehokkuuden ja suuret volyymit, ja kaupan yhteydessä toimiminen tarjoaa kymmenien tuhansien tuotteiden valikoiman ja muun muassa kaupassa valmistetun valmisruoan myymisen verkkokauppatilauksissa Helsingin keskustan alueella.

Vuoden 2025 lopussa noin 790 K-ruokakauppaa eri puolella Suomea tarjosi ruoan verkkokaupan palveluita. Vuonna 2025 ruoan verkkokaupan myynti oli noin 317 miljoonaa euroa (294 miljoonaa euroa) (sis. alv), se kasvoi 7,9 % ja sen osuus K-ryhmän päivittäistavarakaupan myynnistä oli noin 3,9 % (sis alv). Teemme viikkotasolla verkkokaupan toimituksia 90 000. K-Ruoka-verkkokaupan tilauksista noin 70 % on kotiinkuljetuksia. Erityisesti noutopalvelun suosio kasvoi vuonna 2025 ja 450 K-kauppaa tarjoaa noutopalveluita. K-Ruoka-verkkokaupan asiakastytyväisyys on erittäin korkealla tasolla, NPS-luku on lähes 84 (12/2025).

Viime vuosina nopeimmin kasvanut toimitusmuoto ovat olleet pikatoimitukset. Nopeimmillaan asiakas saa tilauksen kotiin pikatoimituksella alle 15 minuutissa, keskimääräinen toimitusaika on 34 minuuttia. Pikatoimituksia on tarjolla sekä K-Marketeista että K-Supermarketeista ympäri Suomen. Pikatoimituksilla on suuri rooli koko ruoan verkkokaupan kasvun ja myynninkehityksen kannalta.

Kespro rakentaa palveluitaan asiakasymmärrykseen perustuen

Kespro on Keskon omaa liiketoimintaa ja se on Suomen johtava foodservice-toimialan tukkukauppa. Kespron asiakkaita ovat hotellit, kahvilat ja ravintolat sekä julkishallinnon laitokset, kuten sairaalat, koulut ja päiväkodit sekä K-ryhmän kaupat ja jälleenmyyntiasiakkuudet. Kespron liikevaihto oli 1 166,6 miljoonaa euroa ja sen osuus Keskon päivittäistavarakaupasta oli 18 %. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 72,1 miljoonaa euroa. Kespron kilpailuetuihin kuuluu laaja, kilpailukykyinen ja laadukas valikoima, kattava verkosto sekä luotettavat digitaaliset ja henkilökohtaiset palvelut.

Kesprolla on alan suurin verkkokauppa Suomessa ja myynnistä noin 70 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Valikoimiin kuuluvat vahvat omat brändit, joiden osuus myynnistä on noin 50 %. Kespron myynnistä noin 70 % on lounasravintola- ja henkilöstöravintolamyyntiä tai myyntiä julkishallinnolle. Verkkopalvelu Kespronet on räätälöity kullekin asiakkaalle asiakkuuden mukaan. Kukin asiakas näkee oman asiakkuutensa mukaiset valikoimat, hinnat, toimitusajat ja -tavat.

Kesprolla on 13 noutotukkuja ympäri Suomen sekä verkkotukku. Yhteensä Kespron noutotukuissa on vuosittain lähes puoli miljoonaa asiakaskäyntiä. Kespron konsepteihin kuuluu Foodsteri, joka on moderni tuotekehitys- ja koulutuskeittiö. Foodstereita on Helsingin K-Kampuksen lisäksi Lahdessa ja Oulussa. Kesproon kuuluvat myös erikoistukut Kalatukku E. Eriksson ja Reinin Liha.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Markkinat

Suomen vähittäiskaupan päivittäistavaramarkkinat (Nielsenin myymälärekisteri ja Keskon oma arvio) olivat vuonna 2025 noin 24,1 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 2,5 % (PTY). Päivittäistavarakaupan kokonaismarkkinan kasvu kertoo asteittain vahvistuvasta kuluttajaluottamuksesta. Markkina on ollut viime vuosina korostuneen hintavetoinen vaisun kuluttajaluottamuksen ja korkean säästämisasteen vuoksi. Merkkejä paremmasta oli havaittavissa kesästä 2025 lähtien. K-ruokakaupoissa laadukkaampien ja arvokkaampien tuoteryhmien, kuten palvelutiskituotteiden, hedelmien ja vihannesten ja laadukkaiden valmisaterioiden, kysyntä kasvoi vuoden toisella vuosipuoliskolla. Ruoan verkkokauppa on jatkanut kasvuaan.

Keskon päivittäistavarakauppa on merkittävä osa suomalaista ruokaketjua ja pidämme tärkeänä koko ruokaketjun toimintaedellytysten turvaamista. Kannustavalla

ja hyvin ennakoitavissa olevalla sääntelyllä voidaan lisätä kilpailun edellytyksiä ja varmistaa palveluiden saatavuus eri puolilla Suomea.

Markkinaosuudet

Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa on 33,5 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavarakauppojen lisäksi halpahallit ja huoltoasemat). K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa. Markkinaosuutemme laski vuonna 2025 toimintaympäristön ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksista johtuen. Kilpailijat: Prisma, S-market, Alepa/ Sale ja Food Market Herkku, ABC (S-ryhmä), Lidl, Tokmanni, Minimani, Halpa-Halli, R-kioski sekä M-ketjun myymälät.

K-Citymarketin käyttötavarakaupan markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea. Kilpailijat: hypermarketit,

tavaratalot, halpahallit, erikoisliikeketjut ja kotimaiset ja ulkomaiset verkkokaupat.

Foodservice Kespro

Kespro on foodservice-liiketoiminnan markkinajohtaja Suomessa. Kespron markkinaosuuden arvioidaan edelleen vahvistuneen vuonna 2025 ja olevan 49,2 % (Päivittäistavarakauppayhdistyksen Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä). Vaisu kuluttajaluottamus vaikutti ulkona syömiseen markkinaan. Pohjoisen matkailun jatkunut kasvu, erityisesti ulkomaalaisten asiakkaiden ansiosta, näkyi ravintolasyömisessä positiivisesti. Pitkällä tähtäimellä ulkona syömiseen markkinan arvioidaan kasvavan Suomessa. Kilpailijat: Meira Nova, Metro-tukku, Valio Aimo (ent. Heimon Tukku), Suomen Palvelutukkurit. Näiden lisäksi teollisuuden suoratoimituksia ja erikoistukkuja.

Päivittäistavarakauppa lukuina

Avainlukuja	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	6 447,4	6 381,4
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	418,1	438,0
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,5	6,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,1	16,0
Investoinnit, milj. €	309,2	276,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 264	6 346

Kiinteistöt	2025	2024
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	1 389	1 206
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m²	765	686
Vuokrakohteet, pinta-ala, 1 000 m²	1 587	1 394

K-ryhmän päivittäistavarakauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2025	2024	2025	Muutos, %
K-ruokakaupat	1 117	1 128	6 748,7	1,1
K-Citymarket, käyttötavara	83	82	607,5	0,3
Kespro	-	-	1 201,1	0,0
Päivittäistavarakauppa yhteensä	1 117	1 128	8 557,3	0,9

Vuoden 2025 lopussa oli 83 K-Citymarketia, 254 K-Supermarketia, 721 K-Market-kauppaa ja 59 muuta kauppaa. 788 K-ruokakauppaa tarjoaa asiakkailleen myös verkkokaupan palveluita. Kesprolla on 13 noutotukkuja ja verkkotukku.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

• Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä

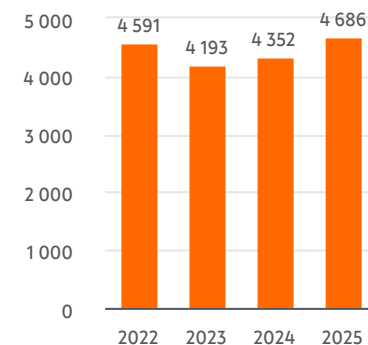
Palkitsemisraportti

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPASSA SUUNTA KOHTI KASVUA

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tulos pysyi hyvällä tasolla toimintaympäristön haasteista huolimatta. Rakentamisen suhdanteen elpyminen jatkui vuoden aikana vähitellen, mutta etenkin uudisasuntorakentaminen piristyi kaikissa toimintamaissa hitaammin kuin alkuvuonna 2025 ennustettiin. Vuoden loppupuolella myynti piristyi etenkin Keskon teknisessä kaupassa, myös rautakauppa elpyi, mutta hitaammin. Pidemmällä tähtäimellä toimialan tulevaisuuden näkymä on positiivinen. Kaupungistuminen, korjaus- ja investointivelka, infrahankkeet sekä vihreä siirtymä ylläpitävät rakentamista.

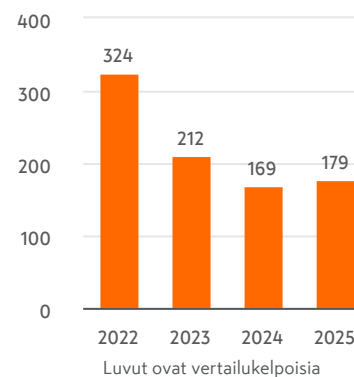
Liikevaihto

Milj. €



Liikevoitto

Milj. €



Rakentamisen ja talotekniikan kaupan, ja erityisesti yritysasiakasliiketoiminnan, kasvattaminen Pohjois-Euroopassa on tärkeä osa Keskon kasvustrategiaa. Vuonna 2025 vahvistimme asemaamme Tanskassa ostamalla kolme rautakaupan toimijaa. Keskon historian suurin rakennushanke, Onnisen ja K-Auton yhteinen logistiikkakeskus Onnela, valmistui onnistuneesti. Haastava markkinatilanne tarjosi siis hienoja mahdollisuuksia Keskon kaltaiselle vahvalle toimijalle.

Sami Kiiski

rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

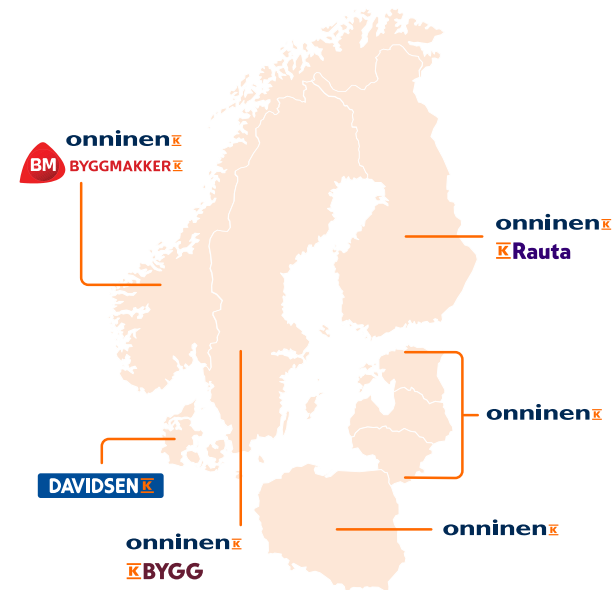
- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Rakentamisen suhdanne elpyy vähitellen

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Keskon visiona on olla johtava toimija Pohjois-Euroopassa. Kilpailuetujamme rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ovat hyvä saatavuus ja toimitusvarmuus, asiakaskokemus ja proaktiivinen myynti sekä hyvät digitaaliset palvelut. Haluamme mahdollistaa asiakkaillemme vastuulliset tuotevalinnat sekä rautakaupassa että teknisessä kaupassa. Vahvistamme asemaamme maakohtaisten strategioiden toteutusten kautta.

Liiketoimintamme voidaan jakaa kahteen osaan: rautakauppaan ja tekniseen kauppaan. Vuonna 2025 rautakaupan yritysasiakaskysyntä piristyi alkuvuonna, mutta

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Liiketoiminat ilman Kesko Senukaita

kysynnän kasvu taittui ensimmäisen vuosineljänneksen jälkeen. Teknisen kaupan kysyntä pysyi matalalla tasolla alkuvuodesta, mutta vuoden toisella puoliskolla myynti piristyi asteittain. Toimialan myynnin kasvusta huolimatta myyntikate heikkeni haastavassa markkinassa jatkuneen kovan hintakilpailun vuoksi, ja tämä vaikutti kannattavuuteen. Toimialan liikevaihto kasvoi Tanskassa toteutettujen yritysostojen ansiosta ja oli 4 685,8 miljoonaa euroa. Toimialan vertailukelpoinen liikevoittoprosentti oli 3,8 %, mikä oli hyvä suoritus edelleen haastavana jatkuneessa markkinassa. Liikevaihdosta lähes 60 % tulee Suomen rajojen ulkopuolelta.

Teknisen kaupan liikevaihto oli 2 285,4 miljoonaa euroa ja liikevoitto 89,4 miljoonaa euroa. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti kaikissa toimintamaissa Suomea lukuun ottamatta. Tekninen kauppa, eli Onninen, on ainoastaan ammattilaisille suunnattua ja asiakaskunta koostuu talotekniikkaurakoitsijoista, teollisuudesta, infrarakentajista ja jälleenmyyjistä. Asiakas- ja tuotesegmentit vaihtelevat toimintamaittain. Onnisen liiketoiminta on Keskon omaa liiketoimintaa. Teknisen kaupan logistiikka perustuu keskusvarastoihin ja iso osa toimituksista tehdään lähimpään Onninen Express -myymälään tai keskustavarastolta suoraan asiakkaille esimerkiksi työmaalle.

Rautakaupan liikevaihto oli 2 471,9 miljoonaa euroa ja se kasvoi Tanskassa toteutettujen yritysostojen ansiosta. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi kaikissa toimintamaissa Ruotsia lukuun ottamatta. Rautakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 75,3 miljoonaa euroa. Rautakauppa jakautuu yritysasiakaskauppaan ja kuluttaja-asiakaskauppaan. Rautakaupan vähittäismyynnistä noin kaksi kolmasosaa on yritysasiakaskauppaa ja noin kolmasosa suuntautuu

Liiketoimintaympäristö

Taloudelliset syklit

- Korot vaikuttavat investointihalukkuuteen
- Toimintaympäristön ennakkoidaan paranevan 2026
- Markkinatilanne luo mahdollisuuksia alan konsolidaatiolle

Vihreä siirtymä

- Kasvava energian tarve lisää energiaratkaisujen kysyntää
- Investoinnit energiainfrastruktuuriin kasvavat
- Vihreän siirtymän teknologiat kehittyvät vauhdilla

Korjausrakentaminen

- Korjausvelka sekä infrarakentamiseen että muuhun rakentamiseen liittyen
- Korjaamisen tarve kasvaa tasaisesti

Kaupungistuminen

- Kaupungistuminen ohjaa rakentamisen kysynnän kasvua
- Infrastruktuuri-investointien tarve muun muassa sähköverkkoon sekä vesi- ja viemäriverkostoon kasvaa

Digitalisaatio ja teknologisaatio

- Älykkäiden teknologioiden käyttö rakentamisessa kasvaa
- Digitalisaatio ja tekoäly parantavat tehokkuutta ja asiakaskokemusta

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

kuluttajille. Suuri osa kuluttajamyynnistä on niin kutsuttua projektikauppaa, jossa asiakas ostaa esimerkiksi kylpyhuoneen remonttituotteet ja ammattirakentaja toteuttaa remontin. Rautakaupan ketjuja ovat K-Rauta, K-Bbygg, Byggmakker ja Davidsen. Lisäksi rautakauppatoimintoja Baltiassa hoitaa yhteisyritys Kesko Senukai. K-Raudat toimivat kauppiaaliiketoimintamallilla. Rautakauppa perustuu paikallisuuteen ja vahvaan kauppaverkostoon, koska suurimmat tuoteryhmät ovat raskaita rakennusmateriaaleja ja kuljetusmatkat halutaan tyypillisesti pitää lyhyenä.

Teknisen kaupan yritysasiakkaiden sekä rautakaupan yritysasiakaskaupan osuus rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä oli yhteensä yli 80 %. Yritysasiakaskaupassa myynti ei kasvanut yleisten ennusteiden ja yhtiön alkuvuoden arvioiden mukaan erityisesti uudisasuntorakentamisen aktiviteetin hitaan elpymisen vuoksi. Kysyntä kuitenkin piristyi hieman loppuvuoden aikana. Korjausrakentaminen laski vähemmän kuin uudisasuntorakentaminen. Korjausrakentamisen osuus on yli puolet toimialan myynnistä.

Strategiassamme on huomioitu kaikkien kolmen asiakassegmenttimme, teknisen kaupan ammattiasiakkaiden sekä rautakaupan yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden, erilaiset tarpeet. Tavoitteenamme on tarjota saumaton asiakaskokemus kaikissa asiointikanavissa. Lisäksi haemme synergiaetuja maiden sisällä ja eri toimintamaiden välillä muun muassa hankinnassa sekä konseptien, digitaalisten palveluiden ja omien tuotemerkkien kehittämisessä.

Toteutimme strategian mukaiset yrityskaupat Tanskassa

Vuonna 2025 jatkoimme kasvustrategian mukaisia yrityskauppoja toteuttamalla kolmen tanskalaisen rautakaupan toimijan: Roslev Trælasthandel A/S:n, Tømmergaarden A/S:n sekä CF Petersen & Søn A/S:n yritysostot. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on yhteensä noin 400 miljoonaa euroa. Ennen kauppaa ne olivat yksityisomistuksessa ja kuuluivat XL Byg -ketjuun. Nyt ne on integroitu Davidsenin brändiin. Roslev toimii Keski-Jyllannissa, Tømmergaarden Pohjois- ja Keski-Jyllannissa, CF Petersen & Søn Sjellannissa Kööpenhaminan alueella. Vuonna 2024 ostettu Davidsen on puolestaan vahva etenkin Etelä-Jyllannissa. Näiden kolmen yrityskaupan toteuduttua pystymme palvelemaan asiakkaita maanlaajuisesti. Yhteenlaskettu markkinaosuutemme koko Tanskan rautakaupamarkkinasta kaksinkertaistui lähes 20 %:iin. Rakentamisen suhdanteen kääntyessä Keskolla on hyvät edellytykset kasvuun myös Tanskassa.

K-Raudalla ja Onnisella vahva asema Suomessa

Olemme panostaneet merkittävästi sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyteen. Suomen K-Raudan markkinaosuus on vahva, vuonna 2025 se oli 51 %. K-Raudan vertailukelpoinen liikevoitto oli 61,2 miljoonaa euroa. Suomessa on maanlaajuisesti 125 K-Rauta-kauppaa. K-Raudat toimivat kauppiaaliiketoimintamallilla. K-Raudassa yhdistyy kauppiaaliiketoimintamallilla. K-Raudassa yhdistyy kauppakohtainen liikeidea ja ketjutoiminnan tehokkuus ja

Strategiset tavoitteet

- Vahva kasvu ja tuloskehitys
- Kannattavuuden parantaminen
- Kohdennetut yritysostot
- Markkinaosuuden voittaminen kaikilla markkinoilla

Kilpailuedut

- Maakohtaiset strategiat tuovat tulosta
- Saatavuus ja toimitusvarmuus asiakastarpeiden mukaan
- Paras asiakaskokemus ja proaktiivinen myynti
- Digitaaliset palvelut parantavat asiakaskokemusta ja tehokkuutta
- Mahdollistamme vastuullisemmat valinnat asiakkaillemme

Visio:
Pohjois-Euroopan johtava toimija rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

kilpailukyky. Tavoitteena on tarjota kaikille asiakasryhmille aina paikallisesti parhaat kaupat. K-Raudan myynti muodostuu kahdesta vahvasta osa-alueesta, kuluttajakaupasta ja yritysasiakasmyynnistä. Näissä molemmissa K-Rauta on markkinoiden johtava toimija. Erityisesti kuluttaja-asiakkaat arvostavat hyvää palvelua ja vaivattomuutta, ja asiakastytyväisyytemme onkin korkealla tasolla. Usein ostoaike lähtee verkkokaupasta ja tuotteiden saatavuuden tarkistamisesta, joten olemme kehittäneet rautakaupassa monikanavaista asiakaskokemusta. Keskiössä on edelleen proaktiivinen myyntityö ja myynnin johtaminen. Merkittävä osa kuluttajamyynnistä tulee rakennus- ja remonttiprojekteja toteuttavilta asiakkailta. Kivijalkakauppojen lisäksi K-Rauta Pro -verkkopalvelu palvelee ammattirakentajia ja K-Rauta.fi-verkkokauppa kuluttaja-asiakkaita.

Onninen on teknisen kaupan markkinajohtaja Suomessa 44 % markkinaosuudella. Liikevaihto Suomessa oli 1 121,7 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto 57,0 miljoonaa euroa. Vuonna 2025 Onnisen liikevaihto laski verrattuna vuoteen 2024, mutta myynti kääntyi kasvuun kolmannella vuosineljänneksellä ensimmäistä kertaa kahteen vuoteen. Onnisen asiakaskunta on laaja ja noin puolet asiakkaista on talotekniikan asiakkaita, puolet asiakkaista toimii infrarakentamisessa, teollisuudessa kuten telakkateollisuudessa sekä jälleenmyynnissä. Tekninen kauppa on luonteeltaan suuriin myyntimääriin perustuvaa kauppaa, jossa tehokas logistiikka, laaja myymäläverkosto ja toimivat sähköiset tilauskanavat sekä ammattitaitoiset myyjät ovat avainroolissa. Onnisen tuotteiden myyntiriveistä jo yli 80 % tulee digitaalisten kanavien kautta.

Maakohtaisten strategioiden toteutus Ruotsissa ja Norjassa jatkuu

Norja on Keskon toiseksi suurin toimintamaa yli miljardin vähittäismyynnillä. Norjassa rakentamisen suhdanne on ollut heikko ja korkotaso on ollut huomattavasti muita Pohjoismaita korkeampi. Haastavasta markkinasta huolimatta Onnisen liikevaihto kasvoi hieman Norjassa ja oli 503,2 miljoonaa euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 19,7 miljoonaa euroa. Onninen on keskittynyt Norjassa vain sähkötuotteisiin. Vuonna 2023 hankitun

Elektroskandian myötä Onninen nousi sähkötukkukaupassa markkinajohtajaksi noin 40 % markkinaosuudella. Onninen on Norjassa toimialan vahvin digitaalisissa palveluissa. Rautakaupan ketjumme Byggmakkerin liikevaihto oli 520,0 miljoonaa euroa ja se kasvoi hieman, vertailukelpoinen liikevoitto oli 8,9 miljoonaa euroa. Byggmakkerin vahvuuksia ovat laaja kivijalkakauppaverkosto, 88 kauppa ympäri Norjaa ja hyvät digitaaliset palvelut.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Ruotsissa rautakaupan markkina piristyi vuoden aikana etenkin kuluttaja-asiakaskaupassa, mutta olemme keskittyneet strategiamme mukaisesti pitkällä tähtäimellä trendinomaisesti kasvavaan yritysasiakaskauppaan. Ruotsissa Onnisen liikevaihto oli 134,4 miljoonaa euroa ja liike-tulos -6,9 miljoonaa euroa. Olemme Ruotsin teknisessä kaupassa pieni toimija ja keskitymme pääasiassa sähköverkkojen ja uusiutuvan energian infran rakentamiseen. Onninen on markkinassa vahva myös muun muassa tuulipuistoihin liittyvissä

tuoteryhmissä ja aurinkovoimajärjestelmissä. Ruotsissa Mark & Infra -liiketoiminta päätettiin lopettaa viime vuosien ennakoitua heikomman kehityksen takia. Teknisen kaupan markkina on maassa hyvin konsolidoitunut.

Ruotsissa K-Byggin liikevaihto oli 343,2 miljoonaa euroa ja liike-tulos -8,8 miljoonaa euroa. Olemme keskittäneet rautakaupan liiketoiminnot Ruotsissa erityisesti yritysasiakkaille suunnattuun K-Bygg-ketjuun: kahdeksan

K-Rauta-kauppaa on muutettu K-Bygg-kaupoiksi ja loput suljettiin vuonna 2024. Konvertoitujen K-Rauta-kauppojen myynnin ohjaaminen K-Bygg-ketjuun vaikutti liikevaihtoon ja tulokseen. Alkuperäisen K-Bygg-ketjun myynti kehittyi hyvin.

Ruotsin markkina on edelleen fragmentoitunut ja pitkällä tähtäimellä näemme, että Ruotsi ja Norja tarjoavat edelleen merkittäviä kasvumahdollisuuksia.



Case

Onnelan logistiikkakeskus on tärkeä osa Keskon kasvustrategiaa

Onnelan logistiikkakeskus valmistui elokuussa 2025. Se on Keskon historian suurin yksittäinen rakennusinvestointi ja tärkeä osa Keskon kasvustrategian toteuttamista. Uusi logistiikkakeskus palvelee ensisijaisesti Onnisen teknistä kauppaa ja lisäksi K-Auton varaosalogistiikkaa. Muutto ja käyttöönotto tapahtuu talvella, joka on vuoden hiljaisinta aikaa. Täydessä toiminnassaan logistiikkakeskus on keväällä 2026. Toimiessaan täydellä teholla Onnelasta lähtee noin 200 rekkaa tai kuorma-autoa päivässä, ja siellä työskentelee 400–500 logistiikan ammattilaista. Noin 85 000 neliömetrin logistiikkakeskus vastaa kooltaan 12 jalkapallokenttää. Onnela mahdollistaa kasvun markkinan vahvistuessa, ja se tuo huomattavia tehokkuushyötyjä volyymien kasvaessa sekä parantaa logistisia palveluita entisestään.

Uuden logistiikkakeskuksen valmistuttua K-Raudan keskusvarasto siirtyy ulkoistetusta varastosta Onnisen vanhaan varastoon Hyvinkäällä. Muutos tuo synergiaetuja muun muassa henkilöstöresursoinnissa.

Kuva: Saku Metsärinne

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Rakentamisen aktiviteetti piristyi Puolassa ja Baltiassa

Onnisen myynti kasvoi Puolassa rakentamisen aktiviteetin piristyessä, myös kannattavuus oli melko hyvällä tasolla etenkin suhteessa verrokkeihin. Puolassa teknisen kaupan markkina on erittäin fragmentoitunut ja olemme suurimpien toimijoiden joukossa noin 6 % markkinaosuudella. Onninen on Puolassa vahva digitaalisissa palveluissa.

Vuonna 2025 rakentaminen piristyi Baltian maissa muun muassa talouden elpymisen ja EU:n tukemien infraprojektien ansiosta. Myös Baltiassa uudisasuntorakentaminen oli matalalla tasolla ylitarjonnan ja kuluttajien varovaisuuden vuoksi. Baltiassa Virossa, Latviassa ja Liettuaassa myynti kasvoi selvästi. Baltian maista Onnisen liiketoiminta on suurinta Virossa. Myös myymäläverkosto on siellä kattavin. Vuonna 2025 avasimme Virossa ja Liettuaassa uudet keskusvarastot.

Kuluttajakauppaan keskittyneen Kesko Senukain yhteisyritystulos oli 19,5 miljoonaa euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina

Avainlukuja	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	4 685,8	4 351,6
Rautakauppa	2 471,9	2 160,7
Tekninen kauppa	2 285,4	2 255,0
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	178,6	169,1
Rautakauppa	75,3	62,6
Tekninen kauppa	89,4	90,5
Kesko Senukai	19,5	20,9
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,8	3,9
Rautakauppa	3,0	2,9
Tekninen kauppa	3,9	4,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,3	7,8
Investoinnit, milj. €	279,7	293,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 853	6 538

Kiinteistöt	2025	2024
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	580	248
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m²	715	356
Vuokrakohteet, pinta-ala, 1 000 m²	999	869

Kiinteistöjen ryhmittelyä toimialoille muutettiin vuonna 2025. Tämän seurauksena rakentamisen ja talotekniikan kaupan kiinteistöihin sisältyy mm. Onnelan logistiikkakeskus.

Kauppojen lukumäärä	Vähittäis- ja yritysassiakasmyynti, alv 0 %, milj. €		Muutos, %*
	2025	2024	
K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kauppa	2025	2024	2025
K-Rauta, Suomi	125	122	1 093,7
K-Rauta Yrityspalvelu, Suomi	-	-	218,2
Tekninen kauppa , Suomi	60	60	1 093,3
Suomi yhteensä	185	182	2 405,2
K-Bbygg, Ruotsi	57	56	350,1
Tekninen kauppa, Ruotsi	5	5	122,5
Byggmakker, Norja	89	90	606,9
Tekninen kauppa , Norja	26	26	543,4
Dauidsen, Tanska	49	23	843,1
Tekninen kauppa , Baltia	18	18	153,6
Tekninen kauppa , Puola	29	30	378,1
Muut maat yhteensä	273	248	2 997,6
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	458	491	5 402,7

Lisäksi rakentamisen ja talotekniikan kaupat tarjoavat asiakkailleen kattavat verkkokaupan palvelut. Kaksi Onnisen kaupaa Suomessa toimii samassa toimipisteessä K-Raudan kanssa.

* Muutos-% edelliseen vuoteen verrattuna on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa yritys järjestelyt olisivat toteutuneet 1.1.2024. Vuonna 2024 toteutui Tanskassa 31.1.2024 Dauidsen Koncernen A/S:n yritysosto. Ruotsissa K-Rauta-ketjun liiketoiminnan uudelleenjärjestely saatiin päätökseen joulukuussa 2024. Loka-marraskuun 2024 aikana 8 K-Rauta-kauppaa siirtyi K-Bbygg-ketjuun. Vuonna 2025 on toteutettu Tanskassa 31.1.2025 Roslev Trælasthandel A/S:n, 30.4.2025 CF Petersen & Søn A/S:n ja 28.5.2025 Tømmergaarden A/S:n yritysostot. 1.1.2025 alkaen Kesko Senukai ei sisälly K-ryhmän vähittäis- ja yritysassiakasmyyntiin raportointikaudella tai vertailukaudella.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Markkinat

Rakentamisen suhdanteen elpyminen on jatkunut vähitellen, mutta odotettua hitaammin. Etenkin uudisasuntorakentaminen on ollut aiempia odotuksia heikompaa. Hieman toimintamaasta riippuen kehityksen taustalla on kuluttajien heikko luottamus, säästäminen ja asuntojen ylitarjonta. Uudisasuntorakentamisen osuus koko rakentamisen markkinasta on noin 20–30 % maasta riippuen. Muut rakentamisen muodot, kuten infra- ja korjausrakentaminen, laskivat asuntorakentamista vähemmän.

Rakentamisen kokonaismarkkinaa tukee kuitenkin pidemmällä tähtäimellä korjausrakentaminen, energiatehokkuuteen ja vihreään siirtymään liittyvä rakentaminen, kaupungistuminen ja väestörakenteen muutokset Pohjois-Euroopassa. Myös rakentamisen teknistyminen, tiukemmat vaatimukset sekä kasvava korjausvelka tukevat rakentamista.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan nykyisen liiketoiminnan mukainen kokonaismarkkina tähänhetkiselä markkina-alueellamme oli vuonna 2025 noin 31,6 miljardia euroa (30,1 miljardia euroa vuonna 2024).

Yrityskaupoissa kasvupotentiaalia

Pohjois-Euroopan markkina-alue tarjoaa edelleen hyviä mahdollisuuksia kasvaa myös yrityskauppojen avulla, sillä Pohjois-Euroopassa rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinat ovat useassa toimintamaassamme fragmentoituneet. Tämä mahdollistaa erinomaisen potentiaalin jatkaa alan aktiivista konsolidaatiota. Tällä hetkellä markkinaosuutemme on vielä kohtuullisen matala esimerkiksi Ruotsissa, mikä antaa mahdollisuuksia kasvun jatkamiseen myös strategiamme mukaisten yritysostojen kautta. Myös Tanska tarjoaa meille mahdollisuuksia etenkin teknisessä kaupassa.

Tiedot perustuvat Keskon omaan arvioon.

Markkina-alueet

Markkinat maittain, niiden kehitys vuonna 2025 edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %) sekä pääkilpailijat. Tiedot perustuvat Keskon omaan arvioon.

	Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Rautakauppa	Suomi	2,6 mrd. euroa (+2,7 %), (RaSi ry*)	51 %	Stark Suomi Oy, S-ryhmä, Bauhaus
	Ruotsi (K-Bygg)	6,3 mrd. euroa (+4,9 %), (Byggmateriälhandlarna ja Keskon oma arvio)	6 %	Beijer, Mestergruppen, Optimera, Bygma, Bauhaus, Byggmax
	Norja	4,9 mrd. euroa (+4,4 %), (Virke ja Keskon oma arvio)	12 %	Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo
	Tanska	4,8 mrd. euroa (+2,4 %), (Danske Byggecentre)	17 %	Stark, Bygma and XL Byg
Tekninen kauppa	Suomi	2,4 mrd. euroa (-1,6 %), (STK, Talteka)	44 %	Dahl, Ahlsell, Sonepar, Rexel
	Ruotsi (Onninen ja MIAB)	1,0 mrd. euroa (-0,2 %), (SEG Infra, RGF Water and sewage)	11 %	Dahl, Ahlsell, Sonepar, Rexel, AO
	Norja	1,3 mrd. euroa (+0,3 %), (Virke electrotechnical trade ja Keskon oma arvio)	39 %	Solar, Berggård Amundsen, Ahlsell, Elektroimportøren
	Puola	6,1 mrd. euroa (-0,6 %)**	6 %	GC Group (BIMs, Hydrosolar, HTI), Grudnik, 3W Tadmar, Würth/ TIM, Alfa Elektro, Grodno
	Viro	0,6 mrd. euroa (+3,1 %)**	14 %	FEB (Ahlsell), W.E.G (Würth), Esvika Elekter
	Latvia	0,6 mrd. euroa (+3,8 %)**	5 %	Sanistal, ESELO, EVA-SAT, SB, Baltijas Elektro Sabiedriba (Würth)
	Liettua	1,0 mrd. euroa (+10,4 %)**	4 %	Sanistal, Dahlgera (Dahl), Elektrobalt (Würth), Elektrokomplektas

RaSi ry:n jäseniä ovat BGH Group, Stark Suomi Oy, Hankkija Oy, Hartman Rauta Oy, Laattapiste Oy, Maalarimestarien Oy, S-ryhmä, Värämiehet Oy ja Värätkku Oy. Lisäksi tilastoon sisältyy Puumerkki Oy. ** Keskon oma arvio

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

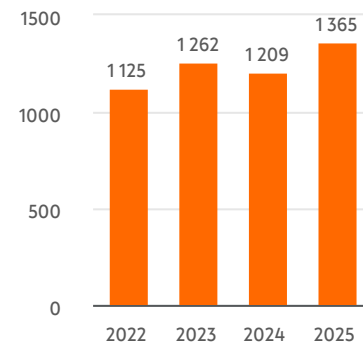
- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

AUTOKAUPASSA ERINOMAINEN SUORITUS HAASTAVANA JATKUNEESSA MARKKINASSA

Keskon autokaupan toimialan liikevaihto ja tulos kasvoivat merkittävästi, vaikka toimintaympäristö pysyi haastavana vuonna 2025. Markkinassa nähtiin hienoisia piristymisen merkkejä, mutta heikko kuluttajaluottamus ja epävarmuus käyttövoimavalinnoissa hidastivat elpymisen tahtia. Myynti kasvoi kaikilla autokaupan kolmella osa-alueella, eli uusissa autoissa, käytetyissä autoissa ja palveluissa. Keskon autokauppa päihitti markkinan selvästi sekä uusien että käytettyjen autojen myynnissä. Myös toimialaan kuuluvassa urheilukaupassa markkinaosuus kasvoi.

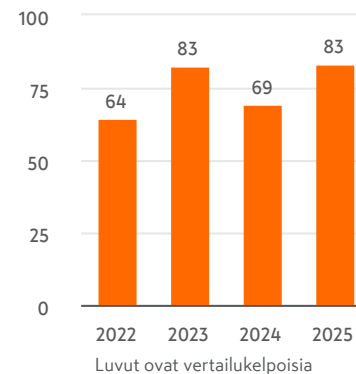
Liikevaihto

Milj. €



Liikevoitto

Milj. €



Olen ylpeä toimialamme suorituksesta vuonna 2025 erityisesti siksi, ettei haastava markkina tarjonnut meille lainkaan vetoapua autokaupassa tai urheilukaupassa. Autokaupan hyvän menestyksemme taustalla ovat toimiva strategia ja parantunut operatiivinen suorituskky, vahva uusien autojen tuoteportfolio, poikkeuksellinen kattavuus autokaupan arvoketjun eri osissa sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Johanna Ali
autokaupan toimialajohtaja

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Toimiva strategia näkyy arjessa ja tuo tuloksia

Keskon autokaupasta vastaavan K-Auton tavoitteena on olla Suomen tunnetuin ja suosituin autokaupan toimija, jonka myynti ja tulos kehittyvät vahvasti ja liiketoiminnot kasvavat kannattavasti markkinaa paremmin. Lisäksi tavoitteena on parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta. Autokaupan toimialaan kuuluvassa urheilukaupassa tavoitteena on säilyttää asema vahvana markkinajohtajana. Kaikissa toimialan strategisissa tavoitteissa nähtiin myönteistä kehitystä vuonna 2025, vaikka markkina oli haastava sekä auto- että urheilukaupassa.

Toimialan liikevaihto vuonna 2025 oli 1 364,8 miljoonaa euroa ja se kasvoi vertailukelpoisesti 12,0 % haastavasta markkinasta huolimatta. Kaikki autokaupan liiketoiminnot olivat kannattavia. Myös liikevoitto kasvoi edellisvuodesta ja toimialan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla.

K-Auto on poikkeuksellisen vahvasti läsnä autoilun arvoketjun eri osissa. Tasapainoinen liiketoimintaportfolio kattaa uudet autot, käytetyt autot sekä erilaiset autoilun palvelut, mikä tukee hyvää kehitystä erilaisissa markkinatilanteissa. Viime vuosina toteutetun kattavan muutosohjelman myötä toimialan operatiivinen tehokkuus on noussut erinomaiselle tasolle. Tiivis yhteistyö yhden maailman suurimmista autonvalmistajista Volkswagen-konsernin ja Porschen kanssa, K-ryhmän sisäiset synergiaedut sekä nopea digitaalisten palveluiden kehitys tuovat kilpailuetuja.

Uusien autojen myynti selvästi vaisua markkinaa vahvempaa

K-Auton uusien autojen liiketoiminta kattaa Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen maahantuonnin ja myynnin. K-Auto myy oman vähittäiskauppaverkostonsa kautta noin 70 % maahan tuomistaan uusista autoista, loput myydään kattavan itsenäisten jälleenmyyjien verkoston kautta. Talouden yleinen epävarmuus heijastui kuluttajien ostokäyttäytymiseen autokaupan markkinassa myös vuonna 2025 ja uusien autojen kysyntä jäi jälleen selvästi pitkän aikavälin keskiarvosta. Suomessa ensirekisteröitiin uusia henkilöautoja 70 608 kappaletta vuonna 2025. K-Auto suoriutui kuitenkin selvästi kokonaismarkkinaa paremmin: kun uusien autojen ensirekisteröinnit kokonaisuudessaan laskivat tammi-joulukuussa 2025 noin -1,6 %, K-Auton edustamien automerkkien ensirekisteröinnit kasvoivat 20,5 %. Kaupallisesti vahva uusien autojen mallisto tuki K-Auton myynnin kehitystä. K-Auton osuus uusien autojen ensirekisteröinneistä Suomessa oli 17,3 % (henkilö- ja pakettiautot). Uusien autojen kaupan arvioidaan kasvavan vuonna 2026. Uusien autojen liiketoiminnan osuus K-Auton liikevaihdosta oli noin 49 %.

Myynti ja markkinaosuus kasvoivat käytetyissä autoissa

Käytettyjen autojen markkina kasvoi maltillisesti vuonna 2025. Käytettyjen autojen kaupassa volyymit ovat vakaammat kuin uusissa autoissa. K-Auton käytettyjen autojen kauppa kasvoi selvästi markkinaa vahvemmin autoliikkeistä tapahtuvassa käytettyjen autojen kaupassa ja markkinaosuus käytetyissä autoissa vahvistui selvästi.

Vaikka Kesko on käytettyjen autojen kaupassa suhteellisen uusi toimija, toimintaa tukee luotettavaksi koettu K-brändi. K-Auto onkin noussut yhdeksi Suomen suurimmista käytettyjen autojen myyjistä. Markkina on kuitenkin pirstaloitunut ja kuluttajien välinen kaupankäynti yhä merkittävää. Autokannan sähköistyessä arvioidaan, että käytettyjen autojen kauppa siirtyy jatkossa entistä enemmän autoliikkeisiin kuluttajien välisestä kaupasta. Käytettyjen autojen liiketoiminnan osuus K-Auton liikevaihdosta oli noin 34 %.

Laaja valikoima autoalan palveluita

K-Auton palveluliiketoiminta sisältää autojen huolto-, vauriokorjaus-, rengas- ja varaosapalveluita, valtakunnallisen K-Lataus-verkoston sähköautoille sekä autojen leasing-palvelut. Vuonna 2025 palveluliiketoiminnan myynti kasvoi ja kannattavuus oli hyvällä tasolla. K-Lataus-verkoston myynti kasvoi ja myydyn sähkön määrä kasvoi noin 30 % vuoden aikana. Leasing-liiketoiminta kehittyi hyvin ja sitä laajennettiin myös käytettyihin autoihin. K-Auton leasing-autokanta kattoi vuoden lopussa noin 5 000 autoa. Liikenteen sähköistyminen vaikuttaa myös huoltopalveluiden kysyntään. Jatkossa palveluissa haetaan kasvua erityisesti vauriokorjauksesta sekä yli viisi vuotta vanhojen autojen huollosta. K-Auton varaosalogistiikka muuttaa uuteen Onnelan logistiikkakeskukseen, mikä mahdollistaa jatkossa Suomen markkinoille räätälöidyn varaosavalikoiman sekä nopeammat toimitukset asiakkaille, korjaamoille ja yhteistyökumppaneille. Palveluiden osuus K-Auton liikevaihdosta vuonna 2025 oli noin 14 %.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

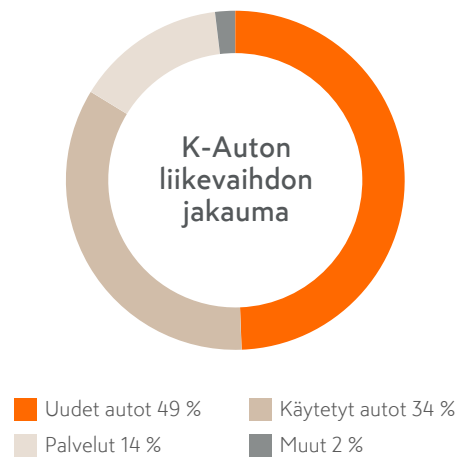
- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

K-Auton asema autoilun sähköistymisessä vahva

Käyttövoimien murros näkyi autokaupan markkinassa myös vuonna 2025. Laajan merkkivalikoiman ja uusiutuvan malliston ansiosta K-Auto pystyi tarjoamaan asiakkailleen kattavan ja monipuolisen valikoiman autoja käyttövoimasta riippumatta. Kaikista K-Auton myymistä ensirekisteröidyistä henkilöautoista 68,8 % oli täyssähköautoja tai ladattavia hybridejä. Myös käytetyille sähköautoille on kysyntää. Täyssähköisten henkilöautojen rekisteröinnit kasvoivat K-Autossa 34,7 % edellisvuodesta, kun koko markkinassa kasvu oli 22,3 %. Keskon edustamien merkkien osuus kaikista ensirekisteröidyistä täyssähköautoista Suomessa oli 21,8 % (henkilö- ja pakettiautot). Keskon strateginen kumppani Volkswagen-konserni jatkaa investointeja sähköautoteknologioiden kehittämiseen.



”Muut” sisältää pääsääntöisesti leasing-palveluita

K-Auton valtakunnallinen K-Lataus-verkosto kasvoi jälleen vuonna 2025 ja vuoden lopussa se kattoi jo 2 079 latauspistettä yhteensä 360 latausasemalla. Vuoden aikana verkostoon avattiin uusia latausasemia eri puolille Suomea ja laajennettiin olemassa olevia kohteita. Erityisesti panostettiin suurteholatureihin ja isoihin 18 suurteholaturin (400 kW) asemiin. Kaikki K-Latauksen asemat sijaitsevat K-ryhmän ruoka- ja rautakauppojen yhteydessä. K-Latauksen asemilta ladattava sähkö on uusiutuvaa ja tuotettu kotimaisella tuulivoimalla. K-Auto jatkaa investointeja sähköautoilun latausinfrastruktuurin kehittämiseen myös vuonna 2026.

Entistä parempi asiakaskokemus kaikissa kanavissa

Asiakaskokemuksen parantaminen on yksi K-Auton strategisista tavoitteista. Pyrkimyksenä on nostaa autokaupan asiakaskokemus Suomessa nykyistä korkeammalle tasolle. Vuoden aikana nähtiin myönteisiä tuloksia, kun K-Auton CUPRA-myyntitiimi valittiin koko Suomen parhaaksi brändiksi Auto Bild -lehden asiakaspalvelututkimuksessa.

K-Auton näkemyksen mukaan kivijalkamyymälöiden ja digitaalisten palveluiden yhdistäminen on autokaupassa voittava konsepti. K-Auton liiketoiminnoilla on kattava valtakunnallinen fyysisten toimipisteiden verkosto, minkä lisäksi on panostettu digitaalisiin palveluihin, joita asiakkaat hyödyntävät yhä enemmän myös autokaupassa. Asiakkaille pyritään tarjoamaan aidosti saumaton monikanavainen palvelukokemus, jossa autoja voidaan esimerkiksi vertailla verkossa, koeajaa liikkeessä ja ostaa chat-palvelun kautta. Digitaalisella

Liiketoimintaympäristö

Talous

- Markkinassa hienoisia piristymisen merkkejä
- Heikkona jatkunut kuluttajaluottamus ja varovainen ostokäyttäytyminen hidastivat elpymisen tahtia

Uudet autot

- Uusien henkilöautojen rekisteröinnit laskivat ja ovat erittäin heikolla tasolla. Pakettiautojen rekisteröinnit kasvoivat
- Isot, vakiintuneet brändit säilyttävät vahvan aseman rekisteröinneissä huolimatta uusien automerkkien saapumisesta markkinaan

Käytetyt autot

- Merkittävä markkina Suomessa
- Markkina ammattimaistuu ja kuluttajien välisen kaupan ennustetaan vähenevän

Käyttövoimat

- Sähköistymisen kasvusuunta on selkeä
- Sähköistyminen haastaa merkittävästi perinteistä huoltoliiketoimintaa
- K-Auton asema sähköistymisessä erittäin vahva. Edustamamme merkit edustavat Suomen sähköautomyyntistä 21,8 %

Uudet toimijat

- Autokaupan toimintamallit sekä roolit jakeluketjussa muuttuvat
- Uusia autobrandeja tulee markkinalle

Digitalisaatio

- Kuluttajat omaksuvat yhä vahvemmin digikanavia
- Digitalisaatio tehostaa toimintaa
- Monikanavainen myynti kasvaa, asiakkaan ostopolku useimmiten digin ja kivijalan yhdistelmä

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

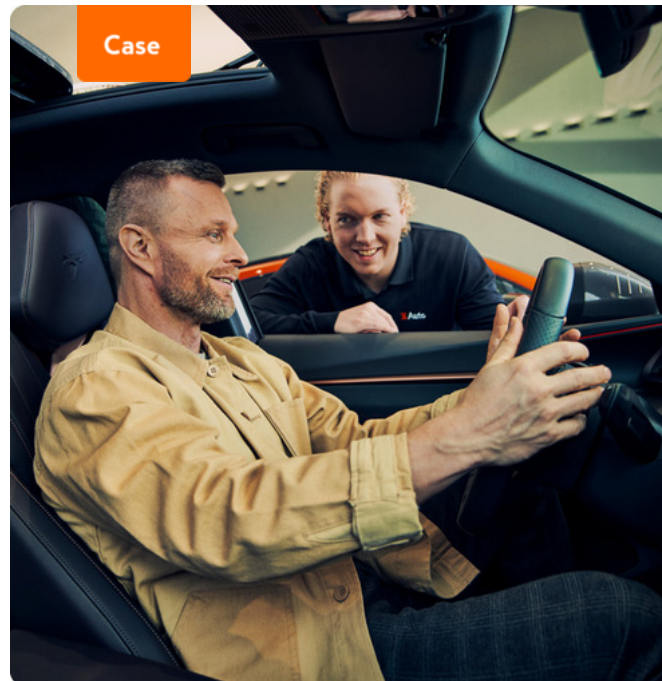
- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

kehityksellä ja esimerkiksi automaatiolla ja robotiikalla on myös tärkeä rooli toiminnan tehokkuuden parantamisessa. Autokaupan myynnistä jo noin 100 miljoonaa euroa tulee digitaalisten kanavien kautta, erityisesti palveluliiketoiminnassa digitaalinen myynti on kasvanut merkittävästi. Autokaupassa hyödynnetään Keskon yhteistä asiakasdataa digitaalisten palveluiden ja paremman asiakaskokemuksen luomiseksi.

Urheilukaupassa asema markkinajohtajana vahvistui

Autokaupan toimialaan kuuluvassa urheilukaupassa Intersportin ja Budget Sportin liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 0,1 % ja vertailukelpoinen liikevoitto

kasvoi ja oli 8,3 miljoonaa euroa kokonaismarkkinan laskusta huolimatta. Strategisen tavoitteen mukaisesti Kesko säilytti asemansa Suomen urheilukaupan markkinajohtajana ja Keskon markkinaosuus urheilukaupassa kasvoi entisestään. Urheilukaupan ketjuista Intersport on pääosin kauppiasvetoista liiketoimintaa, jossa hyödynnetään kauppakohtaisia liikeideoita ja painotetaan laatua. Budget Sport on puolestaan Keskon omaa liiketoimintaa ja tarjoaa urheilun ja vapaa-ajan perustuotteita edulliseen hintaan. Digitaalisten kanavien kautta tapahtuva myynti on erittäin tärkeää kummallekin ketjulle.



Volkswagen oli Suomen toiseksi rekisteröidyin henkilöautomerkki vuonna 2025 ja täyssähköautojen markkinajohtaja Suomessa. Myynti ja markkinaosuus kasvoivat merkittävästi ainoana kärkimerkeistä ja markkinaosuus oli 11,3 %. Erityisen suosittuja olivat ID.-malliston täyssähköautot, joiden osuus Volkswagenin rekisteröinneistä Suomessa oli 44,4 %.

Myös Audi kasvatti myyntiään ja markkinaosuuttaan edellisvuoteen verrattuna. Markkinaosuus oli 4,3 %. Kasvun vetureina toimivat erityisesti täyssähköautomallit ja Audi oli jälleen saksalaisten premium-merkkien ykkönen täyssähköautoissa 6,8 % markkinaosuudella.

Strategiset tavoitteet

- Vahva myynnin ja tuloksen kehitys
- Markkinan voittaminen kaikissa liiketoiminnoissa
- Parannus asiakas- ja työntekijäkokemuksessa
- Tunnetuin ja suosituin autokauppa

Kilpailuedut

- Tasapainoinen liiketoimintaportfolio
- Vahva asema koko arvoketjussa
- Operatiivinen tehokkuus
- Digitaalisen kehityksen nopeus
- Yhteistyö Volkswagen-konsernin kanssa
- K-ryhmän vahvuudet ja synergiat

Visio:
Johtava ja kiinnostavin
autoalan yhtiö Suomessa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Autokaupan markkina

Vuonna 2025 Suomessa ensirekisteröitiin 70 608 uutta henkilöautoa (ei sisällä matkailuautoja) ja 10 431 pakettiautoa. Henkilöautojen ensirekisteröintimäärä jäi noin

K-Auton edustamien sähkö- ja hybridautojen mallisto uudistui vuonna 2025 useilla merkittävillä uutuuksilla. Uutena täyssähköautomallina Suomen markkinoille saapui Audi A6 e-tron. Audin mallisto täydentyi myös A5-, A6- ja Q5-mallien ladattavilla hybrideillä. Polttomoottorimalleja oli mm. Volkswagen T-Roc ja Porsche 911 Carrera S ja 4S sekä Bentley Bentayga Speed. Volkswagen Hyötyautojen puolella Volkswagen Caddy sai mallistoonsa ladattavan hybridin, sekä Multivanin ja Californian ladattavan hybridin ja nelivedon yhdistelmät.

2,7 % alhaisemmaksi kuin edellisenä vuonna. Pakettiautojen ensirekisteröinnit nousivat 7,1 %.

Kaikista Suomessa vuonna 2025 ensirekisteröidyistä henkilöautoista ladattavia oli 58,4 %, joista noin 64,8 % oli täyssähköautoja ja 35,2 % ladattavia hybridejä.

K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 14 044 kappaletta (ei sisällä matkailuautoja).

Autokaupan markkinaosuudet

K-Auton markkinaosuus ensirekisteröinneistä Suomessa oli 17,3 % (14,5 %) (Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen Hyötyautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja).

- Volkswagen-henkilöautot 11,3 %
- Audi 4,3 %
- SEAT ja CUPRA 1,1 %
- Porsche ja Bentley 0,6 %
- Volkswagen-pakettiautot 16,9 %

Rekisteröintitilastojen lähde: Netwheels/Autoalan Tiedotuskeskus

Urheilukaupan markkina ja markkinaosuus

Urheilukaupan markkina Suomessa oli noin 1,3 miljardia euroa vuonna 2025 (Muoti- ja urheilukauppa ry) ja se laski 5,2 %. Keskon urheilukaupan (Intersport, Budget Sport ja Kesport) markkinaosuus oli yhteensä noin 24 %. Kilpailijat: XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat.

Autokauppa lukuina

Avainlukuja	2025	2024
Liikevaihto, milj. €	1 364,8	1 209,4
Autokauppa	1 196,2	1 040,9
Urheilukauppa	168,8	168,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	83,1	69,3
Autokauppa	74,8	61,7
Urheilukauppa	8,3	7,6
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,1	5,7
Autokauppa	6,3	5,9
Urheilukauppa	4,9	4,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	15,5	13,8
Investoinnit, milj. €	125,0	89,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 638	1 556

Kiinteistöt	2025	2024
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	44	40
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m²	53	53
Vuokrakohteet, pinta-ala, 1 000 m²	177	172

K-ryhmän autokauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	Muutos, %*
	2025	2024	2025	
Autokauppa	48	47	1 205,2	19,2
Urheilukauppa**	61	61	236,5	-2,0
Autokaupan toimiala yhteensä	109	108	1 441,7	15,1

* Muutos-% edelliseen vuoteen verrattuna on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa yritysjärjestelyt olisivat toteutuneet 1.1.2024. Vuonna 2024 toteutui 1.9.2024 Autotalo Lohjan yritysosto.

** Vuoden 2025 lopussa Intersportilla oli 50 ja Budget Sportilla 11 kauppaa Suomessa. Lisäksi verkostoon kuului 17 Kesport-kauppaa.



Vastuullisuus lyhyesti	49
Keskeiset tavoitteet ja mittarit	50
Ilmasto ja luonto	51
Arvoketju	55
Ihmiset	57
Hyvä hallinto	59

VASTUULLISUUS K:SSA 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

VASTUULLISUUS LYHYESTI

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa ja kolmen toimialamme liiketoimintaa. Vastuullisuusstrategiamme painopistealueet ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset sekä hyvä hallinto.

Vastuullisuusstrategian painopistealueet

VISIO: Mahdollistamme asiakkaidemme vastuullisemmat valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussa

ILMASTO JA LUONTO

- Vähennämme päästöjä arvoketjussa
- Suojaamme luonnon monimuotoisuutta
- Huolehdimme veden riittävydestä
- Edistämme kiertotaloutta



ARVOKETJU

- Varmistamme toimitusketjun vastuullisuuden
- Kannustamme asiakkaitamme vastuullisiin valintoihin
- Luomme lisäarvoa yhteiskunnalle



IHMISET

- Kehitämme henkilöstömme turvallisuutta ja hyvinvointia
- Edistämme monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja mukaan ottamista



HYVÄ HALLINTO

- Sitoudumme K Code of Conductiin
- Vahvistamme vastuullisuusosaamista koko organisaatiossa
- Hyödynnämme dataa ja luomme sillä lisäarvoa



Kestävän kehityksen indeksit

Kesko on valittu useisiin merkittäviin kestävän kehityksen indekseihin, kuten Dow Jones Best-in-Class World ja Europe, CDP, MSCI ESG Ratings ja Sustainalytics. Vuonna 2025 Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi päivittäistavara-kaupan yritykseksi Global 100 -listalla ja Euroopan vastuullisimmaksi päivittäistavara-kaupan yritykseksi Europe 50 Most Sustainable Companies -listalla.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KESKEISET TAVOITTEET JA MITTARIT



TEEMA	TAVOITE	KPI	2025	2024
Ilmasto ja luonto	Sitoudumme vähentämään absoluuttisia scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöjämme 58,8 % vuoteen 2034 mennessä vuoden 2024 perustasosta	tCO ₂ - ekv.	74 204 tCO₂-ekv.	91 135 tCO₂-ekv.
	Sitoudumme vähentämään absoluuttisia scope 3 -kasvihuonekaasupäästöjämme (ostetut tavarat ja palvelut sekä myytyjen tuotteiden käyttö) 35,0 % vuoteen 2034 mennessä vuoden 2024 perustasosta	tCO ₂ -ekv.	7 768 187 tCO₂-ekv.	6 941 006 tCO₂-ekv.
Arvoketju	100 %:lle oman riskimaahankinnan tavarantoimittajien tehtaista on tehty sosiaalisen vastuun auditointi	Auditoidut riskimaatavaran-toimittajien tehtaast, %	97,6 %	91 %
Ihmiset	Kasvatamme naisten osuutta ylimmässä johdossa 40 prosenttiin ja keskijohdossa 45 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä	Aliedustetun sukupuolen %-osuus ylimmässä johdossa	27,8 % naisia	27,7 % naisia
		Aliedustetun sukupuolen %-osuus keskijohdossa	28,2 % naisia	32,8 % naisia
Hyvä hallinto	Työntekijöiden sitoutuminen K Code of Conduct -toimintaohjeisiin	%	94 %	85 %

[+](#) Lue lisää kestävyys selvityksestä

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

ILMASTO JA LUONTO

Ilmasto- ja luontotyömme tavoitteena on vähentää kasvihuonekaasupäästöjä ja ehkäistä luontokatoa omassa toiminnassamme ja arvoketjussamme. Edistämme tavoitteitamme muun muassa sähköistämällä kuljetuksiamme, parantamalla kiinteistöjemme ja kauppojemme energiatehokkuutta sekä tehostamalla kierrätystä.

Vähennämme päästöjä omassa toiminnassamme ja arvoketjussamme

Keskon kasvihuonekaasupäästöt koostuvat energia- ja teollisuuspäästöistä sekä maankäyttöön liittyvistä päästöistä (FLAG: Forest, Land and Agriculture). Päästöjen jakautumisesta ja laskennasta kerrotaan tarkemmin kestävyys selvityksessä.

Oman toiminnan päästöt (scope 1 ja 2)

Keskon oman toiminnan energia- ja teollisuuspäästöissä merkittävimmät päästölähteet ovat kuljetusten, logistiikkatoimintojen ja työsuhteautojen polttoaineiden

Uudet tieteeeseen perustuvat päästötavoitteet on hyväksytty

Science Based Targets -aloite (SBTi) hyväksyi Keskon uudet lyhyen ja pitkän aikavälin päästövähennys-tavoitteet tammikuussa 2026. Olemme laskeneet ensimmäistä kertaa Keskon maankäyttöön liittyvät päästöt ja asettaneet myös niille tavoitteet. Tavoitteet on kuvattu yksityiskohtaisesti kestävyys selvityksessä.

+ Lue lisää kestävyys selvityksestä E1

päästöt sekä kaukolämmön kulutus. Keskeisiä keinoja näiden päästöjen vähentämiseksi ovat logistiikan sähköistäminen ja polttoaineen vaihtaminen biopolttoaineisiin, energiatehokkuuden parantaminen ja uusiutuvan energian käyttö.

Arvoketjun päästöt (scope 3)

Suurin osa Keskon arvoketjun päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Siksi ilmastotyössämme keskeistä on tavarantoimittajien haastaminen päästövähennyksiin ja asiakkaiden kannustaminen kestävämpiin valintoihin.

Vuonna 2025 ostoeuroihin pohjautuen 47 % tavarantoimittajistamme on asettanut tieteeeseen perustuvat, lyhyen aikavälin päästövähennystavoitteet.

Vaikutamme arvoketjun päästöihin lisäämällä kestäviä tuotteita valikoimiimme ja kannustamalla asiakkaita kestävämpiin valintoihin muun muassa K-Ruoka-sovelluksen avulla. Kestäviksi määrittelemiämme tuotteita ovat esimerkiksi kasvipohjaiset tuotteet päivittäistavarakaupassa, aurinkopaneelit ja ilmalämpöpumput rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä täyssähköautot autokaupassa.



Sähkökuorma-autot liikenteeseen ympäri Suomen

Kesko sähköistää vauhdilla päivittäistavarakaupan kuljetuksiaan. Liikenteessä olevien sähkökuorma-autojen ja -pakettiautojen määrä kasvaa 70 autoon vuoden 2026 loppuun mennessä ja 200 autoon vuoteen 2030 mennessä. Vuoteen 2030 mennessä Keskon päivittäistavarakaupan kuljetuskalustosta noin 30 % arvioidaan olevan sähköautoja.

Tammikuussa 2026 Keskon päivittäistavarakaupan sähkökuorma-autoja oli liikenteessä pääkaupunkiseudun, Mikkelin, Oulun, Seinäjoen, Tampereen ja Turun jakelualueilla sekä Vantaa–Tampere-runkolinjalla. Kesko on rakennuttanut kaikkiin päivittäistavarakaupan logistiikkakeskuksiinsa raskaan kaluston latauspisteet.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Energiatehokkuutta määrätietoisilla toimilla

Energiankulutuksen aktiivinen vähentäminen edellyttää K-ryhmältä pitkäjänteisiä investointeja sekä jatkuvaa energiankulutuksen ja teknisten järjestelmien toiminnan tarkkailua ja poikkeamiin reagoimista.

Liityimme lokakuussa 2025 ensimmäisten yritysten joukossa kaupan alan yhteiseen, vuosien 2026–2035 energiatehokkuussopimukseen. Keskon 16 prosentin eli 140 GWh:n suuruisen energiatehokkuuden parannuksen kulmakiviä ovat vuosina 2021–2035 toteutettavat kauppojen energiaremontit ja innovatiiviset energiaratkaisut.

K-ryhmän kaupoista suurin energiankulutus on ruokakaupoilla, jotka kuluttavat energiaa tuotteiden kylmäketjusta huolehtimiseen. Keskeisiä keinoja energiatehokkuuden parantamisessa ovat kylmälaitteiden ja valaistuksen uudistaminen sekä uudet innovaatiot, kuten kylmäjärjestelmien tuottamaa hukkalämpöä kierrättävä lämmönkierrätysjärjestelmä ja analyytiikkapalveluiden käyttö kaupan energiankulutuksen analysoinnissa.

Tavoitteenamme on:

- Parantaa energiatehokkuutta 10 % eli 95 GWh vuosien 2024–2030 aikana



Datakeskuksen hukkalämmöllä lämmöt K-kauppaan

K-Supermarket Mankkaa ja atNorthin datakeskus Espoossa aloittivat keväällä 2025 uuden yhteistyön: datakeskuksesta kauppaan johdettavalla hukkalämmöllä katetaan lähes kaikki kaupan tarvitsema lämmitysenergia. Kaupassa hyödynnetty hukkalämpöenergia vastaa noin 120 kaukolämpöteisen omakotitalon vuosikulutusta. Koko Keskon kaukolämmön käytöstä aiheutuvia päästöjä hanke vähentää lähes prosentin.

K-kaupan sähkönkulutus laski lähes kolmanneksen energiaremontin ansiosta

Lapinlahdella sijaitsevan K-Market Ruokamestarin vuoden 2024 uudistuksessa kaupan talotekniikka nykyaikaistettiin ja kauppaan asennettiin uudet, luonnollista hiilidioksidia käyttävät kylmälaitteet, hukkalämpöä kierrättävä lämmönkierrätysjärjestelmä ja ledivalaistus. Mittavan energiaremontin hyödyt näkyvät nyt, sillä lisääntyneistä kylmälaitteista huolimatta kaupan sähkönkulutus vuonna 2025 oli noin 30 % pienempi kuin ennen remonttia.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kiertotalousinnovaatioita

Edistämme kiertotaloutta kaikilla toimialoillamme, vähennämme ylimääräistä pakkaamista ja muovin käyttöä sekä tarjoamme asiakkaillemme kierrätysmahdollisuuksia. Etsimme yhteistyökumppaneidemme kanssa ratkaisuja, joissa hyödynnetään tuotannon sivu- ja materiaalivirtoja.

Ruokahävikin vähentäminen on yksi Keskon päivittäistavara-kaupan ilmastotyön keskeisistä tavoitteista. Työ etenee suunnitellusti, ja vuonna 2025 onnistuimme jopa ylittämään vuositavoitteemme. Kerromme ruokahävikkitavoitteestamme tarkemmin kestävyys selvityksessä.

Tärkeimpiä keinoja hävikin ennaltaehkäisyyn ovat toimitusketjun ohjauksessa, varastoinnissa, K-ruokakaupoissa ja Kespron tukuissa tehtävä valikoimahallinta sekä ennuste- ja tarvesuunnittelu. Datan avulla pyritään varmistamaan, että asiakkaiden toivomia tuotteita on tarjolla oikea määrä oikeaan aikaan. Hävikkiuhan alla olevien tuotteiden hintoja voidaan alentaa ja monessa K-ruokakaupassa ne kootaan erilliseen hävikkihyllyyn. Valtaosa kaupoista lahjoittaa syömäkelpoista ruokaa ruoka-apuun. Syömäkelvottomasta ruokahävikistä valmistetaan yhteistyökumppanin kanssa biokaasua, jota hyödynnetään energiana uusien tuotteiden valmistuksessa.

Tavoitteenamme on:

- Parantaa jätteiden kierrätysastetta kuusi prosenttiyksikköä vuoden 2024 lähtötasosta vuoden 2030 loppuun mennessä
- Puolittaa ruokahävikkiprosentti vuoden 2019 lähtötasosta vuoteen 2030 mennessä



Lue lisää kestävyys selvityksestä E5

Case

Puupakkaukset hyötykäyttöön Onnisen pilotissa

Onnisen Hyvinkään keskusvaraston toiminnassa jää jäljelle puupakkauksia, joita ei voida enää käyttää uudelleen. Niiden hyödyntämistä lastulevyn raaka-aineena pilotoitiin kevään 2025 aikana Koskisen Järvelän lastulevytehtaalla. Suomessa ei tähän mennessä ole ollut teollisen mittakaavan kierrätysratkaisua puujätteelle, vaan valtaosa siitä on mennyt polttoon. Pilotoitu toimintatapa on muuttumassa säännölliseksi tuotannoksi keväällä 2026. Kierrätettyä materiaalia sisältäviä Koskisen lastulevyjä on myynnissä muun muassa K-Raudoissa.



K-Citymarketeissa minimoidaan käyttötavarahävikkiä

Keskeiset keinot käyttötavarahävikin ennaltaehkäisyyn ovat valikoiman hallinta, alennukset, lahjoitukset ja outlet-alueet osassa K-Citymarketeja. Käyttötavaroiden hävikinhallintamalli on käytössä kaikissa 83 K-Citymarketissa. Muutaman kerran vuodessa K-Citymarketeista lahjoitetaan esimerkiksi kosmetiikka- ja hygieniatuotteita paikallisille hyväntekeväisyysjärjestöille. Jätteisiin päätyy käytännössä vain pakkausmateriaaleja sekä pilaantuneita tai rikkoutuneita tuotteita.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tunnistamme luontovaikutuksiamme

Biodiversiteettityömme tavoitteena on ehkäistä luontokatoa omassa toiminnassamme ja arvoketjussamme.

Suurimmat vaikutuksemme luonnon monimuotoisuuteen syntyvät myytävien tuotteiden elinkaaren aikana. Luonnon monimuotoisuuden kannalta kriittisiä raaka-aineita hankintaketjussamme ovat esimerkiksi kaakao, kahvi, tee, kalat, äyriäiset, palmuöljy ja soija sekä tekstiilit, puu ja paperi. Näiden raaka-aineiden kestävä hankintaa ohjaamme vastuullisuuslinjauksillamme.

Vuoden 2025 aikana olemme laatineet alustavat suunnitelmat luonnon monimuotoisuuteen liittyvien vaikutusten hillitsemiseksi arvoketjussamme kaikilla kolmella toimialallamme.

Toimintasuunnitelmat keskittyvät neljään eri osa-alueeseen:

- henkilöstön osaamisen vahvistaminen
- kriittisten raaka-aineiden tunnistaminen ja tarvittaessa hankintalinjausten luominen
- kriittisiä raaka-aineita sisältävien tuotteiden kattavampi alkuperädata
- strategisten kumppanuuksien perustaminen

Merkittävimmät vaikutuksemme vedenkulutukseen syntyvät myymiemme tuotteiden hankintaketjuissa, erityisesti sellaisten tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta tai saastumisesta kärsiviltä alueilta. Merkittävä osa suomalaisten vesijalanjäljestä syntyy maamme rajojen ulkopuolelta tulevien tuotteiden hankintaketjujen kautta.

Kaikki Suomeen maahantuomamme omien tuotemerkkien hedelmät ja vihannekset ovat GLOBALG.A.P.-sertifioituja. Maataloustuotannon GLOBALG.A.P.-sertifioinnin kriteerit sisältävät vaatimuksen hyvästä veden käytöstä.

Lisäksi vastuullisuuslinjauksemme ja päivittäistavarakaupan kestävien tuotteiden vastuullisuussertifioinnit kattavat veden kulutukseen ja vesiriskien minimointiin liittyviä kriteerejä.

Keskon oma vedenkulutus on suurimmaksi osaksi talousveden kulutusta Keskon kiinteistöissä, kuten varastoissa, toimistotiloissa sekä kaupoissa.



Onnelan logistiikkakeskuksen rakentamisen luontovaikutukset kompensoidaan

Syksyllä 2025 valmistuneen Onnisen ja K-Auton logistiikkakeskuksen rakennustöissä huomioitiin ympäristö- ja luontoarvot alusta lähtien. Hankealueesta tehtiin luontoselvitys ennen rakentamisen aloittamista. Marraskuussa 2025 Hyvinkään kaupunki ja Kesko solmivat sopimuksen Onnelan rakentamisesta aiheutuneiden luontohaittojen vapaaehtoisesta hyvittämisestä ja uusien luontoarvojen tuottamisesta Härkävehmaansuon alueella. Sopimus perustuu osin luonnonsuojelulaissa säädetyn vapaaehtoisen ekologisen kompensaation periaatteisiin. Sopimuksen myötä Kesko sitoutuu rahoittamaan toimenpiteitä, joilla kasvatetaan alueen luontoarvoja, sekä vapaaehtoiseen yli 300 000 euron kiinteään korvaukseen alueen suojelukäytöstä. Keskon historian suurin yksittäinen rakennushanke, Onnelan logistiikkakeskus, sijaitsee Hyvinkään pohjoisosassa. Onnelan suunnittelussa ja rakentamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota logistiikkakeskuksen energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen, mikä vähentää kustannuksia ja päästöjä kiinteistön pitkän elinkaaren aikana.

Kuva: Saku Metsärinne

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

ARVOKETJU

Edistämme toimitusketjujen vastuullisuutta vastuullisuuslinjauksillamme sekä tavarantoimittajiemme tehtaiden ja viljelmien auditoinneilla. Tuemme asiakkaiden valintoja tarjoamalla muun muassa laajan valikoiman alkuperämerkittyjä ja vastuullisuussertifioituja tuotteita.

Hankintaa läheltä ja kaukaa

Suurin osa Keskon ostoista tehdään Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta. Omaan Pirkka-tuotesarjaamme valitaan ensisijaisesti suomalaisia tuotteita edellyttäen, että laatu- ja hintaperusteet täyttyvät. K-kaupoista löytyy laaja valikoima lähiruokaa: yhteensä 50 000–60 000 lähi- ja pientuottajan tuotetta.

Omien tuotemerkkiemme valikoimissa on runsaasti alkuperämerkittyjä ja vastuullisuussertifioituja tuotteita, esimerkiksi Hyvää Suomesta -merkittyjä tuotteita, Avainlippu-tuotteita, Joutsenmerkittyjä tuotteita ja Reilun kaupan tuotteita.

Tavoitteenamme on:

- Kaikilla suorien riskimaatuuotteiden tehtailla on tehty sosiaalisen vastuun auditointi
- Kasvattaa kestävien tuotteiden osuutta liikevaihdesta
- Tukea vastuullisempien valintojen tekemistä valikoimien, datan ja asiakasviestinnän avulla



Lue lisää kestävyys selvityksestä S2 ja S4

Kiinnitämme erityistä huomiota tuotteiden valmistuksen työoloihin ja ihmisoikeuskysymyksiin silloin, kun hankimme omien tuotemerkkiemme ja oman maahantuontimme tuotteita riskimaista. Hyödynnämme hankintamaiden riskiarvioinnissa Maailmanpankin julkaisemiin Worldwide Governance -indikaattoreihin perustuvaa luokitusta.

Edellytämme, että kaikille oman riskimaahankinnan tavarantoimittajien tehtaista on tehty kolmannen osapuolen tekemä sosiaalisen vastuun auditointi, esimerkiksi amfori BSCI -auditointi. Auditoinneissa valvotaan tuotannon työoloja, muun muassa työturvallisuutta, työntekijöiden palkkausta, työaikoja ja sitä, ettei tuotannossa käytetä lapsi- tai pakkotyövoimaa. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin.

Case

Yhteistyötä luonnonmarja-alan sosiaalisen vastuun kehittämiseksi

Suomen luonnonmarja-alalla työskentelevien poimijoiden työoloihin ja -ehtoihin liittyviä epäkohtia on noussut esille viime vuosina. Alkuvuodesta 2025 voimaan tullut kausityölain muutos paransi Euroopan ulkopuolelta tulevien marjanpoimijoiden asemaa. Vuoden aikana tiivistimme vuoropuhelua luonnonmarja-alan tavarantoimittajiemme kanssa vastuullisempien toimintatapojen kehittämiseksi. Järjestimme koulutustilaisuuksia K Code of Conductin vaatimuksista ja edellytimme tavarantoimittajiltamme sitoutumista mahdollisten puutteiden korjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Olimme mukana auditoimassa yhden tavarantoimittajamme poiminta- ja majoitusolosuhteita.

Pirkka Parhaat -pientuottajahankkeella lisää lähituotteita kaupan hyllylle

Pirkka Parhaat -pientuottajahanke on esimerkki siitä, kuinka pyrimme vauhdittamaan kotimaisten pientuottajien ruokatuotteiden pääsyä kaupan hyllylle.

Keväällä 2024 järjestimme avoimen haun, jolla etsimme laadukkaita pientuottajien tuotteita aamupalalle, välipalaksi ja herkutteluun. Ensimmäiset hankkeen tuotteet lanseerattiin Pirkka Parhaat -sarjaan huhtikuussa 2025, ja valikoima kasvoi vuoden aikana välipalapatukoilla, kaurahiutaleilla, juustolla ja jäätelöllä.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Ohjaamme hankintaamme vastuullisuuslinjauksilla

Ohjaamme sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun kannalta kriittiseksi tunnistettuja raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa vastuullisuuslinjauksillamme. Näihin raaka-aineisiin on tunnistettu liittyvän ihmisoikeus-, ilmasto- ja biodiversiteettihaasteita. Ohjaamme linjauksilla omien merkkituotteidemme ja niihin sisältyvien raaka-aineiden hankintaa pääasiassa kansainvälisesti hyväksytyjen sertifiointijärjestelmien avulla.

Tammikuussa 2026 voimassa olevia linjauksia oli 10. Teemme uusia linjauksia tarpeen mukaan. Tarpeita uusille linjauksille syntyy esimerkiksi arvioitujen ihmisoikeus- ja ympäristövaikutusten pohjalta sekä eri sidosryhmien tarpeista ja sääntelystä.

- Metsäkatolinjaus
- Palmuöljylinjaus
- Soijalinjaus
- Puu- ja paperilinjaus
- Kahvi- ja teelinjaus
- Kaakaolinjaus
- Tekstiililinjaus
- Pakkauslinjaus
- Kala- ja äyriäislinjaus
- Eläinsuojelulinjaus



Lue lisää vastuullisuuslinjausten etenemisestä

Case

Päivitimme pakkauslinjauksemme

Yhdistimme muovilinjauksemme ja aiemman pakkauslinjauksemme yhdeksi uudeksi pakkauslinjaukseksi kesällä 2025. Samalla asetimme uusia tavoitteita omien tuotemerkkiemme pakkauksille sekä pakkaamiselle omassa tuotannossamme ja varastoissamme. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vähennämme pakkausmateriaalin määrää, kasvatamme uusiutuvista materiaaleista tehtyjen pakkausten osuutta ja lisäämme kierrätettävyyttä. Suosimme jatkossa omien tuotemerkkiemme pakkauksissa uusiutuvia pakkausmateriaaleja: kartonkia, paperia ja pahvia. Kasvatamme kierrätysmuovista ja -kartongista valmistettujen pakkausten käyttöä.



Kaikilla Pirkka-sarjan tonnikala- ja sillisäilykkeillä on MSC-sertifikaatti

Keskon kala- ja äyriäislinjaus ohjaa valikoimapäätöksiämme: suosimme WWF:n kalaoppaassa vihreällä merkittyjä lajeja sekä MSC- ja ASC-sertifioituja tavarantoimittajia. Lisäämme vastuullisuussertifioitujen kalatuotteiden määrää omien merkkien sarjoissa tavoitteellisesti. Kaikki Pirkka-sarjan tonnikala- ja sillisäilykkeet saivat vuoden 2025 aikana MSC-sertifikaatin, joka kertoo, että luonnonvaraisten merenelävien alkuperä tunnetaan ja kala on pyydetty sertifikaatin kestävyyskriteerien mukaisesti.



Keskon suunta

- Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

IHMISET

Vastuu ihmisistä tarkoittaa meille sitä, että edistämme henkilöstömme hyvinvointia ja turvallisuutta sekä työyhteisön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta.

Edistämme henkilöstömme hyvinvointia ja turvallisuutta

Henkilöstön hyvinvointia ja työturvallisuutta ohjaavat kaikissa toimintamaissamme yhteiset periaatteet. Haluamme varmistaa jokaiselle työntekijällemme turvallisen työympäristön, mielekkään työn, mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja hyvinvointia tukevan johtamisen. Vuonna 2025 teimme työturvallisuuden riskikartoitukset ja niiden pohjalta maakohtaiset kehittämissuunnitelmat kaikissa toimintamaissa. Keskon tapaturmataajuutta mitataan TRIF-mittarilla; vuonna 2025 tapaturmataajuus laski hieman ja oli 25,0 (2024: 25,9).

Henkilöstön hyvinvointia mitataan kahdella kestävyysmittarilla. K Voices 2025 -henkilöstötutkimuksessa Kesko-konsernin hyvinvointi-indeksin tulos oli 85 (2024: 83) (asteikolla 0–100). Vuonna 2025 kestävyysmittareihin lisätyn henkilökohtaisen kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksien indeksin tulos oli 70 (2024: 68) (asteikolla 0–100).

Tavoitteenamme on:

- Edistämme työntekijöidemme terveyttä, hyvinvointia ja menestystä
- Pitkän aikavälin tavoitteenamme on nolla tapaturmaa



Lue lisää kestävyys selvityksestä S1

Case

Nuorille turvallinen ja kannustava alku työelämään

Vuoden 2025 loppuun mennessä kymmenissä K-Citymarketeissa oli valittu varsinaisen työhön perehdyttäjän lisäksi ”Kamu”. Halutessaan jokainen K-Citymarketin uusi tai pidemmältä poissaololta palaava työntekijä saa tuekseen kokeneen kollegan eli ”Kamun”, joka perehdyttää arjen käytäntöihin ja lievittää uuden työn aloitukseen liittyvää jännitystä. Malli vahvistaa yhteisöllisyyttä, madaltaa kynnystä kysyä apua ja edistää onnistunutta työhön kiinnittymistä. Malli on erityisen tärkeä nuorille, joille kauppa on ensimmäinen työpaikka.



Arjen tukea mielen hyvinvoinnille

Vuonna 2025 lanseerasimme Suomessa Mieli Koossa -konseptin, jolla pyrimme tukemaan henkilöstömme mielen hyvinvointia arjessa. Tavoitteenamme oli lisätä myönteistä puhetta mielenterveydestä ja tarjota kuukausittain konkreettisia vinkkejä mielen hyvinvoinnin kehittämiseen. Aiheina olivat esimerkiksi palautuminen, liikunnan vaikutus mieleen, kuormituksen hallinta ja työyhteisön merkityksen vahvistaminen. Vuoden aikana nostimme aiheita esiin intrauutisissa, toimipisteiden infonäytöillä, webinaareilla ja pienillä henkilöstötempauksilla. Saimme myös Hyvän mielen työpaikka® -merkin tunnustuksena pitkäjänteisestä työstämme henkilöstömme mielen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kohti monimuotoisempaa työyhteisöä

Haluamme edistää henkilöstön monimuotoisuutta ja lisätä kokemusta yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen toteutumisesta (Diversity, Equity & Inclusion, DEI). K Voices 2025 -henkilöstötutkimuksen mukaan Kesko-konsernin D&I-indeksin tulos oli 88 (2024: 87) (asteikolla 0–100).

Tasa-arvon edistäminen on tärkeää, koska kokemus yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisuudesta lisää työyhteisömme hyvinvointia sekä Keskon houkuttelevuutta työnantajana. Olemme allekirjoittaneet UN Womenin ja YK:n Global Compactin naisten voimaannuttamisen periaatteet (Women’s Empowerment Principles), joiden kautta sitoudumme yhä vahvemmin edistämään tasa-arvoa toiminnassamme.

Tavoitteenamme on:

- Lisätä kokemusta yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen toteutumisesta
- Nostaa naisten osuus ylimmässä johdossa 40 prosenttiin ja keskijohdossa 45 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä
- Sukupuolten välillä ei ole perusteettomia palkkaeroja

Case

Johtajuushautomo auttaa naisia etenemään urallaan

Lokakuussa 2025 käynnistimme toista kertaa Mothers in Business ry:n (MiB) kanssa toteutettavan johtajuushautomon. Mukaan ohjelmaan valittiin 30 keskolaista naista, jotka toimivat vaativissa asiantuntijatehtävissä tai esihenkilöroolissa ja haluavat kehittyä urallaan. Johtajuushautomon keskeisiä aiheita ovat johtamistaitojen kasvattaminen, rohkeus viedä omia uratavoitteita eteenpäin sekä työn ja vapaa-ajan onnistunut yhdistäminen.



Maahanmuuttajille nopea polku kaupan alan työhön

K-ryhmän yhdessä paikallisten oppilaitosten kanssa kehittämän lyhytkoulutusohjelman tavoitteena on tukea maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymistä kaupan alalle ja tarjota riittävä kielitaito ja sitä kautta nopea polku työelämään. Ohjelma yhdistää liiketalouden perustutkinnon paikallisessa oppilaitoksessa, työharjoittelun K-Citymarketeissa ja suomen kielen oppimista käytännön työn kautta. Vuonna 2025 ohjelman kävi yhteensä 27 henkilöä Tampereella ja Turussa.



Onninen Puola työllistää erityisryhmiä

Onninen Puola on rekrytoinut kuuroja työntekijöitä vuodesta 2018 alkaen. Vuonna 2025 Onnisen logistiikassa työskenteli kahdeksan kuuroa työntekijää, rahoitusosastolla yksi ja henkilöstöosastolla yksi. Erityisryhmien työllistämisellä halutaan lisätä monimuotoisuutta ja mukaan ottamista. Kuurojen työntekijöiden tarpeet on huomioitu erilaisin järjestelyin, ja nykyaikaiset viestintävälineet helpottavat kommunikaatiota työyhteisössä. Onnisella nähdään, että erilaisten tarpeiden huomioiminen rikastuttaa työyhteisöjä. Toimintamalli jatkuu ja kasvaa tulevaisuudessa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

HYVÄ HALLINTO

Toimimalla oikein rakennamme ja ylläpidämme luottamusta Keskon, K-kauppiaiden ja heidän henkilökuntansa sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välillä.

K Code of Conduct auttaa toimimaan oikein

K Code of Conduct -toimintaohjeiden tarkoituksena on toimia K-ryhmässä tehtävien valintojen ja päätösten tukena ja ohjeena. Toimintaohjeilla varmistamme sen, että K-ryhmässä kaikilla työntekijöillä, K-kauppiaille sekä K-ryhmän yhteistyökumppaneilla on yhtenäinen ymmärrys tekemistämme ohjaavista säännöistä ja periaatteista.

Kaikkien yhteistyökumppaneidemme tulee selkeästi näyttää sitoutumisensa K Code of Conductiin ja sen periaatteisiin. Näin pyrimme varmistamaan, että yhteiset vastuullisuusperiaatteet toteutuvat koko arvoketjussa.

Tavoitteenamme on:

- Sitoudumme K Code of Conductiin
- Vahvistamme vastuullisuusosaamista koko organisaatiossa
- Hyödynnämme dataa ja luomme sillä lisäarvoa



Lue lisää kestävyys selvityksestä G1



Lue lisää tietotilinpäätöksestä

Hyödynnämme dataa vastuullisesti

Keskon datavastuullisuudessa lähtökohtana on yksilön datan suojaaminen ja sen kestävä hyödyntäminen liiketoiminnassa sekä yhteinen, positiivisten vaikutusten tuottaminen asiakkaalle, sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Kesko auttaa asiakkaitaan toimimaan kestävämmän ja tarjoaa asiakkailleen heidän dataansa perustuvia neuvoja, suosituksia ja hyödyllistä tietoa.

Dataan perustuva ennustaminen ja valikoiman jatkuva optimointi auttaa K-kauppiaita vähentämään ruokahävikkiä merkittävästi. Tekoälyyn pohjautuvilla analyytiikkapalveluilla tunnistamme ja optimoimme K-kauppojen jäähdytyksen, lämmityksen ja ilmanvaihdon energiankäyttöä sekä suunnittelemme sähkön hankintaa.

Case



Vahvistamme henkilöstön vastuullisuusosaamista

Yksi vastuullisuusstrategiamme tavoitteista on vahvistaa vastuullisuusosaamista koko organisaatiossa. Vuoden 2025 aikana henkilöstömme suoritti verkkokoulutuksia, jotka käsittelivät muun muassa vastuullisuutta yleisesti sekä monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja mukaan ottamista.

Olemme laatineet K Code of Conduct -verkkokoulutukset sekä henkilöstöllemme että tavarantoimittajillemme kaikilla toimintamaidemme kielillä. Koulutimme vuoden 2025 aikana henkilöstöämme kaikilla toimialoillamme tunnistamaan korruptioriskejä, toimimaan oikein ja raportoimaan epäilyksistä oikeille tahoille. Koulutimme henkilöstöämme myös tunnistamaan ihmisoikeusriskejä, kuten työperäistä hyväksikäyttöä erilaisissa hankintaketjuissa.



Syitä sijoittaa Kescoon	61
Tietoa sijoittajille	62
Kauppapaikat ja kiinteistöt	64

SIJOITTAJAT 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

SYITÄ SIJOITTA KESKOON

Kiinnostus Keskoon sijoituskohteena on kasvanut viime vuosina. Vuoden 2025 aikana rekisteröityjen kotimaisten osakkeenomistajien määrä nousi ensimmäistä kertaa lähes 124 000:een. Keskon omistuspohja on monipuolinen ja omistus jakaantuu tasaisesti kotimaisten instituutioiden, kansainvälisen sijoittajien ja suomalaisten kotitalouksien välillä.

Vakaa toimija, jolla on vahvat markkina-asetat eri maissa ja liiketoiminnoissa

Kesko on yksi johtavista kaupan alan toimijoista Pohjois-Euroopassa. Suomessa se on suurin kaupan alan toimija ja lisäksi suurin rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.



Suomen osuus liikevaihdosta on lähes 80 %. Myös muissa Pohjoismaissa ja Baltiassa olemme liiketoiminta-alueesta riippuen yksi suurimmista toimijoista. Tavoitteenamme on kasvattaa markkinaosuuksia eri liiketoiminnoissa ja olla suurimpien toimijoiden joukossa skaalahyötyjen saavuttamiseksi. Vahvat markkina-asetat tuovat kasvupotentiaalia markkinoiden parantuessa.

Kannattavan kasvun strategia ja hyvät näytöt sen onnistuneesta toteuttamisesta

Keskolla on kannattavaan kasvuun tähtäävä strategia, joka keskittyy kolmeen toimialaan: päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Kasvua haetaan sekä organisaation että yritysohjelmien kautta. Kesko investoi merkittävästi erityisesti päivittäistavarakaupan kauppapaikkaverkoston kehittämiseen sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupan liiketoiminnan kasvattamiseen Pohjois-Euroopassa. Samalla jatketaan systemaattista tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamista hyödyntämällä teknologiaa ja uudistamalla prosesseja. Viime vuosien hyvä tuloskehitys haastavissa markkinaolosuhteissa osoittaa strategian toimivuuden.

Hyvä osinkotuotto

Keskon tavoitteena on tasaisesti kasvava ja houkutteleva osinkotuotto. Yhtiö on jakanut osinkoa keskeytyksittä vuodesta 1968 ja viimeisten viiden vuoden aikana sen osinkotuotto on ollut keskimäärin 4,5–5 % vuodessa. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi.

Pitkäjänteinen, kansainvälisesti tunnustettu vastuullisuustyö

Kesko on valittu useisiin merkittäviin kestävän kehityksen indekseihin, kuten Dow Jones Best-in-Class World ja Europe, CDP, MSCI ESG Ratings ja Sustainalytics. Vuonna 2025 Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi Global 100 -listalla ja Euroopan vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi Europe 50 Most Sustainable Companies -listalla.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

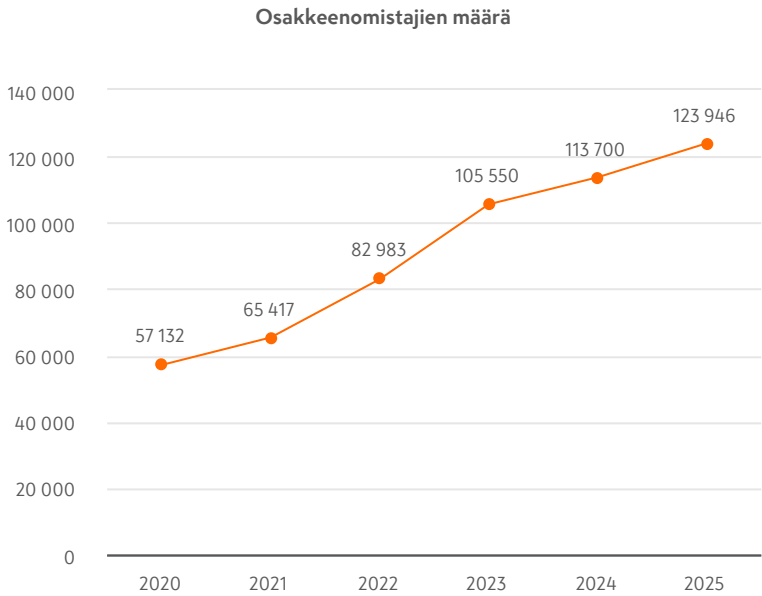
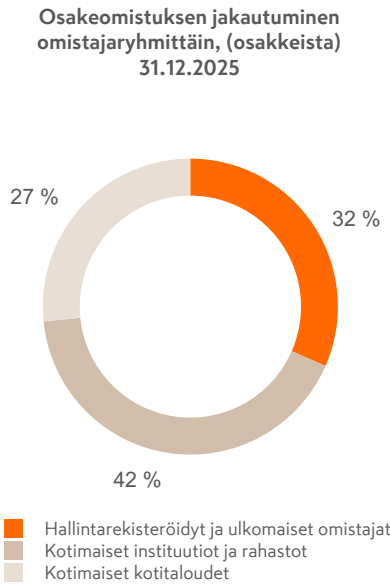
TIETOA SJOITTAJILLE

Keskon osakkeet on listattu NASDAQ Helsingissä. Osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Osakkeiden kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA ja KESKOB. B-osake on vaihdetumpi ja likvidimpi osake. Osakkeet eroavat toisistaan vain äänivallan osalta. A-osakkeella on 10 ääntä ja B-osakkeella 1. Molemmat osakkeet ovat oikeutettuja samaan osinkoon. Kummallakin käydään itsenäisinä osakkeina kauppaa pörssissä, ja molemmilla on oma hinnanmuodostuksensa. Osakesarjojen osakkeita ei voi vaihtaa suoraan toisiinsa. Joulukuun 2025 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 7 666 miljoonaa euroa ja se kasvoi vuoden 2024 lopusta 447 miljoonaa euroa.

Kesko laski 2.10.2024 liikkeeseen 300 miljoonan euron vihreän joukkovelkakirjalainan. Lainan maturiteetti on viisi vuotta ja neljä kuukautta ja se erääntyy 2.2.2030. Joukkovelkakirjalainalle maksetaan kiinteää 3,500 prosentin vuotuista korkoa. Joukkovelkakirjalainan emissiohintaa on 99,317 prosenttia. Joukkovelkakirjalaina on listattu Nasdaq Helsingin vastuullisten joukkovelkakirjalainojen listalle ja kaupankäynti alkoi 4.10.2024 kaupankäyntitunnuksella KESJ035030. Lisätietoa joukkovelkakirjalainasta osoitteessa kesko.fi/rahoitusasema.

Osakeomistus

Keskon omistajapohja on monipuolinen. Suurin omistaja on K-kauppiasliitto ry. K-kauppiasliitto ja sen määräysvallassa olevat tahot ovat Keskon suurin osakkeenomistaja 7,72 % osuudella osakkeista ja 20,01 % osuudella äänimäärästä.



10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2025

	Osakkeenomistaja	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä yhteensä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	5,58	223 185 670	14,47
2.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	3,55	138 028 000	8,95
3.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	3,30	131 950 080	8,55
4.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1,47	58 898 830	3,82
5.	K-ruokakauppiasyhdistys ry	0,68	27 104 420	1,76
6.	Heimo Välinen Oy	0,50	20 000 000	1,30
7.	Food Paradise Oy	0,36	14 440 720	0,94
8.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	1,64	10 211 250	0,66
9.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	2,01	8 039 873	0,52
10.	Pokela Oy Iso Omena	0,20	7 926 554	0,51

Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan BlackRock, Inc:n omistus Kesko Oyj:n osakkeista oli 5,35 % ja äänistä 1,39 % 31.12.2025.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

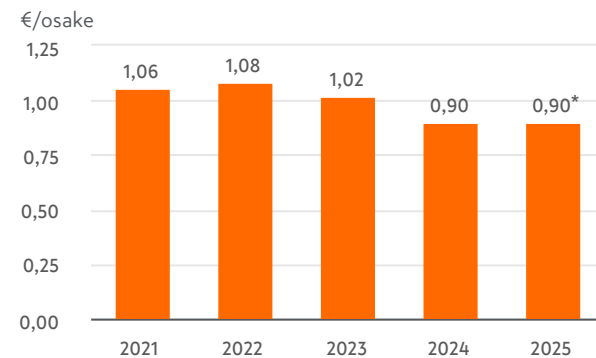
Hallintarekisteröidyt ja kansainväliset sijoittajat omistivat vuoden vaihteessa 31,59 % osakkeista. Kotimaiset instituutiot ja rahastot omistivat osakkeista 41,82 % ja kotimaiset kotitaloudet 26,59 % kaikista osakkeista. Keskon osake kuuluu suomalaisten kotitalouksien 10 eniten omistaman osakkeen joukkoon.

Keskon rekisteröityjen osakkeenomistajien määrä nousi vuoden lopussa ennätykselliseen 123 946 omistajaan. Rekisteröityjen osakkeenomistajien määrä kasvoi vuoden aikana noin 10 400:lla.

Yhtiökokous

Keskon varsinainen yhtiökokous pidetään 26.3.2026 kello 13.00 alkaen K-Kampuksella, Työpajankatu 12, Helsinki. Varsinaiseen yhtiökokoukseen osallistuminen edellyttää ennakkoilmoittautumista. Yhtiön osakasluetteloon merkityn osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, tulee ilmoittautua viimeistään 19.3.2026 kello 16.00, mihin mennessä ilmoittautumisen on oltava perillä. Yhtiökokouksutsu on julkaistu 5.2.2026. Lisää tietoa yhtiökokouksesta verkkosivuillamme: kesko.fi/yhtiokokous.

Osinkohistoria 2021–2025



* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

Osinko

Hallitus ehdottaa 26.3.2026 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2025 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan 0,90 euroa osaketta kohden, yhteensä 358 306 944,30 euroa. Hallitus ehdottaa osingon maksamista neljässä erässä. Maksueriksi ja -päiviksi hallitus ehdottaa:

- Osingon ensimmäinen erä 0,23 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 30.3.2026 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 8.4.2026.
- Osingon toinen erä on 0,22 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 16.7.2026, ehdotettu maksupäivä 23.7.2026.
- Osingon kolmas erä on 0,23 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 15.10.2026, ehdotettu maksupäivä 22.10.2026.
- Osingon neljäs erä on 0,22 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 14.1.2027, ehdotettu maksupäivä 21.1.2027.

Keskon sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdetoimintamme tavoitteena on tukea Keskon osakkeen oikeaa arvonmuodostusta antamalla jatkuvasti ja johdonmukaisesti kaikki olennainen yhtiötä koskeva tieto tasapuolisesti kaikille markkinaosapuolille. Haluamme palvella sekä yksityissijoittajia että institutionaalisia sijoittajia ja yhtiötä seuraavia analyytikoita niin Suomessa kuin ulkomailla. Sijoittajasuhteiden yhteystiedot löytyvät verkkosivuiltamme osoitteesta kesko.fi/sijoittaja.

Sijoittajasivuillemme on koottu ajankohtaista, taustoittavaa tietoa kaikille Keskosta sijoituskohteena kiinnostuneille.

Osake- ja yritystiedon lisäksi sivuilta löytyy muun muassa sijoittajille suunnattuja blogikirjoituksia. Keskon sijoittajasivut ovat saaneet myös virallista tunnustusta: ne arvioitiin Pörssisäätiön kilpailussa kolmanneksi parhaiksi suurten suomalaisyritysten sarjassa tammikuussa 2025. Ruotsalaisen Comprendin vuosittaisessa Webranking-arvioinnissa syksyllä 2025 Keskon sijoittajasivut olivat jaetulla ykkössijalla.

Ruotsalaisen Regin IRNM-kyselyssä yli 1 000 sijoitusanalyttikkoa arvioi Keskon sijoittajasuhdetoiminnan Suomen ja Pohjoismaiden toiseksi parhaaksi ja Keskon Hanna Jaakkolan Suomen ja Pohjoismaiden parhaaksi sijoittajasuhdejohtajaksi vuonna 2025.

Pyrimme dialogiin erityisesti yksityissijoittajien kanssa myös sosiaalisen median kanavissa ja sijoitusaiheilla foorumeilla, joissa osallistumme keskusteluun Keskon tiedonantopolitiikan mukaisissa raameissa.

VUODEN 2026 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi–maaliskuun 2026 osavuositarkastus 29.4.2026
- Tammi–kesäkuun 2026 puolivuositarkastus 22.7.2026
- Tammi–syyskuun 2026 osavuositarkastus 29.10.2026

KESKON OSINKOPOLITIIKKA

Pitkällä aikavälillä Keskon tavoitteena on jakaa tasaisesti kasvavaa osinkoa noin 60–100 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ottaen huomioon yhtiön taloudellinen tilanne ja strategia.



Lisää tietoa sijoittajille verkkosivuillamme

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KAUPPAPAIKAT JA KIINTEISTÖT

Kauppapaikkaverkosto on K-ryhmän strateginen kilpailutekijä. Se luo mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi sekä myynnin ja asiakastytytyväsyyden kasvattamiselle ja tukee verkkokauppaa.

Kauppapaikat jaetaan neljään ryhmään: strategiaan kohteisiin, peruskohteisiin, kehityskohteisiin ja realisointikohteisiin.

Strateginen kohde:

- Liiketoiminnan kannalta merkittävä kohde, kuten vähittäiskaupan suuryksikkö tai suuryksiköksi kehitettävissä oleva kohde. Nämä kohteet Kesko haluaa omistaa.
- Strategisia kohteita oli 12/2025 60 % (12/2024: 51 %, 12/2023: 53 %).

Peruskohde:

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin.
- Peruskohteita oli 12/2025 25 % (12/2024: 26 %, 12/2023: 21 %).

Kehityskohde:

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa.
- Kehityskohteita oli 12/2025 14 % (12/2024: 21 %, 12/2023: 22 %).

Realisointikohde:

- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä.
- Realisointikohteita oli 12/2025: 2 % (12/2024: 1 %, 12/2023: 2 %).

Keskon kauppapaikkainvestoinnit vuonna 2025:

- 334 milj. euroa (1–12/2024: 250 milj. euroa, 1–12/2023: 286 milj. euroa).

Omistetut kauppapaikat ja kiinteistöt alueittain

Kirjanpitoarvo alueittain, milj. €	2025	%	2024	%
Suomi	1 793	88,6	1 653	91,7
Muut Pohjoismaat	208	10,3	130	7,2
Baltia	-	-	-	-
Puola	22	1,1	20	1,1
Yhteensä	2 023	100,0	1 803	100,0

Pinta-ala alueittain, 1 000 m²	2025	%	2024	%
Suomi	1 094	71,4	964	77,1
Muut Pohjoismaat	406	26,5	254	20,3
Baltia	-	-	-	-
Puola	33	2,2	32	2,6
Yhteensä	1 533	100,0	1 250	100,0

Vuokratut kauppapaikat ja kiinteistöt

Pinta-ala alueittain, 1 000 m²	2025	%	2024	%
Suomi	2 167	77,6	2 204	76,7
Muut Pohjoismaat	541	19,4	588	20,5
Baltia	55	2,0	48	1,7
Puola	29	1,0	33	1,1
Yhteensä	2 792	100,0	2 873	100,0

+ Lisätietoja tilinpäätöksen liitteessä 3.2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Jatkamme kauppaverkostomme kehittämistä kasvustrategiamme mukaisesti

Jatkamme kauppaverkoston kasvattamista ja uudistamista erityisesti päivittäistavarakaupassa. Investoimme tulevana vuosina merkittävästi hypermarket-verkostomme vahvistamiseen erityisesti kasvukeskuksissa. Vuonna 2025 avasimme kaksi uutta K-Citymarketia: yhden uuden Lempäälän Ideaparkiin ja yhden korvaavan K-Citymarketin Paavolaan Lahteen. Näistä Ideaparkissa Kesko on vuokralla ja Paavolan K-Citymarketin Kesko omistaa. Avasimme myös 13 K-Supermarketia tai K-Marketia ja uudistimme yhteensä 45 kauppaa. Tammikuussa 2026 avasimme uuden K-Citymarketin Vantaan Kivistöön. Lisäksi kerroimme suunnitelmista avata lähivuosina kolme uutta K-Citymarketia pääkaupunkiseudun kasvukeskuksiin. Helsingissä uusi K-Citymarket sijoittuu Kalasatamaan, Redin kauppakeskukseen. Vantaalla hypermarketia suunnitellaan Tikkurilaan, josta Kesko osti Tikkurin kauppakeskuksen hallintaan oikeuttavan osake-enemmistön. Espoossa uuden K-Citymarketin rakennustyöt käynnistyivät Espoon torin kauppakeskuksessa. Kesko investoi vuosittain 200–250 miljoonaa euroa kauppaverkostonsa vahvistamiseen. Kasvukeskuksiin sijoituvilla hypermarketeilla on tärkeä rooli Keskon kauppaverkoston kehittämisessä.



Optimoimme kiinteistöomistuksiamme myymällä kymmenen päivittäistavarakaupan kiinteistöä

Syksyllä 2025 myimme ja takaisinvuokrasimme pitkillä vuokrasopimuksilla kymmenen päivittäistavarakauppakiinteistöä ruotsalaiselle Prisma Properties AB:lle. Myynti tukee tavoitettamme kohdistaa kauppapaikkaverkostoinvestointeja erityisesti kasvukeskuksiin alueilla, joissa kulutuskysyntä ja väestönkasvu ovat voimakkaimmat. Myyty portfolio koostui yhdeksästä kiinteistöstä ja yhdestä kiinteistöyhtiöstä.

Myytävän portfolion velaton kauppahinta on noin 59 miljoonaa euroa ja se kirjattiin vuoden 2025 viimeiselle neljännekselle. Kauppa vahvisti vuoden 2025 kassavirtaa, jota suunnataan uusien strategisesti tärkeiden kauppapaikkojen kehittämiseen.

Kauppaverkoston omistusstrategian mukaisesti Kesko omistaa merkittävän osan strategisista kauppapaikoistaan. Myydyt kauppapaikat on luokiteltu peruskohteiksi, joita Kesko voi strategiansa mukaisesti myös myydä ja vuokrata takaisin.

Investoimme uusiin ja uudistettuihin kauppoihin tarjotaksemme parhaan asiakaskokemuksen ja vahvistaaksemme markkinaosuuttamme kannattavasti. Säilytämme tulevaisuudessakin laajan kauppapaikkaverkoston ja uudistamme kauppoja myös kasvukeskusten ulkopuolella.

Kehitämme kauppaverkostoamme erityisesti päivittäistavarakaupassa

K-CITYMARKET

Uudet kaupat

2025 → **2** kauppaa (sis. 1 korvaavan)
2026 → **3** kauppaa (sis. 1 korvaavan)
2027 → **2** kauppaa (sis. 1 korvaavan ja 1 suunnitteilla)
2028 → **2** kauppaa

Kauppauudistukset

2025 → yhteensä **6** kauppaa
2026 → yhteensä **7** kauppaa

K-SUPERMARKET

Uudet kaupat

2025 → **5** kauppaa
2026 → **7** kauppaa

Kauppauudistukset

2025 → yhteensä **15** kauppaa
2026 → yhteensä **19** kauppaa

K-MARKET

Uudet kaupat

2025 → **8** kauppaa (sis. 5 korvaavaa)
2026 → **12** kauppaa (sis. 7 korvaavaa)

Kauppauudistukset

2025 → yhteensä **24** kauppaa
2026 → yhteensä **38** kauppaa



Hallituksen toimintakertomus	67
Kestävyys selvitys	86
Tilinpäätös	181

HALLITUKSEN TOIMINTA- KERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2025



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

Hallituksen toimintakertomus	68
Toimintaympäristö	68
Tulosohjeistus 2026	68
Tulevaisuuden näkymät 2026	68
Taloudellinen kehitys	69
Segmentit	71
Muutokset konsernin rakenteessa	74
Tilikauden keskeisiä tapahtumia	74
Varsinaisen yhtiökokouksen 2025 päätöksiä	74
Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot	75
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	75
Riskienhallinta	75
Mahdolliset riskit ja epävarmuustekijät	75
Voitonjakoehdotus	76
Varsinainen yhtiökokous	76
Osake ja osakemarkkinat	77
Osakeomistuksen jakautuminen	78
Hallituksen valtuudet	80
Konsernin keskeiset tunnusluvut	81
Tunnuslukujen laskentaperiaatteet	82
Kestävyys selvitys	86

Tämä PDF-raportti on vapaaehtoinen julkistus. Kesko on julkaissut hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen European Single Electronic Format (ESEF) -vaatimusten mukaisena XHTML-dokumenttina, joka on raportin virallinen versio.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 700 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa sekä Puolassa.

Kesko-konsernin raportoivat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki, Suomi ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO, Suomi.

Yhdessä Kesko ja K-kauppiaat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti (ennakkotieto) vuonna 2025 oli noin 15,4 miljardia euroa (alv 0 %).

Toimintaympäristö

K-ryhmän toimintaan vaikuttavat tunnistetut trendit liittyvät globaaliin poliittiseen ja taloudelliseen epävarmuuteen, kuluttajien ja yritysten luottamukseen ja asiakaskäyttäytymiseen, kaupungistumisen vaikutuksiin sekä väestönmuutokseen. Kulutuskäyttäytymisessä korostuu vaivattomuus ja tottumukset muuttuvat nopeasti. Lisäksi ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä, digitalisaatio ja tekoälyn tuomat mahdollisuudet vaikuttavat toimintaympäristöön. Globalisaatio vaikuttaa toimitusketjuihin ja riskienhallinnan merkitys kasvaa.

Toimintaympäristön keskeiset mahdollisuudet ja riskit liittyvät taloudellisen toimintaympäristön muutoksiin, digitaalisiin palveluihin ja tiedolla johtamiseen, geopoliittiseen tilanteeseen, kestävään hankintaan ja ihmisoikeuksiin ja ilmastonmuutokseen. Kehittymässä olevia riskejä ovat toimitusketjuun liittyvät ihmisoikeusriskit ja kehittyvä vastuullisuuslainsäädäntö sekä regulaatio. Riskejä on kuvattu tarkemmin tämän toimintakertomuksen Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä -osassa.

Tulosohjeistus 2026

Kesko-konsernin tulosohjeistus annetaan kuluvalta vuodelta 2026 ja sitä verrataan vuoteen 2025. Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2026 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana. Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan paranevan vuonna 2026. Yhtiö arvioi vuonna 2026 vertailukelpoisen liikevoiton olevan 650–750 miljoonaa euroa. Keskeisiä näkymiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat kuluttajaluottamuksen ja investointihalukkuuden kehitys, sekä geopoliittiset kriisit ja jännitteet.

Tulevaisuuden näkymät 2026

Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2026 aikana kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa. Myös Keskon vertailukelpoisen liikevoiton arvioidaan paranevan vuonna 2026 kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa.

Päivittäistavarakaupassa kuluttaja-asiakaskaupan arvioidaan piristyvän ja foodservice-liiketoiminnan pysyvän vakaana. Vuonna 2026 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista kauppapaikkaverkostoon. Vuonna 2026 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan paranevan vuodesta 2025.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vuonna 2026 suhdanteen ennakoidaan paranevan maltillisesti poikkeuksellisen matalalta tasolta. Vuonna 2026 rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoisen liiketuloksen arvioidaan paranevan vuodesta 2025 kaikissa toimintamaissa.

Autokaupan markkinassa uusien autojen myynnin ennakoidaan pysyvän vaisuna verrattuna pitkän aikavälin tasoon, mutta kuitenkin kasvavan vuodesta 2025. Vuonna 2026 Keskon autokaupan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton arvioidaan paranevan vuodesta 2025.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Taloudellinen kehitys

Liikevaihto ja tulos 2025

1-12/2025	Liikevaihto, milj. €	Kehitys, %	Kehitys, vertailukelpoinen, %	Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	Muutos, milj. €
Päivittäistavarakauppa	6 447,4	+1,0	+1,0	418,1	-19,9
Rautakauppa	2 471,9	+14,4	+2,0	75,3	+12,7
Tekninen kauppa	2 285,4	+1,3	+1,1	89,4	-1,0
Kesko Senukai	-	-	-	19,5	-1,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	4 685,8	+7,7	+1,4	178,6	+9,4
Autokauppa	1 364,8	+12,9	+12,0	83,1	+13,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-23,4	-4,5	-	-24,8	+1,5
Yhteensä	12 474,7	+4,7	+2,3	654,9	+4,8

Konsernin liikevaihto kasvoi 4,7 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 2,3 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti Suomessa 2,2 % ja muissa toimintamaissa se kasvoi 2,6 %. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu paikallisissa valuutoissa ja ilman toteutuneiden yrityskauppojen vaikutusta.

Päivittäistavarakaupassa liikevaihto kasvoi 1,0 %. Myynti K-ruokakauppa-ketjuille kasvoi 1,9 %. Kespron foodservice-liiketoiminnan liikevaihdon lasku oli 0,3 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi 7,7 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 1,4 %. Rakentamisen suhdanteen elpyminen on jatkunut vähitellen. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi erityisesti yritysostojen tukemana. Teknisen kaupan liikevaihto kasvoi 1,3 %, ja vertailukelpoisesti se kasvoi 1,1 %. Rautakaupan liikevaihto kasvoi 14,4 %, ja vertailukelpoisesti se kasvoi 2,0 %. Tanskalaisen Roslev Trælasthandel A/S:n luvut on yhdistelty rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan lukuihin 1.2.2025 alkaen ja CF Petersen & Søn

A/S:n 1.5.2025 alkaen sekä Tømmergaarden A/S:n 1.6.2025 alkaen.

Autokaupan toimialan liikevaihto kasvoi 12,9 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 12,0 %. Liikevaihto kasvoi autokaupassa uusissa autoissa, käytetyissä autoissa ja palveluissa. Myös urheilukaupassa liikevaihto kasvoi.

Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto oli 654,9 milj. euroa (650,1 milj. euroa) ja se kasvoi 4,8 milj. euroa. Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto laski 19,9 milj. euroa. Kehitykseen vaikutti K-ruokakauppojen hintaohjelman toteuttaminen ja heikko Foodservice-markkina. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 9,4 milj. euroa. Vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikutti vähitellen elpyvä rakentamisen suhdanne ja kova hintakilpailu teknisessä kaupassa. Rautakaupan kannattavuutta rasittivat yritysostoihin liittyvien käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 5,7 milj. euroa (2,5 milj euroa). Kesko Senukain yhteisyritystulososuus laski 1,4 milj. euroa. Autokaupan toimialan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi

13,8 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi autokaupan liiketoiminnoissa 13,1 milj. euroa liikevaihdon kasvun myötä. Urheilukaupassa vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 0,7 milj. euroa vertailukauteen verrattuna.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, milj. €	1-12/2025	1-12/2024
Liikevoitto, vertailukelpoinen	654,9	650,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
+myyntivoitot	+15,7	+11,4
-myyntitappiot	-2,8	-1,6
-arvonalentumiset	-13,7	-40,0
+/-rakennejärjestelyt	-22,8	-40,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	-23,6	-70,6
Liikevoitto	631,3	579,5

Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyivät kiinteistöjen myyntivoittoihin, Ruotsin teknisen kaupan uudelleenjärjestelyyn sisältäen 11,0 milj. euron liikearvon arvonalentumisen, sekä rakennejärjestelyihin. Vertailukaudella merkittävimmät vertailukelpoisuuteen

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

vaikuttavat erät liittyivät Norjan Bygghemmer- rautakauppaketjun liikearvon arvonalentumiseen, Ruotsin K-Rauta-ketjun uudelleenjärjestelyyn, kun Ruotsin rautakaupan toiminnot keskitettiin K-Bygg-ketjuun, Neste K -ketjun lopetuskuluihin sekä yritysostoihin.

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 15 401,7 milj. euroa ja se kasvoi 2,2 %. K-Plussa-verkostossa edellisen 12 kuukauden aikana asiointien K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan kuuluvien talouksien määrä oli 2,7 miljoonaa ja K-Plussa-korttia käyttäneitä asiakkaita oli 3,4 miljoonaa.

Nettorahoituskulut, tuloverot ja tulos/osake

	1-12/2025	1-12/2024
Nettorahoituskulut, milj. €	-125,4	-111,7
Leasingvelkojen korot, milj. €	-89,4	-78,6
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen, milj. €	533,8	543,0
Tulos ennen veroja, milj. €	510,3	471,5
Tuloverot, milj. €	-105,5	-92,0
Tulos/osake, vertailukelpoinen, €	1,07	1,11
Tulos/osake, €	1,02	0,95
Oma pääoma/osake, €	7,03	6,84

Konsernin nettorahoituskulujen kasvuun vaikuttivat korollisen velan määrän kasvu ja leasingvelkojen korkokulujen kasvu. Osuus osakkuusyritysten tuloksista oli 4,4 milj. euroa (3,8 milj. euroa). Vertailukelpoinen osuus osakkuusyritysten tuloksista oli 3,0 milj. euroa (3,8 milj. euroa).

Konsernin efektiivinen veroaste oli 20,7 % (19,5 %).

Konsernin tulos osaketta kohden kasvoi vertailukaudesta, mutta vertailukelpoinen tulos osaketta kohden laski.

Rahavirta ja rahoitusasema

Milj. €	1-12/2025	1-12/2024
Liiketoiminnan rahavirta	879,7	1 008,2
Investointien rahavirta	-541,8	-597,5
Rahoituksen rahavirta	-644,7	-149,8

Milj. €	31.12.2025	31.12.2024
Likvidit varat	166,2	488,1
Korolliset velat	3 572,6	3 396,3
Leasingvelat	2 097,5	2 051,0
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	1 308,9	857,2
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	1,6	1,1
Nettovelkaantumisaste, %	120,5	106,3
Omavaraisuusaste, %	32,2	32,5

Konsernin liiketoiminnan rahavirta oli 879,7 milj. euroa (1 008,2 milj. euroa) ja sitä heikensi käyttö pääoman kasvu. 1.7.2025 voimaan astuneeseen elintarvikemarkkinalain muutokseen liittyneen maksuaikojen lyhentymisen vaikutuksen arvioidaan heikentäneen liiketoiminnan rahavirtaa raportointikaudella noin 100 milj. euroa.

Konsernin investointien rahavirta oli -541,8 milj. euroa (-597,5 milj. euroa) ja siihen vaikuttivat yritysostot Tanskassa, joiden rahavirtavaikutus oli yhteensä -156,8 milj. euroa. Investointien rahavirtaa pienensi 102,1 milj. euron luovutustulot kiinteistöjen ja muiden pitkäaikaisten varojen myynnistä.

Konsernin nettovelan määrää ilman leasingvelkoja kasvatti vertailukautta pienempi liiketoiminnan rahavirta,

toteutuneet yritysostot sekä investoinnit päivittäistavarakaupan kauppapaikkapaikkaverkostoon ja Onnisen ja K-Auton logistiikkakeskukseen.

Investoinnit

Milj. €	1-12/2025	1-12/2024
Investoinnit	735,7	675,9
Kauppapaikkainvestoinnit	334,4	289,2
Yritysostot	185,8	172,9
It-investoinnit	22,8	18,0
Muut investoinnit	192,8	195,8

Kauppapaikkainvestoinnit kasvoivat 45,2 milj. euroa vertailukaudesta. Kauppapaikkainvestointeihin sisältyvät kauppakiinteistö Kaarinassa, jossa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena sekä kauppakeskuskiinteistö Vantaalla. Vertailukauden kauppapaikkainvestointeihin sisältyivät kauppakiinteistöt Espoossa ja Salossa, joissa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena.

Muihin investointeihin sisältyy 40,4 milj. euroa (82,8 milj. euroa) Onnisen ja K-Auton Hyvinkäälle elokuussa 2025 valmistuneen logistiikkakeskuksen investointia. Investointeihin sisältyy 31.1.2025 toteutunut tanskalaisen rautakauppayrityksen Roslev Trælasthandel A/S:n yritysosto, 30.4.2025 toteutunut CF Petersen & Søn A/S:n yritysosto sekä 28.5.2025 toteutunut Tømmergaarden A/S:n yritysosto. Vertailukauden investointeihin sisältyi 31.1.2024 toteutunut Davidsen Koncernen A/S:n yritysosto.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Segmentit

Päivittäistavarakauppa

	1-12/2025	1-12/2024
Liikevaihto, milj. €	6 447,4	6 381,4
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	418,1	438,0
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,5	6,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,1	16,0
Investoinnit, milj. €	309,2	276,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 264	6 346

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 6 447,4 milj. euroa (6 381,4 milj. euroa), ja se kasvoi 1,0 %. Myynti K-ruokakauppa-ketjuille kasvoi 1,9 %. Kespron foodservice-liiketoiminnan liikevaihdon lasku oli 0,3 %.

Vähittäiskaupassa päivittäistavaroiden kokonaismarkkinoiden Suomessa (sis. alv) arvioidaan kasvaneen noin 2,5 % (Päivittäistavarayhdistys ry, PTY) ja vähittäishintojen arvioidaan nousseen noin 2,1 % (sis. alv, Tilastokeskus). K-ryhmän päivittäistavaramyynti kasvoi 2,1 % (sis. alv). Tammi-joulukuussa K-ruokakauppojen markkinaosuus laski hieman, mutta kehitys oli lähes markkinakehityksen tasolla. Markkinaosuus kasvoi heinä-joulukuussa 0,2 %-yksikköä ja viimeisellä vuosineljänneksellä 0,5 %-yksikköä (Päivittäistavarayhdistys ry, PTY). Ruoan verkkokaupan myynti kasvoi 7,9 %. Sen osuus K-ryhmän päivittäistavaramyynnistä (sis. alv) oli noin 3,9 %. Verkkokaupan palveluita tarjoavat kaikki K-ryhmän ruokakaupaketjut, ja verkkokaupan palveluita tarjoavien K-ruokakauppojen lukumäärä oli katsauskauden lopussa 788 kauppa, joka on kasvanut edellisestä vuodesta

12 kaupalla. Foodservice-liiketoiminnassa kokonaismarkkinan arvioidaan laskeneen 0,4 % (Päivittäistavarayhdistys ry, PTY). Kespron markkinaosuuden arvioidaan edelleen kasvaneen.

Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 418,1 milj. euroa (438,0 milj. euroa), ja se laski 19,9 milj. euroa. Vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikutti K-ruokakauppojen hintaohjelman toteuttaminen ja heikko Foodservice-markkina. Kespron vertailukelpoinen liikevoitto oli 72,1 milj. euroa (77,8 milj. euroa). Päivittäistavarakaupan liikevoitto oli 416,6 milj. euroa (420,9 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -1,5 milj. euroa (-17,2 milj. euroa) ja ne liittyivät pääosin Neste K -ketjun lopettamiseen ja kiinteistöjen myyntivoittoihin.

Liikevaihto, milj. €	1-12/2025	1-12/2024	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Myynti K-ruokakaupoille	4 616,4	4 529,3	+1,9	+1,9
K-Citymarket, käyttötavara	604,1	602,6	+0,2	+0,2
Kespro	1 166,6	1 169,6	-0,3	-0,3
Muut	60,3	79,8	-24,5	-25,3
Yhteensä	6 447,4	6 381,4	+1,0	+1,0

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 309,2 milj. euroa (276,0 milj. euroa). Kauppapaikkainvestoinnit olivat 289,3 milj. euroa (255,2 milj. euroa). Kauppapaikkainvestointeihin sisältyy kauppakiinteistö Kaarinassa, jossa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena, kauppakesuskiinteistö Vantaalla sekä uusi kauppakiinteistö Lahdessa. Vertailukauden kauppapaikkainvestointeihin sisältyi kauppakiinteistöt Espoossa ja Salossa, joissa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

	1-12/2025	1-12/2024
Liikevaihto, milj. €	4 685,8	4 351,6
Rautakauppa	2 471,9	2 160,7
Tekninen kauppa	2 285,4	2 255,0
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	178,6	169,1
Rautakauppa	75,3	62,6
Tekninen kauppa	89,4	90,5
Kesko Senukai	19,5	20,9
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,8	3,9
Rautakauppa	3,0	2,9
Tekninen kauppa	3,9	4,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,3	7,8
Investoinnit, milj. €	279,7	293,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 853	6 538

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi 7,7 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 1,4 %. Rakentamisen suhdanteen elpyminen jatkui vähitellen, mutta etenkin uudisasuntorakentamisen elpyminen oli odotuksia heikompaa. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi erityisesti yritysostojen tukemana. Teknisen kaupan liikevaihto kasvoi 1,3 %, ja vertailukelpoisesti se kasvoi 1,1 %. Rautakaupassa liikevaihto kasvoi 14,4 % ja vertailukelpoisesti se kasvoi 2,0 %. Tanskalaisen Roslev Trælasthandel A/S:n luvut on yhdistelty rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan lukuihin 1.2.2025 alkaen ja CF Petersen & Son A/S:n 1.5.2025 alkaen sekä Tømmergaarden A/S:n 1.6.2025 alkaen. Liikevaihdon euromääräistä kehitystä kasvattivat Puolan zlotyn ja Ruotsin kruunun vahvistuminen suhteessa euroon ja sitä laski Norjan kruunun heikentyminen suhteessa euroon.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto Suomessa oli 1 966,4 milj. euroa (1 967,9 milj. euroa) ja se laski 0,1 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 2 719,4 milj. euroa (2 383,7 milj. euroa) ja se kasvoi 14,1 % toteutuneiden yritysostojen ansiosta. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 2,6 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 178,6 milj. euroa (169,1 milj. euroa), ja se kasvoi 9,4 milj. euroa. Vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikutti hitaasti elpynyt rakentamisen suhdanne ja kova hintakilpailu erityisesti teknisessä kaupassa. Rautakaupan kannattavuutta rasittivat yritysostoihin liittyvien käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 5,7 milj. euroa (2,5 milj euroa). Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto Suomessa oli 57,0 milj. euroa (69,0 milj. euroa). Kesko Senukain yhteisyritystulososuus laski 1,4 milj. euroa.

Liikevaihto, milj. €	1-12/2025	1-12/2024	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Rautakauppa, Suomi	899,6	888,4	+1,3	+1,3
K-Rauta, Ruotsi	0,2	101,6	-	-
K-Bygg, Ruotsi	343,2	277,0	+23,9	-3,3
Bygghem, Norja	520,0	517,9	+0,4	+1,2
Daavidson, Tanska	709,0	379,8	+86,7	+9,7
Rautakauppa yhteensä	2 471,9	2 160,7	+14,4	+2,0
Tekninen kauppa, Suomi	1 121,7	1 132,1	-0,9	-0,9
Tekninen kauppa, Ruotsi	134,4	130,6	+2,9	-0,4
Tekninen kauppa, Norja	503,2	501,7	+0,3	+1,1
Tekninen kauppa, Baltia	153,5	127,4	+20,5	+20,5
Tekninen kauppa, Puola	378,4	368,1	+2,8	+1,2
Tekninen kauppa yhteensä	2 285,4	2 255,0	+1,3	+1,1
Yhteensä	4 685,8	4 351,6	+7,7	+1,4

Ruotsissa K-Rauta-ketjun liiketoiminnan uudelleenjärjestely saatiin päätökseen joulukuussa 2024. Loka-marraskuun 2024 aikana 8 K-Rauta-kauppaa siirtyi K-Bygg-ketjuun. K-Byggin vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys on laskettu paikallisissa valuutassa ja lisäämällä vertailukauden lukuihin siirtyneiden K-Rauta-kauppojen liikevaihto kaupan ketjumuutosta vastaavana ajankohtana.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto oli 159,2 milj. euroa (116,3 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -19,4 milj. euroa (-52,8 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyivät Ruotsin teknisen kaupan uudelleenjärjestelyyn sisältäen 11,0 milj. euron liikearvon arvonalentumisen. Vertailukauden merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyivät Norjan Bygghem-rautakauppaketjun liikearvon arvonalentumiseen ja Ruotsin K-Rauta-ketjun uudelleenjärjestelyyn, kun Ruotsin rautakaupan toiminnot keskitettiin K-Bygg-ketjuun, sekä yritysostoihin.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	1-12/2025	1-12/2024
Rautakauppa, Suomi	61,2	61,3
K-Rauta, Ruotsi	1,4	-3,2
K-Bygg, Ruotsi	-8,8	-1,5
Bygghälsan, Norja	8,9	-3,5
Davidsen, Tanska	11,9	8,3
Rautakauppa yhteensä	75,3	62,6
Tekninen kauppa, Suomi	57,0	69,0
Tekninen kauppa, Ruotsi	-6,9	-2,7
Tekninen kauppa, Norja	19,7	8,2
Tekninen kauppa, Baltia	4,0	1,9
Tekninen kauppa, Puola	11,6	10,2
Tekninen kauppa yhteensä	89,4	90,5
Yhteensä	178,6	169,1

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan investoinnit olivat 279,7 milj. euroa (293,7 milj. euroa). Investointeihin sisältyi 40,4 milj. euroa Onnisen ja K-Auton Hyvinkäälle elokuussa 2025 valmistuneen logistiikkakeskuksen investointia. Investointeihin sisältyi 31.1.2025 toteutunut tanskalaisen rautakauppayrityksen Roslev Trælasthandel A/S:n yritysosto, 30.4.2025 toteutunut CF Petersen & Søn A/S:n yritysosto sekä 28.5.2025 toteutunut Tømmergaarden A/S:n yritysosto. Vertailukauden investointeihin sisältyi 31.1.2024 toteutunut tanskalaisen rautakauppayrityksen Davidsen Koncernen A/S:n yritysosto.

Autokauppa

	1-12/2025	1-12/2024
Liikevaihto, milj. €	1 364,8	1 209,4
Autokauppa	1 196,2	1 040,9
Urheilukauppa	168,8	168,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	83,1	69,3
Autokauppa	74,8	61,7
Urheilukauppa	8,3	7,6
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,1	5,7
Autokauppa	6,3	5,9
Urheilukauppa	4,9	4,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	15,5	13,8
Investoinnit, milj. €	125,0	89,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 638	1 556

Autokaupan toimialan liikevaihto kasvoi 12,9 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 12,0 %. Liikevaihto kasvoi autokaupassa uusissa autoissa, käytetyissä autoissa ja palveluissa. Myös urheilukaupassa liikevaihto kasvoi.

Liikevaihto, milj. €	1-12/2025	1-12/2024	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Autokauppa	1 196,2	1 040,9	+14,9	+13,9
Urheilukauppa	168,8	168,7	+0,1	+0,1
Yhteensä	1 364,8	1 209,4	+12,9	+12,0

Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli -1,6 %. Autokaupan maahantuomien Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen-pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 17,3 % (14,5 %).

Autokaupan toimialan vertailukelpoinen liikevoitto oli 83,1 milj. euroa (69,3 milj. euroa). Vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi autokaupan liiketoiminnoissa 13,1 milj. euroa liikevaihdon kasvun myötä. Urheilukaupassa vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 0,7 milj. euroa vertailukauteen verrattuna.

Autokaupan toimialan liikevoitto oli 82,4 milj. euroa (69,3 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -0,7 milj. euroa (0,0 milj. euroa).

Autokaupan investoinnit olivat 125,0 milj. euroa (89,0 milj. euroa).

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Muutokset konsernin rakenteessa

Keskon tanskalainen tytäryritys Davidsen Koncernen A/S osti 31.1.2025 tanskalaisen rautakauppayritys Roslev Trælasthandel A/S:n, 30.4.2025 CF Petersen & Søn A/S:n sekä 28.5.2025 Tømmergaarden A/S:n koko osakekannan. Kesko Oyj:n kokonaan omistama tytäryritys K-Market Oy sulautui 31.10.2025 Kesko Oyj:öön.

Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi vuoden 2025 Global 100 -listalla. (Sijoittajauutinen 22.1.2025)

Kesko tiedotti elokuussa 2024 ostavansa tanskalaiset rautakauppatoimijat Roslev Trælasthandel A/S:n, CF Petersen & Søn A/S:n sekä Tømmergaarden A/S:n. Roslevin yritysosto toteutui 31.1.2025, CF Petersenin 30.4.2025 ja Tømmergaardenin 28.5.2025. (Sijoittajauutiset 14.8.2024, 31.1.2025, 30.4.2025 ja 28.5.2025)

Kesko valittiin Euroopan vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi ensimmäisellä Europe 50 Most Sustainable Companies -listalla. Maailman vastuullisimpien yritysten Global 100 -listaa pitkään julkaissut kanadalainen Corporate Knights selvitti ensimmäistä kertaa, mitkä ovat Euroopan 50 vastuullisinta yritystä. Kesko on uudella listalla paras päivittäistavarakaupan yrityksistä (Grocery Stores) ja kokonaislistan sijalla 19. (Sijoittajauutinen 9.6.2025)

Keskon kaksi suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella olivat 1.9.2025 K-kauppiasliitto ry ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Edellä mainitut

osakkeenomistajat käyttivät nimeämisoikeuttaan osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan. Keskon osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet ovat Pauli Jaakola, diplomikauppias, K-kauppiasliitto ry:n nimeämänä, Annika Ekman, sijoitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen nimeämänä ja Esa Kiiskinen, Keskon hallituksen puheenjohtaja. Toimikunta on järjestäytymiskokouksessaan 23.9.2025 valinnut Pauli Jaakolan puheenjohtajaksi. (Pörssitiedote 23.9.2025)

Keskon henkilöstöjohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi on nimitetty 1.3.2026 alkaen KTM Minttu Sinisalo. Sinisalo siirtyy Keskoon Terveystalon henkilöstöjohtajan roolista. Ennen Terveystaloa Sinisalo on toiminut useissa henkilöstöjohtajan tehtävissä Finnairilla. Keskon nykyinen henkilöstöjohtaja Matti Mettälä siirtyy johtajasopimuksensa mukaisesti eläkkeelle 1.3.2026 alkaen. Minttu Sinisalo siirtyy Keskon palvelukseen 1.1.2026 sujuvan siirtymän varmistamiseksi. (Pörssitiedote 30.9.2025)

Kesko Oyj:n 14.11.2025 saaman arvopaperimarkkinalain 9 luvun 5 pykälän mukaisen ilmoituksen mukaan K-ruokakauppiasyhdistys ry:n, K-kauppiasliitto ry:n sekä Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö sr:n yhteenlaskettu osuus Keskon osakkeista ylitti 13.11.2025 viiden (5) % rajan ja ääniosuus ylitti kahdenkymmenen (20) %:n rajan. K-ruokakauppiasyhdistyksen, K-kauppiasliiton sekä Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiön yhteenlaskettu osuus Keskon osakkeista oli 13.11.2025 omistusmuutoksen jälkeen 7,72 % ja ääniosuus 20,01 %. (Pörssitiedote 14.11.2025)

Varsinaisen yhtiökokouksen 2025 päätöksiä

Keskon 24.3.2025 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti yhtiön vuoden 2024 tilinpäätöksen. Yhtiökokous päätti, että vuodelta 2024 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 0,90 euroa osaketta kohden. Muu osa voitonjakokelpoisista varoista jätetään omaan pääomaan. Osinko maksetaan neljässä erässä. Osingon ensimmäisen erän 0,23 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 26.3.2025 ja maksupäivä 2.4.2025. Osingon toisen erän 0,22 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 15.7.2025 ja maksupäivä oli 22.7.2025. Osingon kolmannen erän 0,23 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 14.10.2025 ja maksupäivä 21.10.2025. Osingon neljännen erän 0,22 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 13.1.2026 ja maksupäivä 20.1.2026. Hallitus valtuutettiin tarvittaessa päättämään osingon toiselle, kolmannelle ja/tai neljännelle maksuerälle uudet osingonmaksun täsmäytyspäivät ja maksupäivät, mikäli Suomen arvo-osuusjärjestelmän säädökset tai säännöt muuttuvat tai muutoin sitä edellyttävät tai osingon maksaminen estyy sovellettavan lain tai säännösten vuoksi.

Varsinaisen yhtiökokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteella 24.3.2025.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

**Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt
tiedot**

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 2.5.

Rahoitusriskit on esitetty liitetiedossa 4.3 ja tiedot käypään arvoon arvostetuista rahoitusvälineistä on esitetty liitetiedossa 4.5.

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 5.2.

Tiedot riita-asioista sekä oikeus- ja viranomaisprosesseista on esitetty liitetiedossa 5.4.

**Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä**

Kesko Oyj laatii selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä noudattaen Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2025 voimaan tulleen hallinnointikoodin 2025 raportointivaatimuksia. Kesko Oyj esittää selvityksen hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena.

Riskienhallinta

Keskossa riskienhallinta on ennakoivaa ja oleellinen osa päivittäistä johtamista liiketoimintaan liittyvien mahdollisuuksien ja uhkien arvioimiseksi ja hallitsemiseksi.

Keskon toimialat ja yhteiset toiminnot vastaavat toimintaansa liittyvien riskien tunnistamisesta, arvioimisesta, käsittelystä ja hallinnasta sekä raportoivat riskeistä, riskienhallintatoimenpiteistä ja toimenpiteiden tuloksista konsernin riskienhallintatoiminnolle.

Konsernijohtoryhmän jäsenet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivasta ja tehokkaasta toteutuksesta omilla vastuualueillaan.

Liiketoiminnoista riippumaton riskienhallintatoiminto vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehyksestä ja ohjauksesta sekä tukee, koordinoi ja valvoo riskienhallinnan toteutusta Kesko-konsernissa. Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan johtaja raportoi toiminnallisesti tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle ja hallinnollisesti Keskon pääjohtajalle sisäisestä tarkastuksesta ja konsernin talous- ja rahoitusjohtajalle riskienhallinnasta. Talous- ja rahoitusjohtajan johtama riskienhallinnan ohjausryhmä vastaa konsernin riskitilannekuvan valmistelusta. Pääjohtaja on vastuussa konsernin riskienhallinnan toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä hyväksyy konsernin riskiraportit ennen hallituskäsittelyä. Keskon hallitus seuraa ja arvioi riskienhallinnan tehokkuutta sekä valvoo yhtiön strategiaan ja toimintoihin liittyvien riskien arviointia ja hallintaa tarkastusvaliokunnan avustamana.

Konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet mittareineen raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten, puolivuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraportointia. Hallitus raportoi markkinoille merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä kasvavista riskeistä toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa ja puolivuositarkastuksissa.

**Mahdolliset riskit ja
epävarmuustekijät****Kuluttajaluottamus ja yritysten
investointihalukkuus**

Heikko kuluttajaluottamus ja yritysten investointihalukkuus voivat vaikuttaa kysyntään kaikissa toimintamaissa. Alhainen kysyntä ja myynnin supistuminen sekä hintakilpailu voivat lisätä kate- ja kustannuspaineita kaikilla toimialoilla.

Geopoliittiset ja toimitusketjuriskit

Kansainvälisen toimintaympäristön epävakaus, kauppa- ja talouspoliittiset muutokset ja mahdolliset häiriöt toimitusketjuissa voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen.

**Strategisten hankkeiden ja muutosten
toteuttaminen**

Kasvustrategioiden, yritysostojen ja liiketoimintamallien muutosten toteutukseen liittyvät haasteet voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Markkinaosuuksien vahvistaminen

Hintakilpailun kiristymisen ja markkinaosuuksien lasku eri liiketoiminnoissa ja toimintamaissa voivat heikentää liikevaihtoa ja tulosta.

Kauppapaikat ja kiinteistöt

Kauppapaikkojen ja kiinteistöjen ylläpitoon, kehittämiseen ja käyttöasteeseen liittyvät riskit voivat vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Rahoitus ja kassavirta

Kasvat rahoituskustannukset yhdessä mahdollisesti heikentyvän operatiivisen kassavirran kanssa voivat vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen ja investointikykyyn.

Kyberturvallisuus- ja tietosuojariskit

Kyberhyökkäykset ja tietovuodot voivat aiheuttaa liiketoiminnan keskeytyksiä, tietojen menetyksiä ja mainehaittoja.

Liiketoiminnan keskeytyminen

Esimerkiksi merkittävä häiriö logistiikkakeskuksessa voi aiheuttaa laajoja toimituskatkoksia ja taloudellisia menetyksiä.

Sääntely ja lainsäädäntö

Muutokset kansallisessa ja kansainvälisessä sääntelyssä, kuten kaupan omiin tuotemerkeihin liittyvät rajoitukset tai uudet kestävyysvaatimukset, voivat vaikuttaa liiketoiminnan toimintaedellytyksiin ja kannattavuuteen.

Tuote- ja elintarviketurvallisuus

Vakavat tuote- tai elintarviketurvallisuuteen liittyvät poikkeamat voivat johtaa tuotteiden takaisinveotoihin, taloudellisiin menetyksiin ja mainehaittoihin.

Vastuullisuus- ja ilmatoriskit

Ilmastonmuutokseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät riskit sekä niihin liittyvien vaatimusten täyttäminen voivat vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen ja maineeseen.

Raportointi pääomamarkkinoille

Taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin vaatimusten kiristyminen lisää vaatimuksia tiedonkeruulle ja raportoinnin oikeellisuudelle.

Voitonjakoehdotus

Kesko Oyj:n hallitus ehdottaa 26.3.2026 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2025 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 0,90 euroa osaketta kohden. Muu osa voitonjakokelpoisista varoista jätetään omaan pääomaan. Hallitus ehdottaa osingon maksamista neljässä erässä.

Osingon ensimmäinen erä 0,23 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 30.3.2026 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 8.4.2026.

Osingon toinen erä 0,22 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 16.7.2026 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 23.7.2026.

Osingon kolmas erä 0,23 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 15.10.2026 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 22.10.2026.

Osingon neljäs erä 0,22 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän

täsmäytyspäivänä 14.1.2027 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 21.1.2027.

Hallitus ehdottaa, että se valtuutetaan tarvittaessa päättämään osingon yhdelle tai useammille maksuerille uudet osingonmaksun täsmäytyspäivät ja maksupäivät, mikäli Suomen arvo-osuusjärjestelmän säädökset tai säännöt muuttuvat tai muutoin sitä edellyttävät tai osingon maksaminen estyy sovellettavan lain tai säännösten vuoksi.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 4.2.2026 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 398 118 827 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 358 306 944,30 euroa.

Kesko Oyj:n voitonjakokelpoiset varat ovat 1 547 000 994,36 euroa, josta tilikauden voitto on 363 101 477,81 euroa.

Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti, että varsinainen yhtiökokous on 26.3.2026 klo 13.00 alkaen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun 5.2.2026 yhtiön verkkosivuilla ja pörssitiedotteena.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Osake ja osakemarkkinat

Kesko Oyj:ssä oli 2025 lopussa yhteensä 400 079 008 osaketta, joista 126 948 028 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 273 130 980 eli 68,3 % B-osakkeita. Kesko Oyj:n hallussa 31.12.2025 oli 1 960 181 omaa B-osaketta.

Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 0,72 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,49 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,13 %. Kaikkien osakkeiden äänimäärä oli yhteensä 1 542 611 260 ääntä. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen (10) ääntä ja jokainen B-osake yhden (1) äänen. Yhtiön hallussa olevilla omilla osakkeilla ei voi äänestää eikä niille makseta osinkoa. Kesko Oyj:n osakepääoma oli 2025 lopussa 197 282 584 euroa.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq Helsingissä oli vuoden 2024 lopussa 18,06 euroa ja 2025 lopussa 19,25, missä oli kasvua 6,6 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2024 lopussa 18,18 euroa ja 2025 lopussa 19,26 euroa, missä oli kasvua 5,9 %. A-osakkeen ylin kurssi 2025 oli 21,05 euroa ja alin 17,18 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 21,46 euroa ja alin 17,14 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) nousi 2025 aikana 30,2 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 29,7 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi laski 2,0 %.

2025 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 2 444 milj. euroa. B-osakkeiden markkina-arvo oli 5 223 milj. euroa ilman emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 7 666 milj. euroa, ja se nousi vuoden 2024 lopusta 447 milj. euroa.

Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin 2025 aikana 5,1 milj. kpl. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 97,5 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 127,9 milj. kpl. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 2 433,9 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista oli yli 96 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä, joista merkittävimpiä olivat Turquoise ja BATS (lähde: Euroland).

Rekisteröityneiden osakkeenomistajien määrä oli 2025 lopussa 123 946. 2025 lopussa ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli 31,6 %, ja B-osakkeista 45,5 %.

Osakkeen kurssikehitys ja pörssivaihto

		2023	2024	2025
Osakkeen kurssi 31.12.				
A-osake	€	18,02	18,06	19,25
B-osake	€	17,93	18,18	19,26
Osakkeen kesikurssi				
A-osake	€	18,47	17,80	18,96
B-osake	€	18,49	17,56	19,03
Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake	Milj. €	2 287,6	2 292,7	2 443,7
Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake	Milj. €	4 855,8	4 926,9	5 222,7
Pörssivaihto				
A-osake	Milj. kpl	6	5	5
B-osake	Milj. kpl	143	139	128
Suhteellinen vaihto				
A-osake	%	4,4	4,1	4,0
B-osake	%	52,3	50,5	46,7
Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin	1 000 kpl	397 706	397 922	398 084

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Osakeomistuksen jakautuminen

Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2025

Kaikki osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	126 377 951	31,59
Kotitaloudet	106 371 591	26,59
Yritykset ja asuntoyhteisöt	95 812 954	23,95
Julkisyhteisöt*	34 716 861	8,68
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	21 779 044	5,44
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	15 020 607	3,75
Yhteensä	400 079 008	100,00

A-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	74 835 733	58,95	18,71
Kotitaloudet	23 825 625	18,77	5,96
Julkisyhteisöt*	14 169 777	11,16	3,54
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	11 557 426	9,10	2,89
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	2 165 368	1,71	0,54
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	394 099	0,31	0,10
Yhteensä	126 948 028	100,00	31,73

B-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	124 212 583	45,48	31,05
Kotitaloudet	82 545 966	30,22	20,63
Yritykset ja asuntoyhteisöt	20 977 221	7,68	5,24
Julkisyhteisöt*	20 547 084	7,52	5,14
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	14 626 508	5,36	3,66
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	10 221 618	3,74	2,55
Yhteensä	273 130 980	100,00	68,27

* Julkisyhteisöt esim. kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, työeläkelaitokset ja sosiaaliturvarahastot
** Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt mm. apurahoja jakavat säätiöt, edunvalvontajärjestöt ja erilaiset yleishyödylliset yhdistykset

Osakeomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.12.2025

Kaikki osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1–100	54 155	43,69	2 173 083	0,54
101–500	37 277	30,08	9 493 313	2,37
501–1 000	11 837	9,55	8 830 691	2,21
1 001–5 000	15 295	12,34	34 651 638	8,66
5 001–10 000	2 693	2,17	19 137 008	4,78
10 001–50 000	2 237	1,80	45 179 918	11,29
50 001–100 000	228	0,18	15 733 361	3,93
100 001–500 000	183	0,15	35 678 922	8,92
500 001–	41	0,03	229 201 074	57,29
Yhteensä	123 946	100,00	400 079 008	100,00

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

A-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeiden omistajista, %	A-osakkeet yhteensä	Osuus A-osakkeista, %
1–100	17 626	56,25	613 578	0,48
101–500	7 374	23,53	1 793 033	1,41
501–1 000	1 795	5,73	1 336 688	1,05
1 001–5 000	2 713	8,66	6 903 083	5,44
5 001–10 000	745	2,38	5 377 192	4,24
10 001–50 000	852	2,72	17 769 053	14,00
50 001–100 000	120	0,38	8 577 279	6,76
100 001–500 000	97	0,31	19 182 162	15,11
500 001–	12	0,04	65 395 960	51,51
Yhteensä	31 334	100,00	126 948 028	100,00

B-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeiden omistajista, %	B-osakkeet yhteensä	Osuus B-osakkeista, %
1–100	40 468	40,58	1 701 292	0,62
101–500	31 635	31,72	8 187 581	3,00
501–1 000	10 600	10,63	7 925 378	2,90
1 001–5 000	13 302	13,34	29 555 576	10,82
5 001–10 000	2 069	2,07	14 631 246	5,36
10 001–50 000	1 419	1,42	27 273 985	9,99
50 001–100 000	112	0,11	7 617 383	2,79
100 001–500 000	88	0,09	16 991 001	6,22
500 001–	26	0,03	159 247 538	58,30
Yhteensä	99 719	100,00	273 130 980	100,00

10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2025

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	22 318 567	5,58	223 185 670	14,47
2.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	14 188 000	3,55	138 028 000	8,95
3.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	13 195 008	3,30	131 950 080	8,55
4.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	8 039 873	2,01	8 039 873	0,52
5.	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo	6 559 725	1,64	10 211 250	0,66
6.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	5 889 883	1,47	58 898 830	3,82
7.	Valtion Eläkerahasto	3 500 000	0,87	3 500 000	0,23
8.	K-ruokakauppiasyhdistys ry	2 710 442	0,68	27 104 420	1,76
9.	Heimo Välinen Oy	2 000 000	0,50	20 000 000	1,30
10.	Oy The English Tearoom Ab	2 000 000	0,50	2 000 000	0,13

Taulukossa on mukana rekisteröidyt omistajat. Taulukko ei sisällä Kesko Oyj:n hallussa olevia omia osakkeita, joiden määrä 31.12.2025 oli 1 960 181 kappaletta.

Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan BlackRock, Inc:n omistus Kesko Oyj:n osakkeista oli 5,43 % ja äänistä 1,41 % 31.12.2025 (pörssitiedote 3.7.2025).

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2025

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	22 318 567	5,58	223 185 670	14,47
2.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	14 188 000	3,55	138 028 000	8,95
3.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	13 195 008	3,30	131 950 080	8,55
4.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	5 889 883	1,47	58 898 830	3,82
5.	K-ruokakauppiasyhdistys ry	2 710 442	0,68	27 104 420	1,76
6.	Heimo Välinen Oy	2 000 000	0,50	20 000 000	1,30
7.	Food Paradise Oy	1 444 072	0,36	14 440 720	0,94
8.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	6 559 725	1,64	10 211 250	0,66
9.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	8 039 873	2,01	8 039 873	0,52
10.	Pokela Oy Iso Omena	793 154	0,20	7 926 554	0,51

Johdon osakeomistus

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2025 lopussa 774 910 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 396 793 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 1 171 703 kpl, mikä edustaa 0,29 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,53 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2025 Kesko Oyj:n B-osakkeita 254 443 kappaletta, mitkä edustavat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2025 Kesko Oyj:n A-osakkeita 2 824 kappaletta ja B-osakkeita 635 757 kappaletta, mitkä edustavat 0,16 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,04 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Hallituksen valtuudet

Keskolla on osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä, jonka toteuttamiseksi Keskon hallitus voi päättää yhtiön hallussa olevien omien B-osakkeiden luovuttamisesta yhtiökokouksen hallitukselle antamien osakeantivaltuuksien puitteissa. 2025 aikana Kesko Oyj luovutti 156 490 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta yhtiön johto- ja avainhenkilöille ja Keskolle palautui 1 205 B-osaketta osakepalkkio-ohjelmien ehtojen mukaisesti. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteilla 12.3.2025, 30.4.2025 ja 18.9.2025. Uusimmista osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinohjelmista on tiedotettu pörssitiedotteella 5.2.2025. Lisäksi Kesko Oyj luovutti 7 134 hallussa ollutta omaa B-osaketta Keskon hallituksen jäsenille osana hallituksen vuosipalkkiota. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteella 30.4.2025.

Keskon varsinainen yhtiökokous 24.3.2025 valtuutti hallituksen päättämään yhteensä enintään 33 000 000 yhtiön uuden B-osakkeen ja yhtiön hallussa olevien omien B-osakkeiden antamisesta sekä enintään 16 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Valtuutukset ovat voimassa 30.6.2026 saakka. Valtuutuksista on kerrottu pörssitiedotteella 24.3.2025.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Konsernin keskeiset tunnusluvut

		2023	2024	2025
Tuloslaskelma				
Liikevaihto	Milj. €	11 783,8	11 920,1	12 474,7
Liikevaihdon muutos	%	-0,2	1,2	4,7
Liikevaihdon muutos, vertailukelpoinen	%	-0,8	-2,3	2,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen	Milj. €	712,0	650,1	654,9
Liikevoitto, vertailukelpoinen	%	6,0	5,5	5,3
Liikevoitto	Milj. €	695,4	579,5	631,3
Liikevoitto	%	5,9	4,9	5,1
Kauden tulos	Milj. €	495,6	379,1	404,2
Kauden tulos liikevaihdosta	%	4,2	3,2	3,2
Kannattavuus				
Oman pääoman tuotto	%	18,0	13,8	14,6
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen	%	18,5	16,1	15,3
Sidotun pääoman tuotto	%	13,1	10,1	10,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen	%	13,4	11,3	10,4
Rahoitus ja taloudellinen asema				
Korolliset nettovelat	Milj. €	2 559,8	2 908,2	3 406,4
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	Milj. €	561,9	857,2	1 308,9
Nettovelkaantumisasaste	%	92,8	106,3	120,5
Omavaraisuusaste	%	35,8	32,5	32,2
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta		0,7	1,1	1,6
Korolliset nettovelat/käyttökate, IFRS		2,1	2,4	2,8

		2023	2024	2025
Muut tunnusluvut				
Investoinnit	Milj. €	678,9	675,9	735,7
Investoinnit liikevaihdosta	%	5,8	5,7	5,9
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	1 049,5	1 008,2	879,7
Investointien rahavirta	Milj. €	-590,2	-597,5	-541,8
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin		14 766	15 347	15 665
Henkilöstö 31.12.		17 702	18 309	18 991

		2023	2024	2025
Osakekohtaiset tunnusluvut				
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu	€	1,25	0,95	1,02
Tulos/osake, vertailukelpoinen, laimentamaton	€	1,28	1,11	1,07
Oma pääoma/osake	€	6,93	6,84	7,03
Osinko/osake*	€	1,02	0,90	0,90
Osinko tuloksesta	%	81,9	94,5	88,6
Osinko tuloksesta, vertailukelpoinen	%	79,7	80,9	84,5
Liiketoiminnan rahavirta/osake	€	2,64	2,53	2,21
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake		14,46	18,95	18,96
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake		14,39	19,08	18,97
Efektiivinen osinkotuotto, A-osake	%	5,7	5,0	4,7
Efektiivinen osinkotuotto, B-osake	%	5,7	5,0	4,7

* ehdotus yhtiökokoukselle

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Tunnuslukujen laskentaperiaatteet

Kesko käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja kuvaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kehitystä. Vaihtoehtoisia tunnuslukuja tulee tarkastella yhdessä IFRS:n mukaisten tunnuslukujen kanssa.

Vertailukelpoisen liikevaihdon muutosta käytetään kuvaamaan konsernin liiketoiminnan volyymin kehittymistä eri kausien välillä. Tunnusluku kuvaa liikevaihdon muutosta ilman yrityskauppojen vaikutusta ja paikallisissa valuutoissa. Vertailukelpoinen liikevaihto on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne liiketoiminnot, jotka ovat kuuluneet Kesko-konserniin sekä katsauskaudella että vertailukaudella. Yrityskauppoihin liittyvät muut rakenteelliset järjestelyt on oikaistu yrityskauppojen tavoin.

Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä. Vertailukelpoista tulosta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja käytetään parantamaan kausien välistä vertailukelpoisuutta liiketoiminnan tuloksen kehityksestä. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset ja merkittävät vuokrasopimusten muutoksiin liittyvät tulosvaikutteiset erät on esitetty konsernin tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Vaihtoehtoisia tunnuslukuja, joista on oikaistu IFRS 16 -standardin vaikutus, käytetään taloudellisten tavoitteiden toteutumisen seurannassa. Käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta vastaa ennen IFRS 16 -standardin käyttöönoton mukaista käyttökateä ja korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja vastaavat korollisia nettovelkoja ennen standardin käyttöönottoa. Nämä oikaistut tunnusluvut sisältyvät komponentteina konsernin taloudellisten tavoitteiden tunnuslukuun ”korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja per käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta”.

Lisäksi vaihtoehtoisina tunnuslukuina on esitetty konsernin taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Johto käyttää näitä tunnuslukuja liiketoiminnan kehityksen, kannattavuuden sekä taloudellisen aseman seurantaan ja analysointiin.

Kannattavuus

Liikevoitto, vertailukelpoinen	Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	- myyntivoitot + myyntitappiot + arvonalentumiset +/- rakennejärjestelyt
Oman pääoman tuotto, %	(Tulos ennen veroja - Tuloverot) x 100 / Oma pääoma, raportointijakson alun ja lopun keskiarvo
Oman pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	(Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja - Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien verovaikutuksella) x 100 / Oma pääoma, raportointijakson alun ja lopun keskiarvo
Sidotun pääoman tuotto, %	Liikevoitto x 100 / (Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin raportointikaudelta
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	Vertailukelpoinen liikevoitto x 100 / (Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin raportointikaudelta
Käyttökate	Liikevoitto + Poistot + Arvonalentumiset
Käyttökate, vertailukelpoinen	Käyttökate + / - vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Rahoitus, investoinnit ja taloudellinen asema

Omavaraisuusaste, %	Oma pääoma x 100 / (Taseen loppusumma - Saadut ennakot)
Nettovelkaantumisaste, %	Korolliset nettovelat x 100 / Oma pääoma
Korolliset nettovelat	Korolliset velat + Leasingvelat – Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat - Rahavarat
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	Korolliset nettovelat – Leasingvelat
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja / käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja / käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta
Korolliset nettovelat / käyttökate, sisältäen IFRS 16 vaikutuksen	Korolliset nettovelat / käyttökate, sisältäen IFRS 16 vaikutuksen
Investoinnit	Tunnusluku pitää sisällään investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä tytäryritysosakkeisiin, osakkuus- ja yhteisyritysosakkeisiin ja muihin osakkeisiin. Vuokrasopimuksista kirjattavien konsernitaseen käyttöoikeusomaisuuserien lisäykset eivät ole investointeja. Vuokrakohteen (käyttöoikeusomaisuuserän) lunastus raportoidaan investointina.

Osakekohtaiset tunnusluvut

Tulos/osake, laimentamaton	(Tulos - Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta) / Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä
Tulos/osake, laimennettu	(Tulos - Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta) / Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä
Tulos/osake, laimentamaton, vertailukelpoinen	(Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä - Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä) / Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä
Oma pääoma/osake	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma / Osakkeiden laimentamaton lukumäärä katsauskauden lopussa
Osinko tuloksesta, %	(Osinko / osake) x 100 / (Tulos / osake)
Hinta/voitto-suhde (P/E)	Tilinpäätöspäivän osakekurssi / (Tulos / osake)
Efektiivinen osinkotuotto-%	(Osinko / osake) x 100 / Tilinpäätöspäivän osakekurssi
Osakekannan markkina-arvo	Tilinpäätöspäivän osakekurssi x osakkeiden lukumäärä
Liiketoiminnan rahavirta/osake	Liiketoiminnan rahavirta / osakkeiden keskimääräinen lukumäärä
A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto	Osakkeen kurssimuutos + Osinkotuotot vuosituottona

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin

Milj. €	2025	2024
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
Myyntivoitot	15,7	11,4
Myyntitappiot	-2,8	-1,6
Arvon alentumiset	-13,7	-40,0
Rakennejärjestelyt	-22,8	-40,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä	-23,6	-70,6
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	0,2	-0,8
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,4	7,7
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	-20,0	-63,7
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökatteessa	0,6	-12,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen		
Liikevoitto	631,3	579,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-23,6	-70,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen	654,9	650,1
Käyttökate		
Liikevoitto	631,3	579,5
Lisättynä		
Poistot ja arvonalentumiset	239,1	247,9
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	359,1	375,5
Käyttökate	1 229,6	1 202,9
Käyttökate, vertailukelpoinen		
Käyttökate	1 229,6	1 202,9
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökatteessa	0,6	-12,3
Käyttökate, vertailukelpoinen	1 228,9	1 215,2

Milj. €	2025	2024
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen		
Tulos ennen veroja	510,3	471,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-23,6	-70,6
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	0,2	-0,8
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	533,8	543,0
Tulos, vertailukelpoinen		
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	533,8	543,0
Vähennettynä		
Tuloverot	105,5	92,0
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,4	7,7
Tulos, vertailukelpoinen	424,8	443,3
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen		
Tulos, vertailukelpoinen	424,8	443,3
Vähennettynä		
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	-0,7	-0,4
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	424,2	442,9
Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	424,2	442,9
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	398 084	397 922
Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa	1,07	1,11
Sidotun pääoman tuotto, %		
Liikevoitto	631,3	579,5
Sidottu pääoma, keskimäärin	6 307,7	5 758,7
Sidotun pääoman tuotto, %	10,0	10,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	654,9	650,1
Sidottu pääoma, keskimäärin	6 307,7	5 758,7
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	10,4	11,3



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	2025	2024
Oman pääoman tuotto, %		
Tulos	404,2	379,1
Oma pääoma, keskiarvo	2 780,8	2 746,7
Oman pääoman tuotto, %	14,6	13,8
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %		
Tulos, vertailukelpoinen	424,8	443,3
Oma pääoma, keskiarvo	2 780,8	2 746,7
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	15,3	16,1
Omavaraisuusaste, %		
Oma pääoma	2 826,7	2 734,9
Taseen loppusumma	8 823,1	8 471,2
Saadut ennakot	40,2	43,4
Omavaraisuusaste, %	32,2	32,5

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KESTÄVYYSELVITYS

Yleiset tiedot	87
Ympäristötiedot	108
EU-taksonomia	108
E1 Ilmastonmuutos	118
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous	137
Yhteiskunnalliset tiedot	143
S1 Oma työvoima	143
S2 Arvoketjun työntekijät	158
S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät	163
Hallintotapatiedot	170
G1 Liiketoiminnan harjoittaminen	170
Kestävyys selvityksen liitteet	175

Kestävyys selvitys on osa hallituksen toimintakertomusta.

Tämä PDF-raportti on vapaaehtoinen julkistus. Kesko on julkaissut hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen European Single Electronic Format (ESEF) -vaatimusten mukaisena XHTML-dokumenttina, joka on raportin virallinen versio.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

YLEISET TIEDOT

Kesko lyhyesti	87
Laatimisperusteet	87
Kestävyyden hallintojärjestelmä	90
Strategia	94
Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta	102

Kesko lyhyesti

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 700 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa sekä Puolassa.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki, Suomi ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO, Suomi.

Laatimisperusteet

Kestävyys selvityksen yleiset laatimisperusteet (BP-1)

Keskon kestävyys selvitys on laadittu noudattaen EU:n kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) ja siihen sisältyvien eurooppalaisten kestävyysraportointistandardien (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) periaatteita.

Kesko laatii Kesko-konsernin kestävyys selvityksen vuosittain. Kestävyys selvityksen laajuus on sama kuin konsernitilinpäätöksessä, ja kestävyys selvityksessä raportoidaan koko konsernin tasolla silloin kun raportoinnin

kohteena ovat konsernin omat toiminnot. Kestävyysraportoinnin piiriin kuuluvat Keskon konsernitilinpäätökseen yhdisteltävät tytäryritykset. Konsernitilinpäätöksessä pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviä osakkuusyrityksiä ja yhteisyrityksiä ei sisällytetä konsernin kestävyysraportointiin, vaan ne tulevat mukaan raportointiin osana Keskon arvoketjua mahdollisen liikesuhteen kautta. Hankitun tytäryrityksen tiedot sisältyvät kestävyys selvitykseen siitä päivästä lähtien, kun määräysvalta yrityksessä siirtyy Kesko-konsernille. Kestävyys selvitys sisältää tietoja arvoketjun alku- ja loppupäästä niiden aiheiden osalta, joissa on tunnistettu olennaisia vaikutuksia, riskejä tai mahdollisuuksia. Kestävyys selvityksen raportointikausi on sama kuin konsernitilinpäätöksessä.

Kestävyystarkastusyhteisö Deloitte Oy on antanut yhtiölle ISAE 3000 (uudistettu) -standardin mukaisen riippumattoman kestävyysraportointitarkastajan rajoitetun varmuuden antavan kestävyys selvityksen varmennuskertomuksen Keskon kestävyys selvityksestä.

Konsernin kestävyys selvitys ei kata kirjanpitolain 7 luvun 22 § 1 mom. 2 kohdan mukaista konsernikestävyysraportin merkitsemistä digitaalisilla XBRL-kestävyystunnisteilla, koska kestävyysraportointiyritysten ei ole ollut mahdollista noudattaa kyseistä säännöstä ESEF-asetuksen tai muun Euroopan unionin lainsäädännön puuttumisen vuoksi.

Kesko Oyj:n hallitus on 4.2.2026 hyväksynyt tämän kestävyys selvityksen julkistettavaksi.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Tiettyjä olosuhteita koskevat tiedot (BP-2)

Keskeiset arviot ja epävarmuustekijät

Kestävyysselvityksessä esitetyt mittarit, jotka liittyvät etenkin arvoketjusta esitettäviin tietoihin, kuten arvoketjun energia- ja teollisuuspäästöt ja maankäyttöön liittyvät päästöt (FLAG: Forest, Land and Agriculture), sisältävät epävarmuustekijöitä. Mikäli kestävyystiedon laatimiseen liittyy merkittäviä arvioita tai epävarmuustekijöitä, nämä on kerrottu kyseiseen tietoon liittyvissä laadintaperiaatteissa.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävysselvityksen varmentaja, ei ole tarkastanut kestävysselvityksessä esitettyjä mittareita. Tästä poikkeuksen muodostaa E1 Ilmastonmuutos -osiossa esitettävät kasvihuonekaasupäästöihin liittyvät tiedot. Science Based Targets -aloite on tarkastanut Keskon ilmastotavoitteiden perusvuoden, vuosi 2024, päästötietojen laskennan rajauksen.

Muutokset kestävyystietojen valmistelussa ja esittämisessä

Kesko on vuoden 2025 aikana tarkentanut E1 Ilmastonmuutos -osioon sisältyvää kasvihuonekaasujen scope 1, scope 2 ja scope 3 -päästöjen laskentaa ja suorittanut päästöinventaarin uudelleenarvioinnin. Päästöinventaarin päivitys oli osa Keskon ilmastotavoitteiden päivittämisen prosessia ja Science Based Targets -aloitteen hyväksynnän hakemista Keskon asettamille ilmastotavoitteille.

Vuonna 2024 kestävysselvityksessä raportoitujen scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöjen laskennan kattavuutta on parannettu tarkentamalla laskennan sisältöä sekä oikaisemalla vuoden 2024 kestävysselvityksen valmistumisen jälkeen havaittuja puutteita. Oikaisut vaikuttivat kaikkiin päästökategorioihin.

Päästölaskennan tarkennusten yhteydessä oikaisuja tehtiin myös vuonna 2024 raportoituihin energian kulutustietoihin. Vuonna 2024 raportoitu energian kokonaiskulutus oli 752 695 MWh, kun oikaisujen jälkeen vuoden 2024 vertailutietona raportoitava energian kokonaiskulutus on 777 155 MWh. Oikaisujen jälkeen Keskon kokonaisenergiankulutus kasvoi 3 % vuodelta 2024.

Merkittävä muutos Keskon päästölaskennassa ja päästöinventaarissa on maankäyttöön liittyvien kasvihuonekaasupäästöjen (FLAG: Forest, Land, and Agriculture) lisääminen osaksi Keskon päästöinventaarია. Maankäyttöön liittyvät kasvihuonekaasupäästöt eivät sisällyneet Keskon päästöinventariin vuonna 2024, mutta ne on lisätty raportointiin takautuvasti osana 2024 perusvuoden ja 2024 vertailuvuoden uudelleenlaskentaa ja kasvihuonekaasupäästöihin liittyvien tavoitteiden asettamista. Maankäyttöön liittyvät kasvihuonekaasupäästöt esitetään erillään muista kasvihuonekaasupäästöistä.

Päästöinventaarin uudelleenlaskennan ja -arvioinnin perusteella Kesko esittää scope 3 -kasvihuonekaasupäästöjen raportoinnissa kaikkein olennaisimmat päästökategoriat. Raportoinnin ulkopuolelle jäävien kategorioiden yhteenlaskettu osuus on alle 1 % scope 3 kokonaispäästöistä. Ulkopuolelle jäävät, mutta aikaisemmin raportoidut scope 3 kategoriat ovat 3 Polttoaineeseen ja energiaan liittyvät toiminnot, 5 Toiminnassa muodostuva jäte, 6 Liiketoimintaan liittyvä matkustaminen ja 7 Työsuhteisten työntekijöiden työmatkaliikenne ja 9 Tuotantoketjun loppupään kuljetukset.

Siltalaskelma vuonna 2024 raportoitujen scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöjen ja uudelleenlaskettujen 2024 vertailuvuoden päästöjen välillä on esitetty E1 Ilmastonmuutos -osion kohdassa Kasvihuonekaasupäästöt (E1-6).

Siirtymäsäännösten soveltaminen

ESRS 1 Yleiset vaatimukset -standardi sisältää siirtymäsäännöksiä ensimmäisille kestävyysraportointidirektiivin soveltamisen vuosille. Kesko hyödynsi siirtymäsäännöksiä kestävyysraportointidirektiivin ensimmäisenä raportointivuonna, vuonna 2024, erityisesti odotettuihin taloudellisiin vaikutuksiin liittyvien tiedonantovaatimusten osalta.

Vuoden 2024 kestävysselvityksessä Kesko hyödynsi myös ESRS 1:n mukaista siirtymäsäännöstä, jonka perusteella yrityksen ei tarvitse antaa vertailutietoja ESRS-standardien mukaisen kestävysselvityksen ensimmäisenä laatimisvuonna. Kesko julkaisee vertailutiedot vuoden 2025 kestävysselvityksessä vuodelta 2024.

Euroopan komissio antoi niin kutsutun “quick-fix” delegoidun asetuksen 11.7.2025, jonka perusteella ensimmäiselle raportointivuodelle annettujen siirtymäsäännösten voimassaoloa jatkettiin raportointivuosille 2025 ja 2026. Lisäksi siirtymäsäännöksiä, jotka olisivat koskeneet

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

keskimäärin enintään 750 työntekijää työllistäviä yhtiöitä, laajennettiin koskemaan kaikkia yhtiöitä raportointivuosille 2025 ja 2026.

Osana Euroopan komission pyrkimystä yksinkertaistaa ja helpottaa kestävyysraportointidirektiivin alaista raportointivelvoitetta European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) julkaisi yksinkertaistetut ESRS-standardiluonnokset joulukuussa 2025. Yksinkertaistettujen standardien on arvioitu tulevan sovellettaviksi raportointivuodesta 2027 alkaen, ja niiden vapaaehtoisien soveltamisen odotetaan olevan mahdollista jo raportointivuodelta 2026. Kesko ei ole vielä tehnyt arviota, minkälainen vaikutus yksinkertaistetuilla standardeilla on Keskon kestävyys selvityksessä annettaviin tietoihin.

Vuoden 2025 kestävyys selvityksen laatimisessa Kesko soveltaa seuraavia siirtymäsäännöksiä:

- ESRS 2, SBM-1, 40b
- ESRS 2, SBM-1, 40c
- ESRS 2, SBM-3, 48e
- E4 Luonnon monimuotoisuus ja ekosysteemit -standardi, jolloin yhtiö raportoi standardista lyhennetyt tiedot ESRS 2 Yleiset tiedot -standardin kappaleen 17 mukaisesti

E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit

Kesko on vuoden 2025 kaksoisolennaisuusarvion päivityksessä tunnistanut E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit -standardin osa-aiheeseen biologisen monimuotoisuuden vähenemisen suorat vaikutukset ja sen osa-osa-aiheeseen maankäytön muutokset, makean veden ja merten käytön muutokset liittyvän olennaisen vaikutuksen. Vaikutus liittyy erityisesti arvoketjun alkupäässä tapahtuvaan luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen.

Keskon liiketoimintamallissa tuotteiden valikoima on laaja, ja valikoimassa on tuotteita, joiden raaka-aineilla on luontovaikutuksia alkutuotannossa eli maataloudessa, metsätaloudessa, kaivostoiminnassa tai kalastuksessa. Näiden raaka-aineiden hankintaa on mahdollista ohjata tuote- ja raaka-ainekohtaisilla vastuullisuuslinjauksilla erityisesti omien tuotemerkkien tuotteiden osalta. Vuonna 2025 päivitetty Keskon vastuullisuuspolitiikka luo pohjan Keskon työlle luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Periaatteenamme on ehkäistä luontokatoa sekä omassa toiminnassa että arvoketjussa.

Vuoden 2025 aikana Kesko on laatinut toimintasuunnitelmat luonnon monimuotoisuuteen liittyvien vaikutusten hillitsemiseksi arvoketjussa kaikilla kolmella toimialalla.

Toimintasuunnitelmat keskittyvät neljään eri osa-alueeseen; hankintahenkilöstön osaamisen vahvistaminen lisäämällä koulutusta, luonnon monimuotoisuuden kannalta kriittisten raaka-aineiden tunnistaminen ja mahdollisuuksien mukaan linjausten luominen näille raaka-aineille, kriittisiä raaka-aineita sisältävien tuotteiden kattavampi data alkuperää koskien sekä strategisten kumppanuuksien perustaminen luontokatovaikutusten vähentämiseksi.

Kesko ohjaa ympäristön kannalta kriittiseksi tunnistettuja raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa vastuullisuuslinjauksilla. Vuonna 2025 raaka-aineita ja tuoteryhmiä, joiden tuotannolla on tunnistettu olevan vaikutuksia luonnon monimuotoisuudelle ja joiden hankinnalle Keskossa on olemassa oleva linjaus, ovat kaakao, kahvi ja tee, kala ja äyriäiset, palmuöljy, soija, tekstiilit sekä puu ja paperi. Linjauksilla ohjataan Keskon omien merkkituotteiden ja niihin sisältyvien raaka-aineiden hankintaa pääasiassa kansainvälisesti hyväksyttyjen sertifiointijärjestelmien avulla.

Arvioimme uusien linjausten tarvetta ja kehitämme uusia linjauksia, jotka tähtäävät haitallisten luontovaikutusten vähentämiseen hankintaketjuissa. Tarpeita uusille linjauksille syntyy esimerkiksi arvioitujen luontovaikutusten pohjalta sekä eri sidosryhmien tarpeista ja sääntelystä. Vuonna 2025 laajensimme puuvillalinjauksen tekstiililinjaukseksi, jolla pyrimme vähentämään haitallisia vaikutuksia tekstiilituotteiden hankintaketjuissa. Uudet linjaukset sekä muutokset olemassa oleviin linjauksiin hyväksyy konsernin vastuullisuuden johtoryhmä.

Linjausten toteutumista valikoimissa johdetaan toimialakohtaisissa ohjaus- ja johtoryhmissä. Toimialojen vastuullisuusyksiköt ohjeistavat hankintaorganisaatioita tarvittavista toimenpiteistä ja käyvät toteutumisen läpi niiden kanssa vuosittain.

Onnisen ja K-Auton logistiikkakeskus valmistui syksyllä 2025 Hyvinkäälle. Hyvinkään kaupunki ja Kesko solmivat sopimuksen keskuksen rakentamisesta aiheutuneiden luontohaittojen vapaaehtoisesta hyvittämisestä ja uusien luontoarvojen tuottamisesta. Sopimus perustuu osin luonnonsuojelulaissa säädetyn vapaaehtoisien ekologisen kompensaation periaatteisiin.

Kesko ei ole asettanut aikasidonnaisia tavoitteita biologiselle monimuotoisuudelle ja ekosysteemeille.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Kestävyyden hallintojärjestelmä

Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli (GOV-1)

Hallitus ja hallituksen valiokunnat

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, mikä sisältää myös vastuun kestävyysaiheista. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä ja toiminnan periaatteista. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat. Hallituksen valiokunnat tukevat hallituksen toimintaa ja valmistelevat hallituksen vastuulle kuuluvia asioita. Hallituksen ja sen tarkastusvaliokunnan työjärjestyksiin sisältyy kestävyysraportoinnin ja kestävyysraportoinnin varmentamisen seuraamiseen ja arviointiin liittyviä tehtäviä.

Hallitus päättää konsernin strategiasta sisältäen kestävyysaiheet ja kestävyteen liittyvät strategiset tavoitteet. Strategian ja tavoitteiden etenemisestä raportoidaan hallitukselle säännöllisesti muun muassa osana pääjohtajan katsausta.

Hallitus hyväksyy kaikki konsernitason politiikat. Hallitus on hyväksynyt ja vahvistanut K Code of Conduct -toimintaohjeet, ja näiden lisäksi hallituksen hyväksymiä muita politiikkoja, jotka käsittelevät eri kestävyysaiheita, ovat kestävä kehityksen politiikka (1.1.2026 alkaen voimaan tullut vastuullisuuspolitiikka), henkilöstöpolitiikka, riskienhallintapolitiikka, hallinnointipolitiikka, tietosuojapolitiikka ja veropolitiikka.

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Yhtiökokous päättää hallituksen jäsenten lukumäärän, valitsee kaikki hallituksen jäsenet ja päättää hallituksen jäsenten palkkioista osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotusten pohjalta. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan tehtävänä on varmistaa, että hallituksella on riittävä asiantuntemus, osaaminen ja kokemus Keskon toimialaan ja liiketoimintaan kuuluvissa asioissa. Ehdotuksen valmistelussa on huomioitava lisäksi hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet, jotka sisältyvät hallituksen hyväksymään monimuotoisuuspolitiikkaan. Monimuotoisuuspolitiikassa on kuvattu tavoitteet monimuotoisuuden toteuttamiseksi hallituksen toiminnassa ja kokoonpanossa.

Hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustat sekä ammatillinen osaaminen ovat monimuotoisia ja monialaisia. Keskon hallituksen jäsenet ovat kokeneita liiketoimintajohtajia, joilla on laaja-alaista osaamista. Osaaminen mahdollistaa Kesko-konsernin kannalta olennaisten kestävyysnäkökohtien tehokkaan arvioinnin, ohjauksen ja valvonnan. Hallituksen jäsenten kokemus erilaisten liiketoimintojen johtamisesta tukee heidän valmiuksiaan ohjata konsernin strategisia valintoja ottaen huomioon kestävyysnäkökulmat. Keskon toimialaan liittyen usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta, ja hallituksen seitsemästä jäsenestä kahden päätoimena on toimia K-ruokakauppiaana ja yhden K-rautakauppiaana. Usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 24.3.2025 hallitukseen valittiin seitsemän jäsentä, jotka olivat hallituksen jäseniä 31.12.2025. Hallituksen jäsenistä miehiä on 57 % ja naisia 43 %. Naispuolisten ja miespuolisten hallitusten jäsenten keskimääräinen suhde on 0,75. Hallituksen jäsenet ovat iältään 44–64-vuotiaita.

Hallitus teki vuosittaisen riippumattomuusarvioinnin kokouksessaan maaliskuussa 2025. Riippumattomuusarviointien perusteella hallitus on katsonut, että hallituksen jäsenten enemmistö (noin 57 %) on riippumattomia yhtiöstä. Hallituksen jäsenet (86 %) yhtä jäsentä lukuun ottamatta on arvioitu riippumattomiksi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen ja sen valiokuntien kokoonpanot täyttävät Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2025 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukaiset riippumattomuusvaatimukset. Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden eivätkä he kuulu Keskon toimivaan johtoon (non-executive directors). Hallituksessa ei ole henkilöstöedustajia.

Tarkastusvaliokunta

Hallitus on vahvistanut tarkastusvaliokunnan työjärjestyksessä valiokunnalle kestävyysraportointiin liittyvät tehtävät. Tarkastusvaliokunta seuraa ja arvioi Keskon taloudellista ja kestävyysraportoinnin raportointijärjestelmää, mukaan lukien tilinpäätösraportoinnin ja kestävyysraportoinnin prosesseja, ja seuraa menettelyjä kestävyysraportointistandardien mukaisesti raportoitavien tietojen tunnistamisessa. Valiokunta seuraa kestävyysraportoinnin varmentamista ja käsittelee kestävyysraportoinnin varmentajan kertomuksen ja mahdolliset muut varmentajan valiokunnalle esittämät raportit. Valiokunta esittää hallitukselle tulokset kestävyysraportoinnin varmentamisesta.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Lisäksi tarkastusvaliokunnan tehtäviin kuuluu lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta, Keskon sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden seuranta ja arviointi, sekä Keskon vaatimuksenmukaisuusjärjestelmän kattavuuden ja tehokkuuden seuranta ja arviointi.

Tarkastusvaliokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta vastaava johtaja sekä lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Kestävyyssuunnittelun varmentaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Palkitseminen

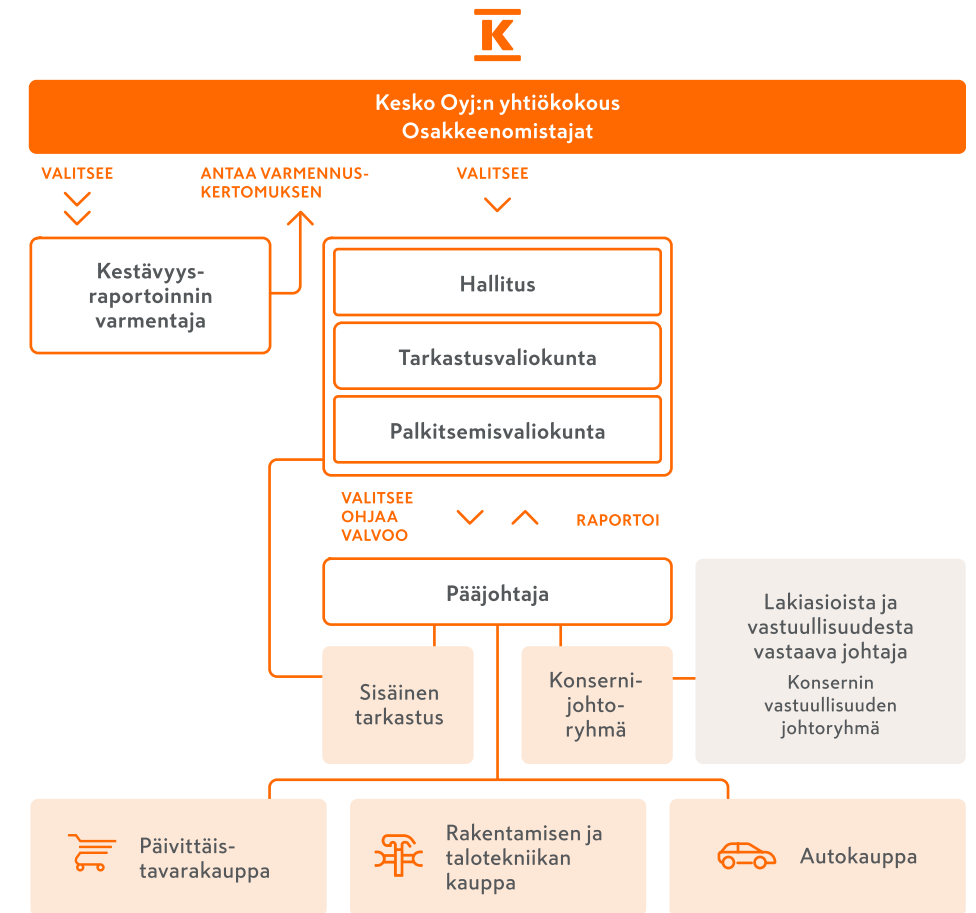
Palkitsemisvaliokunta edistää kestävyyttä koskevia asioita vastuualueellaan johdon palkitsemisessa. Palkitsemisvaliokunta valmistelee yhtiön toimielinten palkitsemispolitiikan ja seuraa sen täytäntöönpanoa. Palkitsemisvaliokunta valmistelee ja kehittää palkitsemisjärjestelmiä koskevia asioita kuten arvioi pääjohtajan ja muun johdon palkitsemista, valmistelee mahdolliset osake- tai osakeperusteiset palkitsemisjärjestelmät, sekä valmistelee palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteet ja seuraa niiden toteutumista ja arvioi vaikutusta Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Konsernin pääjohtaja ja johtoryhmä

Hallitus nimittää yhtiön toimitusjohtajan, josta käytetään Keskossa nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtajalla on kokonaisvastuu vastuullisuusstrategian toimeenpanosta ja yhteisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamisesta. Konsernijohtoryhmä tukee pääjohtajaa tässä roolissa ja varmistaa, että kestäväysnäkökohdat integroidaan johdon päätöksentekoon, strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen ohjaukseen. Konsernijohtoryhmän jäsenillä on vahvaa liiketoimintaosaamista ja kokemusta omilla vastuualueillaan. Lisäksi konsernijohtoryhmässä on erityistä osaamista ja kokemusta esimerkiksi henkilöstöä, vastuullisuutta ja taloutta sekä riskienhallintaa koskevista kysymyksistä, mikä tukee myös kestäväysnäkökulmien huomioimista konsernin päätöksenteossa.

Konsernijohtoryhmä käsittelee kokouksissaan säännöllisesti Keskolle olennaisimpia kestävyysvaikutuksia, riskejä, mahdollisuuksia, sekä asetettujen tavoitteiden edistymistä. Konsernijohtoryhmässä, pääjohtaja mukaan lukien, oli 31.12.2025 kahdeksan jäsentä. Konsernijohtoryhmän jäsenistä vuoden 2025 lopussa oli miehiä 62,5 % ja naisia 37,5 %.

Kestävyyden johtamis- ja ohjausmalli



Konsernin vastuullisuuden johtoryhmä ja toimialat

Vastuullisuuden johtoryhmän tehtävänä on edistää vastuullisuusstrategiaan sisältyviä toimenpiteitä, seurata strategian etenemistä, koordinoida konsernitasoisia aloitteita sekä jakaa parhaita käytänteitä Keskossa. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen ja raportoi suoraan pääjohtajalle. Hän vastaa vastuullisuusstrategian sisällöstä ja valvoo sen edistymistä sekä tukee toimialakohtaisten vastuullisuusstrategioiden toteutumista. Muut vastuullisuuden johtoryhmän jäsenet edustavat toimialoja ja Keskon yhteisiä toimintoja.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Toimialajohtajat vastaavat konsernitasoisten ja toimialakohtaisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamisesta omilla toimialoillaan, toimenpiteiden edistymisen seurannasta, resurssien allokoinnista ja tarvittavista investoinneista. Konsernin yhteiset toiminnot tukevat vastuullisuustyössä edistymistä.

Yrityksen hallinto-, johto ja valvontaelimille toimitettavat tiedot ja niiden käsittelemät kestävyysseikat (GOV-2)

Hallitus päättää konsernin strategiasta sisältäen kestävyysaiheet ja kestävyteen liittyvät strategiset tavoitteet. Strategian ja tavoitteiden etenemisestä raportoidaan hallitukselle säännöllisesti muun muassa osana pääjohtajan katsausta, joka käsitellään jokaisessa hallituksen säännönmukaisessa kokouksessa. Lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja tuo hallituksen hyväksyttäväksi kestävyysaiheisiin liittyviä erityisiä teemoja kuten esimerkiksi ilmastotavoitteiden päivityksen 2025.

Vuoden 2025 aikana hallitus on käsitellyt seuraavia kestävyteen liittyviä aihealueita:

- hyväksynyt palkitsemisohjelmien kriteeristön sisältäen kestävyteen liittyvät kriteerit
- hyväksynyt oman toiminnan scope 1 ja 2 -ilmastotavoitteiden päivityksen
- hyväksynyt scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen liittyvät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja vuoteen 2050 ulottuvan nettonollatavoitteen
- hyväksynyt scope 1 ja scope 3 maankäyttöön liittyvien kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen liittyvät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet
- hyväksynyt Keskon sitoumuksen olla aiheuttamatta metsäkatoa keskeisimmissä metsäkatoon linkittyvissä hyödykeryhmissä
- hyväksynyt kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen liittyvien tavoitteiden toimittamisen Science Based Targets -aloitteen hyväksymisprosessiin
- hyväksynyt uudistetut tietosuojapolitiikan, henkilöstöpolitiikan, vastuullisuuspolitiikan (entinen kestävän kehityksen politiikka), ja uuden tekoälypolitiikan. Uudet ja uudistetut politiikat astuvat voimaan 1.1.2026. Olennaisimmat muutokset kestävän kehityksen politiikan ja vuoden 2026 alusta voimaan tulevan vastuullisuuspolitiikan välillä on kerrottu kunkin aihekohtaisen osion yhteydessä.

Hallituksen tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja raportoi tarkastusvaliokunnalle kestävyysraportointiin liittyvistä aiheista. Tarkastusvaliokunta käsiteli kestävyysraportointia vuoden 2025 aikana neljässä säännönmukaisessa kokouksessa viidestä. Lisäksi jokaisessa tarkastusvaliokunnan säännönmukaisessa kokouksessa käsitellään sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta vastaavan johtajan raportoitama konsernin riskikarttaa ja siinä tapahtuneita muutoksia sekä kahdesti vuodessa Governance, Compliance ja Ethics -johtaja, raportoi tarkastusvaliokunnalle Governance, compliance ja ethics -katsauksen, joka sisältää tietoa muun muassa K Compliance -ohjelmien tilanteesta ja SpeakUp-ilmoituskanavaan tulleista ilmoituksista.

Vuonna 2025 hallituksen tarkastusvaliokunta seurasi kestävyysraportoinnin täytäntöönpanoon liittyviä toimenpiteitä kuten kestävyysraportoinnin kehityssuunnitelman sekä kaksoisolennaisuusarvion päivityksen vuodelle 2025. Listaus katsauksen yhteydessä käsitellyistä kaksoisolennaisuusarvioon sisältyvistä olennaisista vaikutuksista, riskeistä ja mahdollisuuksista löytyy osiosta Yleiset tiedot, Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa (SBM-3).

Konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja käsittelee kestävyysaiheita omassa katsauksessaan jokaisen konsernijohtoryhmän kokouksen yhteydessä. Vuoden 2025 aikana konsernijohtoryhmä käsiteli erityisesti ilmastotavoitteita ja päästölaskentaa, luonnon monimuotoisuutta, kestävyysääntelyä ja kestävyysraportoinnin kehittämistä, työturvallisuutta ja työnteekijöiden hyvinvointia sekä vaatimustenmukaisuutta ja eettistä yrityskulttuuria. Konsernijohtoryhmä käsiteli päivityksen oman toiminnan (scope 1 ja 2) ilmastotavoitteisiin liittyen sekä Science Based Targets -aloitteen hyväksyntään toimitettavan ilmastotavoitteiden kokonaisuuden, päivitetyin vuoden 2025 kaksoisolennaisuusarvion sekä hyväksyi Keskon liittymisen Suomessa kansalliseen energiatehokkuussopimukseen 2026–2035. Lisäksi konsernijohtoryhmä käsiteli kaikki hallituksen hyväksymät konsernitason politiikat ennen hallituksen käsitelyä.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Kestävyystavoitteet osana palkitsemisjärjestelmiä (GOV-3)

Keskossa on käytössä neljä osakepohjaista sitouttamis- ja kannustinohjelmää: pääjohtajalle suunnattu Performance Share Plan President and CEO (PSP President and CEO) ja siihen liittyvä siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelma (Bridge Plan), Performance Share Plan (PSP) sekä Key Personnel Share Plan (KPSP). Osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinjärjestelmistä on kerrottu konsernitiilinpäätöksen liitteessä 5.3 Osakepalkitseminen.

PSP President and CEO-, Bridge Plan-, sekä PSP-osakeohjelmissa on yhtenä ansaintakriteerinä Keskon vastuullisuuteen liittyvä tavoite 10 %:n painoarvolla. Vastuullisuustavoitteissa keskeisimmät ovat scope 1 ja scope 2 kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen sekä kansainvälisiin vastuullisuusindekseihin ja -arviointeihin sidotut tavoitteet. PSP President and CEO-, Bridge Plan-, sekä PSP-osakeohjelmien ehdot hyväksyy hallitus. KPSP-osakeohjelmassa vastuullisuusmittarit liittyvät henkilön omaan työnkuvaan ja vastuualueisiin ja ne hyväksyy henkilön esihenkilö.

Osakepalkkio-ohjelmien lisäksi Keskon toimialojen ja yhteisten toimintojen johtoryhmien jäsenillä ja heille raportoivilla henkilöillä on ollut vuonna 2025 vastuullisuusstrategian mukainen vastuullisuustavoite yhtenä tulospalkkiokriteerinä. Näissä tapauksissa vastuullisuuteen liittyvä tavoite määritellään henkilökohtaisesti kunkin henkilön työn sisällön ja vastuualueen mukaisesti. Vastuullisuustavoitteita on asetettu myös isolle joukolle tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevia avainhenkilöitä henkilön roolin mukaisesti. Tulospalkkiokriteerit hyväksyy henkilön esihenkilö.

Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista (GOV-4)

Kestävyttä koskevista konsernin due diligence -prosesseista on kerrottu kestävysselvityksen alla mainituissa kohdissa:

- S2 Arvoketjun työntekijät - Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet ja prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi
- S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät - Tuoteturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet ja prosessit kielteisten vaikutusten torjumiseksi

- S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät - Tietosuojaan liittyvät toimintaperiaatteet ja prosessit kielteisten vaikutusten torjumiseksi
- G1 Liiketoiminnan harjoittaminen - Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta kestävyysraportoinnin osalta (GOV-5)

Konsernijohtoryhmän jäsenet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivasta ja tehokkaasta toteutuksesta omilla vastuuaikavälillä. Liiketoiminnoista riippumaton riskienhallintatoiminto vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehuksesta ja ohjauksesta sekä tukee, koordinoi ja valvoo riskienhallinnan toteutusta Kesko-konsernissa.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on antaa hallitukselle ja yhtiön johdolle kohtuullinen varmuus raportoinnin luotettavuudesta sekä siitä, että kestävysselvityksessä esitetyt tiedot ovat asianmukaisesti laadittuja ja oikein esitettyjä.

Kestävyysraportointiin liittyviä riskejä on tunnistettu erityisesti raportoinnin tarkkuuteen ja tietojen käsittelyn oikeellisuuteen ja tietojen kattavuuteen liittyen. Lisäksi raportoinnin tiukka aikataulu nostaa raportoinnin oikea-aikaisuuden riskiä. Keskeisenä raportoinnin riskienhallinnan toimenpiteenä on tunnistettu tiedon keräämisen ja yhdistelemisen prosessien kehittäminen, henkilöstön osaamisen kasvattaminen kestävyystietojen tuottamisessa sekä roolien ja vastuiden selkiyttäminen kestävyystietojen omistajuuden osalta. Raportointiin liittyvien riskien tunnistaminen ja sisäisten kontrollien määrittäminen näille riskeille on osa prosessien parantamisen kokonaisuutta.

Sisäinen tarkastus huomioi kestävyteen ja kestävyysraportointiin liittyvät teemat osana riskiperusteista tarkastussuunnitteluaan ja konsernin kokonaisriskiarvioita. Kestävyysaiheita on käsitelty tarkastuksissa erityisesti silloin, kun ne liittyvät raportointiprosesseihin, tietojen luotettavuuteen, ohjeistuksen ja vastuiden selkeyteen tai sääntelyvaatimusten noudattamiseen. Vuoden 2026 sisäisen tarkastuksen ohjelmaan sisältyy Science Based Targets -aloitteen mukaisiin tavoitteisiin liittyvä tarkastus, joka tukee osaltaan kestävyystavoitteiden ja niihin liittyvän raportoinnin luotettavuuden arviointia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Strategia

Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju (SBM-1)

Keskon strategian keskiössä on olla Pohjois-Euroopan johtava ja houkuttelevin kaupan alan yritys. Tavoitteena on kannattavan kasvun varmistaminen, asiakasarvon kasvattaminen ja markkina-aseman vahvistaminen kaikilla kolmella toimialalla, päivittäistavara kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategiatyön perustana on laatu ja tehokkuus, monikanavaisen asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen, K-kauppiat, vastuullisuus kaikessa toiminnassa sekä olla luotettu toimija.

Keskon vastuullisuusstrategian neljä painopistealuetta ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset ja hyvä hallinto. Ilmastoon ja luontoon liittyvät keskeiset aiheet ovat kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen koko arvoketjussa ja resurssien käytön ja kiertotalouden edistäminen etenkin nostamalla jätteiden kierrätysastetta ja vähentämällä syntyvän ruokahävikin määrää. Näistä aihealueista on kerrottu osioissa E1 Ilmastonmuutos ja E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous.

Arvoketjuun liittyvät aiheet ovat tavarán- ja palveluntoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö, yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden toteutuminen toimitusketjussa sekä toimintaperiaatteiden toteutuminen kuluttaja-asiakkaisiin nähden. Lisätiedot näistä aiheista on kerrottu osioissa S2 Arvoketjun työntekijät, S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät ja G1 Liiketoiminnan harjoittaminen, jonka osa-aiheena on suhteet tavarán- ja palveluntoimittajiin.

Ihmiset-osio käsittää Keskon omaan henkilöstöön liittyvät painopistealueet, joista on kerrottu osiossa S1 Oma työvoima. Hyvä hallinto taas käsittää yrityskulttuurin ja K Code of Conduct -toimintaohjeisiin sitoutumisen edistämisen, josta on kerrottu osiossa G1 Liiketoiminnan harjoittaminen.

Liiketoimintamalli ja arvoketju

Kaupan alan arvoketjussa Keskon tehtävänä on tarjota tavarantoimittajien valmistamia tuotteita asiakkaiden saataville fyysisessä kaupassa ja digitaalisissa kanavissa. Keskolla on liiketoimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Keskon liiketoimintamallit ovat ketjuliiketoimintamalli, oma vähittäiskauppa ja yritysasiakaskauppa. Ketjuliiketoimintamallissa Kesko toimii K-kauppiaiden tukkumyyjänä ja

itsenäinen kauppiasyrittäjä vastaa jälleenmyynnistä loppuasiakkaille. Omassa vähittäiskaupassa kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat ovat Keskon asiakkaita. Keskon tukkumyynti kauppiaille vuonna 2025 oli 43 % (45 %) Keskon liikevaihdosta. Yritysasiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2025 oli 41 % (37 %). Keskon kuluttaja-asiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta oli 16 % (18 %).

Vuonna 2025 Keskon liikevaihto oli 12 475 miljoonaa euroa. Keskolla on kolme toimialaa, jotka ovat samalla konsernitilinpäätöksessä raportoitavia segmenttejä: päivittäistavara kauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sisältäen rautakaupan ja teknisen kaupan liiketoiminnot sekä autokauppa sisältäen autokaupan ja urheilukaupan liiketoiminnot.

Päivittäistavara kauppa

Päivittäistavara kauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan sekä käyttötavaroiden vähittäiskaupan Suomessa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaupassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Puolassa. Rautakaupassa Kesko toimii kauppiasliiketoimintamallilla Suomessa. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina. Rautakaupat palvelevat sekä kuluttajia että ammattirakentajia. Tekninen kauppa on yritysasiakaskauppaa.

Autokauppa

Autokauppa käsittää uusien autojen, käytettyjen autojen, palvelujen sekä leasingin liiketoiminnot. Autokaupan toimialaan sisältyy urheilukauppa. Autokaupan toimiala toimii pääosin Suomen markkinassa.

Lisätietoja eri toimialojen liiketoiminnoista, niiden taloudellisista tiedoista ja liikevaihdon maantieteellisestä jakaumasta on luettavissa konsernitilinpäätöksen liitteestä 2.2 Segmenttitiedot.

Vuonna 2025 Kesko työllisti yhteensä 18 991 henkilöä. Henkilöstön määrä Keskon toimintamaissa löytyy kestävyys selvityksen osiosta S1 Oma työvoima.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

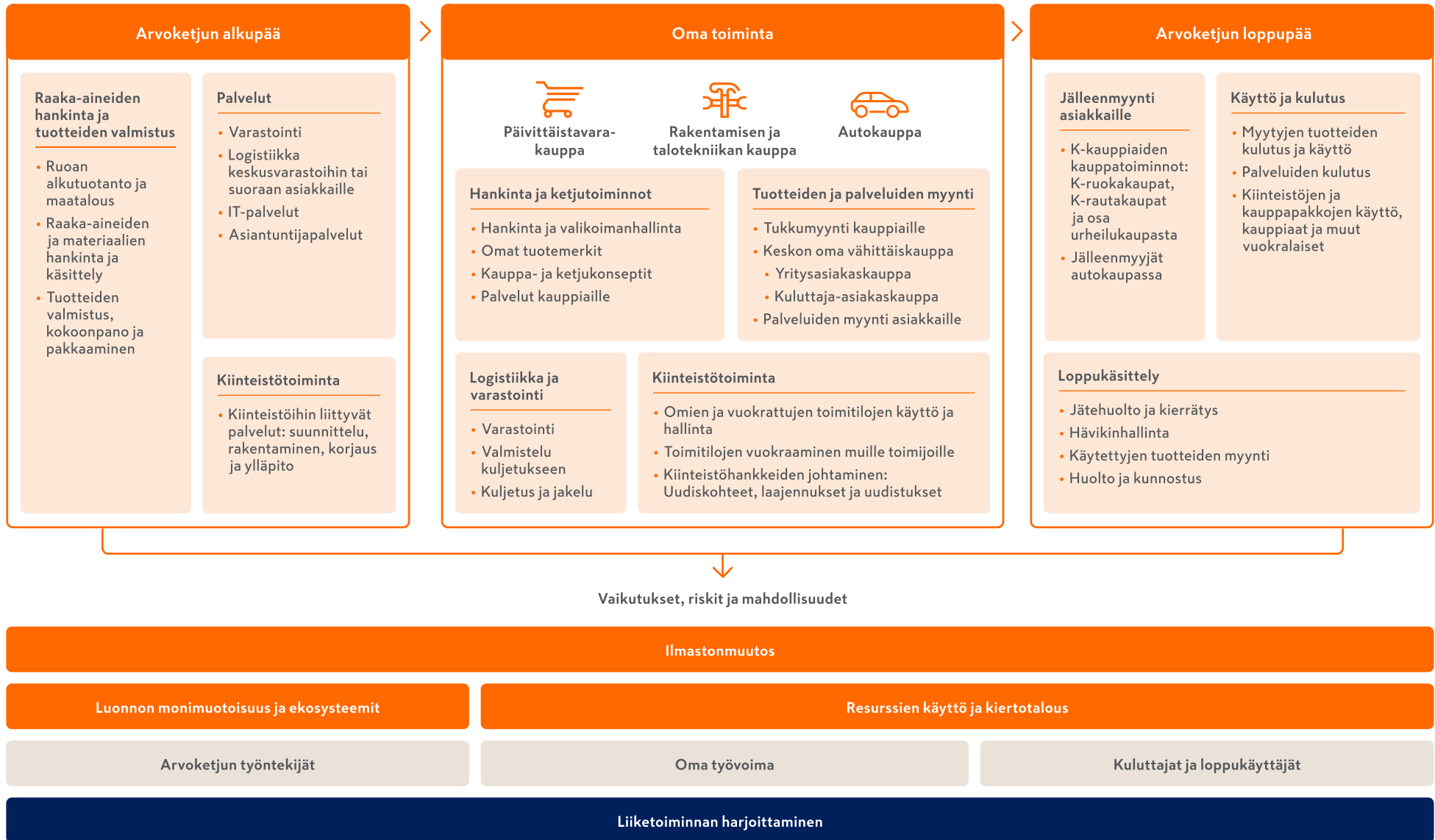
Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Keskon liiketoimintamalli ja arvoketju



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Sidosryhmien edut ja näkemykset (SBM-2)

Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu on tärkeää toiminnan kehittämiseksi. Toimivan ja aktiivisen vuoropuhelun kautta pystymme ymmärtämään sidosryhmien näkökulmia, huolenaiheita ja ajatuksia toimintamme kehittämiseen. Viestintämme sidosryhmille on aktiivista ja avointa. Keskon hallitukselle, sen valiokunnille ja yhtiön johdolle tuodaan sidosryhmien näkemyksiä tietoon tilanteen ja tarpeen mukaan, esimerkiksi osana kaksoisolennaisuusarvioinnin prosessia.

Oheisessa taulukossa on kuvaukset Keskon tärkeimmistä sidosryhmistä, yhteistyökanavista, sidosryhmille tärkeimmistä kestävyysaiheista sekä niiden vaikutuksista kestävyiden johtamiseen.

Sidosryhmä	Yhteistyömuodot	Keskeiset kestävyysaiheet	Sidosryhmän odotuksiin vastaaminen
Kuluttajat ja loppukäyttäjät	- Päivittäiset asiakaskohtaukset - Asiakaspalvelukanavat ja sovellukset - Asiakaskyselyt ja -tutkimukset - K-kylä-asiakasyhteisö - Sosiaalinen media	- Tuotteiden terveellisyys - Tuotteiden turvallisuus - Tuotteiden alkuperä ja vastuulliset hankintaketjut - Kiertotalousratkaisut ja hävikin vähentäminen - Vastuullisuuden edistäminen paikallisesti	- Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta - Ostodatan palauttaminen asiakkaalle - Ruokainnovaatiot hävikkielintarvikkeita hyödyntäen - K-kauppiaiden toteuttamat vastuullisuusteot
Yritysasiakkaat	- Asiakastapaamiset - Tavarantoimittajien koulutukset ja messut	- Tuotteiden alkuperä ja vastuulliset hankintaketjut - Tuotteiden hiilijalanjälkitiedot	- Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta - Hiilijalanjälkitiedot ja -laskurit
Oma työvoima	- Henkilöstötutkimukset ja kehityskeskustelut - Henkilöstötilaisuudet - Yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa - SpeakUp-ilmoituskanava	- Henkilöstön hyvinvointi - Työterveys ja -turvallisuus - Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen - Hyvä johtaminen ja omat kehittymismahdollisuudet	- Hyvinvointia tukevat ratkaisut henkilöstölle - Työtaturmia vähentävät toimenpiteet ja työterveyden palvelut - DEI-toimintasuunnitelma, tavoitteiden asettaminen ja monimuotoisuutta tukevan rekrytoinnin kehittäminen - Kehittymistä ja johtamista tukevat toimenpiteet ja valmennukset
K-kauppiat	- Kauppiastapaamiset ja kokoukset - Sähköiset viestintäkanavat ja ammattilehdet - SpeakUp-ilmoituskanava	- Kiertotalous, jätteet, pakkaukset - Tuotteiden vastuullisuus ja vastuullisuussertifikaatit - Asiakkaiden ohjaaminen kestäviin valintoihin - Paikallisesti toteutettavat vastuullisuusprojektit	- Kiertotaloutta edistävät toimenpiteet, ajankohtaisen sääntelyn seuranta ja tuki - Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta, sertifioinnit - Valikoimasuunnittelu, ostodatan palauttaminen asiakkaalle ja vastuullisuutta koskeva viestintä - K-ryhmä-tasoiset hankkeet esimerkiksi lasten ja nuorten liikuttamiseksi
Sijoittajat, osakkeenomistajat, analyytikot ja muut pääomamarkkinoiden edustajat	- Yhtiökokous - Tulosjulkistukset ja tiedotustilaisuudet - Sijoittajasivut ja sosiaalisen median kanavat - Sijoittaja- ja analyyttikotapaamiset - Kyselyt ja arviot	- Kasviuonekaasupäästöt ja päästöjen vähentämiseen liittyvä siirtymäsuunnitelma - Luonnon monimuotoisuus, maaperän terveys ja vesi - Vastuullisuus toimitusketjuissa - Henkilöstöä koskevat sosiaalisen vastuun kysymykset - Hallinto ja palkitseminen	- Siirtymäsuunnitelma ja päästövähennystoimet - Luontokatoa ja vedenkäyttöä koskevat selvitykset ja toimet arvoketjussa - Kestävän hankinnan varmentaminen due diligence -prosesseilla - Hyvinvointia, työturvallisuutta ja monimuotoisuutta parantavat toimenpiteet - Hyvän hallinnon varmistaminen ja kestävyiden kytkeminen palkitsemiseen
Tavarantoimittajat, palveluntarjoajat ja toimitusketjun työntekijät	- Tapaamiset tavarantoimittajien ja kumppaneiden kanssa - Info- ja keskustelutilaisuudet - Järjestöt ja ostoyhteenliittymät	- Ihmisoikeudet hankintaketjussa - Päästöjen vähentämistoimet - Vastuulliset tuotteet ja palvelut	- Ihmisoikeussitoumukset, -arvioinnit ja auditoinnit - Kumppaneiden haastaminen ilmastotavoitteiden asettamiseen (CDP) - Yhteistyö kestävien tuotteiden saattamisesta valikoimiin
Kansalaisjärjestöt ja edunvalvontajärjestöt	- Dialogi kansalaisjärjestöjen kanssa - Toiminta edunvalvontajärjestöissä	- Tuotteiden alkuperä ja työolot hankintaketjussa - Arvoketjun ympäristövaikutukset - Vastuullisuutta koskevan sääntelyn kehitys	- Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta - Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa tärkeissä vastuullisuuskysymyksissä - Ennakointi ja valmistautuminen sääntelymuutoksiin

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

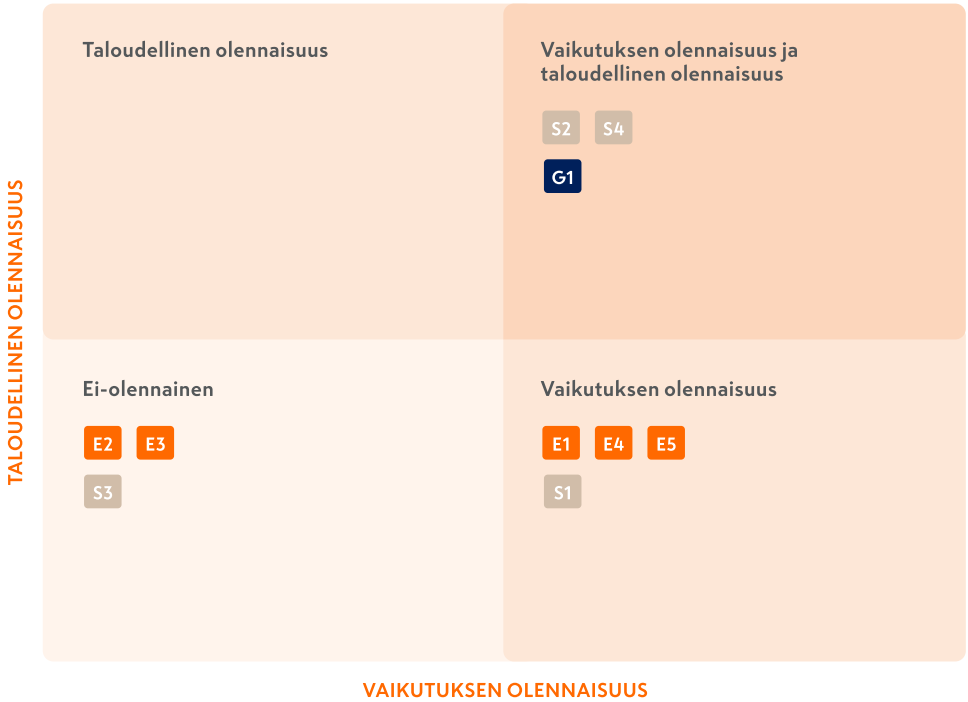
Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa (SBM-3)

Kesko on päivittänyt vuonna 2024 ensimmäisen kerran julkaistun kaksoisolennaisuusarvion raportointikaudelle 2025.

Päivitetyn kaksoisolennaisuusarvion lopputuloksena Kesko tunnisti olennaisia vaikutuksia liittyen seitsemään ESRS-standardiin ja niiden osa-aiheisiin. Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet on esitetty taulukossa sisältäen vaikutuksen, riskin tai mahdollisuuden kuvauksen, paikan arvoketjussa ja aikavälin, jolla vaikutuksen, riskin tai mahdollisuuden oletetaan realisoituvan.



ESRS-standardit	Olennaiset kestävyysaiheet
Ympäristötiedot	
E1 Ilmastonmuutos	Ilmastonmuutoksen hillintä Energia
E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit	Biologisen monimuotoisuuden vähenemisen suorat vaikutustekijät
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous	Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät resurssien ulosvirtaukset: Pakkaukset Jätteet Ruokahävikki
Yhteiskunnalliset tiedot	
S1 Oma työvoima	Työolot Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille
S2 Arvoketjun työntekijät	Työolot Lapsityövoima ja pakkotyö
S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät	Terveys ja turvallisuus Yksityisyys
Hallintotapatiedot	
G1 Liiketoiminnan harjoittaminen	Yrityskulttuuri Ilmoittajansuojelu Korruptio ja lahjonta Suhteet tavarantoimittajiin

Ei-olennaiset ESRS-standardit	
E2 Pilaantuminen	
E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat	
S3 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kaksoisolennaisuusarviossa tunnistetut olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Vaikutus, riski tai mahdollisuus	Arvoketju	Aikaväli	Kuvaus
E1 Ilmastonmuutos				
Ilmastonmuutoksen hillintä	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskon omassa toiminnassa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä (scope 1 ja scope 2). Suurin scope 1 -päästöjen lähde on kuljetusten ja logistiikan polttoaineiden päästöt. Suurin scope 2 -päästöjen lähde on kaukolämmön kulutuksen päästöt.
Ilmastonmuutoksen hillintä	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun alku- ja loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskon arvoketjussa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä (scope 3). Suurin osa arvoketjun päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Lisäksi päästöjä syntyy käyttöomaisuushyödykkeiden valmistuksesta ja logistiikan kuljetuksista.
Energia	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Fossiilisten energiamuotojen kulutus Keskon omistamisessa ja hallinnoimissa kiinteistöissä sekä kuljetuksissa ja logistiikassa aiheuttaa kasvihuonekaasupäästöjä.
E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit				
Maankäytön muutokset, makean veden ja merten käytön muutokset	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Kesko-konsernin arvoketju vaikuttaa luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen. Tuotevalikoimaan sisältyy raaka-aineita, joilla on luontovaikutuksia, erityisesti maa- ja vesialueiden käytön muutosten kautta tuotannossa, kuten maataloudessa, metsätaloudessa, kaivostoiminnassa ja kalastuksessa.
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous				
Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät resurssien ulosvirtaukset: Pakkaukset	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Tuotteiden logistiseen ketjuun kuuluu useita pakkauksia logistiikan pakkaamisesta aina yksittäisen tuotteen myyntipakkaukseen.
Jäte	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskon toiminnassa syntyy jätettä etenkin varasto- ja logistiikkatoiminnoissa ja omissa vähittäiskauppatoinnoissa.
Ruokahävikki	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa sekä tukuissa syntyy ruokahävikkiä.
Ruokahävikki	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	K-ruokakauppiaiden kauppatoinnoissa syntyy ruokahävikkiä.
S1 Oma työvoima				
Työolot: Riittävä palkka	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Kesko on sitoutunut tarjoamaan kaikille henkilöstöryhmille riittävän palkan, joka perustuu kansallisiin palkkatasoihin ja kattaa vähintään työntekijöiden ja heidän perheidensä perustarpeet.
Työolot: Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu ja työehtosopimusneuvottelut	Tosiasiallinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Työmarkkinaosapuolet käyvät tiivistä ja jatkuvaa vuoropuhelua huomioidakseen työntekijöiden odotukset. Tämä varmistaa henkilöstölle oikeudenmukaiset työolot ja työsuhteen ehdot paikallisen lainsäädännön ja työmarkkinakäytäntöjen mukaisesti.
Työolot: Terveys ja turvallisuus	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Vaikka terveyden, työkyvyn ja työturvallisuuden edistämistä ja hallintamalleja toteutetaan järjestelmällisesti, työtapaturmia voi silti sattua ja työntekijät voivat sairastua.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Sukupuolten tasa-arvo	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Sukupuolten tasa-arvo ja samanarvoisesta työstä maksettava sama palkka ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön kokemukseen ja työtyytyväisyyteen. Näiden periaatteiden noudattaminen edistää oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta työpaikalla.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Moninaisuus	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Monimuotoisen ja osallisuutta tukevan työyhteisön edistäminen luo edellytyksiä innovaatioille ja vahvistaa henkilöstön hyvinvointia.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Väkivallan ja häirinnän ehkäisy	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Parhaat henkilöstökäytännöt, yhdenvertaisuutta edistävät toimet, vahva johtajuus sekä tehokas yhteistyö työyhteisössä ovat keskeisiä tekijöitä epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyssä ja siihen puuttumisessa.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Koulutus ja taitojen kehittäminen	Tosiasiallinen myönteinen vaikutus	Oma toiminta	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Tehokas rekrytointi rakentaa osaavaa työvoimaa ja lisää tuottavuutta. Jatkuva oppiminen, urakehitys ja järjestelmällinen suorituksen johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestykselle ja myönteiselle työntekijäkokemukselle.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Aihe	Vaikutus, riski tai mahdollisuus	Arvoketju	Aikaväli	Kuvaus
S2 Arvoketjun työntekijät				
Työolot	Mahdollinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Puutteelliset työolot heikentävät arvoketjun työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua.
Lapsityövoima ja pakkotyö	Mahdollinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Työoikeuksien loukkaukset arvoketjun työntekijöitä kohtaan aiheuttavat kärsimystä niille työntekijöille ja heidän perheilleen, joihin loukkaukset kohdistuvat.
Työolot Lapsityövoima ja pakkotyö	Riski	Arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Toimittajan ja Keskon välisen tavarantoimittajasopimuksen rikkominen ja K Code of Conduct -toimintaohjeiden vastainen toiminta voi vaikuttaa Keskon maineeseen sekä johtaa häiriöihin liiketoiminnassa, jos liikesuhde toimittajan kanssa joudutaan päättämään.
S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät				
Terveys ja turvallisuus: Terveellisten valintojen mahdollistaminen	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskolla on mahdollisuus vaikuttaa kuluttajien ja loppukäyttäjien terveyteen tarjoamalla terveellisempiä tuotteita, jotka sisältävät vähemmän suolaa, sokeria tai tyydyttyntä rasvaa.
Terveys ja turvallisuus: Tuoteturvallisuus	Mahdollinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Puutteet Keskon myymien tuotteiden turvallisuudessa voivat aiheuttaa kuluttajille ja loppukäyttäjille merkittäviä terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia.
Terveys ja turvallisuus: Tuoteturvallisuus	Riski	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Tuoteturvallisuusriskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskolle.
Yksityisyys: Tietosuoja	Mahdollinen kielteinen vaikutus	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Kesko käsittelee toiminnassaan suuria määriä dataa, joka liittyy kuluttajien henkilötietoihin. Puutteet Keskon tietosuojaperiaatteissa ja henkilötietojen käsittelyn prosesseissa voivat altistaa kuluttajat henkilötietojen väärinkäytöksille.
Yksityisyys: Tietosuoja	Riski	Arvoketjun loppupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Tietosuojariskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskolle.
G1 Liiketoiminnan harjoittaminen				
Yrityskulttuuri	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Koko arvoketju	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	K Code of Conduct tukee eettisen yrityskulttuurin periaatteita. Keskolla on kaksi versiota K Code of Conduct -toimintaohjeista: yksi koko K-ryhmän kattava Code of Conduct sekä erillinen Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct. Molemmat tukevat eettisen yrityskulttuurin periaatteita läpi arvoketjun.
Yrityskulttuuri	Riski	Oma toiminta	Lyhyt aikaväli	Kestävän kehityksen sääntelyn lisääntyminen voi johtaa muutoksiin liiketoimintamallissa sekä edellyttää investointeja puhtaasti lainsäädännön vaatimuksiin vastaamiseksi.
Ilmoittajansuoja	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Koko arvoketju	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskolla on henkilökunnalle, asiakkaille, tavarantoimittajille ja muille sidosryhmille avoin luottamuksellinen SpeakUp-kanava. Keskolla on käytössä häirinnän ja syrjinnänvastaiset periaatteet, jotka ehdottoman vastatoimien kiellon mukaisesti takaavat, että tapauksista tai epäilyistä tapauksista ilmoittaminen ei vaikuta haitallisesti raportoijaan tai hänen työsuhteeseensa.
Korruptio ja lahjonta	Mahdollinen kielteinen vaikutus	Oma toiminta, arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Mahdolliset korruptio- ja lahjontatapaukset vaikuttavat kielteisesti yhteiskuntaan ja heikentävät luottamusta koko arvoketjussa. Keskolla on nollatoleranssi korruption ja lahjonnan suhteen. Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen on olennainen osa K Code of Conductia ja edistää eettisemmän arvoketjun luomista.
Suhteet tavarantoimittajien ja palveluntoimittajiin	Mahdollinen myönteinen vaikutus	Arvoketjun alkupää	Lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli	Keskon tavarantoimittajien ja palveluntoimittajille asettamat vaatimukset, kuten sitoutuminen yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeisiin, edistävät eettistä ja kestäväää arvoketjua.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Olennaisissa vaikutuksissa, riskeissä ja mahdollisuuksissa tapahtuneet muutokset edelliseen raportointikauteen verrattuna

Kesko on päivittänyt kaksoisolennaisuusarvionsa raportointikaudelle 2025. Arvio perustuu pääosin vuoden 2024 kaksoisolennaisuusarviossa tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin, riskeihin ja mahdollisuuksiin, sillä vuonna 2025 ei toteutettu täysimittaista vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioinnin prosessia. Vuoden 2025 raportointia varten tarkasteltiin kaksoisolennaisuusarviossa olennaisiksi tunnistettuja kestävyysaiheita sekä niihin liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia, ja niiden olennaisuus vahvistettiin. Keskon liiketoiminnassa tai toimintaympäristössä ei ole arvioitu tapahtuneen merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttaisivat tunnistettuihin vaikutuksiin, riskeihin tai mahdollisuuksiin.

Keskeisin muutos kaksoisolennaisuusarviossa verrattuna vuonna 2024 esitettyihin tietoihin on E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit -standardin osa-aiheeseen maankäytön, makean veden käytön ja merten käytön muutos liittyvän vaikutuksen tunnistaminen ja arviointi olennaiseksi vaikutukseksi Keskon toiminnan arvoketjun alkupäässä. Kesko oli jo vuoden 2024 kaksoisolennaisuusarviossa tunnistanut standardiin liittyvät aiheet sellaisiksi, jotka vaativat erityistä analyysiä ja seurantaa tulevien vuosien kaksoisolennaisuusarvion päivityksen prosessissa.

E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit -standardiin liittyvän vaikutuksen lisäksi muutoksia kaksoisolennaisuusarviossa tehtiin liittyen standardeihin E1 Ilmastonmuutos ja S1 Oma työvoima. E1 Ilmastonmuutos -standardiin liittyen vuoden 2025 aikana tehtiin uudelleen tarkastelua ilmatoriskeihin liittyen. Tämän tarkastelun perusteella vuoden 2024 kaksoisolennaisuusarviossa olennaiseksi arvioidun riskin ei vuoden 2025 tarkastelussa arvioitu muodostavan Keskolle olennaista taloudellista vaikutusta. Muutoksen perusteella E1 Ilmastonmuutos -standardiin liittyä ainoastaan olennaisia kielteisiä vaikutuksia Keskon omassa toiminnassa ja arvoketjussa erityisesti kasvihuonekaasupäästöihin liittyen.

Lisäksi S1 Oma työvoima -standardin kaksoisolennaisuusarvion päivityksessä työoloihin sisältyviin osa-osa-aiheisiin, työaika ja työ- ja yksityiselämän tasapaino, liittyvän mahdollisen myönteisen vaikutuksen arvioitiin jäävän olennaisuuden rajan alapuolelle.

Vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Ympäristö

Keskon liiketoimintamallissa olennaiset ilmastoon ja luontoon liittyvät kestävyysvaikutukset liittyvät pääosin Keskon myymiin tuotteisiin kaikissa liiketoiminnoissa. Ilmastoon ja luontoon liittyvät vaikutukset Keskon omassa toiminnassa ja arvoketjussa ovat kielteisiä tosiasiallisia vaikutuksia.

Merkittävä osa tunnistetuista vaikutuksista syntyy arvoketjun alkupäässä tuotteiden valmistuksesta tai loppupäässä tuotteiden käyttämisestä. Suurin osa kasvihuonekaasupäästöistä syntyy tuotteiden valmistuksesta ja käytöstä ja suurin osa ruokahävikistä syntyy K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa. Tuotteisiin liittyvät vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen syntyvät myös arvoketjun alkupäässä tuotteiden valmistuksen yhteydessä. Keskon omassa toiminnassa vaikutuksia ovat erityisesti toiminnasta syntyvät kasvihuonekaasupäästöt, resurssien ulosvirtaukset pakkausmateriaalien muodossa sekä toiminnassa syntyvä jäte ja ruokahävikki.

Ihmiset ja yhteiskunta

Keskolla on 18 991 työsuhteista työntekijää ja Keskon toiminnalla on yhteys näiden työntekijöiden työllisyyteen, hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen. Kesko voi omilla toimillaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin huomioimalla työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun ja tarjoamalla koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Kielteisiä vaikutuksia on tunnistettu terveyteen ja turvallisuuteen liittyen, sillä työtapaturmia ja sairastumisia ilmenee ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä ja toimintamalleista huolimatta. Laajojen toimitusketjujen kautta Kesko on vaikutuksessa arvoketjun työntekijöihin, joihin liittyen on tunnistettu riski Keskon K Code of Conduct -toimintaohjeiden rikkomuksista.

Kuluttaja-asiakkaat ovat keskeinen asiakasryhmä Keskon liiketoimintamallissa. Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyen on tunnistettu erityisesti mahdollisia kielteisiä vaikutuksia liittyen Keskon myymien tuotteiden turvallisuuteen sekä tietosuojaan. Kummassakin tapauksessa mahdolliset kielteiset vaikutukset ovat luonteeltaan yksittäisiä tapauksia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

Hallinto

Eettisen yrityskulttuurin vahvistaminen ja liiketoimintaperiaatteiden noudattaminen ovat Keskon toiminnan perusta. Ne ohjaavat päätöksentekoa, tukevat johtamista ja luovat edellytykset pitkäjänteiselle ja kestäväälle liiketoiminnalle.

Eettisen yrityskulttuurin myönteiset vaikutukset liittyvät siihen, miten toimintaperiaatteet vahvistavat luottamusta asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Ne myös tukevat kestävyysnäkökohtien huomioimista arvoketjussa. Lakien tai toimintaperiaatteiden rikkomukset voivat aiheuttaa Keskolle taloudellisia ja oikeudellisia seuraamuksia, heikentää sidosryhmien luottamusta ja vaikuttaa haitallisesti yrityksen maineeseen.

Strategian ja liiketoimintamallin resilienssi

Keskon strategian toteuttaminen ja liiketoimintamalli, jossa on kolme eri toimialaa, ei ole kriittisellä tavalla riippuvainen yksittäisistä asiakkaista, toimitusketjuista tai tavararyhmistä. Kokonaisuudessaan Keskon liiketoimintamallin arvioidaan sopeutuvan hyvin suhteessa yksittäisiin tunnistettuihin kestävyysaiheisiin. Edellä mainituista syistä Kesko ei ole laatinut erillistä analyysiä sen strategian ja liiketoimintamallin resilienssistä olennaisten kestävyysaiheiden käsittelyssä. Kesko ei myöskään ole tunnistanut tarvetta strategian tai liiketoimintamallin muutoksille.

Keskon liiketoimintamallissa merkittävimmät kestävyysvaikutukset liittyvät Keskon ostamiin ja edelleen asiakkaille myymiin tuotteisiin. Keskeiset ilmasto- ja luontovaikutukset syntyvät joko tuotteiden valmistuksessa arvoketjun alkupäässä tai niiden käytöstä ja kulutuksesta arvoketjun loppupäässä. Keskon liiketoimintamalli on riippuvainen toimivista toimitusketjuista, jolloin erityisesti arvoketjun alkupäässä korostuvat toimivat liikesuhteet tavarantoimittajiin sekä eettisten toimintaperiaatteiden toteutuminen näissä liikesuhteissa.

Myytävien tuotteiden valikoima muuttuu jatkuvasti, kun valmistajat kehittävät uusia tuotteita ja poistavat vanhoja tuotteita valikoimista. Kestävyysnäkökohdat ovat yhä tärkeämpi osa tuotekehitystä ja uusien tuotteiden tuomista markkinoille. Kaupan alan toimijana Keskon tehtävä on tuoda aktiivisesti uusia tuotteita asiakkaiden saataville sekä ymmärtää kysynnän muodostumista ja asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin vaikuttavat myös kestävyysnäkökohdat. Lisäksi tuotteisiin, raaka-aineisiin ja kestävyystietoihin liittyvä lainsäädäntö kehittyi jatkuvasti.

Kesko toimii tavarantoimittajien ja asiakkaiden välissä, valikoimaa ohjaavat toisaalta tavarantoimittajien markkinoille tuomat tuotteet ja toisaalta asiakkaiden kysyntä. Keskon strategia ja liiketoimintamalli mukautuvat näiden kahden tekijän välillä.

Kesko on tunnistanut strategisen kehityshankkeen erityisesti arvoketjussa syntyvien kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi. Vuonna 2025 noin 96 % Keskon arvoketjun kasvihuonekaasupäästöistä syntyi ostettujen tuotteiden valmistuksesta ja myytyjen tuotteiden käytöstä. Kesko aloittaa vuonna 2026 suunnitelman laatimisen arvoketjun kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi.

Kestävyysriskit Keskon liiketoimintamallissa liittyvät erityisesti kehittyvään ja tiukentuvaan kestävyysaiheita koskevaan sääntelyyn, myytyjen tuotteiden turvallisuuteen sekä henkilötietojen tietosuojaan. Lisäksi Kesko on liikesuhteidensa kautta sidoksissa arvoketjun työntekijöihin, mikä tuo mukanaan riskin K Code of Conduct -toimintaohjeiden rikkomuksista ja työntekijöiden ihmisoikeuksien loukkauksista. Tällaiset rikkomukset voivat aiheuttaa mainehaittoja ja liiketoiminnan häiriöitä sekä johtaa tarpeeseen löytää korvaavia toimittajia.

Raportointikauden lopussa Kesko ei ole tunnistanut sellaisia taloudelliseen asemaan, tulokseen tai rahavirtaan liittyviä kestävyysriskeistä aiheutuvia taloudellisia vaikutuksia, joita olisi ollut tarpeen ottaa huomioon konsernitilinpäätöksessä. Kesko ei siirtymäsäännösten nojalla sisällytä kestävyys selvitykseen tietoja olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien taloudellisista vaikutuksista. Siirtymäsäännösten käyttämisestä on kerrottu tarkemmin osiossa Yleiset tiedot, Laatomisperusteet.

Kesko on asettanut kestävyystavoitteet, joiden asettamisesta ja joissa edistymisestä kerrotaan tarkemmin jokaisen aihekohtaisen osion yhteydessä. Tavoitteet on asetettu osana Kesko-konsernin vastuullisuusstrategiaa, yksittäisen toimialan vastuullisuusstrategiaa tai henkilöstöstrategiaa. Energiatsehokkuuden parantamisen tavoite on osa Keskon energiastrategiaa. Kestävyys selvitys sisältää ne tavoitteet, jotka edistävät kaksoisolennaisuusarviossa tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin, riskeihin tai mahdollisuuksiin vastaamista. Keskeisiä sidosryhmiä ei ole merkittävästi osallistettu osana tavoitteiden asettamisen prosessia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi (IRO-1)

Kesko on suorittanut kaksoisolennaisuusarviointin noudattaen ESRS 1 Yleiset vaatimukset -standardin vaatimuksia. Tämän arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa kestävyteen liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Olennaisiksi arvioidut vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet määrittävät ne tiedot, jotka esitetään kestävyys selvityksessä.

Kaksoisolennaisuusarviointiin sisältyy vaikutusten arviointi, jossa arvioidaan miten Keskon toiminta vaikuttaa ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. Taloudellisen olennaisuuden arvioinnissa Kesko tunnistaa kestävyysaiheista liiketoiminnalle kohdistuvat riskit ja liiketoiminnassa syntyvät mahdollisuudet, joilla voi olla vaikutusta Keskon tulokseen ja taloudelliseen asemaan.

Kesko on päivittänyt kaksoisolennaisuusarvionsa raportointikaudelle 2025. Kaksoisolennaisuusarviossa olennaisiksi arvioidut vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä olennaisissa vaikutuksissa, riskeissä ja mahdollisuuksissa tapahtuneet muutokset edelliseen raportointikauteen verrattuna on kerrottu kestävyys selvityksen osiossa Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa (SBM-3).

Kaksoisolennaisuusarvio perustuu pääosin vuoden 2024 kaksoisolennaisuusarviossa tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin, riskeihin ja mahdollisuuksiin, sillä vuonna 2025 ei toteutettu täysimittaista vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioinnin prosessia.

Vuoden 2025 raportointia varten tarkasteltiin kaksoisolennaisuusarviossa olennaisiksi tunnistettuja kestävyysaiheita sekä niihin liittyviä vaikutuksia, riskejä ja mahdollisuuksia, ja niiden olennaisuus vahvistettiin. Keskon liiketoiminnassa tai toimintaympäristössä ei ole arvioitu tapahtuneen merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttaisivat aikaisemmassa arviossa olennaisiksi arviotuihin vaikutuksiin, riskeihin tai mahdollisuuksiin.

Raportointikaudelle 2025 päivitetty kaksoisolennaisuusarvio esiteltiin konsernijohtoryhmälle syyskuussa 2025 ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle lokakuussa 2025. Ilmastoriskeihin liittyvä päivitys kaksoisolennaisuusarvioon esiteltiin tarkastusvaliokunnalle joulukuussa 2025.

Vuoden 2024 kaksoisolennaisuusarviointin prosessissa vaikutukset tunnistettiin aihekohtaisissa työpajoissa sekä pisteytettiin alustavan priorisoinnin aikaansaamiseksi. Työpajojen jälkeen vaikutusten pisteytykset tarkastettiin, jotta ne ovat yhteismitallisia, eikä jokin vaikutus ole yli- tai aliarvostettu. Vaikutuksia arvioitiin niiden vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella. Vaikutuksen vakavuuteen vaikuttavat sen mittakaava, laaja-alaisuus ja kielteisten vaikutusten osalta vaikutuksen korjattavuus.

Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi tehtiin osana Keskon riskienhallinnan prosessia. Keskon riskienhallintaprosessi noudattaa COSO Enterprise Risk Management -mallin metodologiaa. Riskien ja mahdollisuuksien arviointi suoritettiin toimialoitain, minkä jälkeen muodostettiin konsernitason arvio. Kestävyysriskiarviota tarkasteltiin myös yhdessä konsernin muissa riskiarvioissa esiin nousseiden riskien kanssa. Riskejä ja mahdollisuuksia arvioitiin niiden taloudellisen vaikuttavuuden sekä todennäköisyyden perusteella. Arvioinnissa tarkasteltiin tunnistetuista vaikutuksista mahdollisesti esiin nousevia riskejä tai mahdollisuuksia. Arvoketjun työntekijöihin, tuoteturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyviin mahdollisiin kielteisiin vaikutuksiin yhdistyy myös riski kielteisistä taloudellisista vaikutuksista Keskolle. Riskien arvioinnissa käytettiin samaa asteikkoa, joka on yleisesti käytössä Keskon riskienhallinnan prosessissa. Arviossa ei tunnistettu olennaisia mahdollisuuksia.

Pääosa vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien arvioinnista suoritettiin konsernin sisäisenä työskentelynä. Työskentelyssä oli mukana asiantuntijoita kaikilta Keskon kolmelta toimialalta sekä yhteisistä toiminnoista. Vaikutusten arvioinnissa aihekohtaisiin työpajoihin osallistui laajasti Keskon henkilöstä muun muassa vastuullisuuden ja hankinnan toiminnoista Keskon toimialoilta sekä henkilöstöä talouden, riskienhallinnan, lakiasioiden ja HR:n toiminnoista. Riskien ja mahdollisuuksien arvioinnissa oli mukana toimialojen vastuullisuusjohtajat ja talousjohtajat. Keskon riskienhallinnan yksikkö oli vastuussa prosessin läpiviennistä.

Sidosryhmien kuulemiset järjestettiin erillisin haastatteluin, joissa painoarvo oli rahoitusmarkkinatoimijoiden sekä tavarantoimittajien ja yritysasiakkaiden haastatteluissa. Haastattelujen kautta kerättiin tietoa, miten sidosryhmät näkevät Keskon toiminnan keskeisimmät vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet eri kestävyysaiheiden osalta.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Haastatteluilla myös varmennettiin jo olemassa olevaa näkemystä Keskolle olennaisista kestävyysaiheista. Sisäisesti suoritettun kaksoisolennaisuusarvion sekä sidosryhmien haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan eikä sidosryhmien näkemysten perusteella ollut tarvetta tehdä muutoksia jo tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin, riskeihin tai mahdollisuuksiin. Keskon kaksoisolennaisuusarvio ei sisältänyt kuulemisia vaikutuksen kohteena olevien yhteisöjen kanssa.

Aihekohtainen vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi

Ympäristö

E1 Ilmastonmuutos

Keskon vaikutukset ilmastonmuutokseen syntyvät sen omassa toiminnassa sekä arvoketjussa muodostuvista kasvihuonekaasupäästöistä. Kesko on tunnistanut omassa toiminnassaan keskeisimmät päästölähteet. Suurin scope 1 -päästöjen lähde on kuljetusten ja logistiikkatoimintojen polttoaineiden päästöt. Suurin scope 2 -päästöjen lähde on kaukolämmön kulutuksen päästöt. Arvoketjun päästöt syntyvät ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Lisäksi päästöjä syntyy käyttöomaisuushyödykkeiden valmistuksesta, logistiikan kuljetuksista sekä k-kauppiasyrittäjien kauppatoiminnoissa.

Edellä kuvatut päästölähteet ovat niin kutsuttuja energia- ja teollisuuspäästöjä. Näiden lisäksi Keskon toiminnassa syntyy maankäyttöön liittyviä päästöjä. Maankäyttöön liittyviä oman toiminnan päästöjä syntyy maankäytön muutoksesta kun Keskon omistamalla maa-alueilla muutetaan metsää tai muuta luonnontilaista maa-aluetta rakennetuksi maaksi. Suurin osa maankäyttöön liittyvistä päästöistä syntyy arvoketjussa valtaosin ruokatuotteiden alkutuotannossa. Keskolla maankäyttöön liittyvät päästöt on tunnistettu merkittäviksi päästölähteiksi energia- ja teollisuuspäästöjen lisäksi.

Kesko on vuoden 2025 aikana tehnyt toimialakohtaisen ilmastoriskien tarkastelun. Tarkastelussa kaikki Keskon kolme toimialaa tekivät oman tarkastelunsa merkittävimmistä toimialaa koskevista ilmastoriskeistä. Toimialojen lisäksi erillinen tarkastelu tehtiin Keskon kiinteistötoiminnoissa. Ilmastoriskien tunnistamisessa ja arvioinnissa ei käytetty ilmastoskenaarioita. Tämä tarkastelun perusteella ei tunnistettu olennaisia Kesko-konsernin tasoisia ilmastoon liittyviä riskejä Keskon toiminnassa.

E2 Pilaantuminen

Pilaantumiseen liittyvät mahdolliset kielteiset vaikutukset Keskon omassa toiminnassa ja tuotteiden arvoketjussa eivät nousseet kaksoisolennaisuustarkastelussa olennaisuuden raja-arvon ylittäviksi olennaisiksi vaikutuksiksi.

Omassa toiminnassa mahdollisia kielteisiä vaikutuksia tunnistettiin liittyen maaperän pilaantumiseen Keskon omistamissa ja vuokraamissa kiinteistöissä. Keskon toiminnan luonne ei kuitenkaan aiheuta merkittävää riskiä maaperän pilaantumisesta ja mahdolliset vaikutukset ovat rajattuja pienelle maantieteelliselle alueelle. Historiatietoihin perustuen vuosittain on saattanut olla joitakin yksittäisiä tapauksia, joissa maaperä on puhdistettu Keskon toimipaikoissa. Osana kaksoisolennaisuusarvion prosessia Kesko ei ole erikseen käynyt läpi omaisuuseriään tai toimintaansa pilaantumiseen liittyvien vaikutusten tunnistamiseksi.

Maaperän pilaantumisen lisäksi vaikutuksia tunnistettiin mikromuoveihin ja Keskon tuotevalikoimaan sisältyviin ongelma-aineiksi luokiteltaviin tuotteisiin liittyen. Tuotteiden arvoketjussa tunnistettiin kielteisiä vaikutuksia etenkin ruoan alkutuotannossa ja valmistavassa teollisuudessa.

E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat

Vesivaroihin ja merten luonnonvaroihin liittyvät mahdolliset kielteiset vaikutukset Keskon omassa toiminnassa ja tuotteiden arvoketjussa eivät nousseet kaksoisolennaisuustarkastelussa olennaisuuden raja-arvon ylittäviksi olennaisiksi vaikutuksiksi.

Keskon omassa toiminnassa veden kulutus ei ole merkittävää. Toiminnoissa käytetään pääosin kunnallista vedenjakelua veden kulutukseen ja kunnallista viemäriverkostoa jäteveden käsittelyssä. Keskon omaan toimintaan ei liity pohja- tai pintavesistä tapahtuvaa vedenottoa. Osana kaksoisolennaisuusarvion prosessia Kesko ei ole erikseen käynyt läpi omaisuuseriään tai toimintaansa veden kulutukseen liittyvien vaikutusten tunnistamiseksi.

Veteen liittyviä kielteisiä vaikutuksia tunnistettiin tuotteiden arvoketjun alkupäässä tuotteiden alkutuotannossa, etenkin sellaisten tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta kärsiviltä alueilta tai joiden tuotantoprosessi vaatii merkittäviä määriä vettä. Veden käyttöön liittyviä kysymyksiä tarkastellaan valikoima- ja hankintapäätöksiä tehtäessä niiden tuotteiden ja tuoteryhmien osalta, joihin liittyy tunnistettuja veteen liittyviä

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

vaikutuksia. Keskon tuotevalikoiman laajuudessa kielteiset vaikutukset tuotteiden arvoketjussa eivät ylittäneet olennaisen vaikutuksen rajaa.

Keskon valikoimassa on kaloja ja äyriäisiä, joihin liittyy kielteinen vaikutus merten luonnonvarojen hyödyntämisestä ja käytöstä. Kala- ja äyriäisvalikoimaa ohjataan siten, että se ei sisällä uhanalaisia lajeja. Keskon toiminnoissa kala- ja äyriäistuotteiden valikoiman osuus ei ole merkittävä eikä siten ylittänyt olennaisuuden raja-arvoa.

E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit

Keskon tuotevalikoimaan sisältyy tuotteita, joilla on merkittäviä luontoon liittyviä vaikutuksia. Olennaiseksi vaikutukseksi tunnistettiin erityisesti biologisen monimuotoisuuden vähenemisen suorat vaikutustekijät. Keskon arvoketjussa tapahtuu maankäytön ja vesialueiden käytön muutosta erityisesti alkutuotannossa, kuten maa- ja metsätaloudessa, kaivostoiminnassa ja kalastuksessa.

Hankintaketjujensa maankäytönmuutokseen liittyviä riskejä ja maantieteellistä laajuutta selvitettiin pohjautuen LEAP-metodiin (Locate, Evaluate, Assess and Prepare). Kartoituksessa hyödynnettiin myös Science Based Targets for Nature (SBTN) -ohjeistuksen High Impact Commodity (HIC) -listaa tuotteista, joilla on merkittäviä vaikutuksia ympäristöön. Tarkasteluun sisältyi tuoteryhmiä Keskon jokaiselta toimialalta. Riskejä kartoitettiin tuoteryhmäkohtaisesti tunnistamalla keskeisimmät biodiversiteettivaikutuksia aiheuttavat tuoteryhmät sekä niiden luontoriskit ja -riippuvuudet ENCORE-työkalulla. Keskeisimmiksi tunnistettujen tuoteryhmien hankintaketjuja tarkasteltiin maatasolla, kunkin tarkastellun hankintaketjun suurimpien hankintamaiden osalta. Menetelmällä pystyttiin tunnistamaan Keskon globaaleista hankintaketjuista keskeisimmät maat, ja niissä keskeisimmät biomit, joiden maankäytönmuutoksen riski arvioitiin WWF Risk Filter -työkalulla. Selvitystyö aloitettiin vuonna 2024 ja saatettiin päätökseen vuoden 2025 aikana.

Luontoriippuvuuksiin liittyvät siirtymäriskit korostuvat toimialoilla, joiden raaka-aineet ovat merkittävästi sidoksissa maatalouteen. Keskon arvoketju on laaja ja koostuu monenlaisista tuoteryhmistä, minkä vuoksi yksittäisen luontoon liittyvän fyysisen tai siirtymäriskin vaikutus koko liiketoimintaan on rajallinen. Tarkastelussa ei tunnistettu olennaisia luontoon liittyviä fyysisiä tai siirtymäriskejä.

Selvitykseen sisältyi myös Keskon toiminnan luontovaikutusten kartoittaminen Keskon omissa toiminnoissa. Omissa toiminnoissa arvio keskittyi luontovaikutusten kartoittamiseen Keskon toimipaikoissa. Vuoden 2024 aikana Kesko selvitti rakennuttamiseen ja kiinteistökantaansa liittyvää maankäytön muutoksen laajuutta ja merkittävyyttä pohjautuen LEAP-metodiin. Osana selvitystyötä Keskon omistamien ja vuokraamien kiinteistöjen maankäyttöluokat selvitettiin paikkatietoanalyysillä hyödyntäen maankäyttöaineistoja. Muutoksen merkittävyyttä arvioitiin laskemalla kasvipeitteisten alueiden osuus kiinteistöjen koordinaattipisteiden välittömässä läheisyydessä sekä hyödyntämällä WWF:n Risk Filter -työkalulla saatavia arvoja maankäytön muutokseen liittyvistä riskeistä.

Suomessa tarkastelluista kohteista 80 % sijaitsi alueella, jolla niillä ei arvioida olevan kielteisiä vaikutuksia suojelualueisiin. Kohteista 19 % sijaitsi Suomen luonnonsuojelulain mukaisen suojelualueen läheisyydessä ja 1 % välittömässä läheisyydessä. Lisäksi tarkasteltiin kohteiden etäisyyksiä metsälain mukaisiin tärkeisiin elinympäristöihin. Tarkastelun perusteella 97 % kohteista sijaitsi alueella, jolla niillä ei arvioida olevan vaikutuksia tärkeisiin elinympäristöihin. Tärkeiden elinympäristöjen läheisyydessä sijaitsi 3 % kohteista. Välittömässä läheisyydessä ei sijainnut yhtään Keskon kohteita.

Muiden toimintamaiden kohteista selvitettiin etäisyys WDPA-alueisiin (World Database on Protected Areas), jotka kuuluvat globaalisti ylläpidettyyn tietokantaan suojelualueista sekä alueisiin, jotka ovat EU:n ympäristötietopalvelujen (EEA) ylläpitämässä tietokannassa eurooppalaisista suojelualueista. Kaikista toimintamaiden kohteista 11 % sijaitsi jonkin suojelualueen läheisyydessä. Kohteista 89 % sijaitsi suojelualueesta sellaisella etäisyydellä, jolla niillä ei arvioida olevan kielteisiä vaikutuksia suojelualueeseen.

Rakentaminen on korkeasti säänneltyä toimintaa ja Kesko noudattaa rakennushankkeissaan lakisääteisiä vaatimuksia ja viranomaismääräyksiä. Kesko rakentaa kauppapaikkoja ja muita kiinteistöjä pääsääntöisesti liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille. Rakennushankkeiden lupaprosesseissa tehdään viranomaisten edellyttämät luontoselvitykset ja muut ympäristöön liittyvät arviot. Keskon suurissa logistiikkakeskushankkeissa on esimerkiksi edellytetty ympäristövaikutusten arviointimenettelyn (YVA) toteuttamista.

Arvioinnin perusteella Keskon omiin toimintoihin ei liity olennaisia luonnon monimuotoisuuteen tai ekosysteemeihin kohdistuvia vaikutuksia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous

Resurssien käyttöön liittyen resurssien ulosvirtaukseen liittyviä vaikutuksia syntyy erityisesti pakkaamisesta. Tuotteen logistinen ketju sisältää useita pakkauksia logistiikan pakkaamisesta aina yksittäisen tuotteen myyntipakkaukseen.

Olennot kielteiset vaikutukset ympäristölle muodostuvat Keskon toiminnoissa syntyvästä jätteestä, jota syntyy etenkin osana varasto- ja logistiikkatoimintoja sekä vähittäiskauppatoiminnoissa. Suurin jätejake Keskon toiminnassa on pahvi, jota syntyy tuotteiden kuljetuksen ja varastoinnin aikaisista pakkauksista. Keskon toiminnoissa syntyvä jäte on pääosin tavanomaista jätettä. Vaarallisen jätteen määrä Keskon toiminnoissa on vähäinen. Osana kaksoisolennaisuusarvion prosessia Kesko ei ole erikseen käynyt läpi omaisuuseriään tai toimintaansa jätteisiin liittyvien vaikutusten tunnistamiseksi.

Elintarvikealan toimijana Keskon toiminnoissa keskeisessä osassa on myös ruokahävikin syntymisen ehkäiseminen. Ruokahävikkiä syntyy osana varastointi- ja logistiikkatoimintoja sekä tukkutoiminnoissa Keskon päivittäistavarakaupan toimialalla. Ruokahävikin ehkäisemisen kannalta merkittävintä on kuitenkin ruokahävikin ehkäiseminen arvoketjun loppupäässä K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa, joissa suurin osa ruokahävikistä syntyy.

Ihmiset, yhteiskunta ja hallinto

S1 Oma työvoima ja S2 Arvoketjun työntekijät

Omaan työvoimaan liittyen tunnistettiin sekä tosiasiallisia että mahdollisia myönteisiä vaikutuksia. Tosiasiallisia kielteisiä vaikutuksia tunnistettiin terveyteen ja turvallisuuteen liittyen. Arvoketjun työntekijöihin liittyen tunnistettiin mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, jotka liittyvät työoloihin sekä lapsityövoiman ja pakkotyön riskiin. Tarkastelua tehtiin riskimaaperusteisesti sekä laajemmin eri maantieteelliset alueet huomioiden. Riski K Code of Conduct -toimintaohjeiden rikkomuksille on todettu olevan suurin riskimaiksi luokitelluissa maissa, mutta arvoketjun työntekijöihin kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia on tullut Keskon tietoon myös muilta maantieteellisiltä alueilta. Riskin on todettu muodostuvan tyypillisesti maantieteellisen sijainnin sekä tiettyjen tuotekategorioiden tai raaka-aineiden yhdistelmänä.

S3 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt

Keskon liiketoiminnan luonne, jossa Keskon toiminta on sen toiminta-alueella hajautunut lukuisiin eri toimipaikkoihin ja toiminta-alue on keskittynyt Pohjois-Eurooppaan, ei johda sellaisiin vaikutuksiin, jotka standardin osa-aiheiden näkökulmasta olisivat olennaisia vaikutuksia niiden kohteena olevissa yhteisöissä.

G1 Liiketoiminnan harjoittaminen

Eettisten ja läpinäkyvien liiketoimintaperiaatteiden varmistaminen sekä lakien ja määräysten noudattaminen on olennaista Keskon toiminnassa. Korruption ja lahjonnan ehkäisy sekä SpeakUp-kanavan tarjoama ilmoittajansuojelu tukevat eettisen toimintakulttuurin toteutumista koko arvoketjussa. Korruption ja lahjonnan kannalta erityisiksi riskialueiksi Keskon toiminnassa on tunnistettu kiinteistö- ja kauppapaikkatoiminta, tavaroiden ja palveluiden hankinta, julkisiin hankintoihin osallistuminen, toiminta uusilla maantieteellisillä ja liiketoiminnallisilla alueilla, suhteet virkamiehiin sekä yritysjärjestelyt. Yrityskulttuuriin, korruption ja lahjonnan ehkäisyyn sekä ilmoittajansuoja toteutumiseen liittyvien vaikutusten arvioitiin olevan olennaisia Keskon toimintaympäristössä.

Keskon tavaroiden ja palveluiden toimittajille on määritelty K Code of Conduct -toimintaohjeet, joiden tavoitteena on edistää eettisiä toimintatapoja hankintaketjussa ja tukea arvoketjun vastuullista toimintaa.

Kestävään kehitykseen liittyvä lisääntyvä lainsäädäntö ja sen vaatimat mahdolliset muutokset liiketoimintamallissa sekä mahdolliset tulevaisuuden investointitarpeet puhtaasti lainsäädännön vaatimuksiin vastaamisessa tunnistettiin riskiksi, joka voi toteutuessaan ohjata Keskon resurssien käyttöä.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Yrityksen kestävyys selvityksessä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset (IRO-2)

ESRS 2 Yleiset tiedot	Sivu
BP-1 Kestävyys selvityksen yleiset laatimisperusteet	87
BP-2 Teittyjä olosuhteita koskevat tiedot	88
GOV-1 Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli	90
GOV-2 Yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimille toimitettavat tiedot ja niiden käsittelemät kestävyys seikat	92
GOV-3 Kestävyys teen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin	93
GOV-4 Selvitys kestävyystä koskevasta due diligence -prosessista	93
GOV-5 Riskienhallinta ja sisäinen valvonta kestävyys raportoinnin osalta	93
SBM-1 Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju	94
SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset	96
SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	97
IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosessista	102
IRO-2 Yrityksen kestävyys selvityksessä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset	106
Ympäristötiedot	
E1 Ilmastonmuutos	
E1-1 Ilmastonmuutoksen hillintää koskeva siirtymäsunnitelma	120
E1-2 Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät toimintaperiaatteet	121
E1-3 Ilmastonmuutosta koskeviin toimintaperiaatteisiin liittyvät toimet ja resurssit	122
E1-4 Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät tavoitteet	124
E1-5 Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä	128
E1-6 Kasvihuonekaasujen scope 1, scope 2 ja scope 3 -bruttopäästöt ja kokonaispäästöt	129
E1-7 Päästöhyvityksillä rahoitettavat kasvihuonekaasujen poistot ja kasvihuonekaasupäästöjen hillintähankkeet	120
E1-8 Sisäinen hiilen hinnoittelu	120
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous	
E5-1 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet	138
E5-2 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimet ja resurssit	138
E5-3 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät tavoitteet	139
E5-5 Resurssien ulosvirtaukset	141

Yhteiskunnalliset tiedot	Sivu
S1 Oma työvoima	
S1-1 Omaan työvoimaan liittyvät toimintaperiaatteet	145
S1-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa	147
S1-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	147
S1-4 Toimien toteuttaminen omaan työvoimaan kohdistuvien olennaisten vaikutusten suhteen ja toimintatavat omaan työvoimaan liittyvien olennaisten riskien vähentämiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien vaikuttavuus	148
S1-5 Tavoitteet, jotka liittyvät olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen sekä olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan	150
S1-6 Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet	156
S1-8 Työehtosopimusneuvottelujen kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu	154
S1-9 Monimuotoisuuden mittarit	154
S1-10 Riittävä palkka	155
S1-13 Koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit	155
S1-14 Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit	156
S1-16 Ansiotuloa koskevat mittarit (palkkaero ja kokonaisansiot)	156
S1-17 Tapaukset, valitukset ja vakavat ihmisoikeusvaikutukset	157
S2 Arvoketjun työntekijät	
S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet	159
S2-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa	160
S2-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	161
S2-4 Arvoketjun työntekijöihin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat arvoketjun työntekijöihin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	161

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät	Sivu
S4-1 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyvät toimintaperiaatteet	164
S4-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa	166
S4-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	167
S4-4 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	168
S4-5 Olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet	169
Hallintotapatiedot	
G1 Liiketoiminnan harjoittaminen	
G1-1 Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri	171
G1-2 Suhteet tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajiin	173
G1-3 Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen ja havaitseminen	173
G1-4 Korruptio- tai lahjontatapaukset	174

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

YMPÄRISTÖTIEDOT

EU-TAKSONOMIA

Keskon EU-taksonomiaa koskeva raportointi noudattaa Euroopan Parlamentin ja Neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 (annettu 18 päivänä kesäkuuta 2020) määräyksiä. EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmän eli taksonomian tarkoitus on auttaa yrityksiä ja sijoittajia arvioimaan, ovatko taloudelliset toimet kestäviä ympäristön kannalta. Luokittelujärjestelmä määrittelee liiketoiminnalle kriteeristön, jonka perusteella voidaan arvioida, missä määrin yrityksen toiminta tukee ympäristö- ja ilmastotavoitteiden saavuttamista.

Yritysten on raportoitava millä tavoin ja missä määrin niiden toiminta voidaan luokitella EU-taksonomiassa tarkoitetulla tavalla ympäristön kannalta kestäväksi seuraavien kuuden ilmasto- ja ympäristötavoitteen näkökulmasta:

- Ilmastomuutoksen hillintä
- Ilmastomuutokseen sopeutuminen
- Vesi- ja merivarojen suojeleminen
- Kiertotalouden edistäminen
- Ympäristön pilaantumisen ehkäiseminen
- Ekosysteemien ja biodiversiteettien suojeleminen

Luokitusjärjestelmän piiriin kuuluvista toiminnoista sekä luokitusjärjestelmän mukaisista toiminnoista esitetään tunnusluvut, jotka ovat osuus yrityksen liikevaihdosta, investoinneista (CapEx) ja taksonomia-asetuksessa määritellyistä toimintamenoista (OpEx).

Kaupan alalle tyypillisiä toimintoja ei ole erikseen mainittu luokitusjärjestelmässä, jolloin kaupan alan yritykset raportoivat luokitusjärjestelmän piiriin kuuluvista toiminnoistaan, jos yrityksellä niitä on.

Luokitusjärjestelmäkelpoiset toiminnot ja luokitusjärjestelmän mukaisuuden arviointi

Kesko on tunnistanut toiminnassaan luokitusjärjestelmän piiriin kuuluviksi toiminnoiksi autokaupan leasing-liiketoiminnan ja käytettyjen autojen liiketoiminnan sekä kiinteistöjen omistamisen, vuokraamisen ja rakennuttamisen oman liiketoiminnan tarpeisiin. Lisäksi logistiikan toiminnot Tanskassa ovat luokitusjärjestelmän piiriin kuuluva toiminto.

Kesko on arvioinut kunkin luokitusjärjestelmän piiriin kuuluvan toiminnon luokitusjärjestelmän mukaisuuden.

Luokitusjärjestelmän mukaisuus on määritetty arvioimalla sitä, edistääkö toiminto merkittävästi vähintään yhtä luokitusjärjestelmän ilmasto- ja ympäristötavoitteista. Luokitusjärjestelmän mukaisuuden määrittäminen tehdään kullekin toiminnolle sovellettavien teknisten arviointikriteerien perusteella. Näiden arviointikriteerien täyttymisen lisäksi on varmistuttu siitä, että toiminto ei aiheuta merkittävää haittaa muille taksonomia-asetuksessa mainituille ilmasto- tai ympäristötavoitteille erillisten ei merkittävää haittaa -kriteerien perusteella (DNSH), ja että taksonomia-asetuksen mukaiset vähimmäissuojatoimet toteutuvat.

Kesko on tarkastellut vähimmäistason suojatoimien (minimum safeguards) toteutumista suhteessa ihmisoikeuksiin, korruptioon ja lahjontaan, reiluun kilpailuun sekä verotukseen. Tarkastelun tuloksena Kesko arvioi, että vähimmäistason suojatoimet toteutuvat Keskon toiminnassa kaikilla neljällä tarkasteltavalla osa-alueella.

Seuraavassa taulukossa on esitetty Keskon tunnistamat luokitusjärjestelmän piiriin kuuluvat toiminnot sekä miten Kesko on arvioinut kunkin toiminnon luokitusjärjestelmän mukaisuutta.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän toiminto			Toiminnon kuvaus	Luokitusjärjestelmän mukaisuuden arviointi	Tunnusluvut		
					Liikevaihto	CapEx	Opex
Tavoite: Ilmastonmuutoksen hillintä (CCM)							
CCM 6.5	Moottoripyörillä, henkilöautoilla ja kevyillä hyötyajoneuvoilla tapahtuva liikenne	M1-, N1- tai L-luokan ajoneuvojen hankinta, rahoitus, leasing, vuokraus ja käyttö. Toimintoon sisältyy autokaupan leasing-liiketoiminta.	Merkittävän edistämisen kriteeri toteutuu, jos ajoneuvon hiilidioksidipäästöt ovat alle 50 g CO ₂ /km. Kriteeri toteutuu täyssähköautojen ja hybridien osalta. Toimintoon sisältyy ei merkittävää haittaa -kriteerejä, joiden toteutumisen arvioimiseksi tarvittavia tietoja ei ole saatavilla eikä ajoneuvojen luokitusjärjestelmän mukaisuutta ole mahdollista selvittää. Leasing-liiketoiminnan ajoneuvot on luokiteltu luokitusjärjestelmäkelpoisiksi mutta ei luokitusjärjestelmän mukaisiksi.	✓	✓	✓	
CCM 6.6	Tieliikenteen tavaraliikennepalvelut	N1-, N2- tai N3-luokan ajoneuvojen hankinta, rahoitus, leasing, vuokraus ja käyttö tieliikenteen tavarakuljetuspalveluissa. Toimintoon sisältyy Tanskassa Davidsen Koncernen A/S:n logistiikan kalusto.	Täyttääkseen luokitusjärjestelmän mukaisuuden kriteerit ajoneuvojen tulisi olla vähäpäästöisiä tai nollapäästöisiä ajoneuvoja. Ajoneuvoja ei myöskään ole tarkoitettu fossiilisten polttoaineiden kuljetukseen. Lisäksi ajoneuvojen tulee täyttää toiminnolle asetetut ei merkittävää haittaa -kriteerit. Toimintoon kuuluva logistiikan kalusto on luokiteltu luokitusjärjestelmäkelpoisiksi mutta ei luokitusjärjestelmän mukaisiksi ajoneuvoiksi.		✓	✓	
CCM 7.1	Uusien rakennusten rakentaminen	Asuin- ja muiden kuin asuinrakennusten rakentaminen. Toiminto sisältää Keskon omaan käyttöön rakennuttamat kiinteistökohteet. Näitä kohteita ovat pääasiassa uudet kauppa- ja logistiikkakiinteistöt.	Uusille kohteille määritellään hankkeen suunnitteluvaiheessa energiatehokkuusluku (E-luku), jonka tulee olla vähintään kymmenen prosenttia alhaisempi kuin määritetty kansallinen raja-arvo. Arvio rakennuksen luokitusjärjestelmän mukaisuudesta tehdään rakennuksen suunnitteluvaiheessa. E-luvun toteutuminen varmennetaan rakennuksen valmistusvaiheessa. Energiatehokkuus tulee olla sertifioitu energiatehokkuustodistuksella. Lisäksi toiminto asettaa kriteerit yli 5 000 m ² rakennuksille ilmatiiviyden ja lämmönpitävyyden osalta. Toiminto sisältää myös yksityiskohtaiset ei merkittävää haittaa -kriteerit. Luokitusjärjestelmän mukaisuuden kriteerit otetaan huomioon jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin tehdään päätös kohteen rakentamisesta kriteeristön vaatimukset täyttäen.		✓		
CCM 7.2	Olemassa olevien rakennusten korjaus	Olemassa olevien rakennusten laajamittaiset korjaukset. Laajamittaiset peruskorjaukset tai laajennukset Keskon omistamissa kohteissa sekä niissä vuokrakohteissa, joissa Kesko on vastuussa peruskorjauksista.	Rakennusten korjauksen tulee noudattaa laajamittaisiin korjauksiin sovellettavia vaatimuksia tai vaihtoehtoisesti korjaustoimenpiteiden tulee johtaa primäärienergian kysynnän vähenemiseen vähintään 30 %:lla. Toiminto sisältää myös yksityiskohtaiset ei merkittävää haittaa -kriteerit. Keskon suuret korjaus- ja perusparannushankkeet eivät ole saavuttaneet luokitusjärjestelmän mukaisuutta, sillä toimintoon 7.2 sisältyvät ei merkittävää haittaa -kriteerit luokitusjärjestelmän mukaisuudelle eivät ole täyttyneet.		✓		
CCM 7.3	Energiatehokkuuslaitteiden asennus, huolto ja korjaus	Energiatehokkuuslaitteisiin liittyvät yksittäiset peruskorjaustoimenpiteet, kuten ikkunoiden ja ulko-ovien korvaaminen uusilla energiatehokkailla vaihtoehdoilla, energiatehokkaiden valonlähteiden asentaminen sekä ilmastointiin liittyvien laitteiden asentaminen, huolto, korjaus ja korvaaminen tehokkailla teknologioilla. Toiminto sisältää pääasiassa Keskon kauppapaikkoihin, joissa Kesko on vuokralaisena, tehtäviä yllä lueteltuja peruskorjaustoimenpiteitä.	Toimintoon sisältyvien kriteerien arvioimiseen ei ole saatavilla tarpeeksi yksityiskohtaisia tietoja, jotta luokitusjärjestelmän mukaisuutta olisi mahdollista arvioida. Toimintoon kuuluvat investoinnit on luokiteltu luokitusjärjestelmäkelpoisiksi mutta ei luokitusjärjestelmän mukaisiksi investoinneiksi.		✓		

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän toiminto		Toiminnon kuvaus	Luokitusjärjestelmän mukaisuuden arviointi	Tunnusluvut		
				Liikevaihto	CapEx	Opex
Tavoite: Ilmastomuutoksen hillintä (CCM)						
CCM 7.4	Sähköajoneuvojen latausasemien asennus, huolto ja korjaus rakennuksissa	Sähköautojen latausasemien asennus, huolto ja korjaus rakennuksissa ja rakennusten yhteydessä olevissa pysäköintitiloissa. Toiminto käsittää Keskon K-Lataus-asemat Suomessa sekä muissa Keskon toimintamaissa kauppapaikkojen yhteyteen asennetut latausasemat.	Kaikki toimintoon kuuluvat investoinnit on luokiteltu luokitusjärjestelmän mukaisiksi investoinneiksi.		✓	
CCM 7.5	Rakennusten energiatehokkuuden mittaamisessa, säätelyssä ja valvonnassa käytettävien välineiden asennus, huolto ja korjaus	Rakennusten energiatehokkuuden mittaamisessa, säätelyssä ja valvonnassa käytettävien välineiden asennus, huolto ja korjaus. Toiminto käsittää yllä kuvatut pääomamenot kiinteistöissä, joissa Kesko on vuokralaisena.	Toiminnon koostuessa taksonomia-asetuksessa luetelluista yksittäisistä toimenpiteistä, kaikki toimintoon kuuluvat investoinnit on luokiteltu luokitusjärjestelmän mukaisiksi investoinneiksi.		✓	
CCM 7.6	Uusiutuviin energialähteisiin liittyvän teknologian asennus, huolto ja korjaus teknologian asennus, huolto ja korjaus	Uusiutuviin energialähteisiin liittyvät yksittäiset toimenpiteet, joissa teknologia asennetaan paikan päällä rakennuksen teknisinä järjestelminä. Toiminto käsittää yllä kuvatut pääomamenot kiinteistöissä, joissa Kesko on vuokralaisena.	Toiminnon koostuessa taksonomia-asetuksessa luetelluista yksittäisistä toimenpiteistä, kaikki toimintoon kuuluvat investoinnit on luokiteltu luokitusjärjestelmän mukaisiksi investoinneiksi.		✓	
CCM 7.7	Rakennusten hankinta ja omistaminen	Kiinteistöjen ostaminen ja kyseisten kiinteistöjen omistaminen. Toiminto sisältää raportointikauden aikana hankitut kiinteistöt sekä kiinteistöjen vuokrasopimuksista taseeseen käyttöoikeusomaisuuserinä kirjatut määrät. Lisäksi yllä lueteltujen toimintojen 7.3 , 7.5 sekä 7.6 mukaiset investoinnit Keskon omistamiin kiinteistöihin on sisällytetty toimintoon 7.7 Rakennusten hankinta ja omistaminen.	Vuoden 2020 jälkeen rakennettujen rakennusten osalta arviointi luokitusjärjestelmän mukaisuudesta tulee tehdä toiminnon 7.1 Uusien rakennusten rakentaminen toiminnon kriteerien perusteella. Vuoden 2020 aikana tai sitä ennen rakennetulla rakennuksella tulee olla vähintään luokan A energiatodistus tai rakennuksen tulee kuulua alueen parhaaseen 15 %:iin primäärienergian kysynnän perusteella. Tarkastelumenetelmää sovelletaan lähinnä vuokrakohteisiin. Kohteista tehdään myös ilmastoriskiarvio.		✓	✓
Tavoite: Kiertotalous (CE)						
CE 5.4	Käytettyjen tavaroiden myynti	Sellaisten käytettyjen tavaroiden myynti, joita asiakas on aiemmin käyttänyt niiden suunnitellun käyttötarkoituksen mukaisesti. Keskossa käytettyjen tavaroiden myynti pitää sisällään autokaupan käytettyjen autojen liiketoiminnan.	Käytetyistä autoista ei ole saatavilla tietoja, joiden perusteella ajoneuvojen luokitusjärjestelmän mukaisuutta voitaisi luotettavasti arvioida. Käytetyt autot on luokiteltu luokitusjärjestelmäkelpoisiksi mutta ei luokitusjärjestelmän mukaisiksi.		✓	

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Keskon luokitusjärjestelmäkelpoinen liikevaihto muodostuu autokaupan leasing-liiketoiminnasta sekä käytettyjen autojen myynnistä asiakkaille.

Kesko omistaa ja vuokraa kiinteistöjä kaikissa toimintamaissa liiketoiminnan tarpeisiin. Konsernin käytössä on noin 1 600 omistettua tai vuokrattua kauppa-, logistiikka- ja toimistokiinteistöä. Konsernin luokitusjärjestelmäkelpoiset pääomamenot sisältävät investointeja uusiin kauppapaikkoihin ja logistiikkakiinteistöihin, kiinteistöjen perusparannusinvestointeja, sekä investointeja rakennusten energiatehokkuutta parantaviin talotekniikan koneisiin ja laitteisiin, valaistukseen ja automaatioon energiatehokkuuden mittaamisessa ja valvonnassa. Maa-alueita ei luokitella luokitusjärjestelmän piiriin kuuluviksi investoinneiksi.

Lisäksi luokitusjärjestelmäkelpoisein pääomamenoihin kuuluvat sähköautojen latauslaitteistot, autokaupan leasing-liiketoiminnan ajoneuvoinvestoinnit sekä Tanskan rautakauppaliiiketoiminnan logistiikan kalustoinvestoinnit.

Taksonomia-asetuksen tarkoittamia luokitusjärjestelmäkelpoisia toimintamenoja Kesko-konsernissa ovat erityisesti kiinteistöjen käyttöön, kunnossapitoon ja korjauksiin liittyvät toimintamenot. Lisäksi luokitusjärjestelmäkelpoisein toimintamenoihin sisältyy leasing-autokantaan ja logistiikan kalustoon tehtyjen huoltojen kulut.

Keskon toiminnassa ei ole ydinvoimaan ja fossiilisiin kaasuihin liittyviä toimintoja.

Ydinvoimaan ja fossiilisiin kaasuihin liittyvät toiminnot

Ydinenergiaan liittyvät toiminnot		
1.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa sellaisiin innovatiivisiin sähköntuotantolaitoksiin liittyvää tutkimusta, kehittämistä, demonstrointia ja käyttöönottoa, jotka tuottavat energiaa ydinreaktion avulla siten, että polttoainekierrosta aiheutuu mahdollisimman vähän jätettä, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI
2.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa sähköön tai prosessilämmön tuottamiseen tarkoitettujen uusien ydinlaitosten rakentamista ja turvallista käyttöä, myös kaukolämpöä tai teollisia prosesseja, kuten vedyn tuotantoa, varten sekä niiden turvallisuuden parantamista, käyttäen parasta käytettävissä olevaa teknologiaa, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI
3.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa olemassa olevien sähköä tai prosessilämpöä tuottavien ydinlaitosten turvallista toimintaa, myös kaukolämpöä tai teollisia prosesseja, kuten vedyn tuotantoa ydinenergiasta, varten sekä niiden turvallisuuden parantamista, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI

Fossiiliseen kaasuun liittyvät toiminnot

4.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa fossiilisia kaasumaisia polttoaineita käyttävien sähköntuotantolaitosten rakentamista tai toimintaa, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI
5.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa fossiilisia kaasumaisia polttoaineita käyttävien yhdistettyjen lämpöä tai jäähdytystä ja sähköä tuottavien laitosten rakentamista, kunnostamista ja käyttöä, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI
6.	Yritys toteuttaa tai rahoittaa fossiilisia kaasumaisia polttoaineita käyttävien lämpöä tai jäähdytystä tuottavien laitosten rakentamista, kunnostamista ja käyttöä, tai sillä on tällaiseen toimintaan liittyviä vastuita.	EI

EU-taksonomian tunnusluvut

Kesko esittää liikevaihdon, pääomamenojen (CapEx) ja toimintamenojen (OpEx) tunnusluvut taksonomia-asetuksessa muille kuin rahoitusalan yrityksille määritellyn taulukon mukaisesti. Tunnuslukutaulukoiden esitetään mikä osuus konsernin liikevaihdosta, pääomamenosta ja toimintamenoista kertyy luokitusjärjestelmän mukaisista ja luokitusjärjestelmäkelpoisista taloudellisista toiminnoista.

Laadintaperiaatteet

Liikevaihto

Kesko soveltaa liikevaihdon tunnusluvun laskennassa samoja IFRS-standardien mukaisia laadintaperiaatteita, joita konserni soveltaa konsernitilinpäätöksessä. Tilinpäätöksen liikevaihdon tuloutusperiaatteet on esitetty konsernitilinpäätöksen liitteessä 2.1. Tunnusluvun laskennassa käytetty kokonaisliikevaihto on Kesko-konsernin tuloslaskelman osoittama liikevaihto.

Luokitusjärjestelmäkelpoinen liikevaihto sisältää sen osuuden konsernin kokonaisliikevaihdosta, joka syntyy luokitusjärjestelmän piiriin kuuluvista toiminnoista. Keskon liiketoiminnassa luokitusjärjestelmän piiriin kuuluviksi ja liikevaihtoa kerryttäväiksi toiminnoiksi on tunnistettu autokaupan leasing-liiketoiminta sekä käytettyjen autojen myynti.

Keskon pääasialliset toiminnot, joista konsernin liikevaihto syntyy, ovat tuotteiden ja palveluiden myynti asiakkaille ja kauppiaille. Tuotteiden myynti ei tällä hetkellä kuulu luokitusjärjestelmän piiriin käytettyjen autojen myyntiä lukuun ottamatta.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Pääomamenot (CapEx)

Taksonomia-asetuksen määrittelemät pääomamenot pitävät sisällään aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden lisäykset tilikauden aikana ennen poistoja, arvonalentumisia ja uudelleenarvostuksia. Pääomamenot kattavat myös liiketoimintojen yhdistämisestä johtuvat aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden lisäykset. Kesko sisällyttää pääomamenojen laskentaan taksonomia-asetuksen mukaisesti investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin ja vuokrasopimusten perusteella taseeseen kirjatun käyttöoikeusomaisuuserän lisäyksen yhteissumman. Yrityshankinnoista kirjatun liikearvon lisäys ei sisälly taksonomiassa määriteltyihin pääomameneihin. Lisäykset aineellisiin hyödykkeisiin on esitetty konsernitilinpäätöksen liitteessä 3.2, lisäykset aineettomiin hyödykkeisiin liitteessä 3.3 ja vuokrasopimuksiin liittyvien käyttöoikeusomaisuuserien lisäykset liitteessä 3.4.

Taksonomia-asetuksen määritelmä pääomamenoista eroaa Keskon raportoimasta investoinnit-tunnusluvun määritelmästä. Keskon määritelmän mukaan investoinnit-tunnusluku pitää sisällään investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä tytäryhtiöosakkeisiin. Tunnuslukuun ei sisällytetä lisäyksiä vuokrasopimuksista taseeseen kirjattaviin käyttöoikeusomaisuuseriin. Konsernin investoinnit vuonna 2025 olivat 735,7 milj. euroa (675,9 milj. euroa).

Taulukossa on esitetty, mistä CapEx-tunnusluvun laskennassa käytetyt pääomamenot muodostuvat.

Erittely EU-taksonomian tarkoittamista pääomamenoista

Milj. €	2025	2024
Aineelliset hyödykkeet - Lisäykset (liite 3.2)	536,7	494,9
Aineelliset hyödykkeet - Liiketoimintojen hankinnat (liite 3.2)	92,8	94,4
Aineettomat hyödykkeet - Lisäykset (liite 3.3)	10,4	16,2
Aineettomat hyödykkeet - Liiketoimintojen hankinnat ilman liikearvoa (liite 3.3)	7,2	39,7
Käyttöoikeusomaisuuserät - Lisäykset (liite 3.4)	459,4	457,5
Käyttöoikeusomaisuuserät - Liiketoimintojen hankinnat (liite 3.4)	2,9	12,3
Yhteensä	1 109,4	1 115,1

Toimintamenot (OpEx)

Taksonomia-asetuksen määrittelemät toimintamenot sisältävät suorat pääomittamattomat kustannukset, jotka liittyvät tutkimukseen ja kehittämiseen, rakennusten perusparantamiseen, kunnossapitoon ja korjauksiin, sekä kaikki muut suorat menot, jotka liittyvät yrityksen suorittamaan tai kolmannelle osapuolelle ulkoistettuun aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden huoltoon ja jotka ovat tarpeen näiden omaisuushyödykkeiden jatkuvan ja tehokkaan toiminnan varmistamiseksi.

Konsernin tuloslaskelmassa taksonomia-asetuksessa määriteltyt toimintamenot sisältyvät liiketoiminnan muihin kuluihin. Liiketoiminnan muut kulut on eritelty konsernitilinpäätöksen liitteessä 2.5.

Taksonomia-asetuksen tarkoittamia toimintamenoja Kesko-konsernissa ovat erityisesti kiinteistöjen käyttöön, kunnossapitoon ja korjauksiin liittyvät kulut, jotka tilinpäätöksessä sisältyvät kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokuluihin, joiden yhteissumma vuonna 2025 oli 196,2 milj. euroa (198,5 milj. euroa). Luku sisältää kiinteistöjen kunnossapitoon ja korjauksiin liittyvien kustannusten lisäksi muun muassa lämmityksen, sähkön ja veden kulutukseen sekä jätteiden käsittelyyn liittyviä kustannuksia, jotka eivät sisälly taksonomia-asetuksen määritelmään toimintamenoista. Lisäksi luokitusjärjestelmäkelpoiin kuluihin sisältyy leasing-autokantaan ja logistiikan kalustoon tehtyjen huoltojen kulut.

Keskon liiketoimintamallissa toimintamenot eivät ole olennaisia siirtymässä yhä kestävämpiin toimintoihin. Rakennuksiin tehtävät perusparannustoimenpiteet, kuten energiatehokkuuden parantamiseen liittyvät toimenpiteet, ovat luonteeltaan pääomamenoja.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyvistä tuotteista tai palveluista saatu osuus liikevaihdesta 2025

Tilikausi 2025	2025			Merkittävän edistämisen kriteerit						”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)													
	Koodi	Liikevaihto	Osuus liikevaihdesta, vuosi 2025	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Vähimmäistason suojatoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus liikevaihdesta, vuosi 2024	Luokka mahdollistava toiminta	Luokka siirtymätointa				
Taloudelliset toiminnot		Milj. €	%	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	T			
A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT																							
A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot																							
Ympäristön kannalta kestäväistä (luokitusjärjestelmän mukaisista) toiminnoista saatu liikevaihto (A.1)		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							K	0,0 %						
Joista mahdollistavat toiminnot		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							K	0,0 %	M					
Joista siirtymätointinnat		0,0	0,0 %	0,0 %												K	0,0 %			T			
A.2 Luokitusjärjestelmäkelpoiset muttei ympäristön kannalta kestävät (muut kuin luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot																							
				KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL														
Moottoripyörillä, henkilöautoilla ja kevyillä hyötyajoneuvoilla tapahtuva liikenne		CCM 6.5	32,2	0,3 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL												0,2 %	
Käytettyjen tavaroiden myynti		CE 5.4	404,8	3,2 %	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL												2,7 %	
Luokitusjärjestelmäkelpoisista muttei ympäristön kannalta kestäväistä (muista kuin luokitusjärjestelmän mukaisista) toiminnoista saatu liikevaihto (A.2)			436,9	3,5 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %	0,0 %												2,9 %	
A. Luokitusjärjestelmäkelpoisista toiminnoista saatu liikevaihto (A.1+A.2)			436,9	3,5 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %	0,0 %												2,9 %	
B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT																							
Ei-luokitusjärjestelmäkelpoisista toiminnoista saatu liikevaihto		12 037,8	96,5 %																				
YHTEENSÄ		12 474,7	100,0 %																				
Lyhenteet:				K – Kyllä, luokitusjärjestelmäkelpoinen ja luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta										E/S – Ei sovelleta, ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta kyseisen tavoitteen osalta									
Ilmastomuutoksen hillintä: CCM				E – Ei, luokitusjärjestelmäkelpoinen muttei luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta										KEL – Luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta									
Ilmastomuutokseen sopeutuminen: CCA														E/KEL – Ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta									
Kiertotalous: CE																							

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyvien tuotteiden ja palvelujen osuus pääomamenoista 2025

Tilikausi 2025	2025			Merkittävän edistämisen kriteerit						”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
	Koodi	Pääomamenot	Osuus pääomamenoista, vuosi 2025	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Vähimmäistason suojatoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus pääomamenoista, vuosi 2024	Luokka mahdollistava toiminta	Luokka siirtymätoiminta
Taloudelliset toiminnot		Milj. €	%	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	T
A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT																			
A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot																			
Uusien rakennusten rakentaminen	CCM 7.1 CCA 7.1 CE 3.1	107,4	9,7 %	K	E	E/S	E/S	E	E/S		K	K	K	K	K	K	9,1 %		
Sähköajoneuvojen latausasemien asennus, huolto ja korjaus rakennuksissa	CCM 7.4 CCA 7.4	7,2	0,6 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S		K					K	0,8 %	M	
Rakennusten energiatehokkuuden mittaamisessa, säätelyssä ja valvonnassa käytettävien välineiden asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.5 CCA 7.5	0,1	0,0 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S		K					K	0,0 %	M	
Uusiutuviin energialähteisiin liittyvän teknologian asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.6 CCA 7.6	0,2	0,0 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S		K					K	0,0 %	M	
Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	42,4	3,8 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S		K					K	5,7 %		
Ympäristön kannalta kestävien (luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen pääomamenot (A.1)		157,3	14,2 %		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		K	K	K	K	K	K	15,6 %		
Joista mahdollistavat toiminnot		7,5	0,7 %		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								0,8 %	M	
Joista siirtymätoiminnot		0,0	0,0 %														0,0 %		T
Lyhenteet:																			
Ilmastomuutoksen hillintä: CCM		K – Kyllä, luokitusjärjestelmäkelpoinen ja luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta									E/S – Ei sovelleta, ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta kyseisen tavoitteen osalta								
Ilmastomuutokseen sopeutuminen: CCA		E – Ei, luokitusjärjestelmäkelpoinen muttei luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta									KEL – Luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta								
Kiertotalous: CE											E/KEL – Ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta								

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tilikausi 2025	2025		Merkittävän edistämisen kriteerit							”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
Taloudelliset toiminnot	Koodi	Pääomamenot	Osuus pääomamenoista, vuosi 2025	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Vähimmäistason suojatoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus pääomamenoista, vuosi 2024	Luokka mahdollistava toiminta	Luokka siirtymätoiminta
	Milj. €	%		K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M

A.2 Luokitusjärjestelmäkelpoiset muttei ympäristön kannalta kestävät (muut kuin luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot

				KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	
Moottoripyörillä, henkilöautoilla ja kevyillä hyötyajoneuvoilla tapahtuva liikenne	CCM 6.5 CCA 6.5	86,8	7,8 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	4,7 %
Tieliikenteen tavaraliikennepalvelut	CCM 6.6 CCA 6.6	1,9	0,2 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	0,4 %
Uusien rakennusten rakentaminen	CCM 7.1 CCA 7.1 CE 3.1	28,3	2,5 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL	2,4 %
Olemassa olevien rakennusten korjaus	CCM 7.2 CCA 7.2 CE 3.2	80,5	7,3 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL	9,2 %
Energiatohokkuuslaitteiden asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.3 CCA 7.3	1,6	0,1 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	0,3 %
Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	446,8	40,3 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	43,2 %
Luokitusjärjestelmäkelpoisten muttei ympäristön kannalta kestävien (muiden kuin luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen pääomamenot (A.2)		645,9	58,2 %	60,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	60,3 %
A. Luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen pääomamenot (A.1+A.2)		803,2	72,4 %	75,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	75,9 %
B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT										
Ei-luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen pääomamenot		306,2	27,6 %							
YHTEENSÄ		1 109,4	100,0 %							

Lyhenteet:
Ilmastomuutoksen hillintä: CCM
Ilmastomuutokseen sopeutuminen: CCA
Kiertotalous: CE

K – Kyllä, luokitusjärjestelmäkelpoinen ja luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta
E – Ei, luokitusjärjestelmäkelpoinen muttei luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta

E/S – Ei sovelleta, ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta kyseisen tavoitteen osalta
KEL – Luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta
E/KEL – Ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyviin tuotteisiin ja palveluihin liittyvä osuus toimintamenoista 2025

Tilikausi 2025	2025			Merkittävän edistämisen kriteerit						”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)										
	Koodi	Toimintamenot	Osuus toimintamenoista, vuosi 2025	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastomuutoksen hillintä	Ilmastomuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Vähimmäistason suojatoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus toimintamenoista, vuosi 2024	Luokka mahdollistava toiminta	Luokka siirtymätoiminta	
Taloudelliset toiminnot		Milj. €	%	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K; E; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	T
A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT																				
A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot																				
Ympäristön kannalta kestävien (luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen toimintamenot (A.1)		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							K	0,0 %			
Joista mahdollistavat toiminnot		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							K	0,0 %		M	
Joista siirtymätoiminnot		0,0	0,0 %	0,0 %												K	0,0 %			T
A.2 Luokitusjärjestelmäkelpoiset muttei ympäristön kannalta kestävät (muut kuin luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot																				
				KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL	KEL; E/KEL											
Moottoripyörillä, henkilöautoilla ja kevyillä hyötyajoneuvoilla tapahtuva liikenne	CCM 6.5 CCA 6.5	1,9	2,9 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL											
Tieliikenteen tavaraliikennepalvelut	CCM 6.6 CCA 6.6	1,4	2,2 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL											
Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	63,3	95,0 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL											
Luokitusjärjestelmäkelpoisten muttei ympäristön kannalta kestävien (muiden kuin luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen toimintamenot (A.2)		66,6	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %											
A. Luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen toimintamenot (A.1+A.2)		66,6	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %											
B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT																				
Ei-luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen toimintamenot		0,0	0,0 %																	
YHTEENSÄ		66,6	100,0 %																	
Lyhenteet:		K – Kyllä, luokitusjärjestelmäkelpoinen ja luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta																		
Ilmastomuutoksen hillintä: CCM		E/S – Ei sovelleta, ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta kyseisen tavoitteen osalta																		
Ilmastomuutokseen sopeutuminen: CCA		KEL – Luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta																		
Kiertotalous: CE		E/KEL – Ei-luokitusjärjestelmäkelpoinen toiminta tavoitteen osalta																		

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmäkelpoisuus ja luokitusjärjestelmän mukaisuus ympäristötavoitteita edistävistä toiminnoista

Osuus liikevaihdosta / kokonaisliikevaihto		
	Luokitusjärjestelmän mukaista tavoitteen mukaan	Luokitusjärjestelmäkelpoista tavoitteen mukaan
CCM	0,0 %	0,3 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	3,2 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

CCM: Ilmastonmuutoksen hillintä
CCA: Ilmastonmuutokseen sopeutuminen
WTR: Vesivarat ja merten luonnonvarat
CE: Kiertotalous
PPC: Ympäristön pilaantuminen
BIO: Biologinen monimuotoisuus

Osuus pääomamenoista / kokonaispääomamenot		
	Luokitusjärjestelmän mukaista tavoitteen mukaan	Luokitusjärjestelmäkelpoista tavoitteen mukaan
CCM	14,2 %	58,2 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

Osuus toimintamenoista / toimintamenot yhteensä		
	Luokitusjärjestelmän mukaista tavoitteen mukaan	Luokitusjärjestelmäkelpoista tavoitteen mukaan
CCM	0,0 %	100,0 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

E1 ILMASTONMUUTOS

Siirtymäsuunnitelma (E1-1)	120
Toimintaperiaatteet (E1-2)	121
Toimenpiteet (E1-3)	122
Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (E1-4)	124
Mittarit	128
Energia (E1-5)	128
Kasvihuonekaasupäästöt (E1-6)	129

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Ilmastomuutoksen hillintä	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Keskon omassa toiminnassa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä (scope 1 ja scope 2). Suurin scope 1 -päästöjen lähde on kuljetusten ja logistiikan polttoaineiden päästöt. Suurin scope 2 -päästöjen lähde on kaukolämmön kulutuksen päästöt.	- Kesko on asettanut ilmastotavoitteet oman toiminnan päästöjen vähentämiseksi (scope 1 ja 2). Science Based Targets -aloite vahvisti Keskon ilmastotavoitteet tammikuussa 2026. - Merkittävimmät panostukset energia- ja teollisuuspäästöjen vähentämiseksi ovat kuljetuskaluston sähköistyminen sekä energiatehokkuuden parantamiseen asentamalla energiankierrätysjärjestelmiä.
Ilmastomuutoksen hillintä	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Keskon arvoketjussa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä (scope 3). Suurin osa arvoketjun päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Lisäksi päästöjä syntyy käyttöomaisuushyödykkeiden valmistuksesta ja logistiikan kuljetuksista.	- Kesko on asettanut uudet arvoketjua koskevat lyhyen ja pitkän aikavälin ilmastotavoitteet (scope 3). Science Based Targets -aloite vahvisti Keskon ilmastotavoitteet tammikuussa 2026. - Keskon arvoketjun päästöjen (scope 3) siirtymäsuunnitelman rakentamista valmisteleva työ on aloitettu vuoden 2025 lopussa. - Kannustamme tavarantoimittajia asettamaan omalle toiminnalleen tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet.
Energia	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Fossiilisten energiamuotojen kulutus Keskon omistamissa ja hallinnoimissa kiinteistöissä sekä kuljetuksissa ja logistiikassa aiheuttaa kasvihuonekaasupäästöjä.	Fossiilisten energiamuotojen kulutuksen vähentäminen sähköistämällä kuljetuksia, parantamalla energiatehokkuutta sekä kasvattamalla uusiutuvien ja päästöttömien energialähteiden osuutta energiankulutuksesta.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Ilmastoriskit ja liiketoiminnan resilienssin arviointi

Kesko on arvioinut ilmastonmuutoksen taloudellisia vaikutuksia toimintaansa. Merkittäviä ilmastoon liittyviä riskejä ei ole tunnistettu konsernin operatiiviselle riskikartalle, jossa tarkastelujakso on 12 kuukautta.

Kestävyyssriskien tarkastelussa olennaista on tarkastella riskejä myös keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä. Riskitarkastelussa käytetyt keskipitkä ja pitkä aikajänne vastaavat ESRS:n käyttämää määritelmää, jossa keskipitkä aikaväli ulottuu viiteen vuoteen lyhyen aikajänteen lopusta ja pitkä aikajänne on viidestä vuodesta eteenpäin. Ilmastoriskien tunnistamisessa ja arvioinnissa ei käytetty ilmastoskenaarioita.

Fyysiset riskit

Toimintaan liittyviä fyysisiä ilmastoriskejä tunnistettiin erityisesti liittyen sään ääri-ilmiöiden vaikutuksiin Keskon omistamissa ja vuokraamissa kiinteistöissä sekä tuotteiden hankintaketjussa, esimerkiksi häiriöinä tuotteiden saatavuudessa.

Kesko omistaa ja hallinnoi vuokrasopimuksin merkittävää määrää kiinteistöjä kaikissa toimintamaissa. Näihin kiinteistöihin kohdistuu ilmastonmuutokseen liittyvä fyysinen riski. Tulevaisuudessa lisääntyvät sään ääri-ilmiöt saattavat nostaa kiinteistöihin kohdistuvaa rasitusta ja kiinteistöjen ylläpitoon ja korjauksiin liittyviä kustannuksia. Yksittäisiin omaisuuseriin saattaa kohdistua vahinkoriskejä tai investointitarpeita sään ääri-ilmiöistä johtuen. Keskeisimmät sään ääri-ilmiöt Keskon toimintamaissa liittyvät kroonisiin ilmastoriskeihin, kuten lämpökuormitukseen sekä sadeolojen ja -tyyppien muutokseen. Akuutit riskit liittyvät lämpöaaltoihin, myrskyihin, voimakkaisiin sateisiin ja tulviin. Olosuhteita simuloidaan muun muassa tulevaisuuden säädatalla ja sääilmiöihin varaudutaan huomioimalla riskit kiinteistöhankkeiden suunnitteluohjeissa.

Tarkasteluhetkellä Kesko ei ole tunnistanut omaisuuseriin liittyviä olennaisia ilmastoriskejä, jotka voisivat johtaa omaisuuserien arvon alentumiseen tai joilla olisi merkittäviä vaikutuksia toiminnan jatkuvuuden kannalta. Vuosittain Keskon kauppapaikkoihin kohdistuu esimerkiksi rankkasateista aiheutuvia tulvia tai vuotoja kiinteistöjen rakenteissa, mutta nämä häiriöt eivät ole aiheuttaneet merkittäviä vaikutuksia tai keskeytyksiä liiketoiminnan harjoittamiselle kyseisissä kauppapaikoissa.

Sään ääri-ilmiöt, kuten kuivuus, rankkasateet ja kylmyysjaksot voivat aiheuttaa ongelmia tuotteiden saatavuudessa. Voimistuneet myrskyt, lisääntyneet sademäärät, äkilliset tulvat sekä pitkittyneet kuivuusjaksot vaikuttavat etenkin maatalouteen sekä raaka-aineiden ja ruoan tuotantoon. Lisääntyvät sään ääri-ilmiöt nostavat globaalien toimitusketjujen häiriöiden riskiä. Vaikutukset voivat näkyä tuotteiden saatavuudessa, laadussa sekä hinnassa. Varautuminen globaaleihin hintojen, tavarantoimittajien ja laadun muutoksiin arvoketjussa ovat keinoja näiden riskien hallitsemiseksi.

Lyhyellä aikavälillä saatavuuteen vaikuttavat sään ääri-ilmiöiden aiheuttamat ongelmat ovat jo osa liiketoiminnan harjoittamista. Riskien tunnistaminen ja arviointi sekä ilmastoskenaarioiden hyödyntäminen keskipitkän ja pitkän aikavälin tarkasteluissa ovat keskeisiä keinoja näihin riskeihin varautumisessa.

Sään ääri-ilmiöihin liittyvä fyysinen riski tuotteiden ja raaka-aineiden hankintaketjussa on tunnistettu Keskon kaikilla kolmella toimialalla. Yhdelläkään toimialalla riski ei ole noussut toimialojen operatiivisille riskikartoille, joiden tarkastelujakso on 12 kuukautta. Jatkossa näitä riskejä tulee arvioida tarkemmin myös keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Kaksoisolennaisuusarviossa riskin ei arvioitu ylittävän olennaisuuden rajaa tarkasteluhetkellä.

Siirtymäriskit

Ilmastonmuutokseen liittyvien siirtymäriskien osalta tunnistettiin erityisesti riski kehittyvään ja tiukentuvaan lainsäädäntöön vastaamiseen liittyen. Kesko on kaksoisolennaisuusarviossa tunnistanut riskin yleisesti liittyen tiukentuvaan lainsäädäntöön laajasti eri kestävyysaiheissa. Tämä riski on sisällytetty osaksi G1 Liiketoiminnan harjoittaminen -standardia, sillä se liittyy yleisesti yhtiön vaatimustenmukaisuuden varmistamiseen kaikilla eri kestävyysääntelyn alueilla.

Kesko ei ole suorittanut osana siirtymäriskien kartoitusta arviointia liiketoimista ja omaisuuseristä, jotka voivat olla mahdollisten siirtymäriskien kohteena.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Liiketoiminnan resilienssi

Liiketoiminnan resilienssin analyysi pohjautuu ilmastoriskien arviointiin Keskon toiminnassa. Keskon liiketoimintamalli, jossa on kolme eri toimialaa, suojaa Keskoa yksittäiseen toimialaan kohdistuvilta ilmastoon liittyviltä riskeiltä. Päivittäistavarakaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa toimitusketjujen hajautuneisuus ja tuotekategorioiden monipuolisuus suojaavat Keskoa niihin kohdistuvilta vaikutuksilta, eikä näillä riskeillä ole arvioitu olevan merkittävää vaikutusta Kesko-konsernin taloudelliseen asemaan tai liiketoiminnan jatkuvuuteen.

Kiinteistöihin liittyvien ilmastoriskien ei myöskään arvioida olevan merkittävä riski Keskon liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Keskeisimmät liiketoiminnan jatkuvuuden riskit liittyvät Keskon keskusvarastojen toimitusvarmuuteen sekä kriittisten järjestelmien toimivuuteen. Kauppapaikkojen maantieteellinen hajautuneisuus suojaa Keskoa niihin liittyviltä riskeiltä. Yksittäiseen kauppapaikkaan liittyvä riski ei ole merkittävä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Yleisesti Keskon liiketoimintamallin resilienssi erilaisille ilmastoon liittyville riskeille on hyvä. Suurimmat ilmastomuutokseen liittyvät vaikutukset syntyvät kuitenkin Keskon arvoketjussa. Keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä päästöjen väheneminen arvoketjussa ja liiketoiminnan sopeuttaminen vähähiilisen liiketoimintamallin vaatimuksiin on keskeistä.

Siirtymäsuunnitelma (E1-1)

Kesko on vuoden 2025 aikana asettanut uudet lyhyen ja pitkän aikavälin ilmastotavoitteet. Kesko on myös sitoutunut vähentämään kasvihuonekaasupäästöjä koko arvoketjussa nettonollaan vuoteen 2050 mennessä. Uudet ilmastotavoitteet hyväksyttiin Keskon hallituksessa lokakuussa 2025, jonka jälkeen tavoitteet toimitettiin Science Based Targets -aloitteen (SBTi) hyväksymisprosessiin. Tavoitteiden hyväksymisprosessi oli kesken raportointikauden päättyessä 31.12.2025. Kesko sai tiedon SBTi-aloitteen hyväksymisprosessin päättymisestä ja tavoitteiden hyväksymisestä raportointikauden päättymisen jälkeen tammikuussa 2026.

Keskon ilmastotavoitteet on asetettu SBTi:n kriteereiden mukaisesti, mikä tarkoittaa, että tavoitteet tukevat Pariisin ilmastosopimuksen päämäärää rajoittaa ilmaston lämpeneminen 1,5 °C:een. Keskoa ei ole suljettu pois EU:n Pariisin sopimuksen mukaisista vertailuarvoista.

Kesko on vuonna 2024 laatinut siirtymäsuunnitelman oman toiminnan (scope 1 ja 2) energia- ja teollisuuspäästöjen vähentämiseksi. Suunnitelma on käsitelty konsernijohtoryhmässä ja hyväksytty Keskon hallituksessa. Siirtymäsuunnitelma kattaa vuodet 2025–2034. Siirtymäsuunnitelmaa päivitettiin vuoden 2025 aikana, sillä lyhyen aikavälin tavoitetasoa nostettiin osana laajempaa ilmastotavoitteiden päivittämistä.

Siirtymäsuunnitelma sisältää suunnitelman keinoista oman toiminnan päästöjen vähentämiselle lyhyen aikavälin ilmastotavoitteen saavuttamiseksi. Keskeisimpiä keinoja päästöjen vähentämiseksi omassa toiminnassa ovat logistiikan sähköistäminen ja polttoaineen vaihtaminen biopolttoaineisiin, öljy- ja kaasulämmityksestä luopuminen, energiatehokkuuden parantaminen sekä uusiutuvan energian käyttö.

Arviomme mukaan lukkiutuneiden päästöjen määrä on rajallinen eikä vaaranna lyhyen aikavälin päästövähennystavoitteiden saavuttamista. Mahdollisia lukkiutuneita päästöjä liittyy erityisesti sähkönkäytön päästöihin Puolassa ja Baltiassa, kaukolämmön käyttöön sekä logistiikan sähköistymisen mahdollisiin rajoitteisiin, jotka voivat ylläpitää fossiilisten polttoaineiden käyttöä. Lukkiutuneiden päästöjen kehitys riippuu pääosin teknologisesta kehityksestä kiinteistötekniikassa, energiantuotannossa ja kuljetuskaluston sähköistymisessä.

Vuoden 2025 lopussa Keskon scope 1 ja 2 kasvihuonekaasupäästöt olivat yhteensä 74 204 tCO₂-ekv. Vähennys vuoden 2024 perusvuodesta oli 19 %. Merkittävimpiä vuoden 2025 aikana toteutettuja toimenpiteitä päästövähennysten saavuttamiseksi olivat logistiikan kalustossa sähkö- ja kaasuaajoneuvojen määrän kasvattaminen sekä ostosähkön muuttaminen päästöttömiin lähteisiin erityisesti osassa Tanskan, Ruotsin ja Norjan liiketoimintoja.

Oman toiminnan (scope 1 ja 2) energia- ja teollisuuspäästöihin liittyvän siirtymäsuunnitelman laadinnan yhteydessä on arvioitu suunnitelman toteuttamiseen tarvittavien investointien määrä. Investointipäätökset ja niiden toteuttaminen ovat osa vuosittaista strategiatyötä ja vuosisuunnittelua. Keskon siirtymäsuunnitelman toteuttamiseen tarvittavien investointien määrän ei ole arvioitu olevan merkittävä osa konsernin kokonaisinvestointeja. Keskolla ei ole raportointikauden aikana ollut käytössä sisäistä hiilen hinnoittelumekanismia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Keskon toiminnassa taksonomia-asetuksen mukaisia pääomamenoja liittyy erityisesti kiinteistöjen omistamiseen, vuokraamiseen ja rakennuttamiseen oman liiketoiminnan tarpeisiin. Keskon periaatteena on, että uudet kiinteistöt rakennetaan taksonomia-asetukseen sisältyvän luokitusjärjestelmän kriteerien mukaisesti. Keskolla ei ole taksonomia-asetuksen tarkoittamia capex-suunnitelmia, joiden perusteella Keskon omistamista kiinteistöistä tulisi luokitusjärjestelmän mukaisia.

Kesko ei ole raportointikauden 2025 päättyessä laatinut ESRS E1 Ilmastonmuutos -standardin mukaista siirtymäsuunnitelmaa arvoketjun energia- ja teollisuuspäästöjen ja maankäyttöön liittyvien päästöjen (FLAG: Forest, Land and Agriculture) vähentämiseksi. Kesko tulee vuoden 2026 aikana laatimaan vuoteen 2034 ulottuvan siirtymäsuunnitelman näiden päästöjen vähentämiseksi. Siirtymäsuunnitelma tullaan käsittelemään Keskon konsernijohtoryhmässä, ja hallitus hyväksyy siirtymäsuunnitelman.

Kesko ei ole osallistunut päästöjen poistamisen tai varastoinnin hankkeisiin, eikä rahoittanut vastaavia hankkeita ostamalla päästöhyvityksiä. Pitkän aikavälin ilmastotavoitteisiin liittyvä hyvitystarve on tunnistettu, mutta vaihtoehtoja ja määrää ei ole vielä kartoitettu.

Ilmastonmuutoksen hillitsemistoimista ja niiden yhteydestä taloudelliseen suunnitteluun ja pääoman hankintaan on kerrottu tarkemmin kohdassa Toimenpiteet (E1-3). Keskon vuonna 2025 asettamista uusista ilmastotavoitteista on kerrottu kohdassa Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (E1-4).

Toimintaperiaatteet (E1-2)

Keskon kestävä kehityksen politiikka ohjaa Keskon ilmastotyötä. Kesko on politiikassa sitoutunut kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä sekä pienentämään niin omassa toiminnassa kuin arvoketjussa syntyviä päästöjä. Kestävä kehityksen politiikka on hyväksytty Keskon hallituksessa ja sen periaatteiden toimeenpanosta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

Keskon hallitus on vuoden 2025 lopussa hyväksynyt päivitetyn vastuullisuuspolitiikan, joka korvaa aiemman kestävä kehityksen politiikka ja astuu voimaan 1.1.2026. Päivitetystä vastuullisuuspolitiikassa on huomioitu laajemmin kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen ja energiatehokkuuteen liittyviä periaatteita aikaisempaan kestävä kehityksen politiikkaan verrattuna.

Metsäkato on yksi kriittisimmistä ajureista globaalisti kasvavien kasvihuonekaasupäästöjen takana. Osana maankäyttöön liittyvien päästötavoitteiden asettamista tulee yrityksen SBTi:n kriteerien mukaisesti sitoutua siihen, ettei se hanki vuoden 2025 jälkeen tuotteita, joiden keskeiset raaka-aineet aiheuttavat metsäkatoa. Kesko on sitoutunut tähän periaatteeseen.

Keskon energiastrategia ohjaa energian hankintaa ja asettaa periaatteet energiatehokkuuden parantamiselle. Energiastrategiassa asetetaan tavoite energiatehokkuuden parantamiselle sekä uusiutuvan ostosähkön hankinnalle. Energiastrategia on hyväksytty Keskon konsernijohtoryhmässä ja sen toteuttamisesta vastaa Kesko-konsernin energiajohtaja.

K Code of Conduct -toimintaohjeet ohjaavat Keskon yhteistyökumppaneita vastuullisuuteen liittyvissä asioissa, ja lähtökohtaisesti Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet ovat osa Keskon hankintasopimuksia. Toimintaohjeet edellyttävät kumppaneita edistämään vastuullista liiketoimintaa koko toimitusketjussaan. Keskon yhteistyökumppaneiden on myös varmistettava, että heidän alihankkijansa sekä tavarantoimittajansa noudattavat vastaavia periaatteita ja standardeja kuin Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeissa on esitetty.

Olenlaiset sisäiset sidosryhmät ovat olleet mukana kestävä kehityksen politiikan, päivitetyn vastuullisuuspolitiikan sekä K Code of Conduct -toimintaohjeiden muodostamisessa. Ajantasaisimmat versiot toimintaperiaatteista ovat julkisesti saatavilla Keskon verkkosivuilla.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
 - Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Toimenpiteet (E1-3)

Päästöjen vähentäminen omassa toiminnassa

Keskon omassa toiminnassa merkittävimpiä hiilestä irtautumisen keinoja ovat logistiikan sähköistäminen ja biopolttoaineisiin siirtyminen, öljy- ja kaasulämmityksestä luopuminen, energiatehokkuuden parantaminen sekä uusiutuvan energian käyttö. Näillä keinoilla edistetään Keskon tavoitetta vähentää oman toiminnan (scope 1 ja 2) kasvihuonekaasupäästöjä 58,8 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.

Logistiikan sähköistäminen ja biopolttoaineisiin siirtyminen

Keskon oman toiminnan merkittävin päästölähde on fossiilisten polttoaineiden kulutus kuljetuksissa ja logistiikkatoiminnoissa. Fossiilisten polttoaineiden kulutuksesta syntyvien päästöjen arvioidaan alenevan sekä sähköistymisen että biopolttoaineiden käytön lisääntyessä. Arvioimme, että noin 30 % logistiikan kuljetuksista kulkee muulla kuin fossiilisilla polttoaineilla vuonna 2030, ja noin 40 % vuonna 2034.

Vuoden 2025 lopussa Keskolla oli käytössä yhteensä 34 sähköajoneuvoa, joiden lisäksi kuuden ajoneuvon käyttöönoton odotetaan tapahtuvan vuoden 2026 alussa käyttöönoton viiveestä johtuen. Lisäksi Keskolla oli käytössä yhteensä 23 kaasujoneuvoa vuoden 2025 lopussa. Vuoden aikaisella sähkö- ja kaasujoneuvojen lisäyksellä saavutettu päästövähennys oli noin 2 400 tonnia. Vuoden 2034 loppuun mennessä suunniteltu kalustomuutoksista johtuva päästövähennys on noin 25 000 tonnia.

Uusiutuvan energian käyttö

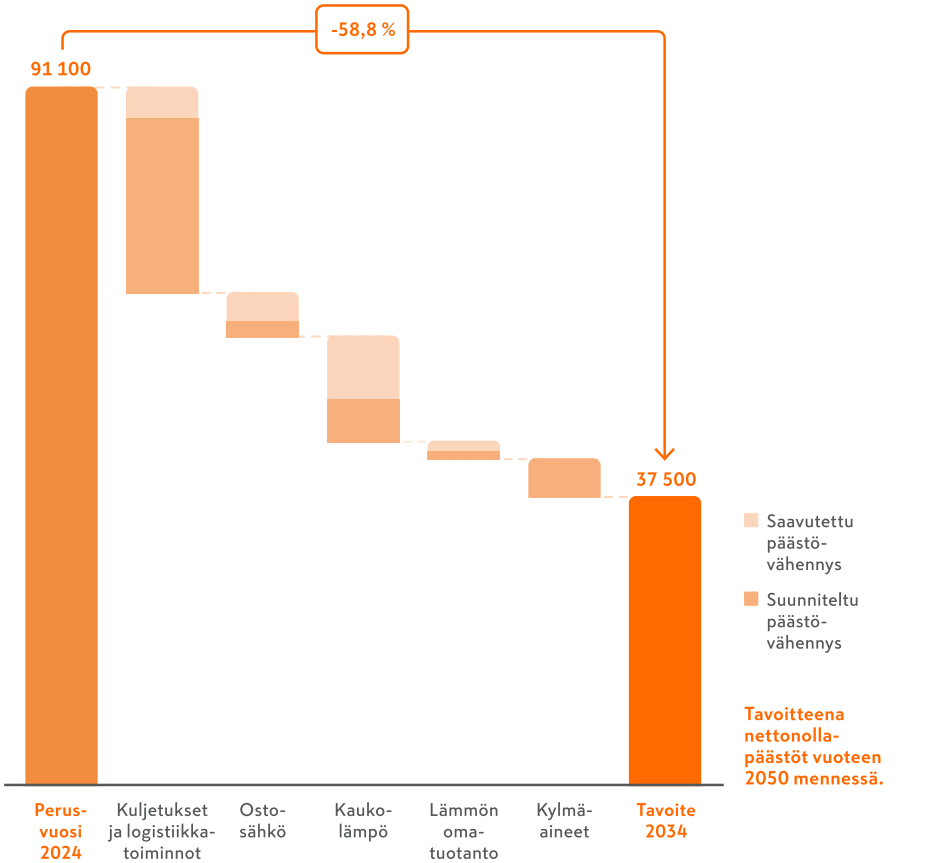
Kesko käyttää uusiutuvaa ja päästötöntä sähköä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Vuoden 2025 aikana Tanskan toiminnot siirtyivät käyttämään päästötöntä sähköä Davidsen Koncernen A/S:n toiminnoissa. Lisäksi Norjassa ja Ruotsissa sähkönkulutus on kokonaisuudessaan uusiutuvaa ja päästötöntä vuodesta 2025 alkaen.

Tanskassa vuoden 2025 aikana hankittujen liiketoimintojen osalta siirrytään käyttämään päästötöntä sähköä vuoden 2026 alusta, jonka jälkeen sähkönkulutuksesta aiheutuvat päästöt syntyvät Baltian ja Puolan kiinteistöjen ostosähköstä. Puolan ostosähkön osalta suunnitelmana on siirtyä merkittävin osin käyttämään uusiutuvaa tai päästötöntä sähköä vuonna 2026.

Toteutetut toimenpiteet vähensivät Keskon sähkönkulutukseen liittyviä päästöjä noin 3 800 tonnia.

Vuonna 2025 Keskon kuluttamasta ostosähköstä 97 % oli uusiutuvilla energialähteillä tuotettua sähköä ja 1 % päästöttömällä ydinenergialla tuotettua sähköä. Jäljelle jäävälle osuudelle ei pystytä määrittämään tarkkaa alkuperää.

Suunnitelma scope 1 ja 2 -päästöjen vähentämiseksi vuosina 2025–2034



Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Energiatehokkuuden parantaminen

Energiatehokkuuden parantaminen Keskon omistamissa ja vuokraamissa kiinteistöissä ja kauppapaikoissa on olennainen oman toiminnan päästövähennystoimi. Keskeisin energiatehokkuustoimenpide on kaupan kylmäjärjestelmien hukkalämpöä hyödyntävän energiankierrätysjärjestelmän asentaminen, joka alentaa kiinteistön kaukolämmönkulutusta keskimäärin jopa 50 % hanketta edeltäneeseen kulutustasoon verrattuna. Lisäksi energiansäästöjä saadaan aikaan tekemällä asetusarvojen optimointeja ja hyödyntämällä analytiikkapalveluita energiankulutuksen analysoinnissa.

Vuoden 2025 aikana toteutimme energiatehokkuustoimenpiteitä yhteensä noin 17,6 GWh:n edestä. Merkittävimpiä toimenpiteitä olivat hukkalämpöä hyödyntävän energiankierrätysjärjestelmän asentaminen yhdeksään kiinteistökohteeseen, minkä arvioidaan alentaneen kaukolämmön kulutusta näissä kiinteistökohteissa noin 3,5 GWh. Yhteensä toteutimme vuoden 2025 aikana noin 730 tietojärjestelmään kirjattua energiatehokkuutta parantavaa toimenpidettä.

Vuoden 2025 aikana toteutetuilla energiatehokkuustoimenpiteillä saavutettava päästövähennys on noin 900 tonnia, mikä on toimenpiteiden laskennallinen päästövähennys vuositasolla. Kaukolämmön kulutukseen liittyvien päästöjen oletetaan alenevan yhteensä 60 % vuoden 2034 loppuun mennessä, josta noin 25 prosenttiyksikköä on arvioitu toteutuvan omien toimenpiteiden johdosta ja noin 35 prosenttiyksikköä lämmöntuotannon vihertymisen johdosta.

Öljy- ja kaasulämmityksestä luopuminen

Vuoden 2025 aikana Keskolla oli yhteensä 81 kiinteistökohdetta, joissa käytettiin fossiilisia polttoaineita lämmityksen tuottamiseen. Suurin osa näistä kiinteistöistä sijaitsee Puolassa ja Baltiassa. Keskon tavoitteena on uudistaa lämmitysratkaisut päästöttömiin vaihtoehtoihin tai kaukolämpöön vuoteen 2029 mennessä. Kesko-konsernin käytössä on yhteensä noin 1 600 omistettua tai vuokrattua kauppa-, logistiikka- ja toimistokiinteistöä.

Vuoden 2025 aikana vaihdoimme viidessä öljy- tai kaasulämmitteisessä kiinteistössä lämmitysmuodon kaukolämpöön tai lämpöpumppuratkaisuun. Lisäksi verkostomuutosten johdosta yhteensä 18 öljylämmitteistä kohdetta poistui Keskon toimipaikkaverkostosta, mikä osaltaan vähensi päästöjä. Vuonna 2025 toteutunut päästövähennys oli noin 1 400 tonnia. Vuoden 2034 loppuun mennessä suunniteltu päästövähennys on 1 300 tonnia.

Kylmäainevuodot

Kylmäainevuotojen aiheuttamien päästöjen vähentämiseksi tulemme uudistamaan kylmäjärjestelmät luonnollista kylmäainetta käyttäviksi vuoteen 2030 mennessä F-kaasuasetuksen vaatimusten mukaisesti. Vuoden 2030 jälkeen kylmäainevuodot eivät aiheuta merkittäviä kasvihuonekaasupäästöjä. Ennakoitu päästövähennys on yhteensä noin 4 000 tonnia vuoden 2030 loppuun mennessä.

Päästöjen vähentäminen arvoketjussa

Keskon kasvihuonekaasupäästöistä yli 99 % syntyy arvoketjussa (scope 3). Näiden päästöjen vähentäminen vaatii ennen kaikkea yhteistyötä hankintaketjun toimijoiden kanssa, sillä Keskon arvoketjun päästöt ovat tavarantoimittajien ja palveluntuottajien toiminnassa syntyviä päästöjä.

Kesko on vuodesta 2021 alkaen kannustanut tavarantoimittajia asettamaan omalle toiminnalleen tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet, ja yhteistyö tavaroiden ja palveluiden toimittajien kanssa on tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä roolissa Keskon ilmastotavoitteiden saavuttamisessa.

Hankintaketjun toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi Keskon arvoketjun päästöjen vähentämisessä olennaisia kehityskohteita ovat datan oikeellisuuden varmistaminen ja tarkentaminen sekä päästölaskennan kehittäminen niin, että pystymme entistä tarkemmin seuraamaan päästöjen kehittymistä.

Vuoden 2025 alussa voimaan tullut uusi rakentamislaki edellyttää, että 1.1.2026 alkaen suuret uudisrakennukset on suunniteltava ja toteutettava vähähiilisinä. Rakentajan on esitettävä lopputarkastuksessa ilmastaselvitys, joka sisältää rakennuksen hiilijalanjäljen ja hiilikädenjäljen laskelmat. Velvoite edellyttää tarkkaa, jopa tuotetasolle ulottuvaa päästötietoa hankekohtaisesti.

Näiden vaatimusten täyttämiseksi Kesko on kehittänyt rakentamisen ja talotekniikan kaupan valikoiman päästötietojen raportointia. Tuotekohtaisten päästötietojen tarjoaminen tukee sekä asiakkaiden lakisääteisiä velvoitteita että parantaa Keskon kestävyys selvityksessä raportoitavien arvoketjun päästöjen (scope 3.1) tarkkuutta rakentamisen ja talotekniikan kaupan ostettujen tuotteiden osalta.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Toimintasuunnitelmiin liittyvät investoinnit ja rahoitus

Kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistä koskevat investoinnit liittyvät logistiikan kaluston sähköistämiseen, energiatehokkuuden parantamiseen kiinteistöissä ja öljy- ja kaasulämmityksen korvaamiseen muilla lämmitysmuodoilla.

Energiatehokkuusinvestointeja tehdään osana kiinteistöjen ylläpitoa, jolloin investointi kohdistuu kiinteistön ylläpitotarpeeseen, mutta sillä on myös päästöjä vähentävä vaikutus kiinteistön energiatehokkuuden parantuuessa. Logistiikan kaluston sähköistämisessä odotetut investointitarpeet liittyvät erityisesti investointeihin raskaan kaluston latausinfrastruktuuriin.

Oman toiminnan päästöjen vähennystoimista aiheutuvien investointien ei arvioida olevan merkittävä osa konsernin kokonaisinvestointeja. Investointipäätökset ja niiden toteuttaminen ovat osa vuosittaista strategiatyötä ja vuosisuunnittelua.

Kesko ei ole tunnistanut ilmastonmuutokseen liittyviä pääomamenoja eikä ilmastonmuutoksesta johtuvia omaisuuserien arvonalentumisia, joilla voisi olla olennainen vaikutus Keskon taloudelliseen asemaan raportointihetkellä.

Keskolla on yksi vihreän rahoituksen viitekehyksen mukainen 300 milj. euron suuruinen joukkovelkakirjalaina, jolla on rahoitettu viitekehyksen kriteerit täyttäviä investointeja. Vuoden 2025 lopussa Keskon kahden kahdenvälisen lainan, jotka ovat yhteismäärältään 200 milj. euroa, korkomarginaalissa on huomioitu vastuullisuustavoitteet, jotka liittyvät kasvihuonekaasupäästöjen ja ruokahävikin vähentämiseen. Neljän vuoden 2025 aikana uudelleen rahoitetun lainan, määrältään 600 milj. euroa, vastuullisuustavoitteet neuvotellaan sen jälkeen, kun uusille ilmastotavoitteille on saatu Science Based Targets -aloitteen hyväksyntä.

Taksonomia-asetuksen mukaiset investoinnit

Keskolla ei ole taksonomia-asetuksen tarkoittamia capex-suunnitelmia, joiden perusteella Keskon omistamista kiinteistöistä tai logistiikan kalustosta tulisi EU-taksonomiaan sisältyvän luokitusjärjestelmän mukaisia. Olemassa olevien kiinteistöjen osalta tämä tarkoittaisi, että parannukset kiinteistöihin johtaisivat primäärienergian kysynnän vähenemiseen vähintään 30 prosentilla. Logistiikan kaluston osalta ajoneuvojen tulisi olla nollapäästöisiä.

Keskon periaate on rakentaa uudet kiinteistöt luokitusjärjestelmän teknisten arviointikriteerien mukaisina. Vuonna 2025 Keskolla oli käynnissä Suomessa 20 (9) rakennushanketta, joissa kiinteistöt rakennetaan luokitusjärjestelmän teknisten arviointikriteerien mukaisina. Kaikki vuoden 2025 aikana käynnissä olleet uudisrakennuskohteet eivät täytä luokitusjärjestelmän mukaisuuden kriteerejä, sillä suunnittelu ja päätökset rakentamisesta on tehty ennen teknisten arviointikriteerien julkistamista ja käyttöönottoa Keskossa.

Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (E1-4)

Ilmastotavoitteiden päivitys

Kesko on vuoden 2025 aikana asettanut uudet, päivitetyt ilmastotavoitteet. Tavoitteet hyväksyttiin Keskon hallituksessa lokakuussa 2025. Kesko sai tiedon SBTi -aloitteen hyväksymisprosessin päättymisestä ja tavoitteiden hyväksymisestä raportointikauden päättymisen jälkeen tammikuussa 2026.

Keskon ilmastotavoitteet on asetettu SBTi:n kriteerien mukaisesti, mikä tarkoittaa, että tavoitteet tukevat Pariisin sopimuksen tavoitetta rajoittaa ilmaston lämpeneminen 1,5 °C:een. SBTi edellyttää, että scope 1 ja 2 lyhyen aikavälin tavoitteet asetetaan 1,5 °C:n tasolle ja scope 3 -tavoitteet vähintään tasolle “selvästi alle 2 °C”. Pitkän aikavälin tavoitteiden vähimmäistaso on 1,5 °C. Keskon lyhyen aikavälin scope 1 ja 2 -päästövähennystavoitteet noudattavat 1,5 °C:n tasoa ja scope 3 -tavoite on asetettu “selvästi alle 2 °C” -tasolle. Päivitetyt tavoitteet sisältävät energia- ja teollisuuspäästöjä sekä maankäyttöön liittyviä päästöjä koskevat lyhyen aikavälin tavoitteet, jotka ulottuvat vuoden 2034 loppuun, sekä pitkän aikavälin tavoitteet, jotka ulottuvat vuoden 2050 loppuun. Lisäksi Kesko on asettanut vuoteen 2050 ulottuvan nettonollatavoitteen.

Vuoden 2024 kestävyys selvityksessä kerroimme, että Kesko on asettanut vuoteen 2034 ulottuvat scope 1 ja 2 -ilmastotavoitteet. Osana tavoitteiden SBTi:n hyväksymisprosessia näitä tavoitteita päivitettiin vastaamaan SBTi:n tavoitekriteeristöä. Vuonna 2024 kerroimme, että tavoitteena on vähentää 50 % oman toiminnan kasvihuonekaasupäästöistä vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasoon verrattuna. Uusi tavoite on vähentää vastaavia scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöjä 58,8 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasoon verrattuna.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Vuoden 2025 tavoitepäivitys noudattaa SBTi:n tavoitekriteeristöä, joka edellyttää tavoitteen asettamista myös maankäyttöön liittyville päästöille, mikäli toimijan kokonaispäästöistä vähintään 20 % on näitä päästöjä. Maankäyttöön liittyvät päästöt (FLAG: Forest, Land, and Agriculture) syntyvät metsätaloudesta, maankäytöstä ja maataloudesta. Keskon arvoketjussa näitä päästöjä syntyy ennen kaikkea ruokatuotteiden alkutuotannosta.

Taulukko sisältää yhteenvedon SBTi:n tammikuussa 2026 hyväksymistä Keskon ilmastotavoitteista ja sitoumuksista. Näiden tavoitteiden lisäksi Keskolla on tavaroiden ja palveluiden toimittajien sitouttamiseen liittyvä tavoite sekä energiatehokkuustavoite, jotka eivät sisälly SBTi:n hyväksymään tavoitekokonaisuuteen.

SBTi:n hyväksymät Keskon ilmastotavoitteet ja sitoumukset

Aikaväli	Tavoite
Lyhyt aikaväli	Kesko sitoutuu vähentämään absoluuttisia scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöjään 58,8 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.
	Kesko sitoutuu myös vähentämään absoluuttisia scope 3 -kasvihuonekaasupäästöjä (ostetut tavarat ja palvelut sekä myytyjen tuotteiden käyttö) 35,0 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.
	Kesko sitoutuu vähentämään absoluuttisia scope 1 FLAG -kasvihuonekaasupäästöjään 42,4 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.
Pitkä aikaväli	Kesko sitoutuu myös vähentämään absoluuttisia scope 3 FLAG -kasvihuonekaasupäästöjään 42,4 % vuoteen 2034 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.
	Kesko sitoutuu vähentämään absoluuttisia scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöjään 90,0 % vuoteen 2050 mennessä perusvuoden 2024 tasosta.
Nettonolla	Kesko sitoutuu saavuttamaan nettonollan kasvihuonekaasupäästöissä koko arvoketjussaan vuoteen 2050 mennessä.

Kesko on laatinut siirtymäsuunnitelman scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiselle asetetun lyhyen aikavälin ilmastotavoitteen mukaisesti. Päästöjen vähennyskeinoista ja tehdyistä toimenpiteistä on kerrottu kohdassa Toimenpiteet (E1-3). Muiden tavoitteiden osalta Kesko ei ollut laatinut siirtymäsuunnitelmaa ja määrittänyt hiilestä irtautumisen keinoja raportointikauden loppuun mennessä. Siirtymäsuunnitelmasta on kerrottu kohdassa Siirtymäsuunnitelma (E1-1).

Kesko on vuoden 2025 aikana uudelleen laskenut ilmastotavoitteiden perusvuoden tason ja esittää uudelleen lasketut perusvuoden 2024 tiedot. Siltalaskelma vuonna 2024 julkaistujen ja uudelleen laskettujen 2024 tietojen välillä on esitetty kohdassa Kasvihuonekaasupäästöt (E1-6). Uudelleenlaskennassa päästötietojen kattavuutta on parannettu lisäämällä laskennasta puuttuneita tietoja sekä korjaamalla vuoden 2024 kestävyys selvityksen valmistumisen jälkeen havaittuja virheitä. Korjaukset vaikuttivat kaikkiin päästökategorioihin. Uudelleenlaskennasta on annettu tarkemmat tiedot kestävyys selvityksen osiossa Laatimis perusteet, Muutokset kestävyystietojen valmistelussa ja esittämisessä sekä raportointi aiemmillä kausilla tehdyistä virheistä.

Perusvuoden päästöjen uudelleenlaskenta on Greenhouse Gas Protocol -laskentastandardin mukaan tarpeen, kun tapahtuu merkittäviä rakenteellisia muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti päästöihin tai päästöinventaarion rajaukseen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi yritys järjestelyt, laskentamenetelmän muutokset tai tietojen tarkkuuden parantuminen, jotka muuttavat perusvuoden päästöjä merkittävästi. Uudelleenlaskennan tarkoituksena on varmistaa vertailukelpoisuus ja johdonmukaisuus tavoitteiden seurannassa vuosien välillä.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tavoitteissa edistyminen

	Perusvuosi		2025	%	Tavoite		
					Vuosi	Arvo	%
Lyhyen aikavälin ilmastotavoitteet							
Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöt, markkinaperusteinen, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	91 135	74 204	-19	2034	37 548	-58,8
Scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt, ostetut tavarat ja palvelut sekä myytyjen tuotteiden käyttö, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	6 941 006	7 768 187	+12	2034	4 511 654	-35,0
Maan käyttöön liittyvät scope 1 -kasvihuonekaasupäästöt, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	2 696	2 542	-6	2034	1 553	-42,4
Maan käyttöön liittyvät scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	3 323 927	3 188 670	-4	2034	1 914 582	-42,4
Tavarantoimittajat ja palveluntuottajat asettavat tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet, %	2024	47	47	-	2026	67	-
Pitkän aikavälin ilmastotavoitteet							
Scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöt, markkinaperusteinen, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	7 362 415	8 155 224	+11	2050	736 241	-90,0
Maan käyttöön liittyvät scope 1 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöt, tCO ₂ -ekv. ⁽¹⁾	2024	3 326 623	3 191 212	-4	2050	931 454	-72,0
Energia							
Energiatehokkuustoimenpiteet, GWh	2024	-	38,5	-	2030	95,0	-

¹⁾Science Based Targets -aloite vahvisti tavoitteen tammikuussa 2026.

Lyhyen aikavälin ilmastotavoitteet

Keskon lyhyen aikavälin ilmastotavoitteet sisältävät tavoitteet energia- ja teollisuuspäästöjen sekä maankäyttöön liittyvien päästöjen vähentämiseksi vuoteen 2034 mennessä. Tavoitteiden kattavuus perustuu SBTi:n hyväksymään laajuuteen perusvuoden 2024 päästöistä.

Keskon oman toiminnan (scope 1 ja 2) energia- ja teollisuuspäästöjen vähentämisen tavoitteesta noin 60 % liittyy scope 1 -päästöjen ja noin 40 % scope 2 -päästöjen vähentämiseen. Keskon arvoketjun (scope 3) lyhyen aikavälin energia- ja teollisuuspäästöjä koskeva tavoite sisältää päästökategoriat ostetut tuotteet ja palvelut (kategoria 1) sekä myytyjen tuotteiden käyttö (kategoria 11). Nämä kategoriat kattavat 95 % perusvuoden 2024 scope 3 -päästöistä.

Vuoteen 2034 ulottuvien ilmastotavoitteiden lisäksi Kesko esittää ESRS:n mukaisen välitavoitteen vuodelle 2030.

Vuoden 2025 loppuun mennessä Kesko on saavuttanut oman toiminnan energia- ja teollisuuspäästöissä (scope 1 ja 2) 19 % päästöjen vähennyksen perusvuoteen 2024 verrattuna. Keskon vuonna 2025 aikana tekemät toimenpiteet päästöjen vähentämiseksi on kerrottu kohdassa Toimenpiteet (E1-3).

Vuoden 2025 loppuun mennessä arvoketjun (scope 3) energia- ja teollisuuspäästöt ovat kasvaneet 12 % ja maankäyttöön liittyvät päästöt ovat vähentyneet 4 %. Kesko ei ole vuoden 2025 loppuun mennessä laatinut siirtymäsuunnitelmaa edellä mainittujen päästöluokkien vähentämiselle. Siirtymäsuunnitelmasta on kerrottu kohdassa (E1-1).

Keskolla on tavoite, jonka mukaan 67 % tavarantoimittajista ja palveluntuottajista asettaa tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet vuoden 2026 loppuun mennessä. Tavoitteen alkuperäinen perusvuosi 2020 on tarkennetun laskennan myötä yhdenmukaistettu muiden ilmastotavoitteiden kanssa vuodelle 2024, jolloin 47 % toimittajista oli asettanut tieteeseen perustuvat tavoitteet. Tavoite ei sisälly SBTi:n tammikuussa 2026 hyväksymiin Keskon päivitettyihin ilmastotavoitteisiin. Vuonna 2025 tieteeseen perustuvat tavoitteet oli asettanut 47 % tavarantoimittajista ja palveluntuottajista, mikä on samalla tasolla kuin vuonna 2024.

Tiedot päästövähennystavoitteista kerätään Science Based Targets -aloitteen tavoitekoonnista sekä Keskon CDP Climate Change -kyselyn vastauksista. Prosentti lasketaan suhteuttamalla Keskon vuoden aikana tekemät ostot tavarantoimittajilta ja palveluntuottajilta päästölaskennan piirissä olevien kokonaisostojen määrään. Kokonaisostoihin lasketaan Keskon tavaraostot sekä palveluostot liittyen IT-, markkinointi- ja kiinteistöpalveluiden toimintoihin sekä muita liikekuluja. Esitettävä prosenttiluku perustuu edellisen tilikauden ostoihin.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Pitkän aikavälin ilmastotavoitteet

Keskon pitkän aikavälin ilmastotavoitteet sisältävät tavoitteet energia- ja teollisuuspäästöjen sekä maankäyttöön liittyvien päästöjen vähentämiseksi vuoteen 2050 mennessä.

Pitkän aikavälin energia- ja teollisuuspäästöjä koskeva tavoite sisältää Keskon toiminnan ja syntyvien päästöjen osalta merkittävimmät päästökategoriat, jotka ovat ostetut tuotteet ja palvelut (kategoria 1), käyttöomaisuus (kategoria 2), tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu (kategoria 4), myytyjen tuotteiden käyttö (kategoria 11), myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän loppupäässä (kategoria 12) sekä K-kauppiastoiminta (Franchising, kategoria 14). Arvoketjun päästöjen osuus on noin 99 % energia- ja teollisuuspäästöjen tavoitteen perusvuoden 2024 kokonaispäästöistä. Suurin osa pitkän aikavälin energia- ja teollisuuspäästöjen vähennystavoitteesta kohdistuu arvoketjun (scope 3) päästöihin.

Arvoketjun (scope 3) maankäyttöön liittyviä päästöjä koskeva tavoite sisältää ainoastaan ruokatuotteista syntyvät päästöt, jotka kattavat 99 % perusvuoden 2024 scope 3 maankäyttöön liittyvistä päästöistä.

Lisäksi Kesko on asettanut SBTi:n kriteerien mukaisesti koko arvoketjua koskevan nettonollatavoitteen, joka ulottuu vuoteen 2050. SBTi:n nettonollastandardi edellyttää koko arvoketjun päästöjen vähentämistä nollaan tai 1,5 °C:een tavoitetason mukaiselle jäännöstasolle. Jäljelle jäävät päästöt tulee poistaa pysyillä hiilidioksidia sitovilla poistotavoilla tavoitevuodesta eteenpäin.

Energiatehokkuuteen liittyvä tavoite

Keskon energiasstrategian tavoitteena on parantaa energiatehokkuutta 10 % vuosien 2024–2030 aikana. Toteutuneita energiatehokkuustoimia ja niiden energiansäästövaikutuksia seurataan Keskon tietojärjestelmään kirjattujen toimenpiteiden ja niille kirjattujen sähkö- ja lämpösäästötietojen perusteella. Tavoitteen saavuttamiseksi Keskon on toteutettava energiatehokkuustoimia yhteensä 95 GWh:n edestä.

Vuoden 2025 loppuun mennessä Kesko oli suorittanut energiatehokkuustoimia yhteensä 38,5 GWh:n edestä tavoitteen lähtövuodesta 2024. Vuoden 2025 aikana tehdyt energiatehokkuustoimet olivat yhteensä 17,6 GWh (20,9 GWh).

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Mittarit

Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä (E1-5)

Energiankulutus

MWh	2025	2024
Energiankulutus uusiutumattomista energialähteistä	265 889	310 960
Uusiutumattomien energialähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	36	40
Kivihiilen ja kivihiilituotteiden polttoaineenkulutus	-	-
Raakaöljyn ja öljytuotteiden polttoaineenkulutus	176 606	192 424
Maakaasun polttoaineenkulutus	6 524	6 098
Muiden fossiilisten lähteiden polttoaineenkulutus	1 653	1 853
Ostetun tai hankitun sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus fossiilisista lähteistä	81 107	110 585
Ydinenergiankulutus	5 186	305 500
Ydinenergian osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	1	39
Energiankulutus uusiutuvista energialähteistä	457 785	160 695
Uusiutuvien energialähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	63	21
Uusiutuvien polttoaineiden kulutus	17 531	3 327
Ostetun tai hankitun sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus uusiutuvista lähteistä	431 475	148 341
Itse tuotetun uusiutuvan energian kulutus ilman polttoaineita	8 780	9 027
Energian kokonaiskulutus	728 861	777 155

Energiaintensiteetti

MWh / Liikevaihto milj. €	2025	2024
Liikevaihtoon perustuva energiaintensiteetti korkean ilmastovaikutuksen aloilla	58	65

Laadintaperiaatteet

Energiankulutustiedot perustuvat ostoenergian, itse tuotetun lämmön ja sähkön sekä kuljetusten, logistiikkatoimintojen ja työsuhteautojen laskennalliseen energiankulutukseen tuotantomuodoittain ja polttoaineittain. Tiedot sisältävät Keskon omistamat ja hallinnoimat kiinteistöt kattaen kaikki Keskon toimialat ja toimintamaat.

Kiinteistöjen ostoenergiankulutustiedot kerätään mittaritietojen perusteella. Tietoja hallitaan operatiivisessa tietojärjestelmässä. Kiinteistökohteiden energiamanagerit seuraavat kulutusta ja tekevät tarvittaessa korjauksia mittaroituihin lukuihin virheilmoitusten perusteella. Joidenkin kohteiden osalta kulutustiedot kerätään laskuilta. Niiden kiinteistöjen osalta, joista ei ole saatavilla mitattua kulutuslukua, arvioidaan kulutus ensisijaisesti perustuen kohteen pinta-alaan ja toissijaisesti arvioituun pinta-alaan. Ostosähkön kulutuksesta 5 % ja kaukolämmön kulutuksesta 6 % perustuu arvioituun kulutukseen.

Öljyn ja kaasun kulutuksessa huomioidaan kiinteistökohteet, joiden lämmitysmuoto on raportointikauden aikana ollut kokonaan tai osittain öljy- tai kaasulämmitys.

Kuljetusten ja logistiikkatoimintojen laskennallinen energiankulutus perustuu pääosin polttoainekulutuksiin.

Keskon liiketoiminta voidaan pääosin luokitella korkean ilmastovaikutuksen alaksi. Keskon tarjoamista tuotteista ja palveluista ainoastaan autokaupan leasing-liiketoimintaa ei luokitella korkean ilmastovaikutuksen alaksi. Leasing-liiketoiminnan liikevaihto ei ole olennainen suhteessa konsernin raportoidun liikevaihdon määrään. Leasing-liiketoiminnan energiankäyttö ei ole erotettavissa muusta energiankäytöstä.

Energiaintensiteetti on laskettu jakamalla energian kokonaiskulutus konsernitilinpäätöksessä raportoidulla liikevaihdolla.

Vertailuvuoden luvut on oikaistu laskennan tarkennusten johdosta. Uudelleenlaskennasta on annettu tarkemmat tiedot kestävyys selvityksen osiossa Laatomis perusteet, Muutokset kestävyystietojen valmistelussa ja esittämisessä.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
 - Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kasvihuonekaasupäästöt (E1-6)

Keskon kasvihuonekaasupäästöt koostuvat energia- ja teollisuuspäästöistä sekä maankäyttöön liittyvistä päästöistä (FLAG: Forest, Land and Agriculture). Nämä päästöt jakautuvat scopeen 1 (suorat, oman toiminnan kasvihuonekaasupäästöt), scopeen 2 (energiankulutuksen epäsuorat kasvihuonepäästöt) ja scopeen 3 (arvoketjun epäsuorat kasvihuonepäästöt).

Keskon oman toiminnan päästöt (scope 1 ja 2)

Oman toiminnan energia- ja teollisuuspäästöt scopessa 1 sisältävät kuljetusten, logistiikkatoimintojen ja työsuhteautojen kuluttamien polttoaineiden päästöt, itse tuotetun lämmön polttoaineiden päästöt sekä kylmäainevuodoista syntyvät päästöt. Scope 2 -päästöt sisältävät Keskon ostoenergian eli ostosähkön, kaukolämmön ja kaukokylmän tuotannosta aiheutuvat päästöt.

Keskon oman toiminnan energia- ja teollisuuspäästöt (scope 1 ja 2 markkinaperusteisesti) olivat vuonna 2025 yhteensä 74 204 tCO₂-ekv. Oman toiminnan osuus Keskon energia- ja teollisuuspäästöistä on alle 1 %.

Keskon oman toiminnan (scope 1) maankäyttöön liittyvät päästöt syntyvät maankäytön muutoksesta Keskon omistamilla maa-alueilla, esimerkiksi metsän tai muun luonnontilaisen maa-alueen muuttaminen rakennetuksi maaksi.

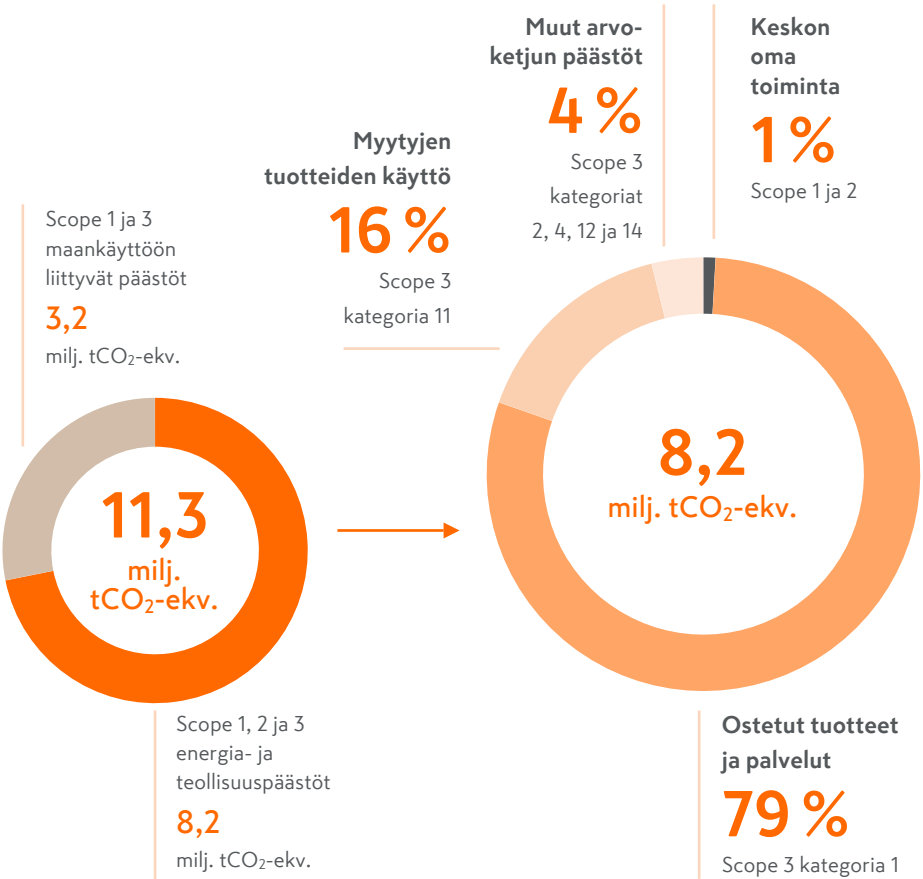
Arvoketjun päästöt (scope 3)

Arvoketjun (scope 3) energia- ja teollisuuspäästöt syntyvät suurimmaksi osaksi Keskon ostamien tuotteiden ja palveluiden tuotannosta (kategoria 1) sekä myytyjen tuotteiden käytön aikana (kategoria 11).

Arvoketjussa (scope 3) maankäyttöön liittyvät päästöt aiheutuvat valtaosin ruokatuotteiden alkutuotannossa.

Olemme laskeneet Keskon oman toiminnan ja arvoketjun maankäyttöön liittyvät päästöt ensimmäistä kertaa vuoden 2024 osalta, ja vuodesta 2025 alkaen esitämme kestävyys selvityksessä maankäyttöön liittyvät päästöt erikseen osana kasvihuonekaasupäästöjen kokonaisuutta.

Kasvihuonekaasupäästöjen jakauma



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Scope 1, 2 ja 3 -energia- ja teollisuuspäästöjen siltalaskelma

tCO ₂ -ekv.	Raportoitu	Uudelleen laskettu	
	2024	2024	
Scope 1 -kasvihuonekaasupäästöt			
Kasvihuonekaasujen scope 1 -bruttopäästöt	56 637	59 750	+5
Scope 2 -kasvihuonekaasupäästöt			
Kasvihuonekaasujen sijaintiperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	42 950	43 167	+1
Kasvihuonekaasujen markkinaperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	27 939	31 385	+12
Merkittävät scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt			
Kasvihuonekaasujen epäsuorat scope 3 -kokonaisbruttopäästöt	7 122 142	7 271 280	+2
1 Ostetut tuotteet ja palvelut	6 108 778	5 844 593	-4
2 Käyttöomaisuus	144 096	88 735	-38
3 Polttoaineeseen ja energiaan liittyvät toiminnot, jotka eivät sisälly scope 1- tai scope 2 -päästöihin	8 372	-	-
4 Tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu	90 076	87 055	-3
5 Toiminnassa muodostuva jäte	9 488	-	-
6 Liiketoimintaan liittyvä matkustaminen	1 774	-	-
7 Työsuhteisten työntekijöiden työmatkaliikenne	9 140	-	-
9 Tuotantoketjun loppupään kuljetus ja jakelu	87 713	-	-
11 Myytyjen tuotteiden käyttö	505 950	1 096 413	+117
12 Myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän loppupäässä	126 873	124 791	-2
14 K-kauppias-toiminta (Franchising)	29 881	29 692	-1
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt			
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, sijaintiperusteinen	7 221 729	7 374 196	+2
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, markkinaperusteinen	7 206 718	7 362 415	+2

Kesko on uudelleen laskenut vuoden 2024 vertailutiedot, joka on myös uusien ilmastotavoitteiden perusvuosi. Scope 1, 2 ja 3 -kasvihuonekaasupäästöjen siltalaskelma kuvaa vuonna 2024 kestävyys selvityksessä julkaistut tiedot ja uudelleen lasketut vuoden 2024 vertailutiedot. Uudelleenlaskennasta on annettu tarkemmat tiedot kestävyys selvityksen osiossa Laatomisperusteet, Muutokset kestävyystietojen valmistelussa ja esittämisessä.

ESRS:n mukaan yhtiö raportoi scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt kustakin merkittävästä scope 3 -luokasta. Keskon on määrittänyt osana kasvihuonekaasupäästöjen uudelleenlaskentaa Keskon kannalta kaikista merkittävimmät scope 3 -kasvihuonekaasupäästöjen luokat. Raportoinnin ulkopuolelle jäävien kategorioiden yhteenlaskettu osuus on alle 1 % energia- ja teollisuuspäästöjen scope 3 -kokonaispäästöistä vuoden 2024 päästöinventaarin perusteella arvioituna.

Ulkopuolelle jäävät, mutta aikaisemmin raportoidut scope 3 -luokat ovat kategoria 3 Polttoaineeseen ja energiaan liittyvät toiminnot, kategoria 5 Toiminnassa muodostuva jäte, kategoria 6 Liiketoimintaan liittyvä matkustaminen ja kategoria 7 Työsuhteisten työntekijöiden työmatkaliikenne ja kategoria 9 Tuotantoketjun loppupään kuljetukset.

Kesko ei ole aikaisemmin raportoinut scope 3 -luokkia 8 Tuotantoketjun alkupään vuokratut omaisuuserät, 10 Myytyjen tuotteiden jalostus, 13 Tuotantoketjun loppupään vuokratut omaisuuserät, 15 Investoinnit.

Erittely scope 1 ja 2 -energia- ja teollisuuspäästöistä

tCO ₂ -ekv.	2025	2024
Suorat scope 1 -kasvihuonekaasupäästöt		
Kuljetukset, logistiikkatoiminnot ja työsuhteautot	47 130	51 086
Lämmön omatuotanto	1 925	3 410
Kylmäainevuodot	6 182	5 254
Epäsuorat scope 2 -kasvihuonekaasupäästöt		
Sijaintiperusteinen	34 721	43 167
Ostosähkö	13 270	13 230
Kaukolämpö	21 451	29 937
Kaukojäähdytys	-	-
Markkinaperusteinen	18 967	31 385
Ostosähkö	3 977	8 126
Kaukolämpö	14 990	23 260
Kaukojäähdytys	-	-

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Kasvihuonekaasujen scope 1, 2 ja 3 -bruttopäästöt sekä kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt

tCO ₂ -ekv.	Takautuva				Välitavoitteet ja tavoitevuodet			
	Uudelleen laskettu		Uudelleen laskettu		Välitavoite	Tavoitevuosi	Tavoitevuosi	
	Perusvuosi 2024	2025	2024	Muutos, %	2030	2034	2050	Keskimääräinen vuotuinen päästövähennys, %
Scope 1 -kasvihuonekaasupäästöt								
Kasvihuonekaasujen scope 1 -bruttopäästöt	59 750	55 237	59 750	-8	-	-	-	-
Säänneltyjen päästökauppajärjestelmien piiriin kuuluvien scope 1 -kasvihuonekaasupäästöjen prosenttiosuus, %	-	-	-	-	-	-	-	-
Scope 2 -kasvihuonekaasupäästöt								
Kasvihuonekaasujen sijaintiperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	43 167	34 721	43 167	-20	-	-	-	-
Kasvihuonekaasujen markkinaperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	31 385	18 967	31 385	-40	-	-	-	-
Scope 1 ja 2 -kokonaisbruttopäästöt, markkinaperusteinen	91 135	74 204	91 135	-19	58 983	37 548	-	-5,88
Merkittävät scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt								
Kasvihuonekaasujen epäsuorat scope 3 -kokonaisbruttopäästöt ⁽¹⁾	7 271 280	8 081 021	7 271 280	+11	5 681 559	4 841 928	-	-3,50
1 Ostetut tuotteet ja palvelut	5 844 593	6 481 456	5 844 593	+11	-	-	-	-
2 Käyttöomaisuus	88 735	144 227	88 735	+63	-	-	-	-
4 Tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu	87 055	96 507	87 055	+11	-	-	-	-
11 Myytyjen tuotteiden käyttö	1 096 413	1 286 731	1 096 413	+17	-	-	-	-
12 Myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän loppupäässä	124 791	43 977	124 791	-65	-	-	-	-
14 K-kauppias-toiminta (Franchising)	29 692	28 122	29 692	-5				
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt (scope 1, 2 ja 3)								
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, sijaintiperusteinen	7 374 196	8 170 978	7 374 196	+11	-	-	-	
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, markkinaperusteinen	7 362 415	8 155 224	7 362 415	+11	5 740 541	-	736 241	-3,46
Scope 1 maankäyttöön liittyvät päästöt (FLAG)								
Maankäyttöön liittyvät scope 1 -bruttopäästöt	2 696	2 542	2 696	-6	2 010	1 553	-	-4,24
Scope 3 maankäyttöön liittyvät päästöt (FLAG)								
Maankäyttöön liittyvät scope 3 -bruttopäästöt	3 323 927	3 188 670	3 323 927	-4	2 478 320	1 914 582	-	-4,24
Maankäyttöön liittyvät kokonaisbruttopäästöt (FLAG)	3 326 623	3 191 212	3 326 623	-4	2 480 330	-	931 454	-2,77
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt (scope 1, 2, 3 ja FLAG)								
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, sijaintiperusteinen	10 700 819	11 362 190	10 700 819	+6	-	-	-	-
Kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt, markkinaperusteinen	10 689 037	11 346 436	10 689 037	+6	-	-	-	

¹⁾ Lyhyen aikavälin tavoite sisältää scope 3: 1 Ostetut tuotteet ja palvelut ja 11 Myytyjen tuotteiden käyttö

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kasvihuonekaasuintensiteetti

tCO ₂ -ekv. / Liikevaihto milj. €	2025	2024
Scope 1, 2 ja 3 -kokonaisbruttopäästöt		
Liikevaihtoon perustuva kasvihuonekaasuintensiteetti, sijaintiperusteinen	655	619
Liikevaihtoon perustuva kasvihuonekaasuintensiteetti, markkinaperusteinen	654	618
Scope 1, 2 ja 3 sekä FLAG -kokonaisbruttopäästöt		
Liikevaihtoon perustuva kasvihuonekaasuintensiteetti, sijaintiperusteinen	911	898
Liikevaihtoon perustuva kasvihuonekaasuintensiteetti, markkinaperusteinen	910	897

Biogeeniset päästöt

Kesko on laskenut ensimmäistä kertaa biogeeniset päästöt vuodelle 2025. Biogeeniset päästöt on laskettu takautuvasti myös vertailuvuodelle 2024. Biogeenisiä päästöjä syntyy Keskon toiminnassa etenkin biopolttoaineiden käytöstä.

Biogeeniset päästöt ovat Greenhouse Gas Protocol -laskentastandardin mukaan niin kutsuttuja rajauksen ulkopuolisia päästöjä, jotka raportoidaan eroteltuna muista kasvihuonekaasupäästöistä.

Biogeeniset päästöt

tCO ₂ -ekv.	2025	2024
Scope 1 biogeeniset päästöt	4 993	3 976
Scope 2 biogeeniset päästöt, markkinaperusteinen	33 304	40 643
Scope 3 biogeeniset päästöt ¹⁾	245 315	228 518

¹⁾ Sisältää päästökategorioiden 4, 11 ja 14 biogeeniset päästöt.

Laadintaperiaatteet

Keskon kasvihuonekaasupäästöjen laskenta ja raportointi noudattaa Greenhouse Gas Protocol -laskentastandardin seuraavia ohjeistuksia: Corporate Accounting and Reporting Standard, Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard sekä Land Sector and Removals Guidance (luonnosversio syyskuu 2022).

Päästöjen raportoinnissa sovelletaan taloudellisen määräysvallan periaatetta, jolloin päästöt raportoidaan niistä yhtiöistä, joihin Keskolla on määräysvalta (tytäryhtiö) tai jaettu määräysvalta (yhteisyritys). Osakkuusyhtiöitä ei sisällytetä osaksi päästölaskentaa.

Päästölaskennassa käytettävät tiedot kerätään Keskon tietojärjestelmistä, ulkoisilta palveluntoimittajilta ja osittain suoraan yhteistyökumppaneilta. Kerättyjen tietojen aikaväli noudattaa ensisijaisesti kestävyyselvityksen raportointikautta. Kaikissa tapauksessa tämä ei ole kuitenkaan ollut mahdollista esimerkiksi tietojärjestelmien dataviiveen vuoksi. Tällöin tiedot on kerätty tuoreimman mahdollisen 12 kk rullaavaan ajanjakson osalta tai niiden vuoden 2025 kuukausien osalta, joista tieto on saatavilla ja lavennettu luku kattamaan koko raportointikausi. Energia- ja teollisuuspäästöistä (markkinaperusteiset päästöt) arviolta alle 1 % on laskettu kalenterivuodesta poikkeavalla ajanjaksolla.

Arvoketjun päästöjen laskenta (scope 3) sekä energia- ja teollisuuspäästöjen, maankäyttöön liittyvien päästöjen että biogeenisten päästöjen osalta pohjautuu laajalti arvioihin ja oletuksiin. Tämän vuoksi laskenta pitää sisällään huomattavan määrän epävarmuustekijöitä, ja sitä voidaan käyttää vain erittäin korkean tason arviona todellisista ilmastovaikutuksista.

Kesko raportoi päästöt hiilidioksidiekvivalentteina (tCO₂-ekv.) Greenhouse Gas Protocol -laskentastandardin mukaisesti. CO₂-ekv. on yleismaailmallinen mittayksikkö, jolla kuvataan Kioton pöytäkirjassa mainittujen kasvihuonekaasujen globaalia lämmityspotentiaalia (Global Warming Potential, GWP), ilmaistuna yhden CO₂-yksikön GWP-arvona.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Energia- ja teollisuuspäästöt

Scope 1

Kuljetusten päästöt Suomessa lasketaan ajoneuvotyyppikohtaiseen polttoaineen keskikulutus- ja ajokilometritietoon pohjautuen. Suomen logistiikkatoimintojen, autotoimialan asiakkaiden koeajojen ja huollon sijaisautojen sekä muiden toimintamaiden kuljetusten ja logistiikkatoimintojen osalta laskenta perustuu polttoainekulutukseen. Henkilökunnan työsuhdeautojen ajoista aiheutuneet päästöt kaikkien toimintamaiden osalta lasketaan ensisijaisesti polttoainekulutukseen pohjautuen. Suomessa käyttöetuautojen osalta laskenta perustuu ajokilometreihin ja keskikulutuksiin.

Itse tuotetun lämmön päästöt on laskettu polttoainekulutukseen tai polttoaineella tuotetun energian määrään pohjautuen.

Kylmäainevuotojen päästöissä on mukana kylmäkalusteiden, kiinteistöjen kylmäjärjestelmien sekä logistiikan lämpötilasäädellyn kaluston kylmäainevuodot. Kylmäkalusteiden vuotojen päästölaskenta perustuu mitattuun kylmäaineiden täyttömäärän. Kiinteistöjen kylmäjärjestelmien vuotomäärät perustuvat yksittäisten kiinteistöjen mitattuun kylmäaineiden täyttömäärän, josta on laskettu keskimääräiset vuotomäärät kaikille kiinteistöille perustuen kohteen pinta-alaan perustuen. Logistiikan lämpötilasäädellyn kaluston kylmäainevuotojen määrä perustuu kaluston lukumäärään, oletukseen todennäköisimmästä kylmäaineesta sekä tutkimustietoon pohjautuvaan keskiarvoiseen vuotomäärään.

Scope 1 -päästölaskennassa käytetyt olennaisimmat tietolähteet päästökertoimille ja muulle käytettävälle datalle ovat polttoaineiden osalta Tilastokeskuksen polttoaineluokitus 2025 ja Department for Energy Security & Net Zero: Greenhouse gas reporting: conversion factors 2025 sekä kylmäaineiden osalta SFS-EN 378-1:2016 + A1:2020 -standardi.

Scope 2

Ostoenergialle lasketaan sekä sijainti- että markkinaperusteiset kasvihuonekaasupäästöt.

Ostosähkön sijaintiperusteiset päästöt lasketaan kansallisilla keskiarvoisilla päästökertoimilla. Markkinaperusteiset päästöt lasketaan Keskon käyttämien energiasopimusten sekä hankittujen alkuperätakuiden perusteella. Se ostosähkön osuus,

joka on katettu alkuperätakuilla, lasketaan nollapäästöisenä. Muu markkinaperusteinen ostosähkö lasketaan kansallisilla jäännösjakauman mukaisilla päästökertoimilla.

Kaukolämmön sijaintiperusteiset päästöt lasketaan Suomen, Ruotsin ja Tanskan osalta kansallisilla keskiarvokertoimilla. Muiden toimintamaiden kertoimet pohjautuvat kaukolämmön tuotantojakauman mukaiseen, laskennalliseen päästökertoimeen. Markkinaperusteinen päästö kaukolämmölle lasketaan vain Suomen osalta. Päästölaskennassa hyödynnetään Energiateollisuus ry:n ylläpitämää kaukolämmön päästölaskuria, josta saadaan paikkakuntaakohtaisia päästökertoimia kaukolämmönkulutukselle. Laskennassa käytetään energiamenetelmällä laskettua kerrointa.

Keskon kuluttamasta ostosähköstä 97 % eli 330 011 MWh on katettu uusiutuvan energian alkuperätakuin ja 1 % eli 4 521 MWh ydinenergian alkuperätakuin (Guarantee of Origin). Alkuperätakuin katettu osuus kulutuksesta lasketaan markkinaperusteisten päästöjen osalta nollassi, jolloin osuus markkinaperusteisista sähkökulutuksen päästöistä on 0 %.

Markkinaperusteisten päästöjen osuus Keskon kuluttaman kaukolämmön päästöistä on 95 % eli 14 219 MWh.

Kaukojäähdytyksen kulutuksesta ei synny päästöjä, sillä kaukokylmän tuottaminen perustuu uusiutuviin energialähteisiin.

Scope 2 -päästölaskennassa käytetyt olennaisimmat tietolähteet päästökertoimille ja muulle laskennassa käytettävälle tiedolle ovat Tilastokeskuksen sähkön ja lämmön tuotantotilastot, Energiateollisuus ry:n kaukolämmön päästölaskuri, AIB:n European Residual Mix 2024, The International Energy Agency (IEA):n energiatilastot, Nowtricity sekä Ecoinvent 3.12.

Scope 3

Keskon arvoketjun energia- ja teollisuuspäästöt raportoidaan merkittävimpien päästökategorioiden osalta, jotka ovat kategoriat 1, 2, 4, 11, 12 ja 14. Nämä kategoriat kattoivat yhteensä yli 99 % Keskon scope 3 energia- ja teollisuuspäästöistä perusvuoden 2024 päästöinventaarion perusteella. Laskennan ulkopuolelle jäävät kategoriat 3, 5, 6, 7, 9, 13 ja 15. Näiden kategorioiden yhteenlasketut päästöt perusvuonna 2024 olivat alle 1 %, ja voidaan olettaa olevan samaa mittaluokkaa myös vuonna 2025. Keskolla ei ole päästöjä kategorioissa 8 ja 10.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Keskon scope 3 -päästöistä 94 % on laskettu toimintaperusteiseen dataan (activity data) pohjautuen ja 4 % toimittajaperusteiseen dataan (primary data) pohjautuen.

Scope 3 -päästölaskennassa käytetyt olennaisimmat tietolähteet päästökertoimille ja muulle laskennassa käytettävälle datalle ovat Luonnonvarakeskuksen (Luke) päästöarviot ruokatuotteille, Ecoinvent 3.11, Suomen ympäristökeskuksen CO2data-palvelu, U.S. Environmental Protection Agency, Tilastokeskuksen polttoaineluokitus 2025, Department for Energy Security & Net Zero: Greenhouse gas reporting: conversion factors 2025 sekä 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories.

Kategoria 1 – ostetut tuotteet ja palvelut: Päivittäistavarakaupan päästölaskenta perustuu myytyjen tuotteiden painoihin.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan laskenta perustuu ostettujen tuotteiden painoihin ja niiden tuotteiden osalta, joille ei ole saatavilla painotietoa, ostoeuroihin.

Autotoimialalla laskenta perustuu myytyjen autojen kappalemääriin. Päästöt lasketaan vain uusille autoille, sillä oletamme, että vaihtautojen valmistuksen aikaiset päästöt on kertaalleen laskettu auton ensimmäisen rekisteröijän toimesta. Päästökertoimet perustuvat toimittajalta saatuihin kokoon ja käyttövoimaan perustuviin segmenttikohtaisiin päästökertoimiin. Lisäksi autotoimialan laskenta pitää sisällään myyntieuroihin pohjautuen varaosat, painoihin pohjautuen renkaat ja huoltotoiminnassa käytetyt öljyt sekä urheilukaupan ostetut tuotteet kappalemäärin pohjautuen.

Palveluiden päästölaskenta pohjautuu palveluiden hankinnasta kirjattujen kulujen määrään. Osa käytetyistä päästökertoimista pohjautuu palveluntarjoajien ilmoittamiin kertoimiin, joiden laskennallista keskiarvoa käytetään kaikkien samankaltaisten palveluiden päästöjen laskemiseen.

Keskon kuluttaman puhtaan veden tuotannon päästöt lasketaan mitattuun kulutukseen perustuen. Suomen osalta kulutuksessa on mukana 77 % kokonaisnелиöistä ja toimintamaiden osalta hieman yli puolet kiinteistöistä kappalemääräisesti. Puuttuvaa kulutusta ei ole arvioitu mukaan laskentaan, sillä sen päästövaikutus on marginaalisen pieni. Kaikkien toimintamaiden osalta päästökertoimena käytetään Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY:n päästökerroin puhtaan veden tuotannolle.

Kategoria 2 – käyttöomaisuus: Laskenta sisältää raportointikauden aikana valmistuneiden, Keskon omistamien uusien rakennusten päästöt. Päästöissä on otettu huomioon rakennuksen elinkaaren vaiheet A1–A5. Päästöt perustuvat pääosin kyseisestä rakennushankkeesta toteutettuun ilmastaselvitykseen. Kahden kohteen osalta laskenta perustuu arvioon, joka pohjautuu vuosien 2023–2025 aikana toteutettujen ilmastaselvitysten keskiarvoisiin päästöihin.

Aineellisten hyödykkeiden päästölaskenta pohjautuu hankinnoista kirjatun investoinnin määrään.

K-Auto leasingin ajoneuvoinvestointien valmistuksen aikaiset päästöt lasketaan raportointivuonna ostettuihin uusiin leasing-autojen kappalemääriin pohjautuen. Päästökertoimet perustuvat toimittajalta saatuihin kokoon ja käyttövoimaan perustuviin segmenttikohtaisiin päästökertoimiin.

Kategoria 4 – tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu: Päivittäistavarakaupan sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupan logistiikan päästöt lasketaan perustuen kuljetuksen painoon ja laskennalliseen päästökertoimeen vuodelta 2024 vastaavalle tavaravirralle ja painolle. Osa rakentamisen ja talotekniikan kaupan kuljetuksista lasketaan kuljetusmuotoon ja reittitietoihin pohjautuvien tonnikilometrien perusteella. Laskentatapa perustuu ISO 14083:2023 -standardiin sekä GLEC-viitekehys V3.1:een.

Päivittäistavarakaupan sekä autotoimialan suurimpien tavarantoimittajien suorakuljetusten päästöt sekä postipalveluiden päästöt Suomessa pohjautuvat pääasiassa toimittajilta saatuihin päästödataan. Pieni osa suoratoimituksista Suomessa sekä muiden toimintamaiden kuljetusten päästöt lasketaan pohjautuen polttoainekulutuksiin.

Ulkoisten varastointitoimintojen päästöt pohjautuvat pääasiassa Keskolle jyvitettyihin sähkön ja lämmön kulutuslukuihin tai arvioon kulutuksista pinta-alaan pohjautuen. Pieni osuus syntyneistä päästöistä on saatu suoraan tavarantoimittajilta.

Lämpötilasäädelyjen kuljetusten ja varastointitoimintojen kylmäainevuotojen päästöjä ei ole raportoitu tietojen puutteen vuoksi.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

Kategoria 11 – myytyjen tuotteiden käyttö: Rakentamisen ja talotekniikan kaupan tuotekategorioista on tunnistettu ne, joista syntyy käytön aikaisia päästöjä. Käytön aikaiset päästöt näille tuotekategorioille lasketaan pohjautuen ympäristöselosteista ja tutkimustiedosta löytyviin, käytön aikaisten päästöjen osuuteen koko elinkaaren päästöistä.

Myytyjen autojen käytönaikaiset päästöt lasketaan uusille ja leasing-autoille koko auton oletetun elinkaaren aikaisilla ajokilometreillä käyttövoimittain. Leasing-autojen käytönaikaiset päästöt ovat mukana kategorian 11 päästöissä, sillä ajoneuvot pääsääntöisesti myydään vuokrauden jälkeen, ja laskenta on näin ollen yhtenevä muiden myytyjen autojen käytönaikaisten päästöjen kanssa. Käytettynä myytyjen autojen käytönaikaiset päästöt lasketaan jäljellä olevan elinkaaren oletetuille ajokilometreille käyttövoimittain. Päästöjen laskennassa on hyödynnetty Autoalan Keskusliitto AKL:n tarjoamaa, yleisesti käytössä olevaa laskentatyökalua. Urheilukaupan myytyjen tuotteiden käytönaikaisia päästöjä ei ole laskettu tietojen puuttumisen vuoksi.

Keskon myymien polttoaineiden, kuten grillihiilien, polttopuiden ja sytytyskaasujen, käytönaikaiset päästöt lasketaan perustuen myytyjen tuotteiden painoihin. Tankkaukset myytyihin autoihin lasketaan perustuen polttoaineen määrään.

Kategoria 12 – myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän päässä: Rakentamisen ja talotekniikan kaupan laskenta perustuu ostettujen tuotteiden painoihin ja niiden tuotteiden osalta, joille ei ole saatavilla painotietoa, ostoeuroihin sekä tuotekategoria kohtaisiin, keskiarvoisiin elinkaaren jälkeisiin skenaarioihin pohjautuen.

Autotoimialalla laskenta perustuu myytyjen autojen kappalemääriin. Päästöjen laskennassa on hyödynnetty Autoalan Keskusliitto AKL:n tarjoamaa, yleisesti käytössä olevaa laskentatyökalua. Urheilukaupan myytyjen tuotteiden loppukäsittelyn päästöjä ei ole laskettu tietojen puuttumisen vuoksi.

Päivittäistavarakaupan elintarvikejätteen loppukäsittelyn päästöt lasketaan pohjautuen kansallisesti syntyvään elintarvikejättemäärän ja Keskon markkinaosuuteen. Laskennassa oletetaan elintarvikejätteen päätyvän anaerobiseen kierrätykseen.

Päivittäistavarakaupan sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupan tuotteiden pakkausten loppukäsittelyn päästöt lasketaan pakkausmateriaalien painoihin perustuen. Laskennassa

oletetaan, että pakkaus lajitellaan sen materiaalin perusteella oikein ja että materiaali päätyy kokonaisuudessaan kierrätykseen. Laskenta pitää sisällään vain Keskon omat tuotemerkit ja lisäksi datassa on tiettyjä puutteita. Puuttuvien pakkausten loppukäsittelyn päästöosuutta ei voi luotettavasti arvioida.

Kategoria 14 – K-kauppiaiden toiminta (Franchising): Itsenäisten K-kauppiaiden vuokraamien ja omistamien kiinteistöjen energiankulutuksen päästöt lasketaan perustuen pinta-alaan tai arvioituun pinta-alaan. Ominaiskulutusten oletetaan olevan samoja kuin Keskon omassa vähittäiskauppatoiminnassa käytössä olevissa kohteissa.

Keskon kauppiaille välittämän sähkön päästöt lasketaan sille osuudelle sähkönkulutusta, jota ei ole katettu alkuperätakuin.

Keskon välittämien kiinteistöt, joissa kylmäkalusteet ovat kauppiaiden vastuulla, kylmäainevuotojen päästölaskenta perustuu mitattuun kylmäaineiden täyttömäärän. Kauppiaiden omistamien ja vuokraamien kohteiden kylmäkalusteiden päästöt arvioidaan perustuen keskiarvoiseen, kohdekohtaiseen kylmäainepäästöön.

Maankäyttöön liittyvät päästöt

Scope 1
 Laskenta perustuu Onnelan logistiikkakeskuksen rakennusprojektin maankäytönmuutosten alaan. Laskennassa on hyödynnetty Luonnonvarakeskuksen (Luke) ja Avoin ry:n kehittämää, kaavoituksen ilmasto vaikutusten arviointiin tarkoitettua Hiilikartta-työkalua. Työkalun mukaan vuonna 2022 toteutuneen maankäytönmuutoksen myötä alueen kasvillisuuden ja maaperän hiilivarasto pieneni yhteensä 30 808 tCO₂-ekv. Greenhouse Gas Protocol - laskentastandardin Land Sector and Removals Guidance (luonnosversio syyskuu 2022) - ohjeistuksen mukaisesti maankäytönmuutoksen päästö jaetaan tapahtumavuodesta alkaen seuraavalle 20 vuoden jaksolle. Päästön jakamiseen on käytetty lineaarista laskentamallia. Laskennan on Keskolle toteuttanut ulkoinen laskentakumppani.

Myös Keskon muissa rakennusprojekteissa on oletettavasti tapahtunut maankäytönmuutoksia joista on oletettavasti aiheutunut maankäytönmuutokseen liittyviä päästöjä. Tiedon puuttumisen vuoksi nämä kohteet eivät ole mukana laskennassa eikä puuttuvaa päästöä ole mahdollista luotettavasti arvioida.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Scope 3

Maankäyttöön liittyvien päästöjen laskenta perustuu myytyjen tuotteiden painoihin sekä tuotteiden ja niiden raaka-aineiden alkuperämaihin. Raaka-aineet, joiden alkuperämaa ei ole tiedossa, käytetään Keskon ulkoisen laskentakumppanin tietojärjestelmää raaka-aineen alkuperämaan olettamiseksi.

Raportoidut päästöt sisältävät ainoastaan päivittäistavarakaupan ruokatuotteiden päästöt, jotka perusvuoden 2024 laskennan perusteella kattavat noin 99 % Keskon scope 3 maankäyttöön liittyvistä päästöistä.

Biogeeniset päästöt

Keskon scope 1 ja 2 biogeeniset päästöt syntyvät biopolttoaineiden käytöstä kuljetuksissa, logistiikkatoiminnoissa, työsuhdeautoissa ja itse tuotetun energian polttoaineena sekä ostoenergian tuotannossa biopolttoaineen osuudesta.

Scope 3 biogeenisten päästöjen laskenta pitää sisällään kategorioiden 4, 11 ja 14 biogeeniset päästöt. Kategorioiden 3, 6, 7 ja 13 biogeeniset päästöt on rajattu raportoinnin ulkopuolelle ja kategorioissa 1, 2, 5, 9, 12 ja 15 ei synny biogeenisiä päästöjä.

Biogeenisten päästöjen laadintaperiaatteet vastaavat energia- ja teollisuus päästöjen laadintaperiaatteita.

Kasvihuonekaasuintensiteetti

Kasvihuonekaasuintensiteetti on laskettu jakamalla kasvihuonekaasupäästöt konsernitilinpäätöksessä raportoidun liikevaihdon määrällä. Intensiteetti lasketaan sekä energia- ja teollisuuspäästöille että kokonaiskasvihuonekaasupäästöille, joka pitää sisällään energia- ja teollisuuspäästöt sekä maankäyttöön liittyvät päästöt. Scope 3 energia- ja teollisuuspäästöjen osalta mukana ovat merkittävimmät päästökategoriat 1, 2, 4, 11, 12 ja 14.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 • Kestävyys selvitys
 Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

E5 RESURSSIEN KÄYTTÖ JA KIERTOTALOUS

Toimintaperiaatteet (E5-1).....	138
Toimenpiteet (E5-2)	138
Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (E5-3)	139
Mittarit	141
Resurssien ulosvirtaukset (E5-5).....	141

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät resurssien ulosvirtaukset: Pakkaukset	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Tuotteiden logistiseen ketjuun kuuluu useita pakkauksia logistiikan pakkaamisesta aina yksittäisen tuotteen myyntipakkaukseen.	• Uusiutuvien pakkausmateriaalien suosiminen. • Kestävää alkuperää tai kierrätysmateriaalia olevien ratkaisujen suosiminen puupohjaisissa vähittäispakkauksissa. • Kierrätysmuovista ja -kartongista valmistettujen pakkauksien käytön kasvattaminen. • Ylimääräisen pakkausmateriaalin käytön välttäminen ja muovin käytön hallittu vähentäminen.
Jäte	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Keskon toiminnassa syntyy jätettä etenkin varasto- ja logistiikkatoiminnoissa ja omissa vähittäiskauppatoiminnoissa.	• Jätteiden erilliskeräyksen kehittäminen. • Henkilöstön lajitteluosaamisen varmistaminen.
Ruokahävikki	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa sekä tukuissa syntyy ruokahävikkiä.	• Hävikin ennaltaehkäisy valikoiman hallinnalla sekä ennuste- ja tarvesuunnittelulla. • Syömäkelpoisen hedelmä- ja vihanneshävikin hyödyntäminen hävikkituotteissa.
Ruokahävikki	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa syntyy ruokahävikkiä.	• Hävikin ennaltaehkäisy valikoiman hallinnalla sekä ennuste- ja tarvesuunnittelulla. • Alennetut hinnat parasta ennen päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan läheisyydessä.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Toimintaperiaatteet (E5-1)

Kestävän kehityksen politiikassa Kesko on sitoutunut vähentämään ruokahävikkiä omissa toiminnoissaan sekä yhteistyössä sidosryhmien, kuten Keskon arvoketjun alavirrassa toimivien itsenäisten K-ruokakauppiaiden kanssa. Lisäksi Kesko sitoutuu vähentämään pakkausmateriaalien ja erityisesti muovin käyttöä sekä edistämään pakkausmateriaalien kierrätettävyyttä omien tuotemerkkien tuotteissa. Keskon omien merkkien tuotteiden ja logistiikan pakkaamisen periaatteita on käsitelty tarkemmin erillisessä pakkauslinjauksessa.

Keskon kestävän kehityksen politiikassa ei käsitellä jätehierarkiaa tai jätteen välttämisen tai minimoimisen asettamista etusijalle jätteenkäsittelyyn eli kierrätykseen nähden.

Kestävän kehityksen politiikka kattaa Kesko-konsernin toiminnot. Politiikka on hyväksytty Keskon hallituksessa ja sen periaatteiden toimeenpanosta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

Keskon hallitus on vuoden 2025 lopussa hyväksynyt päivitetyn vastuullisuuspolitiikan, entinen kestävän kehityksen politiikka, joka astuu voimaan 1.1.2026. Päivitetyssä vastuullisuuspolitiikassa on huomioitu laajemmin kiertotalouden periaatteita aikaisempaan kestävän kehityksen politiikkaan verrattuna.

Keskolla on pakkauslinjaus, joka koskee omien tuotemerkkien vähittäispakkauksia sekä pakkauksia, joihin pakkaamme tuotteita tuotannossa tai varastoissa. Pakkauslinjauksessa Kesko on sitoutunut suosimaan uusiutuvia pakkausmateriaaleja sekä puupohjaisissa vähittäispakkauksissa kestävää alkuperää tai kierrätysmateriaaleja olevia ratkaisuja. Lisäksi kasvatamme kierrätysmuovista ja -kartongista valmistettujen pakkauksien käyttöä sekä vältämme ylimääristä pakkausmateriaalien käyttöä ja vähennämme hallitusti muovin käyttöä.

Nykyinen pakkauslinjaus on uusittu vuoden 2025 aikana ja se korvasi aikaisemmat, erilliset pakkaus- ja muovilinjaukset. Uudistettu linjaus ottaa tavoitteissaan entistä laajemmin huomioon pakkauksen koko elinkaaren aina raaka-aineen hankinnasta jätteeksi päättymiseen.

Pakkauslinjaus on hyväksytty konsernin vastuullisuuden johtoryhmässä. Linjauksen periaatteiden seurannasta vastaa päivittäistavarakaupassa vastuullisen hankinnan ohjausryhmä, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tavarakaupan johtoryhmä ja autokaupassa vastuullisuuden ohjausryhmä.

Olenlaiset sisäiset sidosryhmät ovat olleet mukana kestävän kehityksen politiikan, päivitetyn vastuullisuuspolitiikan sekä pakkauslinjauksen muodostamisessa. Ajantasaisimmat versiot toimintaperiaatteista ovat julkisesti saatavilla Keskon verkkosivuilla.

Toimenpiteet (E5-2)

Keskon tärkeimmät toimet kiertotalouden periaatteiden edistämiseksi liittyvät jätteiden kierrätysasteen parantamiseen ja ruokahävikin määrän vähentämiseen.

Kesko ja Koskisen Oyj pilotoivat vuonna 2025 ratkaisua, jossa Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla syntyviä puupakkauksia hyödynnetään lastulevyjen raaka-aineena. Suomessa ei ole aiemmin ollut teollisen mittakaavan kierrätysratkaisua puujätteelle, ja valtaosa siitä on päätynyt sekajätteenä polttoon.

Pilotointi toteutettiin Onnisen keskusvaraston toiminnassa, jossa käytöstä poistuvia puupakkauksia, kuten kuormalavoja ja muoviputkien tukikehikoita, testattiin onnistuneesti lastulevyn valmistuksessa Koskisen lastulevytehtaalla. Pilotin tulosten perusteella toimintamalli otettiin käyttöön säännöllisenä osana tuotantoa vuoden 2025 aikana. Säännöllisen toiminnan käynnistyttyä loppuvuonna 2025 Koskisen tehtaalla hyödynnettiin yhteensä noin 108 tonnia Keskon toimittamia puupakkauksia lastulevyjen raaka-aineena. Ennen ratkaisun käyttöönottoa vastaava puumäärä olisi päätynt sekajätteenä polttoon. Uusi toimintamalli parantaa rakentamisen ja talotekniikan toimialan jätteiden kierrätysastetta Suomessa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kesko on ottanut käyttötavaroiden hävikinhallintamallin käyttöön kaikissa K-Citymarket -tavarataloissa. Mallin ensisijaisena tavoitteena on ehkäistä jätteen syntymistä. Keskeisiä toimenpiteitä ovat hävikin ennaltaehkäisy muun muassa tehokkaalla valikoimasuunnittelulla, alehinnoittelu sekä outlet-alueiden hyödyntäminen osassa K-Citymarketeista. Myymättä jääneet tuotteet luovutetaan hyväntekeväisyyteen, ja jätteeksi lajittelu on viimeinen vaihtoehto. Vuoden 2025 toteutuneen käyttötavarahävikin perusteella laaditaan tarkemmat toimenpidesuunnitelmat ja asetetaan kauppakohtaiset hävikkitavoitteet.

Jatkuvia toimenpiteitä jätteen kierrätysasteen parantamisessa on jätteiden erilliskeräyksen kehittäminen. Tämä kasvattaa hyödynnettäväksi päätyvän ja pienentää loppukäsittelyyn päätyvän jätteen määrää. Kierrätysasteen kehittämistä ohjaavat esimerkiksi erilaiset kierrätys- ja keräysvälinekonseptit, jotka määrittävät kerättävät jätejakeet ja keräilyvälineet sekä kiertotalousmanagerin kohdekäynnit jätehuollon optimoimiseksi. Tehokkaan lajittelun ja kierrätysasteen parantamisen keskiössä on myös henkilöstön lajitteluosaaminen, jota kehitetään jatkuvasti esimerkiksi koulutuksin.

Tärkeimpiä jatkuvia toimenpiteitä ruokahävikin ennaltaehkäisyyn ovat automaattisen tilausjärjestelmän kehittäminen ja Keskossa, K-ruokakaupoissa ja Kespron tukuissa tehtävät valikoimahallintatoimenpiteet sekä tuotteiden hinnanalennukset niiden parasta ennen -päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan lähestyessä.

Vuonna 2025 hävikkiherkkien tuoteryhmien, hedelmien, vihannesten ja leivän, valikoimahallintaa vahvistettiin järjestelmäkehityksellä, joka mahdollistaa tuoteryhmän tarkemman ja ajankohtaisemman seurannan. Lisäksi vuoden alussa päivittäistavara-kaupan toimialalle perustettiin Osaamiskeskus-yksikkö, jonka kaupoille suunnatussa valmennustekemisessä ruokahävikki on yksi merkittävistä osa-alueista huomioiden eri näkökulmat hävikin syntymisessä, kuten valikoimat, toimintatavat, hinnoittelu ja esillepanot.

Kesko uusi pakkauslinjauslinjauksena vuoden 2025 aikana. Uusi pakkauslinjaus korvasi aikaisemmat, erilliset pakkaus- ja muovilinjaukset. Uudistettu linjaus ottaa toimenpiteissään entistä laajemmin huomioon pakkauksen koko elinkaaren aina raaka-aineen hankinnasta jätteeksi päättymiseen.

Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (E5-3)

Kesko on asettanut tavoitteet jätteiden kierrätysasteen parantamiselle ruokahävikin vähentämiselle omassa toiminnassaan sekä K-ruokakauppojen kauppatoiminnoissa.

	Lähtötilanne		2025	2024	Tavoite	
Jätteiden kierrätysaste, %	2024	67	66	67	2030	73
Ruokahävikki Keskon varasto ja logistiikkatoiminnoissa, %	2019	0,44	0,40	0,45	2030	0,22
Ruokahävikki K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa, %	2019	2,12	1,58	1,68	2030	1,06

Jätteiden kierrätysaste

Keskon tavoitteena on parantaa jätteen kierrätysastetta kuusi prosenttiyksikköä vuoden 2030 loppuun mennessä verrattuna vuoden 2024 lähtötasoon. Tavoite linkittyy jätehierarkian tasoon ’kierrätys’. Ulkopuoliset sidosryhmät eivät ole osallistuneet tavoitteen asettamiseen.

Tavoite on asetettu vapaaehtoisesti eikä se ole tieteeseen perustuva. Keskon tavoite kierrätysasteen parantamiselle pohjautuu EU:n jätepuitedirektiivin ja Suomen jätelain tavoitteisiin, joiden mukaan jätteen synnyn ehkäisyä, materiaalitehokkuutta ja kierrätystä on edistettävä myös yritystoiminnassa. Tavoite kierrätysasteen nostamisesta kattaa Keskon vähittäiskauppatoiminnoissa sekä varastointi- ja logistiikkatoiminnoissa syntyvän jätteen määrän.

Kierrätysaste laski vuoden 2024 tasosta, ja oli 66 % vuonna 2025. Suomen toiminnoissa jätteiden kierrätysaste laski hieman vuoteen 2024 verrattuna. Suomen osuus jätteiden kokonaismäärästä on 58 %. Norjan toiminnoissa kierrätysaste laski suhteellisesti eniten.

Tavoitteen edistymistä seurataan toimialatasoisesti ja seurannasta vastaa kunkin toimialan vastuullisuuden ohjausryhmä. Ohjausryhmien tehtävä on seurata kierrätysasteen kehittymistä, asettaa ja ohjata kierrätysastetta parantavia toimenpiteitä sekä raportoida edistymisestä Kesko-konsernin vastuullisuuden johtoryhmälle.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Ruokahävikki

Keskon päivittäistavarakaupan toimiala on sitoutunut puolittamaan ruokahävikkiprosentin vuoden 2030 loppuun mennessä verrattuna vuoden 2019 lähtötasoon. Puolitustavoite kattaa K-ruokakauppoja ja Kespron foodservice-asiakkaita palvelevat Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnan sekä itsenäisten K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnot. Tavoite linkittyy jätehierarkian tasoon ’jätteen synnyn ehkäiseminen’. Ulkopuoliset sidosryhmät eivät ole osallistuneet tavoitteiden asettamiseen.

Kesko raportoi K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa tapahtuvasta ruokahävikin vähentämisen tavoitteesta, sillä tavoite on yksi Keskon päivittäistavarakaupan toimialan tavoitteista sekä Keskon kestävyystavoitteisiin sidottujen lainojen mittareista. Tavoite on poikkeava Keskon muihin kestävyystavoitteisiin nähden, sillä tavoitteen edistämisen toimenpiteet tapahtuvat arvoketjun loppupäässä olevien itsenäisten kauppiasyrittäjien toiminnoissa.

Tavoite on asetettu vapaaehtoisesti eikä se ole tieteeseen perustuva. Suomessa jätelainsäädäntö edellyttää elintarvikealan toimijoilta ruokajätteen ja ruokahävikin seurantaa osana kansallista järjestelmää, josta vastaa Luonnonvarakeskus. Kesko raportoi ruokahävikistä Luonnonvarakeskukselle. EU- ja kansalliset tavoitteet tähtäävät elintarvikejätteen merkittävään vähentämiseen vuoteen 2030 mennessä, ja Keskon tavoite on linjassa näiden tavoitteiden kanssa.

Keskon varasto- ja logistiikkatoimintojen ruokahävikkiprosentti oli 0,40 % vuoden 2025 lopussa ja on laskenut vuodesta 2024. Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnot kattavat K-ruokakauppoja ja Kespron foodservice-asiakkaita palvelevat varasto- ja logistiikkatoiminnot. K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa ruokahävikkiprosentti oli 1,58 % vuoden 2025 lopussa ja on laskenut vuodesta 2024. Tavoitteessa edistymisen arvioidaan olevan suunnitellulla tasolla.

K-ruokakauppoja palvelevan logistiikan ja ruokakauppatoiminnossa syntyvän hävikin yhteenlaskettu hävikkiprosentti laski ja oli 1,74 %:iin (1,84 %) vuonna 2025. Prosentti lasketaan suhteuttamalla kauppoja palvelevan logistiikan ja K-kauppiasyrittäjien kauppatoiminnoissa syntyvän ruokahävikin yhteismäärä kaupoissa myytyjen ruokakilojen määrään.

Ruokahävikin johtamisen ohjausryhmä seuraa ruokahävikin vähentämisen tavoitteita päivittäistavarakaupan toimialalla. Ohjausryhmän tehtävä on varmistaa ruokahävikkitiekartan vuosittaisten tavoitteiden saavuttaminen.

Laadintaperiaatteet

Jätteiden kierrätysprosentti lasketaan suhteuttamalla kierrätetyn jätteen määrä kokonaisjätelmäärään.

Syntynyt ruokahävikki kirjataan varastoissa ja ruokakaupoissa syykoodeja käyttäen. Hävikkiin menevät tuotteet skannataan ja kirjaukset tallentuvat Keskon tietojärjestelmään, joka on myös kaupoissa käytössä. Raportoitava hävikki perustuu varastojen ja kauppojen tekemiin hävikkikirjauksiin. Hävikkimäärät kerätään tietojärjestelmien tuottamilta raporteilta.

Ruokahävikkiprosenttiin lasketaan mukaan elintarvikekelpoisen ruoan lahjoittaminen ruoka-apuun sekä elintarvikekelvoton biojäte. Hävikkiprosentti lasketaan suhteuttamalla syntyvän ruokahävikin määrä kokonaisuudessaan myytyjen ruokakilojen määrään.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Mittarit

Resurssien ulosvirtaukset (E5-5)

Pakkausten kierrätettävyys

Vuoden 2025 lopussa Keskon omien merkkien tuotteiden pakkausmateriaaleista 97 % (97 %) oli kierrätettäviä. Vuonna 2025 raportoitu kierrätettävien pakkausten prosenttiluku kattaa omien tuotemerkkien vähittäispakkaukset koko konsernin laajuudessa lukuun ottamatta Tanskan liiketoimintaa. Vuoden 2024 vertailutieto kattaa pakkaukset omien merkkien tuotteista Suomessa. Luku kertoo pakkauksen materiaalin kierrätettävyydestä, mutta ei siitä, lajitellaanko pakkaus loppukäyttäjän toimesta oikein. Kierrätettäväksi materiaaleiksi lasketaan kuluttajille lajiteltavissa olevat materiaalit. Ei-kierrätettäviä pakkausmateriaaleja, jotka lajitellaan sekajätteeseen, ovat kumi, kuluttajapakkausten puu, keramiikka ja posliini.

Jätteet

Jätettä syntyy erityisesti Keskon omissa vähittäiskauppatoiminnoissa sekä varastointi- ja logistiikkatoiminnoissa. Suurin jätejake Keskon toiminnassa on pahvi, jota syntyy tuotteiden kuljetuksen ja varastoinnin aikaisista pakkauksista. Toiseksi suurin jake on energiajake, josta saadaan polttamalla tuotettua lämpöä ja sähköä.

Päivittäistavarakaupan toimialalla merkittävänä jätevirtana on myös biojäte, johon sisältyy entiset eläinperäiset elintarvikkeet (luokan 3 sivutuote) kuten liha- ja kalatuotteita, jotka eivät ole enää ihmisravinnoksi kelpaavia sekä elintarvikkeiden varastoinnissa, käsittelyssä ja valmistuksessa syntyvät sivutuotteet. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan jätevirtoja ovat erityisesti puujäte, sekajäte sekä erinäiset rakennustuotejätteet. Autokaupan toimialalla syntyy pahvin lisäksi metalli- ja teräsjätettä sekä vaarallista jätettä esimerkiksi akuista sekä huolto- ja vauriokorjaustoiminnassa käytetyistä maaleista ja vaihdetuista öljyistä.

Kesko keräsi vuoden 2025 aikana ensimmäistä kertaa tietoja rakennushankkeisiin liittyvistä rakennus- ja purkujätteistä rajauksena hankkeet, joissa rakentamislaki edellyttää selvitystä syntyneistä jätteistä. Vuonna 2025 tiedot saatiin vain rajatuista hankkeista. Saatavilla olevan tiedon perusteella rakennus- ja purkujätteen kokonaismäärää ei ole mahdollista arvioida kattavasti, koska kaikkien hankkeiden jäteselvityksiä ei saatu kerättyä. Kerättyjen tietojen mukaan Keskon rakennushankkeissa syntyi vuoden 2025 aikana yhteensä noin 41 700 tonnia rakennus- ja purkujätettä.

Syntyneen jätteen määrä ja jaottelu tavanomaiseen ja vaaralliseen jätteeseen

Tonnia	2025	2024
Tavanomainen jäte yhteensä	24 757	27 177
Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte	24 048	26 430
Valmistelu uudelleenkäyttöä varten	102	-
Kierrätys	16 333	18 470
Muut hyödyntämistoimet	7 613	7 959
Loppukäsittelyyn ohjattu jäte	709	747
Poltto	-	210
Kaatopaikalle sijoittaminen	693	531
Muu loppukäsittely	16	6
Vaarallinen jäte yhteensä	1 319	782
Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte	1 234	762
Valmistelu uudelleen käyttöä varten	46	2
Kierrätys	792	384
Muut hyödyntämistoimet	396	376
Loppukäsittelyyn ohjattu jäte	86	21
Poltto	13	9
Kaatopaikalle sijoittaminen	7	2
Muu loppukäsittely	66	9
Kierrättämättömän jätteen kokonaismäärä	8 951	9 105
Kierrättämättömän jätteen prosenttiosuus kaikista jätteistä, %	34	33
Jäte yhteensä	26 076	27 959

Keskon vuonna 2025 ostamasta, ydinvoimalla tuotetusta sähköstä syntyi radioaktiivista jätettä yhteensä 14 kg (141 kg).

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Laadintaperiaatteet

Pakkaukset

Omia tuotemerkkejä ovat ne, joiden tavaramerkki on Keskon omistama tai Kesko mainitaan tuotteen pakkausmerkinnöissä yhteystietona. Pakkausten kierrätettävyyden prosenttiluku lasketaan suhteuttamalla raportointikauden aikana myytyjen eli markkinoille saatettujen kierrätettävien tuotepakkausten paino myytyjen pakkausten kokonaispainoon.

Pakkaustiedot kerätään tuotteiden toimittajilta ja ylläpidetään Keskon sisäisissä tietojärjestelmissä. Pakkaustietojen keräämisen tarkkuuteen ja oikeellisuuteen on kiinnitetty viime vuosina erityistä huomiota, mutta tietojen ylläpidossa on myös tunnistettu puutteita, sillä kaikille tuotteille ei löydy järjestelmässä ylläpidettyä pakkaustietoa. Pakkaustietojen kattavuutta on myös parannettu.

Jätteet

Jätteen määrä kattaa Keskon omissa toimipisteissä sekä ulkoistetuissa varastointipalveluissa syntyneen jätteen määrän.

Tiedot jätemääristä saadaan jätehuoltokumppaneiden tietokannoista sekä laskuilta tai vuokranantajilta. Yksittäisiä kohteita on arvioitu olemassa olevan tiedon perusteella, mikäli Keskon toiminnoille kohdistuvan jätteen määrä ei ole suoraan saatavissa. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi kauppakeskusten yhteydessä olevat toimipisteet, joissa Keskolla ei ole omaa jätehuoltosopimusta. Lisäksi jätemäärät ulkoistetuissa varastointipalveluissa sekä joissakin K-Citymarket-tavarataloissa ovat arvioita Keskolle kohdistuvan jätteen määrästä. Ensisijaisten tietojen kattavuus jätteiden määrän määrittämisessä on 80 %.

Poltto energian talteenotolla on oletettu kaikissa toimintamaissa muuksi hyödyntämistoimeksi Euroopan parlamentin direktiivi 2008/98 liitteiden 1 ja 2 mukaisesti. Poltto ilman energian talteenottoa on luokiteltu poltoksi. Vaarallinen jäte on luokiteltu Euroopan parlamentin direktiivi 2008/98 liitteen 3 mukaan. Loput jätteet luokitellaan tavanomaisiksi jätteiksi.

Jätteiden loppukäsittely on luokiteltu kunkin toimintamaan jätteenkäsittelytapojen mukaisesti. Käsittelytavoissa voi olla eroavaisuuksia eri maiden välillä.

Radioaktiivisen jätteen määrä lasketaan kaikelle Keskon ostamalle ostosähkölle. Sille ostosähkön kulutusosuudelle, jota ei ole katettu alkuperätakuin, ydinjätteen määrä lasketaan maakohtaisen sähköntuotantojakauman ydinvoiman osuuden perusteella.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

YHTEISKUNNALLISET TIEDOT

S1 OMA TYÖVOIMA

Toimintaperiaatteet (S1-1)	145
Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa (S1-2)	147
Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiintuomiseksi (S1-3)	147
Toimenpiteet (S1-4)	148
Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (S1-5)	150
Mittarit	152

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Työolot: Riittävä palkka	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Kesko on sitoutunut tarjoamaan kaikille henkilöstöryhmille riittävän palkan, joka perustuu kansallisiin palkkatasoihin ja kattaa vähintään työntekijöiden ja heidän perheidensä perustarpeet.	Palkitsemiskokonaisuus muodostuu peruspalkan lisäksi muista aineellisista ja aineettomista elementeistä. Peruspalkka voi olla joko kuukausi- tai tuntipalkka. Varmistamme, että palkka määräytyy joko tehtävän vaativuuden tai tehtävään sovellettavan työehtosopimuksen mukaan.
Työolot: Työmarkkinaosa-puolten vuoropuhelu ja työehtosopimusneuvottelut	Tosiasiallinen myönteinen vaikutus: Työmarkkinaosa-puolot käyvät tiivistä ja jatkuvaa vuoropuhelua huomioidakseen työntekijöiden odotukset. Tämä varmistaa henkilöstölle oikeudenmukaiset työolot ja työsuhteen ehdot paikallisen lainsäädännön ja työmarkkinakäytäntöjen mukaisesti.	Keskossa on sovitut ja toimivat yhteistoimintamallit siitä, miten henkilöstö voi vaikuttaa heitä koskeviin asioihin ja miten jatkuvalla vuoropuhelulla vaikutetaan yhteistoimintakulttuuriin.
Työolot: Terveys ja turvallisuus	Tosiasiallinen kielteinen vaikutus: Vaikka terveyden, työkyvyn ja työturvallisuuden edistämistä ja hallintamalleja toteutetaan järjestelmällisesti, työtapaturmia voi silti sattua ja työntekijät voivat sairastua.	Ennakoimme ja minimoimme terveys- ja työturvallisuusvaikutuksia työturvallisuuden johtamismallilla ja parhailla työterveys- ja työkykykäytännöillä. Hallintakeinot painottuvat eri tavoin eri yksiköissä ja ikäryhmissä.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Sukupuolten tasa-arvo	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Kokemus sukupuolten tasa-arvosta vaikuttaa keskeisesti työntekijäkokemukseen ja työtyytyväisyyteen. Sukupuolten tasa-arvoa edistävien periaatteiden noudattaminen edistää oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta työpaikalla.	Varmistamme sukupuolten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta yhteistyöryhmien, erilaisten suunnitelmien, yhteisten palkitsemisen periaatteiden ja kokonaispalkitsemisen käytäntöjen avulla.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Monimuotoisuus	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Monimuotoinen ja mukaan ottava työyhteisö luo edellytyksiä innovatiivisuudelle ja vahvistaa henkilöstön hyvinvointia.	DEI-ohjelman fokusalueita ovat rekrytointiprosessi, esihenkilökoulutus, kohdennetut koulutukset henkilöstölle, naisten urakehityksen tukeminen sekä erityisryhmien tarpeiden kartoittaminen ja niihin vastaaminen.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Väkivallan ja häirinnän ehkäisy	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Työyhteisössämme voi jokainen tehdä työnsä ilman väkivallan, uhkailun tai häirinnän pelkoa. Väkivallan ehkäisy on osa arjen turvallisuuskulttuuria, joka tukee hyvinvointia ja tuottavuutta.	Parhaat henkilöstökäytännöt, yhdenvertaisuutta edistävät toimet, väkivallan ja häirinnän ehkäisy, nollatoleranssi epäasialliselle käytökselle, esihenkilökoulutus, toimintaohjeet ja selvittelyprosessit sekä SpeakUp-kanava varmistavat vaikutusten hallinnan.
Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille: Koulutus ja taitojen kehittäminen	Tosiasiallinen myönteinen vaikutus: Jatkuva oppiminen, urakehitys ja järjestelmällinen suorituksen johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä osaamisen kehittämiselle ja myönteiselle työntekijäkokemukselle. Osaava henkilöstö varmistetaan myös liiketoimintalähtöisellä rekrytoinnilla.	Liiketoimintalähtöisyys on perustana rekrytoinnille ja osaamisen kehittämiselle. Kehityskeskusteluissa sovimme osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Keskolla on henkilöstölle suunnattu lähi- ja verkkokoulutustarjonta, joka on julkaistu henkilöstölle.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet ja vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet omaan henkilöstöön on arvioitu Keskon henkilöstöjohdossa ja olennaiset vaikutukset sekä muutokset on käsitelty konsernin luottamushenkilöiden ryhmässä. Liiketoimintastrategioita laadittaessa huomioidaan henkilöstöön liittyvät strategiset näkökulmat. Liiketoimintastrategioiden pohjalta laaditaan yhteinen Keskon henkilöstöstrategia. Henkilöstöä koskevat toimintaperiaatteet ovat kiinteä osa Keskon strategiaa.

Oma henkilöstö käsittää kaikki ne Keskon työntekijät, jotka ovat työsuhteessa Keskon. Työsuhdetyypit on kuvattu tarkemmin osiossa Mittarit, Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet (S1-6). Osassa Keskon liiketoimintoja työskentelee henkilöstövuokrausyritysten kautta palkattuja työntekijöitä. Muiden kuin työsuhteisten työntekijöiden osuus on vain noin 0,5 % koko työvoimasta, joten raportointia ei ole katsottu olennaiseksi Keskon toiminnassa.

Keskossa on tunnistettu myönteisiä vaikutuksia omaan henkilöstöön seuraavilla alueilla: työehtosopimusten kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu, riittävä palkka, yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen sekä koulutus ja taitojen kehittäminen. Työehtosopimusten kattavuuden ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelun myönteiset vaikutukset koskevat erityisesti Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan henkilöstöä, sillä Baltian maissa ja Puolassa ei ole työehtosopimuksia eikä samankaltaista työmarkkinaosapuolia kuin Pohjoismaissa. Muiden osa-alueiden myönteiset vaikutukset koskevat koko henkilöstöä Keskossa. Keskon toimia käsitellään tarkemmin osiossa Toimenpiteet (S1-4).

Olemme tunnistaneet tosiasiallisen kielteisen vaikutuksen terveyden ja työturvallisuuden alueella liittyen erityisesti työtapaturmiin. Työtapaturmat ovat yleensä yksittäisiä ja pääsääntöisesti lieviä. Eniten työtapaturmia määrällisesti aiheutuu logistiikkatyöntekijöille ja automekaniikoille sekä kaupan työntekijöille. Suomessa nuorten aikuisten työtapaturmat ovat korkeammalla tasolla kuin muissa ikäryhmissä. Parannusta on kuitenkin tapahtunut 20–25-vuotiaiden osalta. Sairauspoissaolopäivien trendi on ollut laskeva. Saamme diagnoositietoja sairauspoissaaloista vain Suomesta. Eniten diagnostisoituja sairauspoissaaloja aiheuttivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Kaupan tehtävissä ja erityisesti

nuorilla työntekijöillä korostuivat kuitenkin edelleen mielenterveyden häiriöt sairauspoissaolujen syynä.

Keskolla ei ole esimerkiksi toimintamaista tai maantieteellisistä alueista johtuen erityisen riskialtista toimintaa, johon liittyisi merkittävää pakkotyön tai lapsityövoiman käytön riskiä omassa henkilöstössä. S2 Arvoketjun työntekijät -osiossa käsitellään myös pakkotyön ja lapsityövoiman käytön riskiä. Keskossa ei ole tunnistettu vihreään siirtymään liittyviä olennaisia vaikutuksia omaan henkilöstöön.

Vaikutusten hallinta

Keskon henkilöstöjohto tekee neljännesvuosittain HR:n riskianalyysin. Riskiarviot ja tarvittavat riskienhallinnan toimenpiteet ovat olennainen osa kaikkea Keskon omaa henkilöstöä koskevaa toimintaa ja päätöksentekoa. Teemme työturvallisuuden, työterveyden ja hyvinvoinnin alueella seurantaan datan avulla ja jatkotoimenpiteiden suunnittelua konsernin ja liiketoimintojen yhteistyönä. Kokoamme työturvallisuus- ja työterveysriskien hallinnan toimenpiteet toimialoittain sekä maittain ja seuraamme niiden toteutumista työturvallisuuden ohjausryhmässä ja konsernin työsuojeluryhmässä, jossa on henkilöstön edustajat mukana.

Teemme tiivistä yhteistyötä vakuutusyhtiöiden ja työterveyden palveluntuottajien sekä Suomessa lisäksi Keskon oman työterveyden kanssa kielteisten vaikutusten hallitsemiseksi ja vähentämiseksi. Konsernin ja toimialojen HR:n, lakiasioiden ja vastuullisuuden yksiköiden vastuuhenkilöt sekä liiketoimintojen vastuuhenkilöt ja esihenkilöt ovat keskeisiä tahoja tunnistettujen olennaisten vaikutusten hallinnoinnissa. Eri osa-alueilla tehdään laajasti henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa yhteistyötä, jota kuvataan tarkemmin osiossa Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa (S1-2).

Omaan henkilöstöön tunnistetut olennaiset vaikutukset on otettu huomioon Keskon vastuullisuusstrategiassa ja henkilöstöstrategiassa sekä näihin liittyvissä tavoitteissa, kun ne koskevat kaikkia toimintamaita.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Toimintaperiaatteet (S1-1)

Konsernin henkilöstöpolitiikka, K Code of Conduct -toimintaohjeet, vastuullisuusstrategia ja henkilöstöstrategia ohjaavat ja tukevat tavoitteellista henkilöstöön liittyvää toimintaa. Henkilöstöpolitiikka sisältää linjaukset ja toimintaperiaatteet seuraavista kokonaisuuksista: rekrytointi, osaaminen, johtaminen, palkitseminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä turvallisuus ja hyvinvointi. Vuoden 2025 aikana päivitimme Keskon kaikkia toimintamaita koskevan henkilöstöpolitiikan, ja se hyväksyttiin Keskon hallituksessa. Päivitetty henkilöstöpolitiikka astuu voimaan 1.1.2026. Päivitys ei sisällä merkittäviä muutoksia keskeisiin periaatteisiin. Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu ja työehtosopimusneuvottelut toteutetaan kunkin maan lainsäädännön ja käytäntöjen mukaisesti, eikä näitä ole erikseen sisällytetty henkilöstöpolitiikkaan. Edellä mainittujen ohjaavien periaatteiden lisäksi meillä on käytössä terveys- ja työturvallisuusperiaatteet, yhdenvertaiseen kohteluun sekä koulutukseen ja taitojen kehittämiseen liittyvät periaatteet. Terveys- ja työturvallisuusperiaatteet on hyväksytty aiemmin Keskon työsuojelun ohjausryhmässä. Ylin vastuuhenkilö henkilöstöä koskevien toimintaperiaatteiden käytäntöön viennissä on henkilöstöstä vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

Päivitimme vuoden 2025 aikana omaa henkilöstöä ohjaavat toimintaperiaatteet, jotka ovat: Asiakas aina ensin, Myynti ja kasvu mielessä, Positiivinen tekemisen meininki, Yhdessä vahvempia ja Reilu peli. Pääjohtaja on hyväksynyt nämä toimintaperiaatteet lokakuussa ja ne astuivat voimaan vuoden 2025 aikana. Nämä toimintaperiaatteet ovat myös osa Keskon strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa.

K Code of Conduct -toimintaohjeiden mukaisesti emme hyväksy lapsityövoiman käyttöä, mitään pakkotyön muotoa tai ihmiskauppaa tai muita modernin orjuuden muotoja. Henkilöstöpolitiikka, K Code of Conduct -toimintaohjeet sekä terveys- ja työturvallisuusperiaatteet kattavat koko oman henkilöstön ja ne ovat saatavilla Keskon intranetissä ja ulkoisilla verkkosivuilla.

Kestävyys selvityksen G1 Liiketoiminnan harjoittaminen -osiossa on lueteltu yrityskulttuuriin, liiketoiminnan harjoittamiseen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen liittyvät Keskon omat toimintaohjeistukset ja toimintamallit sekä kansainväliset toimintaohjeet ja periaatteet, joiden noudattamiseen Kesko on sitoutunut kaikessa toiminnassaan. Näiden lisäksi Kesko noudattaa

ILO:n sopimusta työelämän perusoikeuksista ja on sitoutunut YK:n naisten voimaannuttamisen periaatteisiin naisten aseman ja urakehityksen vahvistamiseksi.

Toimintamme lähtökohtana on syrjimättömyys ja yhdenvertaiset mahdollisuudet. Varmistamme turvalliset ja terveelliset työolot paikallisten lakien, kansainvälisten työturvallisuusstandardien ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Keskon vuorovaikutus henkilöstön kanssa perustuu avoimuuteen, osallistamiseen ja jatkuvaan dialogiin. Palkitsemiseen ja riittävään palkkaan liittyvät periaatteita on kuvattu tarkemmin yhdenvertaiseen kohteluun liittyvissä toimintaperiaateissa.

Kesko suojaa työntekijöiden henkilötietoja ja yksityisyyttä sekä työsuhteen aikana että sen päätyttyä. Työntekijätietoja käsitellään turvallisesti ja vastuullisesti. Sisäisen valvonnan lisäksi ulkopuoliset tahot auditoivat toimintaa säännöllisesti.

Terveytteen ja työturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet

Työterveyden ja -turvallisuuden johtaminen perustuu lakisääteisiin vaatimuksiin, olennaisten riskien tunnistamiseen ja hyvien käytäntöjen toteuttamiseen. Työturvallisuusjohtamismalli määrittelee vastuut eri organisaatiotasoilla. Työturvallisuusriskejä arvioidaan ja analysoidaan konsernissa hyväksytyn riskienarviointijärjestelmän mukaisesti. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla teknisessä kaupassa edistämme työturvallisuutta sekä sisäisten auditointien että ulkoisen ISO 45001 -sertifikaatin mukaisesti kaikissa maissa. Sovellamme sertifikaatin periaatteita myös muualla Keskossa. Konsernitason seuramme hyvinvointia ja psykososiaalista kuormitusta säännöllisesti osana K Voices -henkilöstötutkimusta.

Keskon työturvallisuuden ohjausryhmä vastaa strategisten tavoitteiden määrittämisestä, vastuunjaon määrittelystä eri organisaatiotasoilla, toimenpiteiden koordinoinnista ja niiden vaikuttavuuden seurannasta. Hallintamallit vaihtelevat toimintamaiden ja paikallisen lainsäädännön mukaisesti.

Keskon henkilöstö voi esittää työturvallisuuteen liittyviä havaintoja toimipaikassa sovitulla tavalla ja tunnistaa hyvinvointia tukevia voimavaratekijöitä sekä puuttua terveyttä ja työkykyä uhkaaviin tekijöihin ja tilanteisiin. Esihenkilöt ovat operatiivisessa vastuussa työturvallisuudesta yksiköissään ja työsuojelupäälliköt koordinoivat yhteistoimintaa

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

vastuualueellaan. Henkilöstön työterveyttä, kuten työkykyä ja mielenterveyttä, tukevat palvelut järjestetään kunkin maan lainsäädännön ja käytäntöjen mukaisesti. Olemme sitoutuneet edistämään myös osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista eri keinoin.

Yhdenvertaiseen kohteluun liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon henkilöstöpolitiikan ja K Code of Conduct -toimintaohjeiden mukaisesti olemme sitoutuneet yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistämiseen kaikessa toiminnassamme. Olemme sitoutuneet siihen, ettei työpaikalla esiinny syrjintää sukupuolen, etnisen taustan, kansalaisuuden, ihonvärin, uskonnon, poliittisen näkemyksen, siviilisäädyn, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuoli-identiteetin, iän, vamman, tai muun henkilöön liittyvän ominaisuuden perusteella. Työntekijöiden rekrytoinnissa korostuvat osaaminen, koulutus sekä motivaatio. Edistämme ja koordinoimme yhdenvertaisuutta konsernin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmässä, Keskon yhteisillä toimintaperiaatteilla ja K Code of Conduct -toimintaohjeilla. Ehkäisemme syrjintää nollatoleranssiperiaatteen sekä häirinnän ja epäasiallisen käytöksen vastaisen toimintamallin avulla. Puutimme esimerkiksi mahdollisiin syrjintätilanteisiin selvittelyprosesseilla. Lakisääteiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat kehittämisen perustana. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuutta tukevat prosessit vaihtelevat maiden käytäntöjen mukaan.

Monimuotoisuutta ja mukaan ottamista edistetään DEI-tavoitteita tukevalla ohjelmalla, jossa on keskitytty monimuotoisen ja inklusiivisen työpaikan rakentamiseen, yhdenvertaiseen palkitsemiseen ja sukupuolten tasa-arvoon kaikilla organisaatiotasolla. Kesko on sitoutunut YK:n naisten voimaannuttamisen periaatteisiin naisten aseman ja urakehityksen vahvistamiseksi. Painopisteet haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien tukemiseksi vaihtelevat eri maissa.

Keskon palkitsemisen perusperiaatteet ovat suoritukseen perustuva kilpailukykyinen kokonaispalkitseminen sekä työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, joita olemme sitoutuneet edistämään osana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaamme. Palkitsemiskäytäntöihimme kuuluu säännöllinen peruspalkkojen tarkastelu, konserni- ja liiketoimintatavoitteisiin perustuvat tulos- ja suoritepalkkiot sekä yhteiset henkilöstöedut. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa hyvään suoritukseen sekä sitouttaa yhtiöön ja sen strategiaan tavoitteisiin. Keskon tehtävien vaativuusluokittelujärjestelmän avulla voimme

vertailla vastaavien tehtävien palkkoja. Edistämme sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa osana palkitsemiskäytäntöjä.

Kesko sitoutuu tarjoamaan työntekijöilleen tehtävän vaativuutta vastaavan ja elämiseen riittävän palkan. Palkkaus perustuu joko työehtosopimukseen tai tehtäväkohtaiseen vaativuusluokitteluun. Palkitsemisen kokonaisuus, johon kuuluu peruspalkka, tulospalkkiot ja pikapalkitseminen, on suunniteltu tukemaan työntekijöiden motivaatiota, suoriutumista ja taloudellista turvaa. Kesko tunnistaa osa-aikatyön vaikutukset toimeentuloon ja pyrkii edistämään kokoaikatyön mahdollisuuksia. Palkkatasoa arvioidaan vuosittain ulkoisen markkinadatan ja sisäisten vertailujen avulla. Myös palkkaerotarkastelu tehdään vuosittain. Vuoden 2025 palkantarkistuskierroksella huomioitiin hyvä suoriutuminen ja kilpailukyky, ja korotuksista neuvoteltiin henkilöstön edustajien kanssa. Kesko valmistautuu EU:n palkkaläpinäkyvyysdirektiivin voimaantuloon. Direktiivi tuo uusia velvoitteita palkkatietojen raportointiin ja työntekijöiden tiedonsaantioikeuksiin. Jos sukupuolten välillä ilmenee perusteettomia palkkaeroja, käynnistää Kesko yhteisen palkka-arvioinnin henkilöstön edustajien kanssa ja ryhtyy toimenpiteisiin perusteettomien palkkaerojen korjaamiseksi.

Koulutukseen ja taitojen kehittämiseen liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon henkilöstöpolitiikan mukaisesti osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Teemme suunnitelmat osaamisen kehittämisen painopisteistä ja toimenpiteistä osana vuosisuunnittelua sekä konsernitasolla että liiketoimintayksiköissä. Koulutussuunnitelma sisältää osaamisen kehittämisen toimenpiteitä johtamis- ja esihenkilötyön, erilaisten vuorovaikutus- ja työelämätaitojen sekä asiaosaamisen alueilla. Konsernin HR:n ja liiketoiminnan vastuuhenkilöt edistävät osaamisen kehittämistä tiiviissä yhteistyössä ja seuraavat suunnitelmien toteutumista systemaattisesti.

Hyvällä osaamisella varmistetaan työssä onnistumista, työhyvinvointia ja tarjoamme mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Osaamisen kehittämistä edistetään koulutuksen ja työssä oppimisen avulla. Suorituksen johtamisen prosessissa ja muissa yksilötason keskusteluissa käsitellään kehittymistä ja sovitaan toimenpiteistä.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa (S1-2)

Olemassa olevista ja mahdollisista vaikutuksista omaan henkilöstöön keskustellaan tiiviissä yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken niissä Keskon toimintamaissa, joissa on henkilöstön edustajia. Kesko ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset päätöksenteossa, mikä auttaa yritystä ymmärtämään paremmin mahdollisia henkilöstöön liittyviä riskejä ja vaikutuksia.

Keskossa on monia henkilöstöfoorumeita, joissa työntekijöiden ja työnantajan vuoropuhelu on säännöllistä. Keskustelua käydään suoraan työntekijöiden, heidän edustajiensa ja esihenkilöiden kanssa. Yhteistyömallit vaihtelevat maittain paikallisen lainsäädännön mukaisesti. Nämä henkilöstöfoorumit seuraavat henkilöstöön kohdistuvien vaikutuksia ja niiden kehittymistä: Keskon konserniyhteistyökokous puolivuositain, luottamushenkilöiden ryhmä kuukausittain, liiketoimintakohtaiset henkilöstöasioiden johtoryhmät kuukausittain tai vähintään neljännesvuositain sekä kaksi kertaa vuodessa kokoontuva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmä. Ylin vastuuhenkilö henkilöstön edustajien osallistamisessa ja yhteistyössä on henkilöstöstä vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

Suomessa on sopimus henkilöstöedustuksen järjestämisestä. Lisäksi olemme laatineet Keskossa European Works Council (EWC) -julkilausuman, jonka mukaan syvennämme yhteistyötä ja vuoropuhelua. Seuraava EWC-kokoontuminen on tarkoitus järjestää vuonna 2026. Henkilöstön osallistamisen tehokkuutta arvioidaan vuoropuhelun määrällä, käsitellyillä asioilla ja henkilöstön edustajien antamalla jatkuvalla palautteella puolivuositaisessa konserniyhteistyökokouksessa. Lisäksi henkilöstön kanssa ylläpidetään vuoropuhelua osavuosikatsausten yhteydessä pidettävillä pääjohtajan henkilöstötilaisuuksilla.

Vuonna 2025 toteutimme Keskossa koko henkilöstölle Tanskaa lukuun ottamatta K Voices -henkilöstötutkimuksen, jonka avulla selvitimme henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia laajasti. Lisäksi Suomessa tehtiin kaksi kertaa vuoden aikana Let's K -kysely, jonka tavoitteena oli kuulla henkilöstön ajankohtaisia tunnelmia ja kehittää yhdessä työn arkea. Myös kielivähemmistöjen kanssa on käyty keskusteluja heidän työskentelykokemuksistaan ja toiveistaan Suomessa. Käytännön toimia kuvataan osiossa Toimenpiteet (S1-4). Toimintamaissa on käytössä yhteisen henkilöstötutkimuksen lisäksi erilaisia kyselyjä ja

kartoituksia, kuten toimintamaiden omia hyvinvointi-, työtyytyväisyys-, kulttuuri- ja toimintaympäristökyselyjä, joiden avulla henkilöstö voi tuoda esiin näkemyksiään.

Kesko kunnioittaa työntekijöiden järjestäytymisvapautta ja kollektiivista neuvottelua paikallisen lainsäädännön mukaisesti. Työoloja, palkkausta tai työehtosopimuksia koskevissa kysymyksissä tarjoamme työntekijöille kanavia vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Keskossa sovelletaan useita työehtosopimuksia, kuten Kaupan alan, Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan sekä toimihenkilöiden TES:iä. Sopimusten soveltamista toteutetaan yksiköittäin ja toimialoittain, ja paikalliset sopimukset täydentävät valtakunnallisia sopimuksia.

Vuoropuhelu työmarkkinaosapuolten kanssa toteutuu useilla tasoilla. Vuonna 2025 keskustelujen keskiössä olivat muun muassa EU:n palkkaläpinäkyvyysdirektiivin vaikutukset, työehtosopimusten uudistukset, TES-pohjaisten palkkausjärjestelmien luotettavuus, työaikajärjestelyt, työhyvinvointi ja sosiaalinen suojelu.

Konsernitasolla luottamushenkilöiden kanssa käsiteltiin kestävyysraportoinnin vaatimuksia kaksi kertaa vuoden aikana sekä henkilöstöpolitiikan päivityksiä ja riskienhallintaa. Henkilöstöedustuksen jatkuvuutta varmistettiin luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaalien järjestämistä tukemalla. Työturvallisuutta vahvistettiin Suomessa ja muissa toimintamaissa tarkastamalla työsuojelukäytäntöjä uudella hallintomallilla ja päivittämällä riskikartoitusta puolivuositain.

Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi (S1-3)

Järjestämme työntekijäfoorumeita ja kuulemistilaisuuksia, joissa henkilöstö voi tuoda esiin näkemyksiään mahdollisista työoloista, työterveyttä ja -turvallisuutta tai syrjintää koskevista haasteista. Tämä voi johtaa konkreettisiin muutoksiin toimintatavoissa, mikä auttaa hallitsemaan mahdollisia kielteisiä vaikutuksia.

Kesko on sitoutunut varmistamaan oikeudenmukaisen ja turvallisen työympäristön kaikille työntekijöilleen. Kesko ottaa työntekijät ja työsuojelun edustajat mukaan työympäristöriskien

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

arviointiin. Työntekijöiden osallistaminen auttaa tunnistamaan sekä nykyisiä että mahdollisia riskejä tehokkaammin.

Käsitlemme työntekijöiden huolenaiheet asianmukaisesti ja tehokkaasti seuraavin periaattein: viestimme selkeästi, selvitlemme tai tutkimme nopeasti ja systemaattisesti sekä noudatamme oikeudenmukaista, työntekijää tarvittaessa suojaavaa käsittelyprosessia. Seuraamme aktiivisesti korjaustoimenpiteiden tehokkuutta ja teemme tarvittavia uusia toimenpiteitä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan erilaisia seurantaan liittyviä keinoja.

Kesko tekee tiivistä yhteistyötä työntekijöiden edustajien, kuten luottamushenkilöiden ja ammattiliittojen kanssa. Säännöllisissä keskustelutilaisuuksissa työntekijät voivat tuoda esiin huolenaiheitaan ja keskustella niistä suoraan johdon kanssa. Käsitlemme näissä tilaisuuksissa ajankohtaisia asioita ja pyrimme löytämään ratkaisuja yhdessä. Keskusteluja on käyty muun muassa yhtiön palkitsemiskäytännöistä ja paikallisista henkilöstöeduista. Henkilöstön edustajien kanssa on keskusteltu laajasti useista teemoista, jotka liittyvät työelämän kehittämiseen, yhteistoimintaan, edustuksellisuuteen ja hyvinvointiin.

Henkilöstölle viestitään ilmoituskanavista ja niiden käytöstä esimerkiksi intranettien ja toimipaikoissa olevien näyttöjen välityksellä. Työntekijöiden ja konsulttien tulee ilmoittaa epäilyistä väärinkäytöksistä ensisijaisesti omalle esihenkilölleen tai K-ryhmän vastuuhenkilölle. Jos ilmoitusta ei jostain syystä voi tai halua tehdä ensisijaisille vastuuhenkilöille, ilmoittaja voi käyttää SpeakUp-ilmoituskanavaa, jossa kaikki ilmoitukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. SpeakUp-kanavaa ylläpitävän yrityksen henkilöstöä sitovat tiukat salassapitovelvoitteet. Keskon Governance, Compliance & Ethics -toiminto käsittelee Keskon tutkittaviksi tulevat SpeakUp-ilmoitukset. Tutkinnassa voidaan tarvita tapauskohtaisesti muita asiantuntijoita tai viranomaisia. Tarkemmin Keskon SpeakUp-kanavasta on kerrottu G1 Liiketoiminnan harjoittaminen -standardin kohdassa Ilmoittajansuojelu.

SpeakUp-kanavan lisäksi Keskon henkilöstön edustajat, työsuojelu- tai luottamushenkilöt, ovat henkilöstön käytettävissä paikallisesti. Esimerkiksi Suomessa Task Force -toimintamallilla voidaan selvittää mahdollisia laajempia tai vakavampia henkilöstöltä saatuja ilmoituksia. Lisäksi erilaisten kyselyjen, kuten toimintamaiden omien hyvinvointi-, työtyytyväisyys- tai kulttuurikyselyjen, avulla työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään ja toiveitaan anonyymisti. Muut kuin SpeakUp-kanavan kautta tulevat tapaukset ja sisäiset

selvitykset ovat HR:n ja työsuhdejuridiikan normalityötä eikä niitä tilastoida. Liiketoimintojen HR ja henkilöstön edustajat käsittelevät henkilöstön kokemia haasteita ja huolenaiheita sekä seuraavat toimenpiteiden tehokkuutta.

Toimenpiteet (S1-4)

Terveys ja työturvallisuus

Vuonna 2025 kokosimme konsernitasoisen työturvallisuuden riskikartan eri maiden riskikartoitusten pohjalta ja teimme sen perusteella maakohtaiset kehittämissuunnitelmat. Keskossa tehtiin monia eri toimenpiteitä työturvallisuuskulttuurin ja proaktiivisten toimintamallien vahvistamiseksi. Riskikartoitusten perusteella Ruotsissa perustettiin työympäristökomitea, Norjassa keskityttiin sisäisten auditointien tekemiseen keskeisistä riskeistä, Puolassa tehtiin terveys- ja turvallisuusauditointeja myymälöissä ja terminaaleissa, ja Liettuassa edistettiin uusien terveys- ja turvallisuusvaltuutettujen koulutusta.

Vuonna 2024 Keskon ammattitaudeista valtaosa oli autoliiketoiminnassa, minkä johdosta autoliiketoiminnan työturvallisuustoimenpiteiden painopisteenä oli vuonna 2025 ammattitautien ehkäiseminen. Kehitystarpeita tunnistettiin erityisesti rengastyössä. Toimenpiteitä olivat esihenkilöiden koulutus, systemaattinen työhön opastus, työhygieeniset mittaukset ja niiden perusteella korjaavat toimenpiteet, kuten henkilösuojainten käytön tehostaminen.

Vuonna 2025 pilotoimme Suomessa psykososiaalisen kuormituksen itsearviointityökalua kehityskeskustelussa. Yhteensä noin 6 600 työntekijää teki itsearvion. Itsearvioinnin mukaan joko usein tai jatkuvaa psykososiaalista kuormitusta koki alle 6 % vastaajista. Koulutimme esihenkilöille uuden psykososiaalisen kuormituksen toimintamallin ja samalla kehitettiin prosessia haitallisesti kuormittuneiden työntekijöiden varhaiseen havaitsemiseen ja tukemiseen. Suomessa panostimme mielen hyvinvoinnin tukemiseen järjestämällä koulutuksia ja viestimällä aiheesta henkilöstölle vastaten erityisesti nuorten ikäryhmässä tunnistettuihin mielenterveyden haasteisiin.

Ehkäisemme Keskossa työterveyden, -turvallisuuden ja -hyvinvoinnin alueen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia täyttämällä lakisääteiset vaatimukset, tunnistamalla, ehkäisemällä ja lieventämällä olennaisia riskejä sekä toteuttamalla hyviä työterveys- ja

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

työturvallisuuskäytäntöjä. Päävastuu työturvallisuudessa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa sekä niihin liittyvistä toimenpiteistä on liiketoiminnoilla. Keskeisiä toimenpiteitä ovat työturvallisuusperehdytys ja työhön opastus, koulutus, mahdollisuus turvallisuushavaintojen tekemiseen ja kattava riskienarviointiprosessi sekä ohjeet poissaolon vaatineiden työtapaturmien tutkimiseen.

Työsuojeluasiantuntijat ja -valtuutetut ovat keskeisessä asemassa työn suunnittelussa ja kehittämisessä. Kehitämme työntekijöiden ja henkilöstön edustajien kanssa yhteistyötä maiden lainsäädännön ja käytäntöjen mukaisesti. Varmistamme vaikutusten hallinnan konkreettisilla toimintasuunnitelmilla ja niiden toteutumisen seurannalla, toimivilla prosesseilla ja henkilöstösuunnittelulla. Vuonna 2025 kävimme työterveys- ja työturvallisuusasioita konsernitasolla läpi kolme kertaa vuodessa konsernin työsuojeluryhmässä.

Konsernin työturvallisuus raportoi keskeisistä työturvallisuuteen liittyvistä mittareista ja toimenpiteistä toimiala- ja konsernijohtolle puolivuositain. Lisäksi liiketoimintajohtajat ja HR käyvät läpi työterveys- ja työturvallisuusasioita puolivuositain, seuraavat tunnuslukujen kehittymistä ja päättävät työturvallisuuden ja hyvinvoinnin tarvittavista toimenpiteistä. Keskon yksiköt tekevät toimintasuunnitelman kehitettävistä asioista vuosittain ja HR seuraa sen toteutumista. Vuonna 2025 toimiala- ja konsernijohto tekivät myös toimenpiteitä työturvallisuusjohtamiseen puolivuotisraportoinnin perusteella.

Poissaoloja, tapaturmia ja ammattitauteja ehkäistään Keskossa johdonmukaisten toimintamallien sekä konsernin, liiketoimintojen ja luottamushenkilöiden tiiviin yhteistyön avulla. Esimerkkejä tästä ovat työkyvyn ja työturvallisuuden hallintamalli sekä Suomessa HR-toimijoiden ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisessa. Tuemme Keskossa aktiivisesti työntekijää yksilöllisissä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt, esimerkiksi muokkaamalla työtä. Työtapaturmat on kirjattu systemaattisesti työtapaturmajärjestelmiin ja niiden avulla tutkintaa seurattiin työsuojelupäälliköiden toimesta.

Esihenkilöt vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksestä työterveys- ja -turvallisuus-asioihin ja lisäksi henkilöstölle järjestetään työturvallisuuskoulutusta. Esihenkilö arvioi yhdessä työterveyden ja HR:n asiantuntijoiden kanssa myös työntekijän työkykyä ja hyvinvointia tarvittaessa.

Yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen

Tietoisuutta monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta edistetään ”Monimuotoisuus ja mukaan ottaminen” -verkkokoulutuksella, jota uudistettiin ja koulutukseen lisättiin kattavammin eri kieliversioita vuonna 2025. Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuuskysymykset ovat osa Keskon uusille esihenkilöille tarkoitettua Leader@K-koulutusta. Lisäksi kaikki logistiikan esihenkilöt osallistuivat aihetta koskevaan koulutukseen Suomessa.

Työpaikkailmoituksiin on lisätty monimuotoisuuslupaus, ja hakulomakkeella korostetaan, ettei hakijan tarvitse ilmoittaa ikää tai sukupuolta eikä ansioluetteloon tarvitse sisällyttää tehtävään liittymätöntä tietoa.

Haluamme houkutella Keskoon yhä enemmän osaajia kansainvälisillä taustoilla. Tästä syystä perustimme buddy-ohjelman tukemaan K-Kampuksella englantia työkielenään käyttäviä henkilöitä ja heidän perehdytystään. Suomessa päivittäistavarakaupan maahanmuuttajaohjelmassa yhdistyvät koulutukseen liittyvä työharjoittelu ja mahdollisuuksien mukaan myös työllistyminen harjoittelujakson jälkeen kaupassa.

Keskon tavoitteena on lisätä naisten määrää sekä ylimmän johdon että keskijohdon tehtävissä. Konsernin HR-johtoryhmä ja vastuullisuuden johtoryhmä seuraavat DEI-ohjelman tavoitteiden edistymistä säännöllisesti. Vastuu DEI-ohjelman edistymisestä kuuluu konsernin HR-yksikölle.

Koulutus ja taitojen kehittäminen

Vuonna 2025 osaamisen kehittämisen painopisteitä olivat johtaminen ja esihenkilötyö sekä ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukeminen. Vahvistimme ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukea ottamalla käyttöön Suomessa ja Baltian maissa uuden, yhteisen K Learning -oppimisympäristön. Käyttö laajenee myös muihin maihin tulevana vuosina. Toteutimme Suomessa Esihenkilö kasvun ja kehittymisen tukena -valmennusta työntekijöiden urakehityksen tukemiseksi.

Jatkoimme osaamisen vahvistamista vaikuttamisen, yhteistyötaitojen ja itsensä johtamisen alueilla sekä tuimme tekoälytyökalujen käyttöönottoa uusilla koulutuksilla. Kaupoissa keskityttiin myynti- ja asiakaskohtaamisen sekä palvelu- ja tuoteosaamisen vahvistamiseen.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Suomessa kaupan henkilöstö siirtyi myös käyttämään uutta K Learning -oppimisympäristöä, jonka kautta heille tarjotaan laaja valikoima ammatillista koulutusta, kuten ketjukohtaisia valmennuksia, verkko-opiskelusisältöjä sekä mahdollisuuksia ammattitutkintojen suorittamiseen. Työpaikkaohjaajat toimivat kaupoissa laaja-alaisesti henkilöstön oppimisen tukena. Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Tanskassa on myös kaikkien työntekijöiden käytössä oma oppimislusta, jossa on laaja valikoima sekä ammatillisia että yleisiä koulutuksia.

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä arviointikeskustelu ovat keskeinen osa Keskon suorituksen johtamisen mallia. Keskusteluihin saatiin lisää kattavuutta kehittämällä Suomen logistiikan työntekijöiden tarpeeseen perustuva malli. Keskossa on käytössä myös muita liiketoimintakohtaisia suorituksen johtamisen käytäntöjä.

Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (S1-5)

	Lähtötilanne		2025	Tavoite	
Työtapaturmataajuus (TRIF), oma henkilöstö	2024	25,9	25,0	2030	22,0
Hyvinvointi-indeksi	2024	83	85	2030	86
Monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen indeksi	2024	87	88	2030	89
Ylin johto, aliedustetun sukupuolen osuus, %	2024	27,7	27,8	2030	40,0
Keskijohto, aliedustetun sukupuolen osuus, %	2024	32,8	28,2	2030	45,0
Kehittymisen ja kasvun mahdollisuudet	2024	68	70	2030	75

Kesko on asettanut tavoitteet seuraaviin omaan työvoimaan liittyviin osa-aiheisiin, terveys ja turvallisuus, sukupuolten tasa-arvo, monimuotoisuus ja koulutus ja taitojen kehittäminen. Kaikkien tavoitteiden lähtövuosi on 2024 ja tavoitetaso on asetettu vuoteen 2030.

Tavoitteiden asettamista on käsitelty laajasti eri sisäisten sidosryhmien kanssa. Tavoitteita on käsitelty luottamushenkilöiden ryhmän, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmän, työsuojelun ohjausryhmän ja konsernin työsuojeluryhmän kanssa. Ulkoisia sidosryhmiä on myös osallistettu tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteita on käsitelty erityisesti työterveysyhteistyökumppanien ja vakuutusyhtiöiden kanssa yhteistyössä. Näillä tahoilla on ollut mahdollisuus tuoda näkemyksiään esiin sekä tavoitteista että niihin liittyvistä toimenpiteistä.

Konsernijohtoryhmä seuraa säännöllisesti omaan henkilöstöön liittyviä tavoitteita. HR- ja vastuullisuusjohto, HR-vastuuhenkilöt, ohjaus- ja työryhmät sekä henkilöstön edustajat seuraavat tavoitteiden toteutumista.

Työtapaturmataajuus (TRIF) oli 25,0 ja on laskenut vuodesta 2024 kohti tavoitetasoa, joka on 22,0. Henkilöstötutkimukseen perustuva hyvinvointi-indeksi nousi vuodesta 2024 ja oli 85 vuonna 2025. Terveiden ja turvallisuuden tavoitteissa edistymisen arvioidaan olevan suunnitellulla tasolla.

Henkilöstötutkimukseen perustuva monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen indeksi nousi vuodesta 2024, ja oli 88 vuonna 2025. Korkea tulos nousi vielä entisestään.

Ylimmän johdon aliedustetun sukupuolen eli naisten osuus pysyi samalla tasolla vuoden 2024 tasoon verrattuna. Sen sijaan keskijohdossa naisten osuus laski lähtötasoon verrattuna.

Työntekijöiden osaamisen kehittymiseen liittyvä tavoite esitetään ensimmäisen kerran vuonna 2025. Tavoite on asetettu vuonna 2024 osana henkilöstöstrategian tavoitteita. Tavoitetaso on 75 vuoteen 2030 mennessä. Työntekijöiden osaamisen kehittymiseen liittyvä tavoite nousi vuodesta 2024, ja oli 70 vuonna 2025.

Laadintaperiaatteet

Tavoitetasojen määrittelyssä on huomioitu kaupan alan vertailutietoja tai keskimääräisiä tasoja, jos niitä on ollut saatavilla tai se on ollut olennainen tavoitteen kannalta. Lisäksi tavoitteen määrittelyssä on huomioitu lähtöarvo ja realistiset mahdollisuudet päästä tavoitteeseen monialaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteiden määrittelyssä on myös huomioitu se, että usein kaupan alaa koskevissa vertailutiedoissa on eritelty vähittäis- ja tukkukauppa ja logistiikka. Keskossa nämä on laskettu tavoitteissa ja niiden saavuttamisessa kokonaisuutena yhteen. Jos mittari on henkilöstötutkimuksesta, on hyödynnetty myös tutkimusyhteistyökumppanin kyvykkyyttä arvioida tavoitteen mittaria ja siinä edistymistä sekä tulosten arvioinnissa tutkimusyhteistyökumppanin arviota tilastollisesti merkittävistä muutoksista.

Tarkemmat työtapaturmataajuuden laadintaperiaatteet on kuvattu kohdassa Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit (S1-14).

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hyvinvointi-indeksi ja monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen indeksi perustuvat K Voices -henkilöstökyselyn kysymyksistä laadittuihin indekseihin. Hyvinvointi-indeksi koostuu 12 väittämästä ja monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen indeksi viidestä väittämästä. Henkilöstökyselyn indekseissä käytetään asteikkoa 0-100 ja tulos on suotuisasti vastanneiden prosenttiosuus kaikista vastanneista. Työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja kasvua kuvaava mittari perustuu K Voices -henkilöstötutkimuksen väittämään “Uskon, että minulla on mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun K-ryhmässä halutessani” ja tulos on suotuisasti vastanneiden prosenttiosuus kaikista vastanneista.

Tanskan henkilöstö ei ollut mukana K Voices -henkilöstötutkimuksessa vuosina 2024 ja 2025, joten Tanskan henkilöstö ei ole mukana tavoitteissa, jotka perustuvat henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Tanskassa on toistaiseksi käytössä oma erillinen henkilöstötutkimus.

Ylimmässä johdossa ja keskijohdossa aliedustetun sukupuolen osuudella tarkoitetaan naisten osuutta Keskossa. Naisten osuus on laskettu prosenttiosuutena koko tarkastelun alla olevasta työntekijäryhmästä. Seuraamme sukupuolten tasapainoista edustusta Keskon henkilöstöjärjestelmän tietojen avulla.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Mittarit

Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet (S1-6)

Työsuhteisten työntekijöiden kokonaismäärä sukupuolen mukaan

	2025	2024
Miehet	11 440	10 853
Naiset	7 536	7 444
Muut	15	12
Ei ilmoitettu	-	-
Yhteensä	18 991	18 309

Konsernin henkilökunta keskimäärin muutettuna kokoaikaisiksi työntekijöiksi segmentteittäin on kerrottu konsernitilinpäätöksen liitteessä 2.5 Liiketoiminnan kulut ja maantieteellinen jakauma liitteessä 2.2 Segmenttitiedot.

Työntekijät sopimustyypeittäin eriteltynä sukupuolen mukaan, henkilömäärä

	2025					2024				
	Naiset	Miehet	Muut	Ei ilmoitettu	Yhteensä	Naiset	Miehet	Muut	Ei ilmoitettu	Yhteensä
Työsuhteisten työntekijöiden määrä	7 536	11 440	15	-	18 991	7 444	10 853	12	-	18 309
Vakinaiset	6 634	9 738	9	-	16 381	6 528	9 183	10	-	15 721
Määräaikaiset	662	886	6	-	1 554	659	896	1	-	1 556
Vaihtelevalla työajalla työskentelevät	240	816	-	-	1 056	257	774	1	-	1 032
Kokoaikaiset	3 866	8 990	5	-	12 861	3 845	8 533	4	-	12 382
Osa-aikaiset	3 670	2 450	10	-	6 130	3 599	2 320	8	-	5 927

Henkilömäärä maissa, joissa on yli 50 työntekijää ja joiden osuus on vähintään 10 % työsuhteisten työntekijöiden kokonaismäärästä

	2025	2024
Suomi	12 598	12 555
Norja	1 918	2 091

Henkilöstön vaihtuvuus

	2025	2024
Yrityksestä lähteneiden työntekijöiden lukumäärä	3 807	4 161
Lähtövaihtuvuus, %	16,4	18,5

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Työntekijät sopimustyypeittäin maittain eriteltynä, henkilömäärä

	2025									
	Suomi	Norja	Ruotsi	Tanska	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Kiina ¹⁾	Yhteensä
Työsuhteisten työntekijöiden määrä	12 598	1 918	1 283	1 862	185	95	94	941	15	18 991
Vakituiset	10 821	1 565	1 118	1 769	179	94	94	726	15	16 381
Määräaikaiset	846	353	40	93	6	1	-	215	-	1 554
Vaihtelevalla työajalla työskentelevät	931	-	125	-	-	-	-	-	-	1 056
Kokoaikaiset	7 707	1 450	1 007	1 382	183	89	93	935	15	12 861
Osa-aikaiset	4 891	468	276	480	2	6	1	6	-	6 130

	2024									
	Suomi	Norja	Ruotsi	Tanska	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Kiina ¹⁾	Yhteensä
Työsuhteisten työntekijöiden määrä	12 555	2 091	1 458	893	181	93	88	935	15	18 309
Vakituiset	10 862	1 711	1 224	825	172	93	87	732	15	15 721
Määräaikaiset	794	380	101	68	9	-	1	203	-	1 556
Vaihtelevalla työajalla työskentelevät	899	-	133	-	-	-	-	-	-	1 032
Kokoaikaiset	7 746	1 554	1 084	699	179	88	87	930	15	12 382
Osa-aikaiset	4 809	537	374	194	2	5	1	5	-	5 927

1) Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla on hankintayhtiö Shanghaissa, joka palvelee kaikkia toimintamaita hankinnoissa.

Laadintaperiaatteet

Omaan henkilöstöön liittyvät tunnusluvut kattavat Kesko-konsernissa olevan henkilöstön kaikissa toimintamaissa. Laskelmissa käytettävä henkilömäärä ilmoitetaan vuoden viimeisen päivän mukaan työsuhteisten työntekijöiden lukumääränä. Lukumäärä sisältää myös ei-aktiivisesti työssä olevat henkilöt, kuten perhevapaalla olevat.

Työntekijöiden sukupuolijakauma on jaoteltu henkilömäärän mukaan seuraavasti: miehet, naiset, muut tai ei ilmoitettu työntekijän oman ilmoituksen mukaan.

Henkilöstön vaihtuvuuteen lasketaan mukaan kaikki vuoden aikana konsernista lähteneet työsuhteiset työntekijät jaettuna vuoden keskimääräisellä henkilölukumäärällä. Vuoden keskimääräinen henkilölukumäärä lasketaan raportointikuukausien keskimääräisen henkilömäärän keskiarvona.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Työehtosopimusten kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu (S1-8)

Työehtosopimusneuvottelujen ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelun kattavuus

Kattavuusaste	Työehtosopimusneuvottelujen kattavuus		Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu
	Työntekijät – ETA	Työntekijät – ETA:n ulkopuoliset	Edustus työpaikalla (vain ETA)
0-19 %			
20-39 %			
40-59 %			
60-79 %	Suomi		
80-100 %	Norja		Suomi, Norja
maille, joissa on yli 50 työntekijää, mikä edustaa yli 10 prosenttia kaikista työntekijöistä			

Työehtosopimusten piiriin kuuluvat työntekijät

	2025	2024
Työehtosopimusten piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus kaikista työsuhteisista työntekijöistä, %	75,8	75,6

Laadintaperiaatteet

Työehtosopimusten kattavuus määritetään suhteuttamalla työehtosopimusten piiriin kuuluvien työsuhteisten työntekijöiden määrä kaikkiin työsuhteisiin työntekijöihin.

Suomessa, Norjassa ja Tanskassa työehtosopimukset kattavat pääsääntöisesti kaikki työsuhteiset työntekijät lukuun ottamatta Suomen ylempiä toimihenkilöitä, joille on laadittu erillinen paikallinen sopimus edustuksellisuudesta, työaikamalleista ja palkantarkistuksista. Ruotsissa kaikki työntekijät kuuluvat työehtosopimusten piiriin, pois lukien maajohtaja, jota koskee erillinen sopimus. Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa ei ole kollektiivisia työehtosopimuksia.

Monimuotoisuuden mittarit (S1-9)

Henkilöstön ikäjakauma

	Lukumäärä		Prosenttiosuus, %	
	2025	2024	2025	2024
Alle 30 vuotta	5 169	4 763	27,2	26,0
30-50 vuotta	8 739	8 547	46,0	46,7
yli 50 vuotta	5 083	4 999	26,8	27,3

Ylimmän johdon sukupuolijakauma

	Lukumäärä		Prosenttiosuus, %	
	2025	2024	2025	2024
Nainen	27	26	27,8	27,7
Mies	70	68	72,2	72,3
Muu tai ei tietoa	-	-	-	-

Laadintaperiaatteet

Henkilöstön ikäjakauma on raportoitu työsuhteisten työntekijöiden lukumäärän ja prosenttiosuuden mukaan kolmessa eri ikäryhmässä.

Ylimmästä johdosta on raportoitu sukupuolijakauma lukumäärän ja prosenttiosuuden mukaan. Keskossa ylimpään johtoon kuuluvat johtajasopimuksella olevat johtajat.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Riittävä palkka (S1-10)

Kesko on sitoutunut maksamaan kaikille työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa, joka täyttää tai ylittää lailliset vähimmäisvaatimukset ja riittää kattamaan peruselinkustannukset. Palkka perustuu työehtosopimuksessa määriteltyyn tasoon. Niissä toimintamaissa, joissa ei ole työehtosopimuskäytäntöä, työntekijällä on oikeus vähintään minimipalkkaan. Tähän liittyvää kuvausta on myös kohdassa Työehtosopimusten kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu (S1-8).

Työntekijän peruspalkkaa verrataan sovellettavaan peruspalkkaan maan käytännöstä riippuen joko työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan tai minimipalkkaan. Pohjoismaissa työntekijän peruspalkkaa verrataan työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan. Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa työntekijän peruspalkkaa verrataan minimipalkkaan.

Koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit (S1-13)

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä arviointikeskustelu ovat keskeinen osa Keskon suorituksen johtamisen mallia. Yhteisen toimintatavan mukaisten suorituksen johtamisen keskustelujen piirissä on 75,2 % (63,5 %) omasta henkilöstöstä. Keskusteluihin saatiin lisää kattavuutta kehittämällä Suomen logistiikan työntekijöiden tarpeeseen perustuva malli.

Suorituksen johtaminen ja osaamisen kehittäminen

	2025	2024
% työntekijöistä, jotka osallistuivat säännöllisiin suorituksen johtamisen keskusteluihin	99,6	92,7
Miehet	99,6	88,1
Naiset	99,8	97,4
Muu tai ei tietoa	100,0	100,0
Keskimääräinen koulutustuntien määrä työntekijää kohden	4,6	4,4
Miehet	5,1	5,5
Naiset	4,0	3,2
Muu tai ei tietoa	1,3	1,6

Laadintaperiaatteet

Taulukossa esitetyt suorituksen johtamisen keskustelujen prosenttiluvut ovat Keskon yhteisen toimintatavan mukaisesti tehtyjä suorituksen johtamisen keskusteluja (tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suorituksen arviointikeskustelut). Suorituksen johtamisen keskustelujen käymiseen liittyvä suhdeluku on laskettu niiden henkilöiden lukumäärästä, joilla on mahdollisuus käydä kehityskeskusteluja Keskon yhteisen toimintamallin mukaisesti (tavoite- ja kehitys- sekä arviointikeskustelut). Nämä keskustelut dokumentoidaan henkilötietojärjestelmään. Muun muassa pitkät poissaolot tai työsuhteen alkaminen loppuvuodesta ovat tilanteita, joissa kehityskeskustelua ei käydä kalenterivuoden aikana. Tietyissä tehtävissä toimivilla, kuten päivittäistavara-kaupat, on tiimi-, osasto- tai kauppatasoiset tavoitteet, ja keskusteluja käydään säännöllisesti, mutta niiden käymistä ei raportoida Keskon yhteisen mallin mukaisesti.

Koulutustuntien määrä on laskettu työnantajalle ilmoitettujen, sekä sisäisten että ulkoisten koulutusten perusteella. Verkkokoulutusten osalta yhden koulutuksen kestoksi on arvioitu laskennallisesti 15 minuuttia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit (S1-14)

Työtapaturmien, työperäisten sairauksien, kuolemantapausten ja menetettyjen päivien määrä sekä tapaturmataajuus

	2025	2024
Raportoidut työtapaturmat	674	714
Tapaturmataajuus (TRIF)	25,0	25,9
Työperäiset sairaudet	-	4
Kuolemantapaukset työtapaturman ja työperäisen sairauden seurauksena	-	-
Työtapaturmien ja kuolemantapausten vuoksi menetetyt päivät	3 400	2 147

Työterveyden ja työturvallisuuden hallintajärjestelmä kattaa 100 % Keskon henkilöstöstä.

Laadintaperiaatteet

Työtapaturmat, työperäiset sairaudet, työtapaturmista ja työperäisistä sairauksista aiheutuneet kuolemantapaukset, työtapaturmien ja kuolemantapauksista menetettyjen päivien lukumäärä on raportoitu oman henkilöstön osalta. Työtapaturmien lukumäärä kattaa kaikki työnantajalle ilmoitetut tapaturmat kaikista maista.

Työtapaturmataajuus (TRIF) on laskettu siten, että työtapaturmien määrä kerrotaan miljoonalla työtunnilla ja jaetaan toteutuneilla työtunneilla. Luku sisältää kaikki hyväksytyt työtapaturmat ja työliikekipeytymiset.

Työperäiset sairaudet sisältävät vahvistetut ammattitautitapaukset ILO:n ammattitautimääritelmän mukaan.

Työtapaturmien ja kuolemantapausten vuoksi menetettyjen päivien lukumäärä on laskettu siten, että se sisältää kalenteripäivinä koko poissaolojakson alkaen ensimmäisestä kokonaisesta poissaolopäivästä. Luku sisältää työtapaturmien aiheuttamat työkyvyttömyyspäivät. Työtapaturmista ja ammattitaudeista johtuneet kuolemantapaukset on laskettu yhteen. Työtapaturmia, työperäisiä sairauksia ja kuolemia koskevat luvut eivät sisällä ei-työsuhteisten työntekijöiden, kuten esimerkiksi henkilöstövuokrausyritysten työntekijöiden, tietoja.

Ansiotuloa koskevat mittarit (palkkaero ja kokonaisansiot) (S1-16)

Sukupuolten palkkaero Keskossa vuonna 2025 oli 2,7 % (2,2 %). Naisten ja miesten keskimääräisten kokonaispalkkaerolukujen vertailtavuutta heikentävät vuoden 2025 aikana tehdyt yritysostot Tanskassa sekä eri toimintamaissa organisaatiomuutoksista johtuvat henkilöstömäärämuutokset sekä tehdyt tehtäväluokituksen tarkennukset. Suomen henkilöstön osalta keskimääräinen sukupuolten välinen palkkaero kaventui hieman. Korkeimmin palkatun henkilön vuotuisen kokonaisansion suhde vuotuisten kokonaisansioiden mediaaniin (pois lukien korkeimmin palkattu henkilö) oli 47 (33).

Laadintaperiaatteet

Palkitsemisen luvut perustuvat vuoden viimeisenä päivänä aktiivisessa työsuhteessa olevaan henkilöstöön. Naisten ja miesten keskimääräinen kokonaispalkkojen ero on laskettu henkilöiden lukumäärällä painotettuna keskiarvona samassa toimintamaassa ja vertailukelpoisissa tehtävissä työskentelevien naisten ja miesten kesken.

Korkeimmin palkatun henkilön vuotuisen kokonaisansion suhde on laskettu vertaamalla sitä vuotuisten kokonaisansioiden mediaaniin. Mediaanin laskennasta on jätetty pois henkilöt, jotka ovat aloittaneet kesken raportointivuoden, ovat olleet raportointivuodesta pitkällä, yli kolme kuukautta kestäneellä, poissaololla sekä korkeimmin palkatun henkilön palkka.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Tapaukset, valitukset ja vakavat ihmisoikeusvaikutukset (S1-17)

SpeakUp-kanavan kautta tuli tietoon 36 (15) ilmoitusta, jotka liittyivät Keskon oman henkilöstön työoloihin ja -ehtoihin ja muihin työhön liittyviin oikeuksiin. Muut kuin SpeakUp-kanavan kautta tulevat tapaukset ovat HR:n ja työsuhtejuristien tavanomaisiin työtehtäviin liittyviä selvityksiä eikä niitä rekisteröidä tapauskohtaisesti. Arvion mukaan vuonna 2025 Keskossa oli noin 15 (noin 10–15) omaa henkilöstöä koskevaa syrjintä- ja häirintäilmoitusta. Tähän arvioon sisältyy epävarmuustekijöitä, esimerkiksi mukana ei ole niitä ilmoituksia, jotka eivät täytä epäasiallisen kohtelun toimintamallin mukaisia tilanteita tai selvityksen perusteella ovat muita työsuhteasioihin liittyviä erimielisyyksiä.

Vuonna 2025 Keskossa ei ole todettu vakavia ihmisoikeusloukkauksia. Keskoa ei ole tuomittu edellä käsitellyistä tapauksista tai aikaisempien vuosien tapauksista sakkoihin tai muihin seuraamuksiin.

Laadintaperiaatteet

SpeakUp-kanavan kautta tulleiden ilmoitusten määrässä ovat mukana ne ilmoitukset, jotka liittyvät omaan henkilöstöön ja työpaikalla mahdollisesti tapahtuneeseen epäasialliseen käytökseen. Tämä luku ei sisällä syrjintään tai häirintään liittyviä ilmoituksia, koska ne on raportoitu erikseen. Omaa henkilöstöä koskeva syrjintä- ja häirintäilmoitusten kokonaismäärä on raportoitu HR:n ja työsuhtejuristien arviona toimintamaista. Tähän arvioon on yhdistetty SpeakUp-kanavan kautta tulleet syrjintä- ja häirintäilmoitukset.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

S2 ARVOKETJUN
TYÖNTEKIJÄT

Toimintaperiaatteet (S2-1)	159
Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa (S2-2)	160
Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi (S2-3)	161
Toimenpiteet (S2-4)	161

Olennesset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennesset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Työolot	Mahdollinen kielteinen vaikutus: Puutteelliset työolot heikentävät arvoketjun työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua.	- Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet ja amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjeet osana tavarant- ja palveluntoimittajasopimuksia sisältävät vaatimukset työolojen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiselle. - Edellytämme suorilta riskimaatavarantoimittajilta sosiaalisen vastuun auditointeja ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.
Lapsityövoima ja pakkotyö	Mahdollinen kielteinen vaikutus: Työoikeuksien loukkaukset arvoketjun työntekijöitä kohtaan aiheuttavat kärsimystä niille työntekijöille ja heidän perheilleen, joihin loukkaukset kohdistuvat.	
Työolot	Riski: Toimittajan ja Keskon välisen tavarantoimittajasopimuksen rikkominen ja K Code of Conduct -toimintaohjeiden vastainen toiminta voi vaikuttaa Keskon maineeseen sekä johtaa häiriöihin liiketoiminnassa, jos liikesuhde toimittajan kanssa joudutaan päättämään.	- Käymme tavarantoimittajiemme kanssa vuoropuhelua ja toimmme eskalaatioprosessin mukaisesti. - Edellytämme suorilta riskimaatavarantoimittajilta sosiaalisen vastuun auditointeja ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.
Lapsityövoima ja pakkotyö		

Olennesset vaikutukset, riskit ja
mahdollisuudet ja vuorovaikutus
strategian ja liiketoimintamallin
kanssa

Kesko on tunnistanut mahdollisia kielteisiä vaikutuksia liittyen arvoketjun työntekijöihin. Tunnistetut mahdolliset kielteiset vaikutukset ovat luonteeltaan yksittäisiä tapauksia. Lisäksi tiettyjen Keskon myymien tuotteiden hankintaketjuissa ilmenee systemisempiä ongelmia. Arvoketjun työntekijöihin kohdistuvat mahdolliset vaikutukset koskevat työntekijöitä, jotka työskentelevät Keskon arvoketjun alkupäässä yhtiöissä, joiden kanssa Keskolla on liikesuhde.

Tavaroiden hankinta on keskeinen osa Keskon liiketoimintamallia ja Kesko on liikesuhteessa suureen joukkoon tavarant- ja palveluntoimittajia. Näiden liikesuhteiden kautta Kesko on yhteydessä myös suureen joukkoon työntekijöitä, jotka työskentelevät näiden yhtiöiden palveluksessa. Työntekijät globaaleissa arvoketjuissa altistuvat mahdollisille kielteisille vaikutuksille Keskon myymien tuotteiden valmistuksen ja niihin tarvittavien raaka-aineiden tuotannon toiminnoissa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Kesko on tunnistanut mahdollisia kielteisiä vaikutuksia liittyen arvoketjun työntekijöiden työoloihin ja lapsi- ja pakkotyövoiman käyttöön Keskon toimitusketjuissa. Riski puutteellisista työoloista liittyy erityisesti Keskon tavarantoimittajien työntekijöihin, jotka osallistuvat hyödykkeiden valmistukseen tai alkutuotantoon riskimaiksi luokitelluissa maissa. Hankintamaiden riskiarvioinnissa hyödynnetään Maailmanpankin julkaisemiin Worldwide Governance -indikaattoreihin perustuvaa luokitusta. Riskimaiksi luokitelluista maista Keskolla on eniten hankintaa Kiinasta, Thaimaasta, Turkista, Intiasta ja Kreikasta. Kesko on tunnistanut arvoketjun työntekijöihin liittyvän lapsi- ja pakkotyön riskin tietyissä Keskon valikoimaan kuuluvissa tuotekategorioissa. Erityisesti pakkotyön riski on tunnistettu myös riskimaiden ulkopuolella. Esimerkkejä systeemitason vaikutuksesta on kausiluonteiseen työhön maatalouden alkutuotannossa sekä tekstiilialaan liittyvä pakkotyön riski.

Kesko on tunnistanut myös taloudellisen riskin liittyen arvoketjun työntekijöihin. Mikäli Keskon arvoketjussa ilmenee vakavia arvoketjun työntekijöiden työolojen tai ihmisoikeuksien loukkauksia tai lapsi- tai pakkotyön käytön tapauksia, näistä voi koitua Keskolle erilaisia taloudellisia kielteisiä vaikutuksia. Kielteiset vaikutukset voivat liittyä Keskolle aiheutuvaan mainehaittaan ja liiketoiminnan häiriöihin liikesuhteen päättyessä tavarán- tai palveluntoimittajan kanssa.

Kesko ei ole tunnistanut arvoketjun loppupään työntekijöihin kohdistuvia olennaisia vaikutuksia.

Toimintaperiaatteet (S2-1)

Keskon periaatteet hankintaketjujen ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin määritellään Keskon kestävän kehityksen politiikassa sekä Keskon yhteistyökumppaneille suunnatuissa K Code of Conduct -toimintaohjeissa. Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjujen ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Periaatteenamme on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä. Periaatteen toteutumisesta ja tavarantoimittajavalinnoista vastaa kunkin toimialan toimialajohtaja. Kestävän kehityksen politiikan periaatteiden toimeenpanemisesta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja.

Keskon hallitus on vuoden 2025 lopussa hyväksynyt päivitetyn vastuullisuuspolitiikan, entinen kestävän kehityksen politiikka, joka astuu voimaan 1.1.2026. Päivitetty vastuullisuuspolitiikka ei sisällä merkittäviä muutoksia keskeisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat Keskon toimintaa liittyen arvoketjun työntekijöihin.

Kesko on laatinut ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksen ja vaikutusarvioinnin YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Kesko kunnioittaa kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia ja sitoutuu useisiin kansainvälisiin julistuksiin ja sopimuksiin. Kesko on vuoden 2025 aikana suorittanut ihmisoikeusarvioinnin päivityksen keskittyen arvoketjun työntekijöihin. Arvioinnissa tunnistettiin merkittävimmät ihmisoikeusvaikutukset toimialoittain ja tuotekategorioittain. Arviointi valmistui vuoden 2025 lopussa ja arviossa esiin tulleiden havaintojen työstämistä jatketaan vuoden 2026 aikana.

Kesko edellyttää tavarán- ja palveluntoimittajiensa sitoutuvan yhteistyökumppaneille suunnattujen K Code of Conduct -toimintaohjeiden sisältämiin vaatimuksiin. Tavarán- ja palveluntoimittajien on kunnioitettava kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeusperiaatteita, joista tärkeimmät ovat YK:n ihmisoikeuksien julistus ja YK:n lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus, OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille ja OECD:n asianmukaisen huolellisuuden ohjeet vastuulliseen liiketoimintaan, ILO:n sopimus työelämän perusoikeuksista ja YK:n liiketoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjeet.

Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet sitouttavat yhteistyökumppanit noudattamaan työoloihin liittyviä vaatimuksia, kuten vastuullista rekrytointia, asianmukaisia työolosuhteita, kohtuullisia työaikoja, reilua palkkausta, järjestäytymisvapautta ja kollektiivista neuvotteluoikeutta sekä työterveyttä ja -turvallisuutta. Yhteistyökumppanit eivät saa käyttää pakkotyövoimaa sen missään muodoissa, kuten kaikki tahdosta riippumattoman työn muodot ja ihmiskauppa. Yhteistyökumppanit eivät saa suoraan tai epäsuorasti palkata lapsia, jotka ovat laillista työikää nuorempia.

Yhteistyökumppaneiden on varmistettava, että heidän alihankkijansa sekä tavarán- ja palveluntoimittajansa noudattavat samankaltaisia ja vastaavan taseisia periaatteita ja standardeja kuin yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeissa on esitetty.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Vuoden 2025 aikana Keskon SpeakUp kanavan kautta tuli kaksi palveluntoimittajia koskevaa ilmoitusta, jotka koskivat työ- ja työaikalainsäädännön rikkomista sekä tiettyjen taloudellisten raportointivelvoitteiden hoitamatta jättämistä.

Kesko on kestäväää liiketoimintaa edistävän amfori-järjestön jäsen ja mukana amfori BSCI -aloitteessa (Business Social Compliance Initiative). Keskon omien yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden lisäksi tavar- ja palveluntoimittajasopimuksissa on amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjetta koskevat sopimusehdot. Amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjeella tavar- ja palveluntoimittajat sitoutuvat huolehtimaan ihmisoikeuksien kunnioittamisesta toimitusketjuissaan kansainvälisesti tunnustettujen periaatteiden mukaisesti. Toimintaohje sisältää työoloihin liittyviä vaatimuksia ja lapsityövoiman, pakkotyön ja ihmiskaupan kiellon.

Kesko on mukana International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry -sopimuksessa, joka edistää bangladeshilaisten vaate- ja tekstiilitehtaiden työterveyttä ja -turvallisuutta. Edellytämme, että omien tuotemerkkien vaatteita ja kodintekstiilejä valmistavat bangladeshilaiset tehtaat ovat mukana International Accord -prosessissa.

Kesko ohjaa sosiaalisen vastuun kannalta kriittiseksi tunnistettuja raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa vastuullisuuslinjauksilla. Linjauksilla kaakaon, kahvin, teen, palmuöljyn, soijan, tekstiilien sekä puun ja paperin hankinnalle pyrimme vähentämään niiden tuotantoon liittyviä ihmisoikeushaasteita. Kyseiset linjaukset ohjaavat omien tuotemerkkien tuotteiden ja niiden raaka-aineiden hankintaa pääasiassa kansainvälisesti hyväksyttyjen sertifiointijärjestelmien mukaisesti tuotettuina. Sertifiointistandardit sisältävät kriteereitä työntekijöiden työolojen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseksi.

Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa (S2-2)

Kesko tunnistaa, että erityisesti globaaleissa arvoketjuissa olennaisten kielteisten vaikutusten ehkäisemiseksi tarvitaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Kesko ylläpitää yhteydenpitoa arvoketjun työntekijöihin kohdistuvista vaikutuksista ensisijaisesti sidosryhmien yhteisaloitteiden, kuten amforin, kautta. Käymme vuoropuhelua myös esimerkiksi Reilun

kaupan kanssa. Yhteistyö Reilun kaupan kanssa keskittyy maataloustuotteiden globaaleihin tuotantoketjuihin ja riskien vähentämiseen alkutuotannossa. Lisäksi Kesko tekee yhteistyötä lasten oikeuksia edistävän The Centre for Child Rights and Business -organisaation kanssa. Organisaation työryhmän jäsenenä Kesko saa ajankohtaista tietoa lapsityöstä ja sen ehkäisemisestä säännöllisissä kokouksissa.

Arvoketjun työntekijöihin ei tällä hetkellä ole sellaista suoraa yhteydenpitoa, jonka avulla arvoketjun työntekijöiden näkemykset otettaisiin huomioon päätöksissä tai toimissa, joiden tavoitteena on hallita arvoketjun työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia.

Kesko on välillisesti yhteydessä riskimaatavarantoimittajien työntekijöihin kolmannen osapuolen toteuttamien sosiaalisen vastuun auditointien kautta. Riskimaatavarantoimittajilla tarkoitetaan niitä tavarantoimittajia, joiden kanssa Keskolla on tavarantoimittajasopimus ja tavarantoimittajan kotivaltio on riskimaassa. Keskon päivittäistavarakaupassa auditointeja edellytetään myös riskiperustaisesti laajemmin tuotteen valmistusmaahan perusteella.

Kesko suosii riskimaatavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arvioinnissa ensisijaisesti amfori BSCI Code of Conduct -periaatteisiin perustuvia amfori BSCI -auditointeja. Hyväksymme myös muita arviointijärjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat amfori BSCI -auditoinnin tasoa ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli. Auditoinneista saadaan tietoa työntekijöiden työoloista, muun muassa tuotannon työolojen turvallisuudesta, työntekijöiden palkkauksesta ja työajoista sekä järjestäytymis- ja neuvottelu-oikeuden toteutumisesta. Työntekijöiden haastatteleminen on keskeinen osa esimerkiksi amfori BSCI, SMETA ja Reilu kauppa -auditointeja. Auditointeja tehdään tavarantoimittajien tehtailla lähtökohtaisesti vähintään kahden vuoden välein, tarvittaessa useammin. Vuorovaikutuksen vaikuttavuutta arvioidaan toteutuneiden auditointien kautta. Auditointiprosessiin sisältyy seuranta-auditoinnit, joissa seurataan sitä, miten tunnistettuja epäkohtia on parannettu. Seuranta-auditointi vaaditaan yleensä 12 kuukauden sisällä alkuperäisen auditoinnin jälkeen.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi (S2-3)

Kun Keskon arvoketjun työntekijöihin liittyviä epäkohtia ilmenee, vastuussa olevan toimialan vastuullisuusyksikkö ja hankintahenkilöstö käsittelevät epäkohtia ja määrittelevät niille korjaavat toimenpiteet tarpeen mukaan yhteistyössä. Tilanteista keskustellaan tavarantoimittajan kanssa, ja tavoitteena on saada tavarantoimittaja sitoutumaan korjaaviin toimenpiteisiin.

Kun kyseessä on vakava ihmisoikeuksiin ja työoloihin liittyvä loukkaus, Kesko toimii vuonna 2025 päivitetyn eskalaatioprosessin mukaisesti. Prosessin mukaisesti vakavat loukkaukset käsitellään Kesko-konsernin Governance, Compliance ja Ethics -toiminnon kanssa. Compliance ja liiketoiminta tekevät alustavan arvioinnin ja kokoavat monialaisen ryhmän määrittämään tarvittavat toimenpiteet. Toimittajan kanssa sovitaan korjaavat toimet, tai tarvittaessa suhde keskeytetään tai päätetään ja ilmoitetaan viranomaisille. Päätökset dokumentoidaan ja raportoidaan keskeisille johdon tahoille. Kesko ei lopeta heti yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu korjaamaan määritellyt epäkohdat sovitus aikataulussa. Korjaavien toimenpiteiden tehokkuutta arvioidaan esimerkiksi seuranta-auditointien kautta.

Amfori BSCI -auditointiprosessiin kuuluu Zero Tolerance -toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, kun auditoija tekee auditoinnin aikana erityisen kriittisen havainnon. Jos Keskon arvoketjussa havaitaan lapsityövoiman käyttöä, käytössä on The Centre for Child Rights and Business -organisaation korjaavien toimenpiteiden malli.

Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden mukaisesti Keskon yhteistyökumppaneilla on oltava mekanismeja sellaisten valitusten tai huolenaiheiden vastaanottamiseen, käsittelyyn ja vastaamiseen, jotka liittyvät mahdolliseen yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden rikkomiseen. Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeissa kerrotaan myös Keskon kaikille avoimesta SpeakUp-ilmoituskanavasta, jonne myös arvoketjun työntekijät voivat ilmoittaa mahdollisista huolenaiheistaan. SpeakUp-kanavasta kerrotaan tarkemmin osiossa G1 Liiketoiminnan harjoittaminen, Ilmoittajansuoja.

Loukkausten käsittelyprosessi on lähtökohtaisesti sama riippumatta siitä, mitä kautta ne ovat tulleet Keskon tietoon. Mikäli tapaus tulee ilmi SpeakUp-ilmoituksen perusteella, huomioidaan myös ilmoittajansuojelua koskeva lainsäädäntö ja Keskon sisäinen prosessi tutkintaa tehtäessä.

Keskon oman ilmoituskanavan lisäksi amforin ylläpitämä ilmoituskanava amfori Speak For Change on työntekijöiden käytettävissä Vietnamin, Turkissa, Bangladeshissa ja neljällä alueella Intiassa niillä Keskon tavarantoimittajien tehtailla, jotka ovat amfori BSCI -auditointien piirissä.

Toimenpiteet (S2-4)

Keskon periaatteena on, että kaikille oman riskimaahankinnan tavarantoimittajien tehtaista on tehty sosiaalisen vastuun auditointi. Riskimaiksi luokiteltavista maista tehdyt ostot olivat 1,2 % (0,9 %) Keskon vuoden 2025 tavaraostoista.

Vuonna 2025 riskimaatavarantoimittajien tehtaista yhteensä 970:llä (705:llä) oli voimassa oleva sosiaalisen vastuun auditointi, jolloin auditointien kattavuus oli 97,6 % (90,7 %) kaikista riskimaatavarantoimittajien tehtaista, joista Keskolla oli ostoja vuoden 2025 aikana. Yleisimpiä auditointijärjestelmiä olivat amfori BSCI ja SMETA. Puuttuviksi auditoinneiksi on laskettu tilanteet, joissa auditointi ei ole ollut voimassa tai auditointiprosessi on ollut kesken tai viivästynyt hankinnan aikana, tai auditoinnista ei ole saatu tarvittavia tietoja. Joissakin tilanteissa hankintoja on voinut jatkaa poikkeusluvalla tai auditointiprosessin etenemisen aikana.

Vuodesta 2025 alkaen Kesko on ottanut käyttöön sosiaalisen vastuun auditointeja omien merkkien tuorehedelmä- ja -vihannestoimittajilta yleistä riskimaaluoikutusta laajemmin maissa, joissa hedelmä- ja vihannesviljelmien työntekijöillä on kohonnut riski ihmisoikeusloukkauksille. Kesko hyödyntää riskin määrittämisessä GLOBALG.A.P.:n julkaisemaa riskimaalista. Auditointeja suositellaan tavarantoimittajille listan määrittelemässä keskisuuren ja korkean riskin maissa.

Eniten puutteita amfori BSCI -auditoinneissa vuoden 2025 aikana havaittiin työaikasäännösten noudattamiseen ja tehtaan sosiaaliseen hallintajärjestelmään liittyvissä asioissa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Vuoden 2025 aikana Kesko lopetti tilaukset neljältä tehtaalta, joissa tunnistettiin työntekijöiden työoloihin liittyviä epäkohtia, eikä tavarantoimittajien kanssa päästy yksimielisyyteen tehtäisiin liittyvistä tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.

Kotimaisella marjanpoiminta-alalla on ilmennyt useiden vuosien ajan ihmiskauppaepäilyjä, joissa on osallisena myös Keskon tavarantoimittajia. Vuonna 2025 Kesko on käynyt vuoropuhelua tavarantoimittajiensa kanssa vastuullisista toimintatavoista, pyytänyt kirjallista selvitystä marjanhankintakäytännöistä ja pyytänyt tavarantoimittajan avainhenkilöitä suorittamaan K Code of Conduct -verkkokoulutuksen. Keskon vuoden 2024 kestävyys selvityksessä raportoituun keskeneräiseen oikeustapaukseen saatiin käräjäoikeuden tuomio syksyllä 2025, jossa eräs Keskon tavarantoimittaja ja sen keskeinen avainhenkilö tuomittiin ihmisoikeusrikkomuksista. Tavarantoimittajan Keskon kanssa käymää vuoropuhelua sekä rikkomuksen korjaamiseksi toteutettuja toimenpiteitä pidettiin tuomiosta ilmenneiden seikkojen ja K Code of Conduct -rikkomuksen vakavuuden valossa riittämättöminä ja tavarantoimittajasopimus irtisanottiin. Toista samalla alalla toimivaa tavarantoimittajaa koskeva ihmisoikeusloukkauksiin liittyvä käsittely käräjäoikeudessa on kesken. Vuoropuhelu kyseisen tavarantoimittajan kanssa on aloitettu.

Syksyn 2025 aikana Kesko oli myös mukana auditoimassa yhden marja-alan tavarantoimittajansa poiminta- ja majoitusolosuhteita. Vastuullisuusauditoinnin malli on rakennettu yhdessä ulkopuolisen tarkastus- ja sertifiointipalveluja tarjoavan yrityksen kanssa.

Lisäksi Keskolla on tiedossaan mahdollisiin ihmisoikeusloukkauksiin liittyvä keskeneräinen oikeustapaus, joka koskee sen kotimaista tavarantoimittajaa.

Vuonna 2025 Keskon arvoketjussa tuli esiin epäily ihmisoikeuksien rikkomisesta Keskon tavarantoimittajan irtisanoessa työntekijöitään lakon seurauksena Panamassa. Kesko kävi vuoropuhelua tavarantoimittajan kanssa, pyysi selvityksen tapauksesta ja jatkaa tilanteen seuraamista.

Vahvistaakseen yhteistyökumppaneiden sitoutumista K Code of Conduct -toimintaohjeisiin, Kesko julkaisi K Code of Conduct -verkkokoulutuksen tavarantoimittajilleen vuonna 2025. Lisäksi Keskon tavarantoimittajilla riskimaissa on mahdollisuus osallistua Keskon yhteistyökumppaneiden järjestämiin työoloja ja ihmisoikeuksia käsitteleviin koulutuksiin. Vuoden 2025 aikana 205 (62) Keskon tavarantoimittajaa osallistui amforin koulutuksiin, joiden aiheina oli esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukainen palkkaus ja työajat, nollatoleranssi väkivaltaa ja häirintää vastaan sekä sosiaalinen hallintajärjestelmä.

Kesko järjestää hankintaorganisaatioilleen vastuullisen hankinnan koulutuksia. Vuonna 2025 Kesko järjesti laajan koulutuksen työperäisen hyväksikäytön tunnistamisesta alihankintaketjuissa yhteistyössä Diakonissalaitoksen, Ihmiskaupan uhrien auttamisjärjestelmän, Keskusrikospoliisin, Etelä-Suomen aluehallintoviraston ja Euroopan kriminaalipolitiikan instituutin (HEUNI) kanssa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

S4 KULUTTAJAT JA LOPPUKÄYTTÄJÄT

Toimintaperiaatteet (S4-1)	164
Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa (S4-2)	166
Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi (S4-3)	167
Toimenpiteet (S4-4)	168
Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (S4-5)	169

Olennesset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennesset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Terveys ja turvallisuus: Terveellisten valintojen mahdollistaminen	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Keskon on mahdollisuus vaikuttaa kuluttajien ja loppukäyttäjien terveyteen tarjoamalla terveellisempiä tuotteita, jotka sisältävät vähemmän suolaa, sokeria tai tyydyttynyttä rasvaa.	• Suolan, sokerin ja rasvan määrän vähentäminen omien merkkien ruokatuotteissa tuotteiden ravintosisältöjä uudistamalla.
Terveys ja turvallisuus: Tuoteturvallisuus	Mahdollinen kielteinen vaikutus: Puutteet Keskon myymien tuotteiden turvallisuudessa voivat aiheuttaa kuluttajille ja loppukäyttäjille merkittäviä terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia.	• Dokumentoidut omavalvontasuunnitelmat elintarvikkeiden turvallisuuden hallintaan. • Turvallisuus- ja laatu järjestelmät.
Terveys ja turvallisuus: Tuoteturvallisuus	Riski: Tuoteturvallisuusriskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskon.	• Dokumentoidut omavalvontasuunnitelmat elintarvikkeiden turvallisuuden hallintaan. • Riskienarvioinnit ja prosessien jatkuva parantaminen.
Yksityisyys: Tietosuojat	Mahdollinen kielteinen vaikutus: Kesko käsittelee toiminnassaan suuria määriä dataa, joka liittyy kuluttajien henkilötietoihin. Puutteet Keskon tietosuojaperiaatteissa ja henkilötietojen käsittelyn prosesseissa voivat altistaa kuluttajat henkilötietojen väärinkäytöksille.	• Tietosuojan compliance-ohjelmalla varmistetaan, että osaaminen ja toimintaohjeiden tuntemus ovat korkealla tasolla henkilötietojen suojaamiseen liittyen.
Yksityisyys: Tietosuojat	Riski: Tietosuojariskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskon.	• Riskienarvioinnit henkilötietojen käsittelyn suunnitteluvaiheessa. • Tietosuojariskin hallinta osana vuosittaista riskiarviointia.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet ja vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Kesko toimii kuluttaja-asiakasmarkkinassa erityisesti Suomessa. Muissa Keskon toimintamaissa, joissa Kesko toimii rakentamisen ja talotekniikan kaupassa, Kesko toimii pääasiassa yritysasiakaskaupassa.

Kauppiasliiketoimintamallissa Kesko myy tuotteet kauppiasyrittäjille, jotka harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa, jotka myyvät tuotteet edelleen kuluttajille. Keskon vähittäiskauppaketuja ovat K-ruokakaupat, K-rautakaupat ja pääosa Intersporteista, joissa kauppiasyrittäjät harjoittavat vähittäiskaupatoimintaa. Foodservice-liiketoiminnassa Kespro myy tuotteita asiakasyrityksille, jotka edelleen myyvät tai tarjoavat tuotteita loppukäyttäjille.

Keskon omaa vähittäiskauppaa, joissa Kesko myy tuotteet suoraan kuluttajille, ovat Suomessa autokauppa, K-Citymarketin käyttötavarakauppa, Budget Sport sekä osa Intersportin myynnistä. Onnisen liiketoiminta kaikissa sen toimintamaissa on yritysasiakaskauppaa. Rautakaupassa Suomen ulkopuolella Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa. Rautakaupan ketjut toimivat pääosin yritysasiakaskaupassa, mutta ovat myös kuluttajille avoimia.

Tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat keskeinen osa Keskon toimintaa. Tuotteiden tulee täyttää lainsäädännön, viranomaisvaatimusten ja Keskon omien laatukriteerien edellyttämät vaatimukset. Selkeät tuotetiedot ja asianmukaiset käyttöohjeet tukevat tuotteiden turvallista ja tarkoituksenmukaista käyttöä.

Keskon laajassa tuotevalikoimassa on tuotteita, joilla voi olla kielteisiä vaikutuksia kuluttajien ja loppukäyttäjien terveyteen. Näiden tuotteiden myynti on tarkoin säänneltyä ja niiden myynnissä noudatetaan tuotteiden myynnille asetettuja lakeja. Terveydelle haitalliset tuotteet sisältävät haitoista varoittavia pakkausmerkintöjä, ja niiden myynnissä noudatetaan erityistä huolellisuutta myyntirajoitusten ja omavalvonnan periaatteita noudattaen.

Keskon toiminta perustuu tietoon ja sen käsittelyyn Keskon toimintaympäristössä. K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) kanta-asiakasohjelmaan, K-Plussaan, kuuluvat kuluttajat on tunnistettu merkittäväksi henkilöryhmäksi, joiden tietoja kerätään. Tietoja käytetään

asiakkaan palvelemiseen yksilöllisesti ja tietojen avulla voidaan tarjota henkilökohtaisia etuja ja palkitsemisia ja merkityksellisiä tietoja valikoimista ja palveluista. Asiakastietoa hyödynnetään myös liiketoiminnan johtamisessa ja tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Keskon liiketoimintamallissa Keskon kanssa asioivien kuluttajien ja loppukäyttäjien joukko on laaja. Erityisesti Suomessa Keskon kanssa asioivia kuluttajia tai Keskon toiminnan piirissä olevia loppuasiakkaita on runsaasti. Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuvia mahdollisia kielteisiä vaikutuksia on tunnistettu liittyen tuotteiden turvallisuuteen ja tietosuojaan. Kummassakin tapauksessa mahdolliset kielteiset vaikutukset ovat luonteeltaan yksittäisiä tapauksia. Mahdolliset kielteiset vaikutukset koskevat Keskon kanssa asioivien kuluttajien ja loppukäyttäjien joukkoa. Tuoteturvallisuuden näkökulmasta Kesko ei ole tunnistanut kuluttajien ja loppukäyttäjien joukosta erityisiä ryhmiä, joihin mahdolliset vaikutukset kohdistuisivat. K-Plussa kanta-asiakasohjelman jäsenet on tunnistettu henkilöiksi, joiden henkilötietoja Kesko käsittelee eniten.

Tuoteturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvien mahdollisten kielteisten vaikutusten ja riskien välillä on selkeä riippuvuussuhde. Mikäli tuoteturvallisuuteen tai tietosuojaan liittyvä vakava kielteinen vaikutus toteutuu, tästä voi seurata Keskolle taloudellisia vaikutuksia myös riskien realisoituessa.

Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin kohdistuvat mahdolliset myönteiset vaikutukset liittyvät Keskon omien merkkien elintarvikkeisiin ja näiden tuotteiden ravintosisältöjen terveellisyyteen. Kesko toimii päivittäistavarakaupassa Suomessa, jolloin vaikutus rajautuu Keskon päivittäistavarakaupan asiakkaisiin Suomessa.

Toimintaperiaatteet (S4-1)

Kesko on K Code of Conduct -toimintaohjeissaan sitoutunut noudattamaan kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassa. Asiakkaat on tunnistettu yhdeksi sidosryhmäksi, joiden ihmisoikeuksiin Keskon toiminnalla on vaikutusta. Asiakkaiden ihmisoikeuksien toteutumisessa K Code of Conduct -toimintaohjeet korostavat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhdenvertaista kohtelua, asiakkaiden asioinnin turvallisuudesta, esteettömyydestä ja saavutettavuudesta huolehtimista sekä sitä, että Keskon tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat turvallisia käyttää. K Code of Conduct -toimintaohjeissa käsitellään tiedon vastuullista käyttämistä. Tiedon vastuullinen hyödyntäminen on määritelty

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

tarkoittamaan läpinäkyvyyttä, korkeaa tietosuojaa ja kestävä arvon luomista liiketoiminnalle ja sidosryhmille.

Keskon ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset on lueteltu osiossa G1 Liiketoiminnan harjoittaminen, Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet (G1-1). Vuonna 2025 Keskon tietoon ei tullut epäiltyjä tai todennettuja ihmisoikeusloukkauksia liittyen kuluttajiin tai loppukäyttäjiin.

Terveellisten valintojen mahdollistaminen

Keskolla on kaupan alan toimijana mahdollisuuksia helpottaa kuluttaja-asiakkaidensa hyvinvointia edistäviä ruokavalintoja päivittäistavarakaupan toimialalla. Tukeakseen kuluttajia tekemään terveellisempiä valintoja Kesko on sitoutunut uudistamaan päivittäistavarakaupassa omien tuotemerkkien tuotteiden ravintosisältöjä vähentämällä niissä olevan suolan, sokerin ja tyydyttyneen rasvan määrää. Ravintosisältöä uudistetaan etenkin arjen perustuotteissa, jolloin kuluttaja-asiakkaiden suolan, sokerin ja tyydyttyneen rasvan saanti vähenee. Omien tuotemerkkien ravintosisältöjen uudistamisen tavoitteiden edistäminen on päivittäistavarakaupan toimialalla ketjuliiketoiminnan tavarakaupan johtajan vastuulla.

Tuoteturvallisuus

Laadukkaiden ja asiakkaiden odotukset täyttävien tuotteiden tarjoaminen on Keskon toiminnan kulmakiviä. Jokaisella Keskon kolmella toimialalla on omat määritellyt toimintaperiaatteensa ja prosessinsa tuotteiden turvallisuuden ja laadun varmistamiseksi. Toimialojen erilaiset tuotteet ja erilaiset liiketoimintamallit vaativat toimialakohtaiset periaatteet tuoteturvallisuuteen liittyen. Kunkin toimialan toimialajohtaja on vastuussa tuoteturvallisuuden ja laadun periaatteiden toteutumisesta.

Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakaupassa laadunvarmistus pohjautuu ketjutettuun omavalvontaan. Jokaisella vaiheella kuten hankinnalla, varastoinnilla, kuljetuksella, ruokakaupoilla ja noutotukuilla on oma dokumentoitu omavalvontasuunnitelmansa. Omavalvontasuunnitelmissa on kuvattu keinot, joilla hallitaan elintarvikkeiden turvallisuus ketjun eri vaiheissa. Tuotannon omavalvontasuunnitelmat ovat HACCP-pohjaisia (Hazard Analysis and Critical Control

Points) ja perustuvat elintarviketurvallisuusvaarojen kartoitukseen. Hankinnan omavalvontasuunnitelma kattaa kaikki Keskon valikoimiin kuuluvat elintarvikkeet. Kesko edellyttää, että omien merkkituotteiden tavarantoimittajan valmistuslaitoksella on käytössä voimassaoleva sertifioitu Keskon hyväksymä tuoteturvallisuusjärjestelmä tai Kesko on toteuttanut valmistuslaitoksen auditoinnin.

K-ruokakauppojen ja Kespron kuljetuksista ja varastoinnista vastaavalla K-Logistiikalla sekä Keskon tytäryrityksillä Reinin Lihalla ja Kalatukku E. Erikssonilla on sertifioitu elintarviketurvallisuusjärjestelmä (FSSC 22000). Elintarviketurvallisuusjärjestelmä keskittyy elintarviketurvallisuuteen liittyvien vaarojen arviointiin sekä niitä ennaltaehkäisevien toimintatapojen varmistamiseen. Järjestelmän perusajatuksena on jatkuva parantaminen. Järjestelmät edellyttävät myös reagoimisen erilaisiin poikkeamatilanteisiin.

Päivittäistavarakaupan laatu ja tuotekehitys -yksikön tuotelaatupäälliköt valvovat omien merkkien ja oman maahantuonnin tuotteiden tuoteturvallisuutta ja laatua. Tuotelaatupäälliköt ottavat tuotteista näytteitä tuotekehitysvaiheessa ennen tuotteen tuomista markkinoille. Markkinoilla olevista tuotteista otetaan näytteitä vuosittain laadittavan tuoteryhmäkohtaisen riskiarviointiin perustuvan suunnitelman mukaisesti sekä tarvittaessa asiakkaiden antamien palautteiden perusteella. Näytteet tutkitaan laatu ja tuotekehitys -yksikön omassa ISO 17025 -akkreditoidussa laboratorioissa (T251) ja tuotekehityskeittiössä sekä tarvittaessa akkreditoiduissa alihankintalaboratorioissa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan omien merkkien ja oman maahantuonnin tuotteiden laatua varmistavat rakentamisen ja talotekniikan kaupan laatupäällikkö yhteistyössä tuotepäälliköiden, hankintayksikön ja logistiikkakeskusten kanssa. Tuotteille on pääosin olemassa tuotestandardit, jotka asettavat tuotteelle tarvittavan laadunvarmistustason ja mahdolliset testaus- ja hyväksyntävaatimukset. Hankintasopimuksessa määritellään erikseen omien merkkien tuotteita koskevat vaatimukset.

Onnisen yksiköillä ja rakentamisen yrityspalveluyksiköllä Suomessa sekä Kesko AB:lla Ruotsissa on käytössä sertifioitu ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä. Järjestelmä edellyttää laadunvarmistustoimenpiteiden olemassaoloa, reagoimista erilaisiin poikkeamatilanteisiin ja toiminnan jatkuvaa parantamista.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Autokauppa

Autokaupassa Kesko toimii Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuoja. Keskon velvollisuutena on dokumentoida havaitut turvallisuuteen kohdistuvat kuluttajien esiin tuomat ongelmat ja raportoida ne valmistajalle. Takaisinvetokampanjoista vastaa valmistaja, joka antaa tiedon kampanjan sisällöstä ja autoista, joihin kampanja kohdistuu. Kesko vastaa kampanjan toimeenpanosta omalla markkina-alueellaan.

Käytettyjen autojen vastaanottamiselle ja autojen kunnon tarkastamiselle on olemassa arviointiprosessi, jossa tarkastetaan auton kunto ja tunnistetaan mahdolliset korjattavat viat ennen auton uudelleenmyyntiä. Arviointiprosessin yhteydessä asiakkaan kanssa täytetään kuntoarviotyökalulla ajoneuvon arviokortti, jonka tiedot asiakas vahvistaa allekirjoituksellaan. Lisäksi autosta kerätään kattavat tiedot uudelleenmyyntiä varten.

Tietosuoja

Keskon tietosuojan periaatteet on kuvattu tietosuojapolitiikassa ja K Code of Conduct -toimintaohjeissa. Oikeus henkilötietojen suojaan on jokaiselle ihmiselle kuuluva perusoikeus. Tietosuojapolitiikka määrittää periaatteet, toimintatavat ja vastuut henkilötietojen lainmukaisen käsittelyn ja tietosuojan korkean tason varmistamiseksi Keskossa. Tietosuojapolitiikka kattaa Keskon yhtiöiden toiminnot kaikissa Keskon toimintamaissa. Tietosuojalla on kiinteä yhteys tietoturvaan, jota koskevat periaatteet on määritelty Keskon tietoturvapoliitikassa. Tietosuojapolitiikka, tietoturvapoliitiikka ja K Code of Conduct -toimintaohjeet ovat Keskon hallituksen hyväksymiä. Keskon pääjohtajalla on kokonaisvastuu tietosuojan toteuttamisesta ja sen johtamisesta. Liiketoiminta- ja konsernijohdolla on vastuu tietosuojan toteutumisesta ja valvonnasta omissa yksiköissään. Tietosuojapolitiikan omistaa ja sen päivittämisestä vastaa K Lakiasiat ja vastuullisuus -yksikkö.

Kukin liiketoimintayksikkö tai rekisterinpitäjä arvioi ja valvoo tietosuojan toteutumista omissa toiminnoissaan. Tietosuojavastaavat omilla toiminta-alueillaan ovat vastuussa tietosuojakäytäntöjen kehittämisestä, koulutuksesta ja valvonnasta.

Perustana tietosuojan turvaamisessa on riskilähtöisyys. Tietosuojariskien hallinta on osa Keskon riskienhallintaprosessia. Kesko suorittaa tietosuojan tehokkaan toteuttamisen varmistamiseksi tietosuojariskin arviointeja henkilötietojen käsittelyn suunnitteluvaiheessa

sekä osana vuosittaista riskiarviointia. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilötietojen käsittelyn ulkoistustilanteisiin.

Keskon hallitus on vuoden 2025 lopussa hyväksynyt päivitetyn tietosuojapolitiikan, joka astuu voimaan 1.1.2026. Päivitetty tietosuojapolitiikka ei sisällä merkittäviä muutoksia tietosuojan keskeisiin periaatteisiin. Poliitiikan sisältöä, vastuuta ja tietosuojan organisointia on päivitettyssä politiikassa selkiytetty.

Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa (S4-2)

Kesko tarjoaa lukuisia kanavia yhteydenpitoon kuluttaja-asiakkaiden kanssa ja palautteen antamiseen. Suomessa Keskolle keskeisimmät kanavat ovat Hymy-asiakaspalautejärjestelmä, kaksi kertaa vuodessa K-ruokakaupoille ja K-rautakaupoille toteuttava asiakastytyväisyyystutkimus, jatkuva pulssimuotoinen NPS-tutkimus (NPS: Net Promoter Score) sekä asiakasyhteisö K-Kylä. Säännölliset asiakastytyväisyyystutkimukset ja asiakkaiden nettosuosittelevuudeksi seuranta (NPS) tarjoavat Keskolle ajantasaista tietoa asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä sekä kuluttajiin tai loppukäyttäjiin kohdistuvien toimien tehokkuudesta.

Asiakaspalaute- ja asiakaskokemusta mittaavia tutkimuksia hyödynnetään jatkuvasti kauppojen, verkkokaupan ja muiden digitaalisten kanavien asiakaskokemuksen kehittämiseen. Suomessa yksi keskeinen yhteydenpitokanava kuluttaja-asiakkaiden kanssa on K-Kylä-asiakasyhteisö, jota hyödynnetään kaikilla kolmella toimialalla. K-Kylä tarjoaa kanavan asiakkaiden kokemusten, odotusten ja tarpeiden ymmärtämiseen. K-Kylän tavoite on lisätä asiakasymmärrystä sekä kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisesti. Yhteisön kautta Kesko saa laadullista tietoa, joka täydentää muuta asiakasdataa ja tukee kehitystyötä esimerkiksi valikoimissa, myymälä- ja palvelukonsepteissa sekä asiakasviestinnässä. Tutkimusten tuloksena voidaan esimerkiksi tarkentaa tuotevalikoimia, kehittää omien tuotemerkkien ominaisuuksia ja parantaa palveluiden käytettävyyttä. Näin K-Kylä tukee Keskon liiketoiminnan kehittämistä ja auttaa suuntaamaan toimenpiteitä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

K-Kylä-asiakasyhteisön kautta Kesko voi olla yhteydessä asiakasyhteisön jäseniin kyselytutkimusten muodossa tai rekrytoida sen jäseniä osallistumaan haastatteluihin tai käyttäjätestaukseen. Vuonna 2025 K-Kylässä tehtiin noin 90 erilaista tutkimusta, joihin liittyen saatiin noin 87 000 yksittäistä vastausta. Vuoden 2025 aikana K-Kylä-asiakasyhteisö kasvoi ja vuoden lopussa asiakasyhteisössä oli noin 68 000 (44 000) jäsentä.

Keskolla on prosessit ja kanavat, jotka mahdollistavat yhteydenpidon kuluttaja-asiakkaiden kanssa tietosuojaan liittyvissä asioissa. Suomessa Keskolla on verkkosivuillaan julkinen tietosuojaportaali, johon on koottu tietoa ja ohjeita tietosuojaan liittyen. Henkilö voi tehdä omia tietojaan koskevia toimenpidepyyntöjä tietosuojaportaalissa tai ottamalla yhteyttä rekisterikohtaisiin yhteyspisteisiin tai asiakaspalvelukanaviin. Esille nostettuihin kysymyksiin ja pyyntöihin vastataan ilman tarpeetonta viivytystä.

Rekisteröidyt voivat ottaa yhteyttä tietosuojavastaavaan kaikissa asioissa, jotka liittyvät heidän henkilötietojensa käsittelyyn ja tietosuoja-asetukseen perustuvien oikeuksiensa käyttöön ja tietosuojavastaava huolehtii siitä, että rekisteröity saa vastauksen yhteydenottoonsa. Tietosuojavastaavan yhteysosoite kerrotaan kussakin tietosuojaselosteessa.

Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi (S4-3)

Keskolla on kanavat, joiden kautta kuluttajat tai loppukäyttäjät voivat olla yhteydessä Keskoon mahdollisten kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja huolenaiheiden esiintuomiseksi. Kaikilla Keskon liiketoiminta-alueilla on internet-sivustot, joiden kautta asiakkaat voivat antaa palautetta, ilmoittaa ongelmatilanteesta tai tehdä tuoterekламаation. Keskon omien merkkituotteiden pakkaukset sisältävät Keskon asiakaspalvelun yhteystiedot. Asiakkaat voivat olla myös puhelimitse yhteydessä Keskon asiakaspalveluun tai olla yhteydessä Keskoon eri sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi kaupat välittävät tuotepalautteita Keskolle.

Eri kanavien kautta tulleet palautteet kirjataan asiakaspalvelujärjestelmiin, joihin kirjataan myös palautteen käsittelyn eteneminen ja ratkaisu. Palautteita ja tuoterekламаatioita seurataan, ja useampi samasta asiasta lyhyen ajan sisällä vastaanotettu palaute johtaa tarkempiin selvityksiin ja mahdollisesti korjaaviin toimenpiteisiin. Päivittäistavarakaupan toimialalla Kesko otti vuoden 2025 alussa käyttöön uuden asiakaspalvelujärjestelmän, joka parantaa kuluttaja-asiakaspalvelun asiakastytyväisyyden seurantaa. Päivittäistavarakaupan toimialan kuluttajapalvelun asiakastytyväisyyden keskiarvo oli 94 % vuonna 2025. Ylin operatiivinen vastuu yhteydenpitokanavista ja niiden toimivuudesta on kunkin toimialan toimialajohtajalla.

Vuonna 2025 päivittäistavarakaupan kuluttajapalvelu vastaanotti yhteensä noin 25 700 (25 600) omia tuotemerkkejä koskevaa kuluttaja-asiakaspalautetta, joista tuoterekламаatioita oli yhteensä noin 15 800 (18 500). Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa K-Raudan kokonaisrekламаatioiden määrä oli noin 37 600 (39 400), joista tuoterekламаatioita oli yhteensä noin 10 900 (11 200).

Väärinkäytösepäilyihin liittyen kuluttajat ja loppukäyttäjät voivat tehdä ilmoituksen myös SpeakUp-kanavan kautta. SpeakUp-kanavasta on kerrottu tarkemmin kestävyys selvityksen osiossa G1 Liiketoiminnan harjoittaminen. SpeakUp-kanava ei kuitenkaan ole erityisesti kohdennettu kuluttajien ja loppukäyttäjien yhteydenpidon kanavaksi, vaikka kanava on myös kuluttajille avoin. Kesko ei erikseen arvioi kuluttajien ja loppukäyttäjien luottamusta SpeakUp-kanavaan.

Kesko on määritellyt tietoturvaloukkausten yhteydessä käytettävän prosessin. Mikäli tietosuojan epäillään vaarantuneen, asia tutkitaan viipymättä. Tutkintaan osallistuvat kulloisenkin tarpeen mukaan osallisen liiketoimintayksikön edustajat, tietoturva- ja riskienhallintatiimit sekä tietosuojavastaava. Kesko dokumentoi kaikki tietoturvaloukkaukset lainsäädännön vaatimusten mukaisesti ja tekee vahvistetusta tietoturvaloukkauksesta ilmoituksen tietosuojaviranomaiselle ilmoituskynnyksen ylittyessä. Kesko ilmoittaa tietoturvaloukkauksesta viipymättä myös henkilölle, jonka tietosuoja on vaarantunut, tietosuoja-asetuksen edellyttämissä tilanteissa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Toimenpiteet (S4-4)

Tuoteturvallisuus

Päivittäistavarakaupan laatu- ja tuotekehitysyksikkö päättää omien tuotemerkkien takaisinvedosta ja vastaa tiedottamisesta Keskon sisäisesti, K-ruokakaupoille, Kespron B2B-asiakkaille, kuluttajille ja viranomaisille. Kun kyse on muista kuin omien merkkien tuotteista, tavarantoimittaja tai tuotteen maahantuoja vastaa omien tuotteidensa tuoteturvallisuudesta ja päättää takaisinvedosta. Keskon laatu- ja tuotekehitysyksikkö vastaa takaisinvedon tiedottamisesta tavarantoimittajalta saadun tiedon perusteella.

Päivittäistavarakaupassa tehtiin yhteensä 149 (170) tuotteiden takaisinvetoa vuonna 2025. Näistä 34 (34) koski omien merkkien tai oman maahantuonnin tuotteita. Muissa tapauksissa Kesko avusti tuotteiden valmistajia takaisinvedoissa. Takaisinvetoja, joissa tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli omien merkkien tuotteissa vuoden 2025 aikana yhteensä 1 (3) kappaletta.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa laatupäälliköt vastaavat yhdessä tuotepäällikön kanssa omien merkkien tuotteiden takaisinvedosta ja näihin liittyvistä toimenpiteistä. Tiedottaminen tapahtuu Keskossa sisäisesti, K-Rauta-kaupoille, Onniselle, asiakkaille ja viranomaisille.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Suomessa vuonna 2025 ei ollut omien merkkien tai oman maahantuonnin julkisia takaisinvetoja, joka vaatisi tuotteen takaisinvetoa asiakkaalta. Vuoden 2024 aikana tehtiin yksi myynnistä poisto, jossa tuote vedettiin pois myyntikanavista. Vastaavia tapauksia ei ollut vuoden 2025 aikana.

Vuonna 2025 K-Auton edustamilla merkeillä alkoi yhteensä 19 (22) takaisinkutsukampanjaa. Lisäksi vuoden 2025 aikana Keskon tietoon on tullut yhteensä viisi ladattavien ajoneuvojen tulipaloa. Tilanteissa, joissa Keskon tietoon tulee Keskon maahantuoman automerkin tulipalo, Kesko on yhteydessä ajoneuvon valmistajaan, kuten kaikista turvallisuuspoikkeamista. Keskolla ja ajoneuvojen valmistajalla on omat toimenpideprosessinsa turvallisuuspoikkeamiin vastaamiseksi.

Tietosuoja

Keskolla on tietosuojan compliance-ohjelma, jonka avulla varmistetaan, että osaaminen ja toimintaohjeiden tuntemus on korkealla tasolla tietosuojaan liittyvissä asioissa. Compliance-ohjelmalla pyritään järjestelmällisesti edistämään tietosuojakulttuuria tarjoamalla säännöllistä koulutusta sekä sisäistä viestintää tietosuoja-aiheisiin liittyen. Pyrimme ennakoivaan lähestymistapaan ja olemme sitoutuneet jatkuvasti parantamaan tietosuojakäytäntöjä. Arvioimme säännöllisesti tietosuojaolitiikkaa ja muuta tietosuojaohjeistusta, menettelytapoja ja teknologioita tunnistaaksemme parannuskohteita ja varmistaaksemme, että pystymme toteuttamaan riskiä vastaavan turvallisuustason henkilötietoja käsiteltäessä.

Tietosuojaohjeistukset käsittävät konsernin tietosuojakäsikirjan sekä maakohtaiset täydentävät ohjeet. Tietosuojaohjeistukset koskevat koko henkilöstöä ja käsittävät keskeiset säännöt, toimintaohjeet ja prosessit tietosuojan toteuttamiseen sekä poikkeamien ja riskien tunnistamiseen ja käsittelyyn. Jokaisen henkilötietoja käsittelevän työntekijän perehdytysohjelmaan sekä jatkuvaan koulutukseen kuuluu roolin edellyttämän tietosuojan osaamistason saavuttaminen ja ylläpitäminen. Jokaisen henkilötietoja käsittelevän työntekijän tulee suorittaa tietosuojan verkkokoulutus kahden vuoden välein.

Säännöllinen tietosuojan riskiarviointi muodostaa tietosuojan vuosisuunnitelman ja -ohjelman suuntaviivat. Lisäksi Kesko tekee sisäistä ja teettää ulkoista tietosuoja-auditointia tarve- ja riskiperusteisesti.

Vuonna 2025 Kesko käsitteli Suomessa 936 (875) tietosuojaportaalin kautta tullutta toimenpidepyyntöä. Lisäksi toimenpidepyyntöjä käsiteltiin muissa kanavissa. Suomessa Kesko-konserni havaitsi ja tutki toiminnoissaan vuonna 2025 yhteensä 273 (347) tietoturvaloukkausta, joista 44 (63) ilmoitettiin myös tietosuojavaaltuutetun toimistolle. Muissa toimintamaissa havaittiin yhteensä 8 (6) tietoturvaloukkausta, joista 4 (3) ilmoitettiin paikallisille toimivaltaisille valvontaviranomaisille. Yksittäisissä tapauksissa tietoturvaloukkauksesta ilmoitettiin myös rekisteröidylle.

Kesko tai sen tytäryhtiöt eivät ole saaneet toiminnastaan huomautuksia tietosuojavaaltuutetulta vuoden 2025 aikana. Tietosuojavaaltuutetun toimisto on tehnyt saamiensa reklamaatioiden johdosta kolme lisäselvityspyyntöä, joihin on vastattu ajallaan.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Tavoitteet ja tavoitteissa edistyminen (S4-5)

Kesko on asettanut tavoitteen omien tuotemerkkien tuotteiden ravintosisältöjen uudistamiselle vähentämällä niissä olevan suolan, sokerin ja tyydyttyneen rasvan määrää. Kesko ei ole asettanut mitattavia aikasidonnaisia tavoitteita tuoteturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyen, mutta seuraa säännöllisesti tiettyjä mittareita näihin aiheisiin liittyen.

	Lähtövuosi	2025	2024	Tavoite	
Suolan määrä omien merkkien tuotteissa, kg	2021	18 940	15 353	2025	50 000
Sokerin määrä omien merkkien tuotteissa, kg	2021	233 643	97 171	2025	200 000
Tyydyttyneiden rasvojen määrä omien merkkien tuotteissa, kg	2021	38 393	32 347	2025	50 000

Vuoden 2025 aikana yhteensä 36 (42) tuotteen ravintosisältöä uudistettiin, millä saavutettiin yhteensä 3 499 kg (7 535 kg) vähennys suolan, 135 636 kg (19 833 kg) vähennys sokerin ja 5 968 kg (4 174 kg) vähennys tyydyttyneen rasvan määrässä. Yhteensä 125 (89) omien merkkien tuotteiden ravintosisältöjä on uudistettu 2025 vuoden loppuun mennessä.

Vuoden 2025 loppuun mennessä tehtyjen ravintosisältöjen uudistusten perusteella Kesko on saavuttanut asettamansa tavoitteen sokerin määrän vähentämiseksi omien tuotemerkkien tuotteissa. Suolan ja tyydyttyneen rasvan vähentämisen tavoitteissa taas jäätiin vuoden 2025 tavoitetasosta. Kesko jatkaa jatkossakin omien tuotemerkkien tuotteiden ravintosisältöjen seurantaa ja kehittämistä erityisesti suolan ja tyydyttyneen rasvan vähentämiseksi.

Laadintaperiaatteet
Tavoite lasketaan suhteuttamalla muuttuneet ravintosisällöt lähtötasoon, eli siihen, kuinka paljon suolan, sokerin ja tyydyttyneen rasvan määrää on vähennetty tuotteiden ravintosisältöjen uudistamisen yhteydessä suhteessa lähtötason volyymiin.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

HALLINTOTAPATIEDOT

G1

LIIKETOIMINNAN HARJOITTAMINEN

Yrityskulttuurin ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet (G1-1)	171
Suhteet tavarantoimittajiin (G1-2)	173
Korruption ja lahjonnan ehkäisy (G1-3)	173
Vahvistetut korruptio- tai lahjontatapaukset (G1-4)	174

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet (ESRS 2 SBM-3)

Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Aihe	Kuvaus	Hallinta
Yrityskulttuuri	Mahdollinen myönteinen vaikutus: K Code of Conduct tukee eettisen yrityskulttuurin periaatteita. Keskolla on kaksi versiota K Code of Conduct -toimintaohjeista: yksi koko K-ryhmän kattava Code of Conduct sekä erillinen Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct. Molemmat tukevat eettisen yrityskulttuurin periaatteita läpi arvoketjun.	Yrityskulttuuria vahvistetaan koulutuksella ja viestinnällä sekä mahdollisten tapausten tehokkaalla tutkinnalla. Tone from the top eli johdon osallistuminen ja esimerkin näyttäminen muokkaavat vahvasti yrityskulttuuria.
Yrityskulttuuri	Riski: Kestävän kehityksen sääntelyn lisääntyminen voi johtaa muutoksiin liiketoimintamallissa sekä edellyttää investointeja puhtaasti lainsäädännön vaatimuksiin vastaamiseksi.	Sääntelymuutoksia seurataan aktiivisesti ja muutosten vaikutusta liiketoimintaan arvioidaan etupainotteisesti.
Ilmoittajansuoja	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Keskolla on henkilökunnalle, asiakkaille, tavarantoimittajille ja muille sidosryhmille avoin luottamuksellinen SpeakUp-kanava. Keskolla on käytössä häirinnän ja syrjinnänvastaiset periaatteet, jotka ehdottoman vastatoimien kiellon mukaisesti takaavat, että tapauksista tai epäilyistä tapauksista ilmoittaminen ei vaikuta haitallisesti raportoijaan tai hänen työsuhteeseensa.	SpeakUp-kanavasta viestitään, jotta kanavasta ja ilmoittajansuojelun periaatteesta tiedetään ja ilmoituksia uskalletaan tehdä. Ilmoitukset tutkitaan ripeästi ja puolueettomasti ja varmistetaan, että vastatoimien kielloa pitää myös käytännössä.
Korruptio ja lahjonta	Mahdollinen kielteinen vaikutus: Mahdolliset korruptio- ja lahjontatapaukset vaikuttavat kielteisesti yhteiskuntaan ja heikentävät luottamusta koko arvoketjussa. Keskolla on nollatoleranssi korruption ja lahjonnan suhteen. Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen on olennainen osa K Code of Conductia ja edistää eettisemmän arvoketjun luomista.	Henkilökunnalle viestitään ja henkilökuntaa koulutetaan, jotta henkilökunta osaa toimia oikein, tunnistaa korruptioon ja lahjontaan liittyvät tapaukset ja raportoi niistä oikeille tahoille.
Suhteet tavarantoimittajiin	Mahdollinen myönteinen vaikutus: Keskon tavarantoimittajille asetettavat vaatimukset, kuten sitoutuminen yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeisiin, edistävät eettistä ja kestävä arvoketjua.	Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet ja muut Keskon vaatimukset sisällytetään tavarantoimittajien sopimuksiin. Tavarantoimittajille järjestetään koulutusta ja infoja.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet (G1-1)

Kesko-konsernin liiketoiminnan eettisyyden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen toteutetaan noudattamalla lainsäädäntöä, Keskon hallituksen vahvistamaa K Compliance -toimintamallia ja hallituksen hyväksymää K Code of Conduct -toimintaohjeistusta. Kesko on sitoutunut noudattamaan myös amfori BSCI:n Code of Conduct -toimintaohjetta, OECD:n toimintaohjeita monikansallisille yrityksille sekä OECD:n asianmukaisen huolellisuuden ohjeita vastuulliseen liiketoimintaan. Myös YK:n ihmisoikeuksien julistus, lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus ja liiketoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjeet, Global Compact -aloite ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG:t) sekä Kansainvälisen keskuskauppakamarin kestävän kehityksen peruskirja ja lahjonnan ja korruption vastaiset ohjeet ohjaavat Keskon toimintaa. Eettinen toiminta ja vastuullisuus ovat keskeinen osa Keskon liiketoimintastrategiaa sekä kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamista. Yrityskulttuurin ja eettisten periaatteiden toteutumista seurataan useilla mittareilla, kuten koulutusten suoritusasteella, SpeakUp-ilmoitusten määrällä ja henkilöstön luottamuksella ilmoituskanaviin. Loppuvuodesta 2025 Kesko lanseerasi uudet toimintaperiaatteet, jotka korostavat reilua peliä – avoimuutta ja rehellisyyttä – sekä vastuullisuutta, joka ohjaa kaikkea toimintaa.

K Compliance -toimintamallin käytännön toteutusta tukevat Keskon pääjohtajan vahvistamat K Compliance -ohjelmat. K Compliance ohjelmat ovat saatavilla Keskon intranetissä. Vuonna 2025 Keskon K Compliance -ohjelmat koskivat tietosuojaa, kilpailuoikeutta, kauppapakotteita- ja vientivalvontaa sekä korruption ja lahjonnanvastaisuutta. Uutena K Compliance -ohjelmana vuonna 2025 hyväksyttiin vastuullisuuden K Compliance -ohjelma (Sustainability K Compliance Programme). Ohjelmalla systemaattisesti parannetaan Keskon huolellisuusprosessia (due diligence) sekä tavarán- ja palvelutoimittajien hallintaa huomioiden Keskoa koskevat kestävyysvaatimukset. Sen tarkoituksena on hallita riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisoikeuksiin, ympäristöön, korruptioon ja liiketoiminnan eettisyyteen toimitusketjussa. Ohjelma sisältää niin perustan due diligence -prosessille toimittajille kuin perusteet riskien arviointiin ja hallintaan. Keskon Governance, Compliance & Ethics -toiminto johtaa K Compliance -toimintamallin mukaisia toimenpiteitä ja raportoi toiminnastaan Keskon pääjohtajalle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

K Compliance -toimintamallin perustana toimii koko henkilökuntaa ja yhteistyökumppaneita koskevat K Code of Conduct -toimintaohjeet. K Code of Conduct -toimintaohjeet löytyvät Keskon verkkosivuilta. K Code of Conduct sisältää ohjeistuksen muun muassa yleisestä vastuullisesta päätöksenteosta, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta, nollatoleranssista korruption suhteen, yhdenvertaisesta kohtelusta, vastuullisesta tiedon käsittelemisestä, reiluun ja vapaaseen kilpailuun sitoutumisesta, ilmastoon ja luontoon kohdistuvien vaikutusten minimoinnista, työntekijöiden auttamisesta voimaan hyvin ja menestymään sekä sitoutumisesta vastuulliseen kaupankäyntiin. Pääjohtaja on vastuussa K Code of Conduct -toimintaohjeiden implementoinnista koko organisaatiossa, varmistaen, että se integroidaan kaikkiin toiminnan osa-alueisiin. K Compliance -toimintamalli ja k Code of Conduct -toimintaohjeet auttavat osaltaan luomaan vahvaa oikein toimimisen yrityskulttuuria.

Koko Keskon henkilöstö vahvistaa sitoutumisensa K Code of Conduct -toimintaohjeiden noudattamiseen vuosittain. Vahvistusprosessiin kuuluu myös esihenkilön ja työntekijöiden kesken käytävä keskustelu K Code of Conduct -toimintaohjeiden soveltamisesta käytännössä. Vuosivahvistuksen vuonna 2025 antaneiden osuus Keskon henkilöstöstä oli 94 % (85 %). Vuosivahvistus kerätään kaikilta Keskon työntekijöiltä, lukuun ottamatta niitä työntekijöitä, jotka ovat pidemmällä sairaus-, opinto-, perhe- tai muulla vastaavalla vapaalla keräämisen aikaan tai ovat tarvittaessa paikanpäälle kutsuttavia työntekijöitä. Logistiikan työntekijöiden osalta niiltä, jotka ovat kalenterivuoden aikana allekirjoittaneet työsopimuksen, jossa sitoutuvat noudattamaan K Code of Conductia, ei erikseen kerätä vuosivahvistusta.

Henkilöstön kouluttaminen ja vuosisuunnitelman mukaisten compliance -tarkastusten toteuttaminen ovat keskeisiä toimenpiteitä, joilla Kesko varmistaa liiketoiminnan vaatimustenmukaisuuden ja eettisyyden. Vuonna 2024 koko Keskon henkilöstöstä 88 % suoritti K Code of Conduct -koulutuksen, ja vuonna 2025 kaikkien uusien työntekijöiden tuli suorittaa kyseinen koulutus. Vuonna 2025 ei järjestetty koko henkilöstöä koskevaa K Code of Conduct -koulutuskierrosta. Tehtäväkohtaisesti henkilöstön edellytetään suorittavan myös muita vaatimustenmukaisuuteen kuuluvia verkkokoulutuksia, kuten kilpailuoikeus- ja tietosuojakoulutuksia.

Esihenkilöiden rooli korostuu Keskon liiketoiminnan vaatimustenmukaisuuden ja eettisyyden toteuttamisessa päivittäisessä työssä. K Code of Conduct -toimintaohjeiden mukaisesti toiminnan tulee olla avointa ja oikein toimimisen kulttuuria korostetaan. Epäilyistä

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

väärinkäytöksistä ja epäeettisestä toiminnasta ohjeistetaan ilmoittamaan aina, ensisijaisesti omalle esihenkilölle tai asiasta vastaavaan yksikköön. Mikäli näin ei jostain syystä voi toimia, väärinkäytösepäilyistä voi ilmoittaa K-ryhmän yhteiseen SpeakUp-kanavaan, joka on kaikille avoin luottamuksellinen ilmoituskanava ja löytyy Kesko.fi-sivuston kautta. Kanava mahdollistaa myös anonyymien ilmoittamisen.

Ilmoittajansuojelu

SpeakUp on K-ryhmän yhteinen luottamuksellinen ilmoituskanava. Ilmoituskanavan avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta Keskon ja K-ryhmän liiketoimintaan. Sen kautta K-ryhmän työntekijät sekä tavarantoimittajat, asiakkaat ja muihin sidosryhmiin kuuluvat henkilöt voivat ilmoittaa Kesko-konsernia, K-ryhmää tai Keskon Eläkekassaa koskevia havaintojaan mahdollisista väärinkäytös- ja rikosepäilyistä tai K-ryhmän K Code of Conduct -toimintaohjeiden vastaisesta toiminnasta.

Kesko selvittää työntekijöidensä luottamusta SpeakUp-kanavaan ja sen toimintaan sekä epäkohdista ilmoittamiseen yleisesti joka toinen vuosi toteutettavassa K Voices -henkilöstökyselyssä. Arvoketjun alku- tai loppupään tai kuluttajien ja loppukäyttäjien tietoisuutta ja luottamusta SpeakUp-kanavaan tai epäkohdista ilmoittamiseen ei arvioida erikseen. Kanavan ylläpito on keskeinen osa Keskon K Compliance -toimintamallia ja Governance, Compliance & Ethics -toiminnon vastuulla. Kesko noudattaa tinkimättömästi kaikkea soveltuvaa lainsäädäntöä myös ilmoitusten tutkimisessa ja ilmoittajien suojelemisessa. Sekä kansallinen että Euroopan unionin ilmoittajansuojelulainsäädäntö asettaa Keskolle velvollisuuden suojella Euroopan unionin sekä tiettyjen kansallisen oikeudenalojen säännösten rikkomisesta Keskolle ilmoittavia henkilöitä. Lähtökohtaisesti tieto SpeakUp-tutkintoihin liittyvien henkilöiden henkilötiedoista käsitellään vain silloin, kun se on ehdottomasti tarpeen tutkinnan kannalta. Keskon häirinnän ja syrjinnän vastaisten periaatteiden mukaisesti Kesko on sitoutunut suojelemaan työntekijöitään ja muita sidosryhmäläisiä, jotka ilmoittavat Keskolle epäilyistä syrjinnästä, häirinnästä, väärinkäytöksestä tai muusta kielletystä toiminnasta, ja estämään kaikenlaiset vastatoimet ilmoituksiin liittyen. Kesko kieltää kaikki yritykset sanktoida tai asettaa mitenkään epäedulliseen asemaan tai häiritä henkilöitä, jotka ilmaisevat aikomuksensa ilmoittaa tai ovat jo ilmoittaneet epäilyistä väärinkäytöksistä. Keskon periaate suojella ilmoituksentekijöitä koskee kaikkia, jotka ilmaisevat epäilyksensä väärinkäytöksistä hyvässä uskossa, vaikka huoli myöhemmin osoittautuisi aiheettomaksi. Mikäli työntekijät kokevat joutuneensa vastatoimien

kohteeksi tai muuten havaitsevat vastatoimilta vaikuttavaa käytöstä, tulee tästä ilmoittaa välittömästi joko esihenkilölle, työsuojelulle, henkilöstöhallinnolle tai Keskon Governance, Compliance & Ethics -toiminnolle. Myös Keskon luottamuksellisen SpeakUp -järjestelmän kautta voi ilmoittaa epäilyksistään. Keskon syrjinnänvastaiset periaatteet suojelevat myös henkilöitä, jotka osallistuvat ilmoitusten tutkintaan, toimivat todistajina tai muuten avustavat tutkinnassa tai tekevät päätöksiä tai suosituksia tutkintoihin liittyen. Vastatoimiin tai häirintään syyllistyminen voi johtaa kurinpidollisiin toimenpiteisiin, kuten työsuhteen päättämiseen, vahingonkorvausvelvollisuuteen tai oikeudellisiin seuraamuksiin. Keskon syrjinnänvastainen periaate soveltuu myös silloin, kun ilmoitus ei koske kansallisen tai Euroopan unionin ilmoittajansuojelulainsäädännön soveltamisalaan kuuluvia aihepiirejä.

Kesko-konsernin Governance, Compliance & Ethics -toiminto vastaa kanavan kautta tulleiden ilmoitusten tutkinnasta. Tutkinnassa saatetaan tapauskohtaisesti tarvita muita asiantuntijoita tai viranomaisia. Tutkinnoissa säännöllisesti mukana olevat saavat koulutusta tutkintojen suorittamista varten. Tietoa kanavasta, sen toiminnasta ja käyttäjien oikeuksista löytyy konsernin sisäisiltä intranet-sivuilta ja Kesko.fi:stä. K Code of Conduct -toimintaohjeita koskevaan verkkokoulutukseen sisältyy myös SpeakUp-osio. Kanavaa operoi ulkopuolinen, luotettava palveluntarjoaja.

SpeakUp-ilmoituskanavan kautta tuli Keskoa koskevia ilmoituksia yhteensä 84 (53) vuonna 2025. Vakavia väärinkäytöksiä ei tullut ilmi. Ilmoituksia tuli muun muassa epäeettiseen toimintaan, intressiristiriitaan ja häirintään liittyvistä havainnoista. Ilmoituskanavan väärinkäytöstä ei löydetty todisteita.

Yrityskulttuurin kehittämiseen liittyvä tavoite

Lähtötilanne		2025	Tavoite	
Työntekijöiden sitoutuminen K Code of Conduct -toimintaohjeisiin, %		2024 85	2030 94	100

Kesko on asettanut tavoitteeksi vahvistaa henkilöstön sitoutumista K Code of Conduct -toimintaohjeisiin ja lisätä sen tunnettua. Tavoitetta mitataan vuosittain kerättävällä K Code of Conduct vuosivahvistuksella. Tavoite on vuoteen 2030 mennessä nostaa vuosivahvistusprosentti 100 prosenttiin. Vuoden 2025 vuosivahvistusprosentti on hyvin linjassa tavoitteen saavuttamiseksi, vaikka virallisia välitavoitteita ei ole asetettu.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Suhteet tavar- ja palveluntoimittajiin (G1-2)

Kesko odottaa yhteistyökumppaneidensa toimivan vastuullisesti ja sitoutuvan vastuullisiin liiketoimintatapoihin. Yhteistyökumppaneiden tulee noudattaa kaikkia heidän toimintaansa sovellettavia lakeja, asetuksia ja kansainvälisiä sitoumuksia sekä Keskon yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeita tai vastaavan taseisia omia periaatteitaan. K Code of Conduct on kiinteä osa tavar- ja palveluntoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia. Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct edellyttää ihmisoikeuksien kunnioittamista, turvallisen ja terveen työympäristön ja työolosuhteiden tarjoamista, sitoutumista minimoimaan negatiiviset ja maksimoimaan positiiviset vaikutukset ilmastoon ja luontoon sekä harjoittamaan liiketoimintaa eettisesti. Eettinen liiketoiminta kattaa korruption ja lahjonnan kiellon, ohjeet vieraanvaraisuuteen ja lahjoihin, vaatimuksen reilusta, rehellisestä ja avoimesta kilpailusta, immateriaalioikeuksien ja luottamuksellisten tietojen kunnioittamisen, kauppapakotteiden ja vientivalvonnan noudattamisen sekä henkilötietojen hallinnoinnin laillisesti ja vastuullisesti.

Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan tavarantoimittajasopimuksissa käytetään vastuullisuusliitettä, joka sisältää Keskon keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi arvoketjussa sekä näihin liittyvät ohjeet ja vaatimukset tavarantoimittajille. Vastuullisuusliite käsittää ilmastoon, luonnon monimuotoisuuteen, ympäristönsuojeluun, sosiaaliseen vastuuseen ja konfliktimineraaleihin liittyvät teemat sekä kemikaaliohjeistuksen. Liite on otettu käyttöön vuonna 2024, ja se kattaa yhä useampia tavarantoimittajasopimuksia sitä mukaa kuin sopimuksia päivitetään.

Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden periaatteiden avulla viemme toimitusketjuumme myös B2B-asiakkaidemme samankaltaisia periaatteita. Yhteistyökumppaneidemme tulee puolestaan edistää vastuullista liiketoimintaa koko toimitus- ja arvoketjussaan. Yhteistyökumppaneidemme on varmistettava, että heidän alihankkijansa sekä tavar- ja palveluntoimittajansa noudattavat samankaltaisia periaatteita ja standardeja kuin yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeissa on esitetty. Odotamme yhteistyökumppaneidemme ottavan käyttöön asianmukaiset due diligence -prosessit alihankintasuhteidensa seurantaan ja hallintaan.

Valitessaan tavar- ja palveluntoimittajiaan Kesko huomio sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön liittyviä kriteereitä muun muassa edellyttämällä toimittajia sitoutumaan

K Code of Conduct -toimintaohjeisiin tai vastaavan taseisiin omiin periaatteisiin ja edellä mainittuun vastuullisuusliitteeseen. Keskeistä Keskon tavar- ja palveluntoimittajasuhteissa on sosiaalinen vastuu arvoketjussa, ja periaatteenamme on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä. Sosiaalista vastuuta käsitellään tarkemmin kohdassa S2 Arvoketjun työntekijät.

Vuonna 2025 Kesko pääjohtaja hyväksyi vastuullisuuden K Compliance -ohjelman (Sustainability K Compliance Programme). Ohjelmalla systemaattisesti parannetaan Keskon huolellisuusprosessia (due diligence) sekä tavar- ja palveluntoimittajien hallintaa huomioiden Keskoa koskevat kestävyysvaatimukset ja sitoumukset.

Kesko järjestää vuosittain vastuullisuuskoulutusta ja -infoja yhteistyökumppaneilleen sekä itsenäisesti että yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Lisäksi yhteistyökumppaneita kannustetaan aktiivisesti tarjoamaan koulutusta, työpajoja tai resursseja alihankkijoilleen sekä tavar- ja palveluntoimittajilleen ja varmistamaan, että he ymmärtävät nämä periaatteet ja ylläpitävät niitä. Vuonna 2025 Kesko lanseerasi yhteistyökumppaneille, erityisesti toimittajille, osoitetun K Code Conduct -verkkokoulutuksen. Koulutus on saatavilla Keskon internetsivuilta osoitteesta kesko.fi kaikilla Keskon toimintamaiden kielillä sekä kiinaksi. Koulutus on tarkoitettu erityisesti pienille ja keskisuurille toimittajille.

Korruption ja lahjonnan ehkäisy (G1-3)

Keskon compliance-toiminnan yhtenä painopisteenä on korruption ja lahjonnan torjunta. Kesko johtaa tätä työtä K Compliance -ohjelmalla, johon kuuluu myös säännöllisesti koko Keskossa tehtävä riskiarviointi. Ohjelmassa erityisiksi riskialueiksi Keskon toiminnassa on todettu kiinteistö- ja kauppapaikkatoiminta, tavaroiden ja palveluiden hankinta, julkisiin hankintoihin osallistuminen, toiminta uusilla maantieteellisillä ja liiketoiminnallisilla alueilla, suhteet virkamiehiin sekä yritysjärjestelyt. Myös riskitoimintojen kanssa töitä tekevien tulee suorittaa yleinen K Code of Conduct -verkkokoulutus , ja siihen sisältyvä korruptiota ja lahjontaa koskeva osio aloittaessaan uutena työntekijänä sekä koko konsernia koskevan syklin mukaisesti. Vuonna 2025 riskitoimintojen työntekijöille järjestettiin tämän lisäksi workshop -tyyppisiä korruption ja lahjonnanvastaiseen toimintaan keskittyviä koulutuksia, joihin osallistui 81 % määriteltyjen riskitoimintojen työntekijöistä Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Koulutukset alkavat vuonna 2026 Norjassa, Tanskassa, Puolassa, Latviassa ja Liettuassa. Keskon K Code of Conduct sisältää korruption- ja lahjonnanvastaiset

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

toimintaohjeet, joita on täydennetty vuonna 2024 voimaantulleilla korruption ja lahjonnanvastaisilla periaatteilla.

Jokaisen uuden työntekijän tulee myös suorittaa K Code of Conduct -verkkokoulutus, jossa on kattava osuus korruption ja lahjonnan torjumisesta. Uudet työntekijät saavat koulutusta toimintaohjeista verkkokoulutuksen lisäksi esimerkiksi Tervetuloa K-ryhmään -tilaisuuksissa, joissa käydään läpi muun muassa lahjoihin ja vieraanvaraisuuteen liittyvät säännöt. Myös Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet koulutetaan aihepiiriin samassa laajuudessa kuin toimiva johto.

Yhtenäisen ohjeistuksen ja koulutuksen avulla varmistetaan, että kaikilla Keskossa on sama näkemys korruption- ja lahjonnanvastaisista periaatteista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat päivittäistä työtä. Koulutus sisältää myös osion Keskon SpeakUp-kanavasta, mistä sen löytää ja miten sitä tulee käyttää.

Korruption- ja lahjonnanvastaisen toimintatavan noudattaminen Keskon koko toimintaketjussa edellyttää yhteistyökumppaneiden tuntemista ja yhteistyökumppaneilta sitoutumista sopimusehtoihin. Keskon yhteistyökumppaneilta edellytetään korruption- ja lahjonnanvastaista toimintatapaa. Tämä varmistetaan sopimuksissa edellyttämällä sitoutumista yhteistyökumppanin K Code of Conduct -toimintaohjeisiin tai sitä vastaavaan toimintatapaan ja lisäksi tavarantoimittajilta sitoutumista amfori BSCI Code of Conductiin. Näiden rikkominen voi johtaa jopa sopimussuhteen päättämiseen. Kesko voi hakea yhteistyökumppanilta korvausta rikkomuksen aiheuttamista vahingoista.

Vahvistetut korruptio- tai lahjontatapaukset (G1-4)

Vuonna 2025 Keskon tietoon ei tullut korruption tai lahjontaan liittyvää vahvistettua tapausta eikä näihin liittyen ole annettu tuomioita tai sakkoja. Keskon kaikki SpeakUp-tapaukset, myös korruption ja lahjontaan liittyvät ilmoitukset, tutkii riippumattomasti Keskon Governance, Compliance & Ethics -toiminto. SpeakUp-tapauksista raportoidaan säännöllisesti Keskon tarkastusvaliokunnalle sekä tutkinnan niin vaatiessa muulle johdolle. Kesko tekee lain edellyttämällä tavalla työtä viranomaisten kanssa.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

KESTÄVYYSSELVITYKSEN LIITTEET

Luettelo tietopisteistä, jotka ovat peräisin muusta EU-lainsäädännöstä

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS 2 GOV-1 Hallituksen sukupuolijakauma 21 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 13		Komission delegoitu asetukset (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	90
ESRS 2 GOV-1 Riippumattomien hallituksen jäsenten prosenttiosuus 21 kohdan e alakohta			Delegoitu asetukset (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	90
ESRS 2 GOV-4 Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista 30 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 10				Olennainen	93
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen fossiilisiin polttoaineisiin liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohdan i alakohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 4	Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetuksen (EU) 2022/245328 taulukko 1: Ympäristöön liittyvä riskiä koskevat laadulliset tiedot ja taulukko 2: Yhteiskuntaan liittyvä riskiä koskevat laadulliset tiedot	Delegoitu asetukset (EU) 2020/1816, liite II		Ei-olennainen	
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen kemikaalien tuotantoon liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohdan ii alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 9		Delegoitu asetukset (EU) 2020/1816, liite II		Ei-olennainen	
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen kiistanalaisiin aseisiin liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohdan iii alakohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 14		Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta, delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II		Ei-olennainen	
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen tupakan viljelyyn ja tuotantoon liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohdan iv alakohta			Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta, delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II		Ei-olennainen	
ESRS E1-1 Siirtymäsuunnitelma ilmastoneutraaliuden saavuttamiseksi vuoteen 2050 mennessä 14 kohta				Asetuksen (EU) 2021/1119 2 artiklan 1 kohta	Olennainen	120, 121
ESRS E1-1 Pariisin sopimuksen mukaisten vertailuarvojen ulkopuolelle suljetut yritykset 16 kohdan g alakohta		Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetuksen (EU) 2022/2453 lomake 1: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastomuutokseen liittyvä siirtymäriski: Vastuiden luottoluokka toimialan, päästöjen ja jäljellä olevan maturiteetin mukaan	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohdan d-g alakohta ja 12 artiklan 2 kohta		Olennainen	120

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS E1-4 Kasvihuonekaasupäästöjen vähennystavoitteet 34 kohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 4	Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetuksen (EU) 2022/2453 lomake 3: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastomuutokseen liittyvä siirtymäriski: Mukauttamismittarit	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 6 artikla		Olennainen	126, 127
ESRS E1-5 Fossiilisista lähteistä peräisin olevan energian kulutus eriteltynä lähteiden mukaan (vain ilmastovaikutuksiltaan merkittävät alat) 38 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 5 ja taulukon 2 indikaattori 5				Olennainen	128
ESRS E1-5 Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä 37 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 5				Olennainen	128
ESRS E1-5 Energiaintensiteetti, joka liittyy toimintaan ilmastovaikutuksiltaan merkittävillä aloilla 40–43 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 6				Olennainen	128
ESRS E1-6 Kasvihuonekaasujen scope 1-, scope 2- ja scope 3 -bruttopäästöt ja kokonaispäästöt 44 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattorit 1 ja 2	Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetuksen (EU) 2022/2453 lomake 1: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastomuutokseen liittyvä siirtymäriski: Vastuiden luottoluokka toimialan, päästöjen ja jäljellä olevan maturiteetin mukaan	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 5 artiklan 1 kohta, 6 artikla ja 8 artiklan 1 kohta		Olennainen	131
ESRS E1-6 Kasvihuonekaasujen bruttopäästöjen intensiteetti 53–55 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 3	Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetuksen (EU) 2022/2453 lomake 3: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastomuutokseen liittyvä siirtymäriski: Mukauttamismittarit	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 8 artiklan 1 kohta		Olennainen	132
ESRS E1-7 Kasvihuonekaasujen poistot ja päästöhyvytykset 56 kohta				Asetuksen (EU) 2021/1119 2 artiklan 1 kohta	Olennainen	121
ESRS E1-9 Vertailuarvosalkun alttius ilmastoon liittyville fyysisille riskeille 66 kohta			Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 liite II; delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II		Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	
ESRS E1-9 Rahallisten määrien erittely akuutin ja kroonisen fyysisen riskin mukaan 66 kohdan a alakohta		Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpanoasetus (EU) 2022/2453, 46 ja 47 kohta; Lomake 5: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastomuutokseen liittyvä fyysinen riski: Vastuut, joihin kohdistuu fyysinen riski			Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	
ESRS E1-9 Sellaisten merkittävien omaisuuserien sijaintipaikka, joihin kohdistuu olennainen fyysinen riski 66 kohdan c alakohta						

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS E1-9 Yrityksen kiinteistöomaisuuden kirjanpitoarvo eriteltynä energiatehokkuusluokittain 67 kohdan c alakohta		Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpano asetus (EU) 2022/2453, 34 kohta; Lomake 2: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastonmuutokseen liittyvä siirtymäriski: Kiinteistövakuudelliset lainat – Vakuuden energiatehokkuus			Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	
ESRS E1-9 Ilmastoön liittyvien mahdollisuuksien huomioiminen salkussa 69 kohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1818, liite II		Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	
ESRS E2-4 Kunkin sellaisen ilmaan, veteen ja maaperään päätyvän epäpuhtauden määrä, joka mainitaan E-PRTR-asetuksen (epäpuhtauksien päästöjä ja siirtoja koskeva eurooppalainen rekisteri) liitteen II luettelossa 28 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 8, taulukon 2 indikaattorit 1, 2 ja 3				Ei-olennainen	
ESRS E3-1 Vesivarat ja merten luonnonvarat 9 kohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 7				Ei-olennainen	
ESRS E3-1 Kohdennetut toimintaperiaatteet 13 kohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 8				Ei-olennainen	
ESRS E3-1 Merien ja valtamerten kestävyys 14 kohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 12				Ei-olennainen	
ESRS E3-4 Kierrätetyn ja uudelleenkäytetyn veden kokonaismäärä 28 kohdan c alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 6.2				Ei-olennainen	
ESRS E3-4 Kokonaisvedenkulutus kuutiometreinä oman toiminnan liikevoittoa kohti laskettuna 29 kohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 6.1				Ei-olennainen	
ESRS 2 – IRO-1 – E4 16 kohdan a alakohdan i alakohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 7				Olennainen	104
ESRS 2 – IRO-1 – E4 16 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 10				Olennainen	104
ESRS 2 – IRO-1 – E4 16 kohdan c alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 14				Olennainen	104
ESRS E4-2 Kestävät maata tai maataloutta koskevat käytännöt tai toimintaperiaatteet 24 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 11				Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	
ESRS E4-2 Kestävät meriin liittyvät käytännöt tai toimintaperiaatteet 24 kohdan c alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 12				Vaiheittain käyttöön otettava tiedonanto-vaatimus	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS E4-2 Metsäkatoon puuttumista koskevat toimintaperiaatteet 24 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 15				Vaiheittain käyttöön otettava tiedonantovaatimus	
ESRS E5-5 Kierrättämätön jäte 37 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 13				Olennainen	141
ESRS E5-5 Vaarallinen jäte ja radioaktiivinen jäte kohta 39	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 9				Olennainen	141
ESRS 2 – SBM-3 – S1 Pakkotyötapauksen riski 14 kohdan f alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 13				Ei-olennainen	
ESRS 2 – SBM-3 – S1 Lapsityövoimatapausten riski 14 kohdan g alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 12				Ei-olennainen	
ESRS S1-1 Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset 20 kohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	145
ESRS S1-1 Kansainvälisen työjärjestön kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt 21 kohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Ei-olennainen	
ESRS S1-1 Ihmiskaupan ehkäisemistä koskevat prosessit ja toimenpiteet 22 kohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 11				Ei-olennainen	
ESRS S1-1 työtapaturmien ehkäisemistä koskevat toimintaperiaatteet tai hallintajärjestelmä 23 kohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 1				Olennainen	145
ESRS S1-3 Epäkohtien tai valitusten käsittelyjärjestelmät 32 kohdan c alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 5				Olennainen	147, 148
ESRS S1-14 Kuolemantapausten lukumäärä ja työtapaturmien lukumäärä ja osuus 88 kohdan b ja c alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 2		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	156
ESRS S1-14 Loukkaantumisten, onnettomuuksien, kuolemantapausten tai sairauksien vuoksi menetettyjen päivien määrä 88 kohdan e alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 3				Olennainen	156
ESRS S1-16 Sukupuolten välinen tasoittamaton palkkaero 97 kohdan a alakohta	Liitteen I taulukon 1 indikaattori 12		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	156
ESRS S1-16 Toimitusjohtajan suhteettoman suuri palkka 97 kohdan b alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 8				Olennainen	156
ESRS S1-17 Syrjintätapakukset 103 kohdan a alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 7				Olennainen	157
ESRS S1-17 Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n periaatteiden noudattamatta jättäminen 104 kohdan a alakohta	Liitteen I taulukon 1 indikaattori 10 ja taulukon 3 indikaattori 14		Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II; delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta		Ei-olennainen	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS 2 – SBM-3 – S2 Huomattava lapsityövoiman tai pakotyön käytön riski arvoketjussa 11 kohdan b alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattorit 12 ja 13				Olennainen	158, 159
ESRS S2-1 Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset 17 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	159
ESRS S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet 18 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattorit 11 ja 4				Olennainen	159, 160
ESRS S2-1 Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen 19 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 10		Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II; delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta		Olennainen	160
ESRS S2-1 Kansainvälisen työjärjestön kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt 19 kohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	159, 160
ESRS S2-4 Arvoketjun alku- ja loppupäähän liittyvät ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset 36 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 14				Olennainen	162
ESRS S3-1 Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset 16 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Ei-olennainen	
ESRS S3-1 Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden, ILO:n periaatteiden tai OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen 17 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 10		Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II; delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta		Ei-olennainen	
ESRS S3-4 Ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset 36 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 14				Ei-olennainen	
ESRS S4-1 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyvät toimintaperiaatteet kohta 16	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	165
ESRS S4-1 Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevien YK:n ohjaavien periaatteiden ja OECD:n toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen 17 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 10		Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1816 liite II; delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 12 artiklan 1 kohta		Olennainen	165
ESRS S4-4 Ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset 35 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 14				Olennainen	165
ESRS G1-1 Korruption vastainen Yhdistyneiden kansakuntien yleissopimus 10 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 15				Ei-olennainen	
ESRS G1-1 Väärinkäytösten paljastajien suojeleminen 10 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 6				Olennainen	172



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoite-asetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS G1-4 Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevien lakien rikkomisesta määrätyt sakot 24 kohdan a alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 17		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	174
ESRS G1-4 Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevat normit 24 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 16				Ei-olennainen	

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

TILINPÄÄTÖS

Konsernitilinpäätös (IFRS)	182	3. Sidottu pääoma	204	Tilintarkastuskertomus	259
Konsernin tuloslaskelma	182	3.1 Yritysosotot	204	Kestävyys selvityksen varmennuskertomus	263
Konsernin laaja tuloslaskelma	182	3.2 Aineelliset hyödykkeet	206	Riippumattoman tilintarkastajan raportti Kesko Oyj:n ESEF-tilinpäätöksestä	266
Konsernitase	183	3.3 Aineettomat hyödykkeet	207		
Konsernin rahavirtalaskelma	184	3.4 Vuokrasopimukset	211		
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista	185	3.5 Vaihto-omaisuus	213		
1. Yleiset laadintaperiaatteet	186	3.6 Lyhytaikaiset saamiset	214		
1.1 Yrityksen perustiedot	186	3.7 Eläkesaamiset	215		
1.2 Laadimisperusta	186	3.8 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	219		
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset	186	3.9 Varaukset	220		
1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laadimisperiaatteita sovellettaessa	187	4. Pääomarakenne ja rahoitusriski	221		
1.5 Konsolidointiperiaatteet	187	4.1 Pääoman hallinta	221		
1.6 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat	188	4.2 Oma pääoma	223		
1.7 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset	189	4.3 Rahoitusriskit	224		
2. Taloudellinen tulos	190	4.4 Rahoitustuotot ja -kulut	230		
2.1 Tuloutusperiaatteet	190	4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin	230		
2.2 Segmenttitiedot	190	4.6 Vastuusitoutumukset	234		
2.3 Materiaalit ja palvelut	199	5. Muut	235		
2.4 Liiketoiminnan muut tuotot	199	5.1 Tytäryritykset, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt	235		
2.5 Liiketoiminnan kulut	199	5.2 Lähipiiritapahtumat	237		
2.6 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot	200	5.3 Osakepalkitseminen	239		
2.7 Tuloverot	200	5.4 Riita-asiat sekä oikeus- ja viranomaisprosessit	241		
2.8 Osakekohtainen tulos	203	5.5 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat	241		
2.9 Rahavirtalaskelman lisätiedot	203	Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)	242		
		Allekirjoitukset	258		

Tämä PDF-raportti on vapaaehtoinen julkistus. Kesko on julkaissut hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen European Single Electronic Format (ESEF) -vaatimusten mukaisena XHTML-dokumenttina, joka on raportin virallinen versio.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

Konsernin tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Liikevaihto	2.1	12 474,7	11 920,1
Materiaalit ja palvelut	2.3	-10 702,7	-10 184,1
Varaston muutos		36,3	-21,6
Liiketoiminnan muut tuotot	2.4	999,4	994,6
Henkilöstökulut	2.5	-911,9	-842,5
Poistot ja arvonalentumiset	3.2 3.3	-239,1	-247,9
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	3.4	-359,1	-375,5
Liiketoiminnan muut kulut	2.5	-685,8	-684,5
Osuus yhteisyritysten tuloksista		19,5	20,9
Liikevoitto		631,3	579,5
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	4.4	14,9	17,7
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4.4	-49,6	-49,5
Leasingvelkojen korkokulut	4.4	-89,4	-78,6
Valuuttakurssierot	4.4	-1,2	-1,3
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	4.4	-125,4	-111,7
Osuus osakkuusyritysten tuloksista		4,4	3,8
Tulos ennen veroja		510,3	471,5
Tuloverot	2.7	-105,5	-92,0
Kauden tulos		404,8	379,6
Kauden tuloksen jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		404,2	379,1
Määräysvallattomille omistajille		0,7	0,4
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos (€)			
Laimentamaton ja laimennettu, €	2.8	1,02	0,95

Konsernin laaja tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Kauden tulos		404,8	379,6
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	2.7 3.7	14,1	37,6
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi			
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	2.7	19,0	-31,6
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten laajan tuloksen eristä	2.7	-	0,5
Rahavirran suojauksen arvomuutos	2.7	3,3	-7,7
Kauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä		36,4	-1,2
Kauden laaja tulos		441,2	378,3
Kauden laajan tuloksen jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		440,5	377,9
Määräysvallattomille omistajille		0,7	0,4

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Konsernitase

Milj. €	Liite	31.12.2025	31.12.2024
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Aineelliset hyödykkeet	3.2	2 754,6	2 403,3
Liikearvo	3.3	721,6	643,0
Aineettomat hyödykkeet	3.3	212,5	234,2
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.4	1 906,5	1 867,7
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.8 5.1	263,2	239,7
Muut sijoitukset	4.3 4.5	15,7	14,8
Pitkäaikaiset saamiset	4.3 4.5	68,2	65,9
Laskennalliset verosaamiset	2.7	20,0	16,9
Eläkesaamiset	3.7	147,4	127,5
Pitkäaikaiset varat yhteensä		6 109,8	5 612,9
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	3.5	1 204,0	1 101,5
Korolliset saamiset	3.6 4.5	0,7	4,2
Myyntisaamiset	3.6 4.3 4.5	1 014,8	957,9
Tuloverosaamiset	3.6	18,0	12,9
Muut korottomat saamiset	3.6 4.5	309,6	287,1
Muut rahoitusvarat	4.3 4.5	-	15,0
Rahavarat	4.5	166,2	473,1
Lyhytaikaiset varat yhteensä		2 713,3	2 851,7
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		-	6,6
Varat yhteensä		8 823,1	8 471,2

Milj. €	Liite	31.12.2025	31.12.2024
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Osakepääoma	4.2	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	4.2	197,8	197,8
Muut rahastot	4.2	266,8	266,8
Muuntoerot	4.2	-84,3	-103,3
Arvonmuutosrahasto	4.2	-0,1	-3,4
Omat osakkeet		-17,2	-22,8
Kertyneet voittovarot		2 237,4	2 189,7
Oma pääoma		2 797,7	2 722,1
Määräysvallattomien omistajien osuus		29,0	12,9
Oma pääoma yhteensä		2 826,7	2 734,9
Pitkäaikaiset velat			
Korolliset pitkäaikaiset velat	4.3 4.5 4.6	1 285,9	1 054,0
Leasingvelat	4.5 4.6	1 752,9	1 628,8
Korottomat pitkäaikaiset velat	4.3 4.5	61,3	42,8
Laskennalliset verovelat	2.7	101,6	76,3
Varaukset	3.9	4,3	6,3
Pitkäaikaiset velat yhteensä		3 206,0	2 808,1
Lyhytaikaiset velat			
Korolliset lyhytaikaiset velat	4.3 4.5 4.6	189,3	291,3
Leasingvelat	4.5 4.6	344,6	422,2
Ostovelat	4.3 4.5	1 388,3	1 404,4
Muut korottomat velat	4.3 4.5	336,8	342,4
Tuloverovelat		9,3	12,2
Siirtovelat	4.3 4.5	507,7	442,4
Varaukset	3.9	14,5	13,2
Lyhytaikaiset velat yhteensä		2 790,4	2 928,1
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat		-	0,1
Velat yhteensä		5 996,4	5 736,2
Oma pääoma ja velat yhteensä		8 823,1	8 471,1

Konsernin rahavirtalaskelma

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Milj. €	Liite	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Liiketoiminnan rahavirta			
Tulos ennen veroja		510,3	471,5
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		225,5	207,4
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset		359,1	375,5
Rahoitustuotot ja -kulut		36,0	33,1
Leasingvelkojen korkokulut		89,4	78,6
Muut oikaisut	2.9	-16,8	22,2
		693,1	716,9
Käyttöpääoman muutos			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-) / vähennys (+)		-17,7	43,8
Vaihto-omaisuuden lisäys (-) / vähennys (+)		-36,3	25,5
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+) / vähennys (-)		-66,5	-44,8
		-120,5	24,5
Maksetut korot ja muut rahoituskulut			
		-37,7	-45,6
Maksetut korot leasingveloista		-89,4	-78,6
Saadut korot		14,7	16,9
Saadut osingot ja pääomanpalautukset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä		5,5	22,3
Saadut osingot muilta		0,6	0,5
Maksetut verot		-97,0	-120,2
Liiketoiminnan nettorahavirta, yhteensä		879,7	1 008,2

Milj. €	Liite	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Investointien rahavirta			
Investoinnit tytäryritysosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.1	-156,8	-151,6
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin		-0,1	-0,1
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	2.9	-502,3	-491,4
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		102,1	45,0
Muiden sijoitusten luovutustulot		0,3	0,0
Lainasaamisten ja muiden rahoitusvarojen lisäys (-) / vähennys (+)		15,0	0,5
Investointien nettorahavirta, yhteensä		-541,8	-597,5
Rahoituksen rahavirta			
Korollisten velkojen lisäys (+) / vähennys (-)	4.1	63,1	534,0
Leasingvelkojen lyhennykset	3.4 4.1	-358,5	-370,9
Korollisten saamisten lisäys (-) / vähennys (+)	4.1	7,2	3,9
Maksetut osingot		-370,2	-320,3
Pääomasijoitukset		15,5	-
Muut erät		-1,8	3,5
Rahoituksen nettorahavirta, yhteensä		-644,7	-149,8
Rahavarojen muutos			
		-306,9	260,9
Rahavarat 1.1.	4.5	473,1	211,9
Muuntoero-oikaisu ja arvonmuutos		0,0	0,3
Rahavarat 31.12.	4.5	166,2	473,1

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Milj. €	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Määräys- vallattomien omistajien osuus	Yhteensä
Oma pääoma 1.1.2025	197,3	464,7	-103,3	-3,4	-22,8	2 189,7	12,9	2 734,9
Osakeperusteiset maksut					5,7			5,7
Osingonjako						-358,3		-358,3
Määräysvallattomien omistajien osuuden muutos						-18,0	-	-18,0
Liiketoimet määräysvallattomien omistajien kanssa							15,5	15,5
Muut muutokset		-0,0	-	0,0		5,8		5,8
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		-0,0	-	0,0	5,7	-370,5	15,5	-349,4
Laajan tuloksen erät								
Kauden tulos						404,2	0,7	404,8
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot						14,1		14,1
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			19,0			0,0	0,0	19,0
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				3,3		-		3,3
Kauden muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä			19,0	3,3		14,1	0,0	36,4
Kauden laaja tulos yhteensä			19,0	3,3		418,3	0,7	441,2
Oma pääoma 31.12.2025	197,3	464,7	-84,3	-0,1	-17,2	2 237,4	29,0	2 826,7
Oma pääoma 1.1.2024	197,3	464,7	-71,7	4,3	-26,7	2 190,6	-	2 758,4
Osakeperusteiset maksut					3,9			3,9
Osingonjako						-405,9		-405,9
Määräysvallattomien omistajien osuuden lisäys						-17,0	12,4	-4,5
Muut muutokset		-0,0	-	-		4,8		4,8
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		-0,0	-	-	3,9	-418,1	12,4	-401,8
Laajan tuloksen erät								
Kauden tulos						379,1	0,4	379,6
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot						37,6		37,6
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			-31,6			-	-	-31,6
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten muista laajan tuloksen eristä				-		0,5		0,5
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				-7,7		-		-7,7
Kauden muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä			-31,6	-7,7		38,1	-	-1,2
Kauden laaja tulos yhteensä			-31,6	-7,7		417,2	0,4	378,3
Oma pääoma 31.12.2024	197,3	464,7	-103,3	-3,4	-22,8	2 189,7	12,9	2 734,9

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitteessä 4.2 ja osakepalkkiojärjestelmistä liitteessä 5.3. Laajan tuloksen eriin liittyvät laskennalliset verot on esitetty liitteessä 2.7.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

1. YLEISET LAADINTAPERIAATTEET

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot on ryhmitelty osioihin niiden aiheen mukaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Yleinen tilinpäätöksen laadintaperusta on kerrottu osana tilinpäätöksen laadintaperiaatteita, kun taas sellaiset laadintaperiaatteet, jotka liittyvät läheisesti johonkin tiettyyn liitetietoon, on esitetty osana kyseistä liitetietoa. Jokaisen osa-alueen liitetiedot sisältävät olennaisen taloudellisen informaation, laatimisperiaatteet sekä keskeiset arviot ja harkintaan perustuvat ratkaisut.

1.1 Yrityksen perustiedot

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 700 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa sekä Puolassa.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki, Suomi ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO, Suomi. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:lta osoitteesta Työpajankatu 12, Helsinki, Suomi sekä internet-osoitteesta www.kesko.fi.

Keskon hallitus on 4.2.2026 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

Kesko julkaisee internet-sivuillaan taloudellisen katsauksen ESEF-vaatimusten mukaisena XHTML-tiedostona. Tilintarkastusyhteisö Deloitte Oy on antanut yhtiölle ISAE 3000 -standardin (uudistettu) mukaisen riippumattoman tilintarkastajan kohtuullisen varmuuden antavan raportin Keskon ESEF-tilinpäätöksestä.

1.2 Laatimisperusta

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2025 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksyttyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konserni on soveltanut uusia ja muuttuneita standardeja, jotka ovat tulleet voimaan 1.1.2025 alkaneella tilikaudella. Olemassa oleviin standardeihin tehdyillä parannuksilla ja muutoksilla ei ole ollut vaikutusta konsernin tilinpäätökseen. Konsernitilinpäätöksessä ei ole sovellettu vapaaehtoisesti tilinpäätösstandardeja ennen niiden voimaantuloa. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot sisältävät myös suomalaisen kirjanpito- ja yhteisölaainsäädännön mukaisia vaatimuksia.

Konsernitilinpäätös esitetään miljoonina euroina ja se on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun

ottamatta jäljempänä mainittuja, standardien edellyttämällä tavalla käypään arvoon arvostettuja eriä.

1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määriin. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja olettamuksista.

Ilmastoriskien vaikutusta on arvioitu konsernin liiketoimintojen ja konsernitilinpäätöksen kannalta. Ilmastomuutoksen aiheuttamia riskejä Keskolle arvioidaan valittujen ilmastoskenaarioiden perusteella. Kesko-konsernissa ei ole tunnistettu sellaisia liiketoimintoja, joihin liittyisi olennaisia ilmastoriskejä toiminnan jatkuvuuden tai omaisuuserien arvostuksen näkökulmasta. Kesko omistaa ja hallinnoi vuokrasopimuksin merkittävää määrää kiinteistöjä kaikissa toimintamaissa. Yksittäisiin omaisuuseriin saattaa kohdistua vahinkoriskejä tai investointitarpeita esimerkiksi sään ääri-ilmiöistä johtuen.

Tehtyjä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja arvioidaan jatkuvasti, ja ne perustuvat aikaisempaan kokemukseen ja muihin tekijöihin, kuten tulevaisuuden tapahtumia koskeviin odotuksiin, joiden uskotaan olevan olosuhteet huomioon ottaen kohtuullisia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Konsernitilinpäätöksen laadinnassa tehdyt keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset on kuvattu tarkemmin vastaavissa liitteissä.

- Tuloverot (liite 2.7)
- Yrityssostot (liite 3.1)
- Aineettomat hyödykkeet (liite 3.3)
- Vuokrasopimukset (liite 3.4)
- Vaihto-omaisuus (liite 3.5)
- Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset (liite 3.6)
- Eläkesaamiset (liite 3.7)
- Varaukset (liite 3.9)

1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa

Konsernin johto tekee harkintaan perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat tilinpäätöksessä laatimisperiaatteiden valintaa ja niiden soveltamista. Johto on käyttänyt harkintaa tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden soveltamisessa tuloslaskelmassa tuottojen esittämistapaan liittyen (liite 2.1), määräysvallan olemassaolosta tytäryrityksiin liittyen (liite 1.5), saamisten arvostuksessa, uudelleenjärjestelyvarausten määrittelyssä sekä vuokrasopimusten perusteella taseeseen kirjattavien varojen ja velkojen arvostamisessa (liite 3.4).

1.5 Konsolidointiperiaatteet**Tytäryritykset**

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryritykset, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryrityksen äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan altistumista sijoituskohteen muuttuvalle tuotolle tai sitä, että sijoittaja on oikeutettu kohteen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä sijoituskohdetta koskevaa valtaansa. Hankitut tytäryritykset on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä ajankohdasta lähtien, jona konserni on saanut määräysvallan ja siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntymisen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen määräysvaltaan oikeuttavat instrumentit ovat toteutettavissa tarkasteluajankohtana. Tytäryritykset on lueteltu liitteessä 5.1.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio

aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelmassa ja määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eränään taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

Osakkuusyrittiset

Osakkuusyrittisiä ovat yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen tai sopimukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyrittisiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyrittisten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrittisten tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrittisestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyrittisten välillä eliminoidaan konsernin omistussosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Osakkuusyrittisiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyrittisijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

Keskon suunta

- Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Yhteisjärjestelyt

Yhteisjärjestelyt ovat järjestelyitä, joissa kahdella tai useammalla osapuolella on yhteinen, sopimukseen perustuva määräysvalta. Yhteinen määräysvalta vallitsee vain silloin, kun merkityksellisiä toimintoja koskevat päätökset edellyttävät määräysvallan jakavien osapuolten yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyritys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen. Yhteisyrityksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus yhteisyritysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus yhteisyrityksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus yhteisyrityksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja yhteisyritysten välillä eliminoidaan konsernin omistusosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Yhteisyrityksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Yhteisyrityssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisinä toimintoina omistusosuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista.

Osakkuus- ja yhteisyritykset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 5.1.

Ulkomaan rahan määräiset erät

Konsernitiilin päätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämisvaluutta. Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrityksen toimintaympäristön valuutassa.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräisistä liiketapahtumista sekä saamisista ja veloista syntyneet kurssivoitot ja -tappiot on kirjattu tuloslaskelmaan lukuun ottamatta kurssieroja sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön tai niitä lainojen kurssimuutoksia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot kirjataan omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. Kurssierot kirjataan tuloslaskelmaan, kun kyseisestä yksiköstä tai ulkomaisen nettosijoituksen suojauksesta luovutaan. Konsernilla ei ole lainoja, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikeyvoiton yläpuolelle. Rahoituksellisia tapahtumia suojaavien valuuttatermiinien ja -optioiden sekä valuuttamääräisten lainojen kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskipurssiin ja taseet tilinpäätöspäivän kurssiin. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero, euroalueen ulkopuolisten

tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot, osana nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön käsiteltyjen monetaaristen erien kurssimuutokset sekä nettosijoitusten suojaustulos kirjataan omaan pääomaan ja muutokset esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Tytäryrityksen myynnin yhteydessä muuntoerot kirjataan tuloslaskelmaan osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntynyt liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen hankinnan yhteydessä tehtyjen varojen ja velkojen käyvän arvon oikaisu on käsitelty kyseisten ulkomaisten yksiköiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin.

1.6 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat
Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta. Tilikausilla 2025 ja 2024 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 • Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

1.7 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset

Uusi IFRS 18, Tilinpäätöksen esittämistapa ja tilinpäätöksessä esitettävät tiedot -standardi

Uusi tilinpäätöksen esittämistapaa ja esitettäviä tietoja koskeva IFRS 18 -standardi julkaistiin 9.4.2024 ja se tulee sovellettavaksi 1.1.2027 tai sen jälkeen alkavilta tilikausilta. Vertailukauden tiedot tulee uudelleen luokitella vastaavasti. Uusi standardi sisältää ohjeita erityisesti voittoa tai tappiota osoittavan laskelman esittämiseen liittyen. Standardi sisältää kaksi määriteltyä välisummaa ja loppusumman, jotka tulee esittää voittoa tai tappiota osoittavassa laskelmassa. Nämä ovat välisummat liikevoitto tai -tappio ja voitto tai tappio ennen rahoitusta ja tuloveroja sekä loppusumma voitto tai tappio. Standardin mukaan voittoa tai tappiota osoittavaan laskelmaan sisällytettävät tuotot ja kulut tulee luokitella johonkin viidestä ryhmästä: liiketoiminnan ryhmä, sijoitusten ryhmä, rahoituksen ryhmä, tuloverojen ryhmä ja lopetettujen toimintojen ryhmä. Lisäksi standardi edellyttää johdon määrittelemien tunnuslukujen esittämistä tilinpäätöksessä.

Konserni on laatinut tilikauden aikana vaikutusanalyysin IFRS 18 -standardin käyttöönotosta. Analyysin mukaan uudella standardilla tulee olemaan vaikutuksia voittoa tai tappiota osoittavan laskelman esittämistapaan ja tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin. Merkittävimmät muutokset voittoa ja tappiota osoittavaan laskelmaan ovat osakkuusyritysten ja yhteisyritysten tulososuuksien sekä rahavaroista ja sijoituksista kertyvien tuottojen ja edellä mainittujen omaisuuserien luovutusvoittojen tai -tappioiden esittäminen IFRS 18 -standardin mukaan sijoitusten ryhmässä. Lisäksi tietyt rahoitustuotot ja kulut sekä

suojausinstrumenttien käyvän arvon muutokset esitetään jatkossa liiketoiminnan ryhmässä tai sijoitusten ryhmässä.

Konsernin taloudellisessa raportoinnissa käytetään vaihtoehtoisia tunnuslukuja kuvaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kehitystä yhdessä IFRS-tilinpäätökseen perustuvien tunnuslukujen kanssa. Vaikutusanalyysin mukaan osa käytetyistä tunnusluvuista on IFRS 18 -standardissa tarkoitettuja johdon määrittelemiä tunnuslukuja. Näiden tunnuslukujen osalta tilinpäätöksessä tulee mm. antaa perustelut tunnuslukujen käytölle sekä laatia täsmäytyslaskelma IFRS-tilinpäätöksen sopivaan välisummatasoon. Konserni jatkaa standardin yksityiskohtaisten vaatimusten analysointia ja tilinpäätöksen esittämistapaan vaikuttavien muutosten valmistelua tilikaudella 2026.

1.1.2026 tai sen jälkeen voimaan astuvilla muilla vuosittaisilla parannuksilla tai muutoksilla standardeihin ei arvioida olevan merkittävää vaikutusta konsernitalinpäätökseen.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

2. TALOUDELLINEN TULOS

2.1 Tuloutusperiaatteet

Laadintaperiaatteet

Konsernin tuloslaskelmassa liikevaihtoon luetaan asiakassopimuksiin perustuva tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä. Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille yritysasiakkaille sekä harjoittaa omaa vähittäismyyntiä. Tuotot tavaroiden ja palveluiden mynnistä tuloutetaan, kun asiakas saa määräysvallan tavaraan tai palveluun. Asiakas saa määräysvallan, kun hän pystyy ohjaamaan tavarain tai palvelun käyttöä ja saamaan siihen liittyvän hyödyn. Pääsääntöisesti tavaroiden myynti on tuloutettavissa tavarain luovutushetkellä. Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu suoritetaan. Myynti kauppiaille ja yritysasiakkaille on laskutusmyyntiä. Myynti kuluttaja-asiakkaille on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Suomessa K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmään kuuluvissa liiketoiminnoissa myynnin oikaisueriin kirjataan kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvitykset osana myyntitapahtumaa. Vastaava myynti tuloutetaan, kun asiakashyvitykset käytetään tai niiden voimassaolo lakkaa. Sopimukseen perustuva velka merkitään taseeseen. Kanta-asiakashyvitykset vaikuttavat niiden liiketoimintojen liikevaihtoon, jotka myöntävät Suomessa K-Plussa-kanta-asiakashyvityksiä ja harjoittavat vähittäiskaupatoimintaa.

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin asiakassopimukseen perustuvaan suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot ja kauppiasyrittäjiltä veloittavat kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut palvelukorvaukset ja provisiot. Kauppiasyrittäjiltä veloittavat maksut perustuvat yhteistyösopimukseen (ketjusopimus), jonka perusteella kauppias harjoittaa liiketoimintaa ketjulle yhteisten toimintamallien ja tavoitteiden mukaisesti. Kauppapaikkamaksu ja ketjumaksu ovat määrältään muuttuvia ja perustuvat kauppiaan ketjusopimuksen nojalla harjoittaman liiketoiminnan kasvuun ja tuloksellisuuteen.

Ketjun markkinointimaksu ja tietojärjestelmämaksu ovat kustannusperusteisia veloituksia. Liiketoiminnan muut tuotot on eritelty liitteessä 2.4.

Liiketoiminnan muissa tuotoissa esitetään myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät voitot, liiketoimintojen myyntivoitot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat voitot.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

2.2 Segmenttitiedot

Laadintaperiaatteet

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimialoille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu päivittäistavarakaupasta, rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sekä autokaupasta. Toimialojen välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja IFRS-tilinpäätöksen tunnuslukujen rinnalla konsernin tuloraportoinnissa. Konsernijohtoryhmä arvioi toimialojen tulosta ja kannattavuutta liikevoiton, vertailukelpoisen liikevoiton ja vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton perusteella. Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä lukuun ottamatta

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

johdon tuloraportointi vastaa konsernitalinpäätöksen laskentaperiaatteita. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta toimialoille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset sekä realisoituneet voitot ja tappiot raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat toimialojen valuuttariskiä.

Toimialan sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa toimialoille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, vuokrasopimuksista johtuvat käyttöoikeusomaisuuserät, osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muut sijoitukset, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden, myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, korolliset saamiset sekä myytävänä oleviksi luokitellut omaisuuserät. Sidotun pääoman velat sisältävät ostovelat, osuuden muista korottomista veloista ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu toimialoille. Sidottuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun ottamatta, rahavarat eivätkä korolliset velat.

Segmenttitiedoissa noudatetaan samoja tuloutusperiaatteita kuin konsernin tuloslaskelmassa ja konsernitaseessa. Tuloutusperiaatteet on esitetty liitteessä 2.1.

Keskon liiketoimintamallit

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa, ja yritysasiakaskauppa. Kesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppa. Keskon tukkumyynti kauppiaille vuonna 2025 oli 43 % (45 %) Keskon liikevaihdesta. Yritysasiakaskauden osuus konsernin liikevaihdesta vuonna 2025 oli 41 % (37 %). Keskon kuluttaja-asiakaskauden osuus konsernin liikevaihdesta oli 16 % (18 %). Edellä mainittujen liiketoimintamallien taloudelliset tekijät ja niiden suhteellinen osuus konsernin liiketoiminnan volyymin vaikuttavat konsernitalinpäätökseen sisältyvien myyntituottojen ja rahavirtojen luonteeseen, määrään, ajoittumiseen ja epävarmuuteen.

Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskauden sekä käyttötavaroiden vähittäiskaupan Suomessa. Suomessa on noin 1 100 K-kauppiaan operoimaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market. Kespro on foodservice-palvelujen tarjoaja ja tukkukauppa Suomessa. K-Citymarketin käyttötavarakaupassa Kesko toimii käyttötavaroiden vähittäismyyjänä Suomessa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaudessa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Puolassa. Rautakaupassa Kesko toimii kauppiasliiketoimintamallilla Suomessa. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina. Vähittäiskauppaketjut ovat K-Rauta (Suomi), K-Bygg (Ruotsi), Bygghälsan (Norja) ja Davidsen (Tanska). Rautakaupat palvelevat sekä kuluttajia että ammattirakentajia. Tekninen kauppa tarjoaa yritysasiakkaille teknisen tukkukaupan LVI- ja sähkötuotteita ja -palveluita. Teknisellä kaupalla on noin 140 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa.

Kesko osti Tanskassa Roslev Trælasthandel A/S:n 1.2.2025, CF Petersen & Søn A/S:n 1.5.2025 ja Tømmegaarden A/S:n 1.6.2025. Vertailukaudella Kesko osti Tanskassa 90 % Davidsen Koncernen A/S:n osakekannasta. Ruotsissa K-Rauta-ketjun liiketoiminta päättyi joulukuussa 2024.

Autokauppa

Autokauppa käsittää uusien autojen, käytettyjen autojen, palvelujen sekä leasingin liiketoiminnot. Uusien autojen liiketoiminnot harjoittavat Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuontia, markkinointia ja vähittäiskauppaa Suomessa, sekä SEATin ja CUPRAn osalta maahantuontia myös Baltiassa. Käytetyt autot -liiketoiminta hankkii käytettyjä autoja Suomesta ja ulkomailta sekä harjoittaa niiden vähittäismyyntiä Suomessa. Palvelut-liiketoiminta tarjoaa huolto-, vauriokorjaus-, varaosamyynti-, ja varustelupalveluita Suomessa. Leasingliiketoiminta tarjoaa

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

yksityis- ja yritysleasingpalveluita, ja lisäksi autokauppaan kuuluu mm. sähköautojen latauspalvelua tarjoava K-Lataus. Vertailukaudella toteutui Autotalo Lohjan liiketoiminnan hankinta.

Autokaupan toimialaan sisältyy urheilukauppa Suomessa. Urheilukaupan ketjut ovat Intersport ja Budget Sport.

Segmenttitiedot 2025

Tulos

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	6 447,4	4 685,8	1 364,8	2,1	12 500,2
josta sisäistä	-15,9	-0,6	-8,3	-0,7	-25,5
Liikevaihto konsernin ulkopuolelta	6 431,5	4 685,2	1 356,5	1,5	12 474,7
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	1,0	1,4	12,0	-	2,3
Liikevaihdon kehitys, %	1,0	7,7	12,9	-	4,7
Toimialan muut tuotot	832,1	129,2	28,0	14,1	1 003,4
josta sisäistä	-0,6	-1,7	0,4	-2,1	-4,0
Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta	831,5	127,5	28,3	12,0	999,4
Poistot ja arvonalentumiset	-120,2	-53,7	-36,6	-28,6	-239,1
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-226,9	-101,2	-24,4	-6,6	-359,1
Osuudet yhteisyritysten tuloksista	-	19,5	-	-	19,5
Liikevoitto	416,6	159,2	82,4	-26,9	631,3
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-1,5	-19,4	-0,7	-2,0	-23,6
Vertailukelpoinen liikevoitto	418,1	178,6	83,1	-24,8	654,9
Rahoitustuotot ja -kulut					-125,4
Osuudet osakkuusyritysten tuloksista					4,4
Tulos ennen veroja					510,3

Yhteiset toiminnot

Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Varat ja velat

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	1 823,8	1 451,4	341,2	73,7	-1,3	3 688,8
Käyttöoikeusomaisuuserät	1 308,9	475,9	69,7	52,0	-	1 906,5
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	6,1	181,4	0,1	91,9	-0,6	278,9
Eläkesaamiset	18,4	5,3	-	123,8	-	147,4
Vaihto-omaisuus	291,3	663,4	249,3	-	-	1 204,0
Myyntisaamiset	361,8	584,5	68,4	2,1	-2,1	1 014,8
Muut korottomat saamiset	70,8	236,0	27,9	40,0	-37,2	337,5
Korolliset saamiset	1,0	-	-	58,0	-	59,0
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	3 882,0	3 597,9	756,6	441,6	-41,1	8 636,9
Kohdistamattomat erät						
Laskennalliset verosaamiset						20,0
Rahavarat						166,2
Varat yhteensä	3 882,0	3 597,9	756,6	441,6	-41,1	8 823,1
Ostovelat	536,7	769,3	62,6	20,3	-0,7	1 388,3
Muut korottomat velat	321,5	317,6	131,5	54,0	-18,2	806,5
Varaukset	0,3	6,4	11,6	0,5	-	18,8
Sidottuun pääomaan sisältyvät velat	858,5	1 093,3	205,7	74,9	-18,9	2 213,5
Kohdistamattomat erät						
Korolliset velat						1 474,6
Leasingvelat						2 098,0
Muut korottomat velat						108,7
Laskennalliset verovelat						101,6
Velat yhteensä	858,5	1 093,3	205,7	74,9	-18,9	5 996,4
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	3 023,5	2 504,6	550,9	366,7	-22,2	6 423,4
Sidottu pääoma keskimäärin	2 974,7	2 430,6	536,7	371,8	-6,2	6 307,7
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	14,1	7,3	15,5	-	-	10,4
Henkilöstön lukumäärä 31.12.						
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 264	6 853	1 638	911		15 665

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Segmenttitiedot 2024

Tulos

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	6 381,4	4 351,6	1 209,4	1,5	11 943,9
josta sisäistä	-16,1	0,2	-7,3	-0,7	-23,9
Liikevaihto konsernin ulkopuolelta	6 365,3	4 351,8	1 202,1	0,8	11 920,1
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	0,4	-6,0	-4,0	-	-2,3
Liikevaihdon kehitys, %	0,5	3,8	-4,2	-	1,2
Toimialan muut tuotot	813,0	144,1	29,0	12,7	998,7
josta sisäistä	-0,9	-2,0	0,1	-1,3	-4,1
Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta	812,0	142,1	29,1	11,3	994,6
Poistot	-108,6	-76,9	-31,4	-31,0	-247,9
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-243,9	-100,8	-24,2	-6,6	-375,5
Osuudet yhteisyritysten tuloksista	-	20,9	-	-	20,9
Liikevoitto	420,9	116,3	69,3	-26,9	579,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-17,2	-52,8	-0,0	-0,5	-70,6
Vertailukelpoinen liikevoitto	438,0	169,1	69,3	-26,4	650,1
Rahoitustuotot ja -kulut					-111,7
Osuudet osakkuusyritysten tuloksista					3,8
Tulos ennen veroja					471,5

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Varat ja velat

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	1 697,0	1 215,9	286,5	82,4	-1,3	3 280,5
Käyttöoikeusomaisuuserät	1 258,9	472,3	78,6	57,9	-	1 867,7
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	6,2	160,8	0,1	88,1	-0,6	254,5
Eläkesaamiset	18,6	5,0	-	103,8	-	127,5
Vaihto-omaisuus	285,8	586,0	229,7	-	-	1 101,5
Myyntisaamiset	363,5	524,1	71,1	2,1	-2,9	957,9
Muut korottomat saamiset	71,5	197,5	24,2	45,5	-31,5	307,2
Korolliset saamiset	1,1	-	-	61,9	-	63,0
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	-	6,6	-	-	-	6,6
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	3 702,7	3 168,1	690,1	441,7	-36,3	7 966,3
Kohdistamattomat erät						
Laskennalliset verosaamiset						16,9
Muut rahoitusvarat						15,0
Rahavarat						473,1
Varat yhteensä	3 702,7	3 168,1	690,1	441,7	-36,3	8 471,2
Ostovelat	603,4	736,3	52,3	14,6	-2,2	1 404,4
Muut korottomat velat	312,6	269,7	113,4	45,5	-22,7	718,5
Varaukset	1,1	5,2	12,6	0,5	-	19,5
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	-	0,1	-	-	-	0,1
Sidottuun pääomaan sisältyvät velat	917,1	1 011,4	178,3	60,6	-24,9	2 142,4
Kohdistamattomat erät						
Korolliset velat						1 345,3
Leasingvelat						2 051,0
Muut korottomat velat						121,3
Laskennalliset verovelat						76,3
Velat yhteensä	917,1	1 011,4	178,3	60,6	-24,9	5 736,3
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	2 785,6	2 156,7	511,8	381,1	-11,4	5 823,8
Sidottu pääoma keskimäärin	2 734,9	2 172,8	503,0	350,7	-2,7	5 758,7
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	16,0	7,8	13,8	-	-	11,3
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	8 257	7 341	1 752	959		18 309
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 346	6 538	1 556	908		15 347

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Vaihtoehtoiset tunnusluvut segmenttiraportoinnissa

Kesko käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja kuvaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kehitystä. Vaihtoehtoisia tunnuslukuja tulee tarkastella yhdessä IFRS:n mukaisten tunnuslukujen kanssa.

Vertailukelpoisen liikevaihdon muutosta käytetään kuvaamaan konsernin liiketoiminnan volyymin kehittymistä eri kausien välillä. Tunnusluku kuvaa liikevaihdon muutosta ilman yrityskauppojen vaikutusta ja paikallisissa valuutoissa. Vertailukelpoinen liikevaihto on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne liiketoiminnot, jotka ovat kuuluneet Kesko-konserniin sekä katsauskaudella että vertailukaudella. Yrityskauppoihin liittyvät muut rakenteelliset järjestelyt on oikaistu yrityskauppojen tavoin.

Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä. Vertailukelpoista tulosta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja käytetään parantamaan kausien välistä vertailukelpoisuutta liiketoiminnan tuloksen kehityksestä. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset ja merkittävät vuokrasopimusten muutoksiin liittyvät tulosvaikutteiset erät on esitetty konsernin tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Vaihtoehtoisia tunnuslukuja, joista on oikaistu IFRS 16 -standardin vaikutus, käytetään taloudellisten tavoitteiden toteutumisen seurannassa. Käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta vastaa ennen IFRS 16 -standardin käyttöönoton mukaista käyttökate ja korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja vastaavat korollisia nettovelkoja ennen standardin käyttöönottoa. Nämä oikaistut tunnusluvut sisältyvät komponentteina konsernin taloudellisten tavoitteiden tunnuslukuun ”korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja per käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta”.

Lisäksi vaihtoehtoisina tunnuslukuina on esitetty konsernin taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Johto käyttää näitä tunnuslukuja liiketoiminnan kehityksen, kannattavuuden sekä taloudellisen aseman seurantaan ja analysointiin.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Milj. €	2025	2024
Myyntivoitot	+15,7	+11,4
Myyntitappiot	-2,8	-1,6
Arvonalentumiset	-13,7	-40,0
Rakennejärjestelyt	-22,8	-40,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä	-23,6	-70,6

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät sisältyvät konsernituloslaskelmassa seuraaville riveille: liiketoiminnan muut tuotot (+16,0 milj. euroa), materiaalit ja palvelut (-1,6 milj. euroa), varaston muutos (-0,4 milj. euroa), henkilöstökulut (-3,9 milj. euroa), poistot ja arvonalentumiset (-17,8 milj. euroa), käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset (-6,5 milj. euroa) sekä liiketoiminnan muut kulut (-9,4 milj. euroa).

Vuoden 2024 vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyvät erät sisältyvät konsernituloslaskelmassa seuraaville riveille: liiketoiminnan muut tuotot (+11,7 milj. euroa), materiaalit ja palvelut (-0,1 milj. euroa), varaston muutos (-8,2 milj. euroa), henkilöstökulut (-4,4 milj. euroa), poistot ja arvonalentumiset (-44,8 milj. euroa), käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset (-13,5 milj. euroa) sekä liiketoiminnan muut kulut (-11,4 milj. euroa).

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Vaihtoehtoisten tunnuslukujen täsmäytys IFRS-tilinpäätöslukuihin

Milj. €	2025	2024
Liikevoitto, vertailukelpoinen		
Liikevoitto	631,3	579,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-23,6	-70,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen	654,9	650,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	654,9	650,1
Sidottu pääoma, keskimäärin	6 307,7	5 758,7
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	10,4	11,3
Liikevaihdon vertailukelpoinen kehitys		
Päivittäistavarakaupan liikevaihto	6 447,4	6 381,4
Yritysjärjestelyjen vaikutus	-1,1	
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	1,0	
Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto	4 685,8	4 351,6
Valuuttakurssien vaikutus	-2,3	
Yrityskauppojen ja -järjestelyjen vaikutus	-302,8	-31,0
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	1,4	-6,0
Autokaupan liikevaihto	1 364,8	1 209,4
Yrityskauppojen vaikutus	-10,2	
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	12,0	
Konsernin liikevaihto	12 474,7	11 920,1
Valuuttakurssien vaikutus	-2,3	
Yrityskauppojen vaikutus	-314,0	-31,0
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	2,3	-2,3

Tunnuslukujen laskentakaavat

Liikevoitto, vertailukelpoinen

Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen

Vertailukelpoinen liikevoitto x 100 / (Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin raportointikaudelta

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Maantieteelliset tiedot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. Päivittäistavarakauppa toimii Suomessa. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Puolassa. Autokauppa toimii Suomessa. Maantieteellisissä tiedoissa liikevaihto, varat ja henkilöstö on esitetty maantieteellisen sijainnin mukaan jaoteltuna.

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaan tavaroiden myynnistä. Palvelujen myynnin osuus on vähäinen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

2025 Milj. €	Suomi	Muut Pohjoismaat	Baltian maat	Muut	Eliminoinnit	Yhteensä
Liikevaihto	9 762,3	2 188,4	153,5	378,4	-7,9	12 474,7
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	6 358,0	1 828,3	274,4	176,2		8 636,9
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	10 400	3 961	357	948		15 665

2024 Milj. €	Suomi	Muut Pohjoismaat	Baltian maat	Muut	Eliminoinnit	Yhteensä
Liikevaihto	9 542,7	1 889,3	127,4	368,1	-7,4	11 920,1
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	6 019,5	1 546,6	232,1	168,1		7 966,3
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	10 345	3 687	359	957		15 347

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

2.3 Materiaalit ja palvelut

Milj. €	2025	2024
Materiaalit ja tarvikkeet	-10 470,9	-9 959,5
Ulkopuoliset palvelut	-231,7	-224,6
Yhteensä	-10 702,7	-10 184,1

2.4 Liiketoiminnan muut tuotot

Tuloutusperiaatteet, sisältäen määrittelyn liiketoiminnan muissa tuotoissa esitettävistä tuotoista, on esitetty liitteessä 2.1.

Milj. €	2025	2024
Palvelukorvaukset	780,2	779,2
Vuokratuotot	50,8	50,6
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	13,9	12,6
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	2,0	3,6
Muut	152,4	148,6
Yhteensä	999,4	994,6

Palvelukorvaukset ovat pääosin kauppiasyrittäjien maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Vuokratuotoista on kerrottu tarkemmin liitteessä 3.4.

2.5 Liiketoiminnan kulut

Laadintaperiaatteet

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen suoritteiden hankintamenot kuten henkilöstö-, markkinointi-, kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut, tietojärjestelmäkulut sekä lyhytaikaisiksi luokitelluista vuokrasopimuksista tai vähäarvoisiksi luokitelluista vuokratuista hyödykkeistä tuloslaskelmaan kirjatut vuokrat. Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät tappiot, liiketoimintojen myyntitappiot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat tappiot.

Henkilöstökulut

Milj. €	2025	2024
Palkat ja palkkiot	-745,4	-686,2
Sosiaalikulut	-56,5	-54,8
Eläkkeet		
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	2,1	0,2
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-103,4	-94,7
Osakeperusteiset maksut	-8,7	-7,0
Yhteensä	-911,9	-842,5

Tiedot etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä on esitetty liitteessä 3.7. Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhde-etuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitteessä 5.2 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitteessä 5.3.

Konsernin henkilöstö keskimäärin

	2025	2024
Päivittäistavarakauppa	6 264	6 346
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	6 853	6 538
Autokauppa	1 638	1 556
Yhteiset toiminnot	911	908
Yhteensä	15 665	15 347

Henkilöstön luvut ovat muutettuna kokoaikaisiksi työntekijöiksi keskimäärin segmenteittäin.

Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2025	2024
Markkinointikulut	-202,1	-201,0
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut	-196,2	-198,5
ICT-kulut	-125,3	-123,4
Tuloslaskelmaan jäävät vuokrat	-7,4	-8,5
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntitappiot	-2,7	-2,1
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset	-5,1	-1,5
Muut liikekulut	-147,0	-149,6
Yhteensä	-685,8	-684,5

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Vuokrakuluissa on esitetty lyhytaikaisten vuokrasopimusten ja vähäarvoisiksi luokiteltujen vuokrattujen hyödykkeiden vuokrakulut sekä muuttuvat vuokrat. Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut sisältävät myös vuokrakohteiden ylläpitokulut. Vuokrakuluista on kerrottu tarkemmin liitteessä 3.4.

Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2025	2024
Tilintarkastus	-1,5	-1,3
Muut lakisääteiset palvelut	-0,1	-0,1
Veroneuvonta	-0,0	-
Muut palvelut	-0,1	-0,1
Yhteensä	-1,7	-1,5

Kesko Oyj:n tilintarkastajana toimii Deloitte Oy. Lakisääteisestä tilintarkastuspalkkiosta on maksettu 0,1 milj. euroa (0,0 milj. euroa) Deloitte-ketjuun kuulumattomalle tilintarkastusyhteisölle.

2.6 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2025	2024
Liikevaihto	-0,2	-0,1
Liiketoiminnan muut tuotot	2,0	3,6
Materiaalit ja palvelut	0,0	-0,5
Liiketoiminnan muut kulut	-5,1	-1,5
Yhteensä	-3,2	1,5

2.7 Tuloverot

Laadintaperiaatteet

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyritysten tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisu sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyritysten verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon. Muihin laajan tuloksen eriin kirjattavien erien verovaikutus on kirjattu vastaavasti muihin laajan tuloksen eriin.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä sekä käyttämättömistä verotappioista. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin kuin liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryritysten jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Kesko soveltaa IAS 12 -tilinpäätösstandardin mukaista pakollista poikkeusta laskennallisten verojen laskennasta Pillar Two -minimiveroja koskien. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu.

Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät vuokrasopimuksista, etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä, aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä sekä verotappioista.

Konsernin veropositioita arvioidaan säännöllisesti tulkinnanvaraisten tilanteiden tunnistamiseksi. Tilanteisiin, joissa yhtiön tulkinnan hyväksyminen arvioidaan epätodennäköiseksi, varaudutaan tuloverojen laskennassa. Epävarma veropositio voi vaikuttaa tilikauden veroihin, laskennallisiin veroihin tai molempiin.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	2025	2024
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-93,0	-114,8
Edellisten tilikausien verot	1,0	-0,3
Laskennallisten verojen muutos	-13,5	23,1
Yhteensä	-105,5	-92,0

Konsernin verotettavaan tuloon perustuviin veroihin vuodelta 2025 ei sisälly Pillar Two - minimiverolainsäädännön aiheuttamia minimiveroja.

Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2025	2024
Tulos ennen veroja	510,3	471,5
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-102,1	-94,3
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	-0,3	0,1
Verovapaiden tulojen vaikutus	1,3	2,4
Vähennyskelvottomien kulujen vaikutus	-6,6	-11,6
Kirjaamattomien laskennallisten verojen vaikutus	-3,9	0,1
Osakkuus- ja yhteisyritysten tulososuuksien yhdistelyn vaikutus	4,8	4,9
Edellisten tilikausien verot	1,0	-0,3
Edellisten tilikausien laskennallisten verojen oikaisut ja arvostusmuutokset	0,3	6,7
Verokantamuutosten vaikutus	0,0	-0,0
Muut	-0,0	0,0
Verot tuloslaskelmassa	-105,5	-92,0
Efektiivinen veroaste %	20,7	19,5

Laskennallinen nettoverosaaminen (-velka) jakautuu taseessa

Milj. €	2025	2024
Laskennallisiin verosaamisiin	20,0	16,9
Laskennallisiin verovelkoihin	101,6	76,3
Yhteensä	-81,7	-59,4

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2025 aikana

Milj. €	1.1.2025	Kirjattu tuloslas- kelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2025
Laskennalliset verosaamiset						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	8,2	-3,3	-	0,1	2,7	7,7
Vaihto-omaisuus	7,2	-2,9	-	0,1	2,0	6,4
Vuokrasopimukset	37,3	3,8	-0,0	0,1	-0,0	41,1
Varaukset	4,5	0,2	-	0,0	0,0	4,8
Verotappiot	15,4	-0,0	-	0,9	0,4	16,7
Muut väliaikaiset erot	8,9	-1,3	-0,6	0,1	0,2	7,2
Yhteensä	81,5	-3,5	-0,6	1,2	5,3	83,9
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	105,3	9,0	-	-0,1	11,7	125,8
Eläkkeet	25,5	0,4	3,5	-0,0	-	29,4
Verottamattomat voittovarot	5,1	0,6	-	0,1	-1,4	4,3
Muut väliaikaiset erot	5,1	0,0	0,2	0,0	0,6	5,9
Yhteensä	140,9	10,0	3,7	0,1	10,8	165,5
Laskennallinen nettoverosaaminen (+)/-velka (-)	-59,4					-81,7

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2024 aikana

Milj. €	1.1.2024	Kirjattu tuloslas- kelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2024
Laskennalliset verosaamiset						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	7,1	1,5	-	-0,1	-0,3	8,2
Vaihto-omaisuus	7,0	0,4	-	-0,2	-	7,2
Vuokrasopimukset	36,6	0,9	-	-0,2	-	37,3
Varaukset	4,8	-0,3	-	0,0	0,0	4,5
Verotappiot	10,5	5,2	-	-0,3	-0,0	15,4
Muut väliaikaiset erot	7,2	0,8	0,9	-0,0	0,2	8,9
Yhteensä	73,1	8,5	0,9	-0,8	-0,1	81,5
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	97,6	-8,8	-	-0,6	17,1	105,3
Eläkkeet	15,9	0,1	9,5	-0,0	-	25,5
Verottamattomat voittovarot	10,4	-5,2	-	-0,2	-	5,1
Muut väliaikaiset erot	6,3	-0,8	-1,0	0,0	0,5	5,1
Yhteensä	130,2	-14,7	8,5	-0,8	17,6	140,9
Laskennallinen nettoverosaaminen (+)/-velka (-)						
	-57,2					-59,4

Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät laskennalliset verot

Milj. €	2025 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen	2024 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	17,7	-3,5	14,1	47,0	-9,4	37,6
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	19,0		19,0	-31,6		-31,6
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten laajan tuloksen eristä	-		-	0,5		0,5
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	4,1	-0,8	3,3	-9,5	1,8	-7,7
Yhteensä	40,7	-4,4	36,4	6,3	-7,6	-1,2

Verotappiot

31.12.2025 konsernitilinpäätökseen on kirjattu 16,2 milj. euron (15,3 milj. euron) laskennallinen verosaaminen ruotsalaisten konserniyhtiöiden verotappioista. Ruotsin kannattamattomien liiketoimintojen uudelleenjärjestelyt on saatu päätökseen ja aikaisemmin toteutettujen yritysostojen myötä historiallisten tappioiden käyttö on tullut mahdolliseksi. Yleiseen taloudelliseen tilanteeseen liittyvästä epävarmuudesta johtuen taseeseen kirjatun verosaamisen määrä perustuu rajatulla aikavälillä käytettäviksi arvioitujen verotappioiden määrään. Ruotsissa verotappiot ovat hyödynnettävissä rajoittamattoman ajan. 31.12.2025 konsernilla oli edelleen 156,3 milj. euroa verotappioita, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista.

Verotappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, erääntyvät seuraavasti:

Milj. €	2026	2027	2028	2029	2030	2031–	Yhteensä
	-	-	0,0	0,2	0,0	156,0	156,3

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

2.8 Osakekohtainen tulos

Laadintaperiaatteet

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva kauden tulos tilikauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa osakkeiden lukumäärän painotetussa keskiarvossa otetaan huomioon kaikkien laimentavien potentiaalisten osakkeiden osakkeiksi muuttamisesta johtuva laimentava vaikutus.

	2025	2024
Emoyhtiön omistajille kuuluva kauden tulos, milj. €	404,2	379,1
Osakkeiden lukumäärä		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	398 084 475	397 921 553
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	398 084 475	397 921 553
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohteinen tulos		
Laimentamaton ja laimennettu, konseni yhteensä, €	1,02	0,95

2.9 Rahavirtalaskelman lisätiedot

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2025	2024
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	-1,0	0,7
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista	-23,9	-24,7
Arvon alentumiset	13,7	40,5
Luottotappiot	3,7	7,1
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntivoitot	-14,0	-12,7
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntitappiot	4,6	4,8
Osakepalkkiokulut	1,6	2,6
Etuuspohjaiset eläkkeet	-2,1	-0,3
Muut	0,6	4,2
Yhteensä	-16,8	22,2

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten erien oikaisun.

Investoinnit ja rahoitustapahtumat, joihin ei liity rahaliikennettä

Milj. €	2025	2024
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden hankinnat yhteensä	550,0	527,6
Tytäryrityshankinnat ja investoinnit osakkuusyrityksiin sekä muihin sijoituksiin yhteensä	185,7	148,3
Investoinnit yhteensä	735,7	675,9
joista kassastamaksuilla rahoitetut	646,5	614,7
Hankittuihin yrityksiin liittyvät lainat ja rahavarat	41,9	49,9
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-19,8	-30,2
Velalla rahoitetut investoinnit	67,1	41,5
Yhteensä	735,7	675,9

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

3. SIDOTTU PÄÄOMA

3.1 Yrityssostot

Laadintaperiaatteet

Liiketoimintojen yhdistämisissä hankitut varat ja velat arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Hankittujen varojen ja velkojen kohdistuksen perusteena olevat käyvät arvot määritetään mahdollisuuksien mukaan saatavilla olevien markkina-arvojen mukaisesti. Jos markkina-arvoja ei ole saatavilla, arvostus perustuu omaisuuserän arvioituun tulontuottamiskykyyn ja sen tulevaan käyttötarkoitukseen Keskon liiketoiminnassa.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Aineettomien hyödykkeiden arvostaminen perustuu tulevien kassavirtojen nykyarvoihin ja edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista sekä omaisuuserien käytöstä.

Yrityssostot 2025

Kesko laajensi toimintaansa Tanskassa kolmella yritysostolla. Davidsen Koncernen A/S, josta Kesko omistaa 90 %, osti Roslev Trælasthandel A/S:n koko osakekannan 31.1.2025, CF Petersen & Søn A/S:n koko osakekannan 30.4.2025 ja Tømmergaarden A/S:n koko osakekannan 28.5.2025. Roslev toimii pääasiassa Keski-Jyllannissa, CF Petersen Sjellannissa ja Tømmergaarden Pohjois- ja Keski-Jyllannissa. Ostetut yritykset palvelevat pääasiassa yritysasiakkaita. Yrityssostot vahvistavat Davidsenin markkina-asemaa rautakaupassa Tanskassa.

Hankintamenolaskelmien mukaan Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 235,2 milj. euroa ja vastattaviksi otettujen velkojen käypä arvo oli 128,6 milj. euroa. Hankittujen aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 103,8 milj. euroa. Yrityssostoista syntyvä liikearvo on 79,2 milj. euroa ja se heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan erityisesti ostotoiminnoissa ja toimintojen tehokkuudessa. Liikearvo ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen. Määräysvallattomien omistajien osuus on raportoitu vähemmistöomistajan osuutena ostettujen yrityksen nettovaroista. Keskon ja vähemmistöomistajan solmimaan sopimukseen perustuen konsernitaseeseen on kirjattu

vähemmistöomistajan osuuden lunastukseen liittyvä rahoitusvelka, joka vähentää emoyhtiön omistajille kuuluvan oman pääoman määrää. Konsernin tuloslaskelman liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyy vähäinen määrä yritysostoista aiheutuneita kuluja ja ne on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Milj. €	2025
	Yrityssostot Tanskassa
Osakkeiden kauppahinta	185,8
Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä	
Aineettomat hyödykkeet	7,2
Aineelliset hyödykkeet, käyttöoikeusomaisuuserät ja sijoitukset	96,6
Vaihto-omaisuus	61,4
Saamiset	62,3
Laskennallinen verosaaminen	1,1
Rahat ja pankkisaamiset	6,5
Varat yhteensä	235,2
Ostovelat, muut velat ja varaukset	72,3
Korolliset velat sisältäen leasingvelat	46,6
Laskennallinen verovelka	9,7
Velat yhteensä	128,6
Hankittu nettovarallisuus yhteensä	106,6
Liikearvo	79,2
Osakkeiden kauppahinta	185,8
Hankinnan rahavirtavaikutus	
Maksetut vastikkeet	-185,8
Hankitut rahavarat	6,5
Hankintojen rahavirtavaikutus	-179,3



Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Yritysosiot 2024

Daidsen Konzern A/S

Kesko laajensi liiketoimintaansa Tanskan rautakauppamarkkinoille ostamalla 90 % tanskalaisen rautakauppayrityksen Daidsen Konzern A/S:n osakekannasta 31.1.2024. Daidsenin perhe jää yritykseen vähemmistöomistajaksi 10 %:n omistusosuudella. Osakkeista maksettu kauppahinta oli 147,9 milj. euroa. Yritysosio vahvistaa Keskon markkina-asemaa Pohjois-Euroopassa.

Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 267,9 milj. euroa ja vastattaviksi otettujen velkojen käypä arvo oli 142,9 milj. euroa. Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 39,3 milj. euroa.

Autotalo Lohja

Kesko osti 1.9.2024 Autotalo Lohjan ja laajensi autokaupan myymäläverkostoaan kahdella toimipisteellä. Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 2,4 milj. euroa ja vastattavaksi otettujen velkojen käypä arvo oli 0,5 milj. euroa. Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 0,6 milj. euroa.

Milj. €	2024 Daidsen Konzern A/S
Kauppahinta	147,9
Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä	
Aineettomat hyödykkeet	39,3
Aineelliset hyödykkeet, käyttöoikeusomaisuuserät ja sijoitukset	106,7
Vaihto-omaisuus	52,8
Saamiset	47,3
Laskennallinen verosaaminen	0,0
Rahat ja pankkisaamiset	21,7
Varat yhteensä	267,9
Ostovelat, muut velat, varaukset	71,5
Korolliset velat sisältäen leasingvelat	54,2
Laskennallinen verovelka	17,2
Velat yhteensä	142,9
Hankittu nettovarallisuus yhteensä	125,0
Määräysvallattomien omistajien osuus	-12,5
Liikearvo	35,4
Osakkeiden kauppahinta	147,9
Hankinnan rahavirtavaikutus	
Maksettu vastike	-168,0
Hankitut rahavarat	21,7
Hankinnan rahavirtavaikutus	-146,3

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

3.2 Aineelliset hyödykkeet

Laadintaperiaatteet

Aineelliset hyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset hyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä poistoilla sekä mahdollisilla arvonalentumisilla. Hankittujen liiketoimintojen aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon.

Aineellisten hyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi, kun on todennäköistä, että hyödykkeestä koituu taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintameno on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvatus hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusimiseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten hyödykkeiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista hyödykkeistä tehdään tasapoistot niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Maa-alueista ei tehdä poistoja. Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

- Rakennukset ja rakennelmat 10–33 vuotta
- Rakennusten osat 8–10 vuotta
- Koneet ja kalusto 3–8 vuotta
- Autot ja kuljetuskalusto 5 vuotta

Aineellisten hyödykkeiden jäännösarvo ja taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudellisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon.

Aineellisten hyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina tai kuluina.

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

2025 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2025
Hankintameno						
Hankintameno 1.1.	421,8	2 203,4	738,1	35,2	272,6	3 671,0
Kurssierot	0,3	1,2	1,3	0,3	0,1	3,3
Lisäykset	42,3	185,3	178,8	2,2	128,1	536,7
Liiketoimintojen hankinnat	12,7	75,4	4,8	-	-	92,8
Vähennykset	-15,2	-49,1	-78,8	-3,0	-1,8	-147,9
Siirrot erien välillä	19,1	204,6	26,2	1,0	-247,0	3,9
Hankintameno 31.12.	481,0	2 620,8	870,3	35,7	151,9	4 159,8
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-6,8	-832,7	-405,9	-22,4		-1 267,8
Kurssierot	0,0	-0,7	-0,6	-0,1		-1,4
Vähennysten kertyneet poistot	-	8,8	44,6	2,6		55,9
Siirrot erien välillä, kertyneet poistot	-	-8,6	4,7	1,4		-2,5
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-2,3	-112,7	-72,2	-2,2		-189,4
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-9,1	-945,8	-429,5	-20,8		-1 405,2
Kirjanpitoarvo 1.1.	415,0	1 370,7	332,2	12,8	272,6	2 403,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	471,9	1 675,0	440,9	14,9	151,9	2 754,6

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

2024 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2024
Hankintameno						
Hankintameno 1.1.	391,2	1 866,2	700,6	37,4	232,3	3 227,7
Kurssierot	-0,9	-1,8	-2,5	-0,2	0,0	-5,4
Lisäykset	27,5	193,2	122,5	1,5	150,2	494,9
Liiketoimintojen hankinnat	5,1	86,4	2,9	0,0	-	94,4
Vähennykset	-5,0	-12,0	-87,2	-4,0	-7,3	-115,5
Siirrot erien välillä	3,8	71,4	1,8	0,6	-102,6	-25,0
Hankintameno 31.12.	421,8	2 203,4	738,1	35,2	272,6	3 671,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-7,2	-740,7	-400,3	-23,9		-1 172,0
Kurssierot	0,1	1,0	1,7	0,1		2,9
Vähennysten kertyneet poistot	0,8	1,1	48,8	3,4		54,2
Siirrot erien välillä, kertyneet poistot	-	4,3	10,2	0,0		14,5
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-0,5	-98,3	-66,3	-2,2		-167,3
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-6,8	-832,7	-405,9	-22,4		-1 267,8
Kirjanpitoarvo 1.1.						
	384,1	1 125,5	300,3	13,5	232,3	2 055,6
Kirjanpitoarvo 31.12.						
	415,0	1 370,7	332,2	12,8	272,6	2 403,3

3.3 Aineettomat hyödykkeet

Laadintaperiaatteet

Liikearvo ja tavaramerkit

Liikearvoja ei poisteta vaan ne testataan arvonalentumisen varalta, kun on viitteitä arvonalentumisesta, mutta vähintään kerran vuodessa. Arvonalentumisen testaamista varten liikearvo on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvo arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi. Liikearvosta kirjattua arvonalentumista ei peruuteta.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta aina, kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta, mutta vähintään kerran vuodessa. Niiden aineettomien hyödykkeiden, joiden taloudellinen vaikutusaika ei ole rajoittamaton, hankintamenot merkitään taseeseen ja kirjataan kuluksi niiden taloudellisena vaikutusaikana. Aineettomiin hyödykkeisiin, joiden taloudellinen vaikutusaika on rajoittamaton, sisältyy yrityshankintojen yhteydessä aktivoituja tavaramerkkejä, jotka on kirjattu hankinta-ajankohdan käypään arvoon.

Muut aineettomat hyödykkeet

Määriteltävissä olevan taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien hyödykkeiden hankintamenot merkitään taseeseen ja kirjataan kuluksi niiden taloudellisena vaikutusaikana. Tällaisia aineettomia hyödykkeitä ovat ohjelmistolisenssit, asiakassuhteet ja lisenssit, jotka on yritysostojen yhteydessä arvostettu hankinta-ajankohdan käypään arvoon sekä vuokraoikeudet, jotka poistetaan niiden todennäköisen vuokratkauden aikana.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

- Tietojärjestelmät ja lisenssit 3–5 vuotta
- Asiakas- ja toimittajasuhteet 5–10 vuotta

Tutkimus- ja kehittämismenot

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan niiden syntymishetkellä, sillä konsernilla ei ole aktivointikelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tietojärjestelmät

Uusien tietojärjestelmien kehitysprojekteihin liittyvät välittömät menot aktivoidaan osaksi järjestelmän hankintamenoa. Tietojärjestelmät sisältyvät taseessa aineettomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintameno poistetaan ohjelmistojen taloudellisena vaikutusaikana. Järjestelmien ylläpitomenot kirjataan kuluksi syntymishetkellä.

Rahoitusvaroihin kuulumattomien omaisuuserien arvonalentumiset

Konsernissa arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on saattanut alentua. Mikäli tällaisia viitteitä ilmenee, arvioidaan omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Liikearvosta sekä rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavista aineettomista hyödykkeistä kerrytettävissä oleva rahamäärä arvioidaan vuosittain riippumatta siitä, onko viitteitä arvonalentumisista olemassa. Lisäksi arvonalentumistesti tehdään aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Kerrytettävissä olevalla rahamäärällä tarkoitetaan omaisuuserän käypää arvoa luovutuksesta aiheutuvilla menoilla vähennettynä tai sitä korkeampaa käyttöarvoa. Kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei useinkaan voida arvioida omaisuuseräkohtaisesti. Tällöin, kuten myös liikearvon osalta, kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään sille rahavirtaa tuottavalle yksikölle, johon liikearvo tai muu omaisuuserä kuuluu.

Arvonalentuminen kirjataan, mikäli omaisuuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentuminen kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalentuminen peruutetaan, jos uudelleen arvioitaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuuserän arvonalentumista ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalentumisen kirjaamista. Liikearvosta tehtyä arvonalentumista ei peruuteta missään tilanteessa.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoitua rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin.

2025 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineet- tomat hyödyk- keet	Ennakko- maksut	Yhteensä 2025
Hankintameno					
Hankintameno 1.1.	729,0	124,3	317,6	3,1	1 174,0
Kurssierot	10,5	-0,1	0,5	-	11,0
Lisäykset	-	-	7,4	3,0	10,4
Liiketoimintojen hankinnat	79,2	-	7,2	-	86,3
Vähennykset	-	-	-6,8	-0,0	-6,8
Siirrot erien välillä	-	-	-12,9	-2,0	-14,9
Hankintameno 31.12.	818,6	124,2	313,1	4,1	1 260,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-85,9	-10,8	-200,0		-296,7
Kurssierot	-0,1	-0,1	-0,3		-0,4
Vähennysten kertyneet poistot			14,0		14,0
Siirtojen kertyneet poistot			7,1		7,1
Tilikauden kertyneet poistot ja arvonalentumiset	-11,0	-0,3	-38,5		-49,7
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-97,0	-11,1	-217,7		-325,8
Kirjanpitoarvo 1.1.	643,0	113,5	117,7	3,1	877,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	721,6	113,1	95,4	4,1	934,2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

2024 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineet- tomat hyödyk- keet	Ennakko- maksut	Yhteensä 2024
Hankintameno					
Hankintameno 1.1.	710,1	96,0	298,2	4,2	1 108,5
Kurssierot	-19,6	-1,5	-3,5	-	-24,6
Lisäykset	-	-	14,2	2,0	16,2
Liiketoimintojen hankinnat	38,5	29,8	9,9	-	78,2
Vähennykset	-	-	-8,1	-0,2	-8,3
Siirrot erien välillä	-		6,8	-2,9	3,9
Hankintameno 31.12.	729,0	124,3	317,6	3,1	1 174,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-46,4	-10,0	-177,0		-233,5
Kurssierot	0,4	0,5	2,1		3,0
Vähennysten kertyneet poistot		-	14,3		14,3
Siirtojen kertyneet poistot		0,0	-0,0		-0,0
Tilikauden kertyneet poistot ja arvonalentumiset	-40,0	-1,3	-39,3		-80,6
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-85,9	-10,8	-200,0		-296,7
Kirjanpitoarvo 1.1.	663,7	86,0	121,2	4,2	875,1
Kirjanpitoarvo 31.12.	643,0	113,5	117,7	3,1	877,3

Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät ohjelmistoja ja lisenssejä 27,8 milj. euron (42,2 milj. euron) arvosta.

Arvonalentumistestaus

Liikearvon testausta varten liikearvo on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille (CGU). Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty enintään raportoitavien segmenttien tasolle. Seuraavassa taulukossa on eritelty, miten konsernin liikearvo ja ne tavaramerkit, joiden vaikutusaika on rajoittamaton, kohdistuvat konsernin rahavirtaa tuottaville yksiköille.

Milj. €	Tavara- merkit 2025	Liikearvo 2025	Tavara- merkit 2024	Liikearvo 2024
Päivittäistavarakauppa				
Päivittäistavarakauppa, ketjuliiketoiminta	-	76,1	-	76,1
Päivittäistavarakauppa, Kespro	5,3	2,0	5,3	2,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa				
Tekninen kauppa	58,3	137,1	58,3	147,9
Byggmakker, Norja	19,7	150,0	19,8	150,7
K-Bygg, Ruotsi	-	195,9	-	185,0
Davidsen, Tanska	29,7	114,4	29,8	35,4
Autokauppa	-	46,1	-	46,1
Yhteensä	113,1	721,6	113,2	643,0

Liikearvo testataan mahdollisen arvonalentumisen varalta aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta, mutta vähintään kerran vuodessa. Arvonalentumistestaukset on suoritettu vuoden 2025 viimeisellä neljänneksellä liikearvoille ja niille tavaramerkeille, joiden taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi. Tavaramerkit, joiden vaikutusaika on rajoittamaton, liittyvät yrityshankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuuseriin.

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu käyttöarvolaskelmiin. Laskelmissa käytetyt rahavirtaennusteet perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin. Suunnitelmat perustuvat ulkoisiin lähteisiin koskien ennusteita kokonaismarkkinoiden kasvusta painotettuna rahavirtaa tuottavan yksikön oman liiketoiminnan osuudella kyseisestä markkinasta. Laskelmien ennustejakson pituus on yhdeksän vuotta rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla Byggmakkerin, K-Byggin ja Davidsenin rahavirtaa tuottavissa yksiköissä, ja kolme vuotta muissa rahavirtaa tuottavissa yksiköissä. Yhdeksän vuoden ennustejakson perusteena rauta- ja sisustuskaupan yksiköissä on rakentamisen heikko suhdanne, jonka ennustetaan toipuvan vähitellen normaalille markkinatasolle ennusteperiodin aikana. Rahavirtaennusteiden määrittämisessä keskeisenä

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

oletuksena käytetään kannattavuuskehitystä, joka perustuu johdon hyväksymiin suunnitelmiin ja johon vaikuttavat etenkin liiketoiminnan kasvuennusteet, muutokset tuote- ja palveluvalikoimassa ja hinnoittelussa, kauppapaikkaverkoston muutokset sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys.

Ennustejakson liikevaihdon keskimääräinen nimellinen vuosikasvu oli 1,5 %–5,3 % ja käyttökateprosentin vaihteluväli oli 4,7 %–12,9 %. Ennustejakson jälkeiset rahavirrat on arvioitu 0,5–2,0 %:n kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden.

Keskeiset muuttujat arvonalentumistestauksessa ovat ennustejakson jälkeinen kasvuprosentti, diskonttokorko ja käyttökateprosentti. Seuraavassa taulukossa on esitetty kunkin rahavirtaa tuottavan yksikön arvonalentumistestauksessa käytetty diskonttokorko ennen veroja ja loppuarvon kasvuprosentti.

Milj. €	Diskontto- korko ennen veroja 2025	Loppuarvon kasvu-% 2025	Diskontto- korko ennen veroja 2024	Loppuarvon kasvu-% 2024
Päivittäistavarakauppa				
Päivittäistavarakauppa, ketjuliiketoiminta	6,7 %	0,5 %	6,5 %	0,5 %
Päivittäistavarakauppa, Kespro	6,4 %	1,5 %	6,3 %	1,5 %
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa				
Tekninen kauppa	8,4 %	2,0 %	9,1 %	2,0 %
Byggmakker, Norja	8,2 %	2,0 %	8,7 %	2,0 %
K-Bygg, Ruotsi	7,4 %	2,0 %	7,0 %	2,0 %
Davidson, Tanska	7,7 %	2,0 %	7,2 %	2,0 %
Autokauppa	8,2 %	2,0 %	8,5 %	2,0 %

Diskonttokorkona on käytetty toimialoittain ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuottoprosentti, markkinariskipreemio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit.

Vuoden 2025 arvonalentumistestauksessa kaikkien rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät ylittivät niiden kirjanpitoarvon. Osana Ruotsin teknisen kaupan uudelleenjärjestelyä tilikaudella 2025 kirjattiin 11,0 milj. euron arvonalentuminen

teknisen kaupan liikearvoon. Tilikaudella 2024 rakentamisen ja talotekniikan kaupan segmenttiin kuuluvan Norjan rautakauppaketjun Byggmakkerin liikearvosta kirjattiin 40,0 milj. euron suuruinen arvonalentuminen, mihin vaikuttivat liiketoiminnan odotuksia heikompi tuloskehitys sekä Norjan rakentamisen markkinan heikko suhdanne ja korkea korkotas.

Herkkyysanalyysi

Herkin oletuksissa tapahtuville muutoksille on K-Byggin arvonalentumistesti. K-Byggin toteutunut liikevaihto vuonna 2025 oli 343 milj. euroa. Ennusteperiodin aikana K-Byggin liikevaihdon kehitys-%:n vaihteluväli on 2,7 %–10,9 %. Ennustejakson loppuun mennessä käyttökateprosentin oletetaan kasvavan 6,9 %-yksikköä vuonna 2025 toteutuneesta käyttökateprosentista. Heikko rakentamisen suhdanne Ruotsissa on vaikuttanut alentavasti toteutuneeseen käyttökate tasoon. K-Byggin kerrytettävissä oleva rahamäärä ylitti testattavien varojen kirjanpitoarvon 12,0 milj. eurolla. Arvonalentumistilanteen aiheuttaisi yli 0,2 %-yksikön aleneminen ennustejakson jälkeisessä käyttökateprosentissa, ennustejakson jälkeisen kasvuprosentin jääminen alle 1,8 %:iin tai jos diskonttokorko ennen veroja olisi suurempi kuin 7,5 %.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

3.4 Vuokrasopimukset

Laadintaperiaatteet

Konserni vuokralleottajana

Konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kiinteistöjä sekä koneita ja laitteita kaikissa toimintamaissa. Konserni määrittelee sopimuksen syntymisajankohtana, onko sopimus vuokrasopimus tai sisältyykö siihen vuokrasopimus. Sopimus luokitellaan vuokrasopimukseksi, jos se antaa oikeuden yksilöidyn omaisuuserän käyttöä koskevaan määräysvaltaan tietyksi ajanjaksoksi vastiketta vastaan. Konserni kirjaa taseeseen käyttöoikeusomaisuuserän ja leasingvelan sopimuksen alkamisajankohtana, pois lukien vuokrasopimukset, joissa kohdeomaisuuserä on vähäarvoinen tai vuokra-aika on enintään 12 kuukautta ja joihin konserni soveltaa IFRS 16 standardin sallimaa helpotusta. Lyhytaikaisten vuokrasopimusten sekä vähäarvoisten omaisuuserien vuokrat kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajalle. Konserni erottaa muut kuin vuokrasopimuskomponentit, kuten palvelukomponentit, ja kirjaa ne tulosvaikutteisesti.

Vuokra-ajan alkamisajankohtana kirjattava leasingvelka arvostetaan vuokra-aikana maksettavien vuokrien nykyarvoon. Tulevien vuokrien nykyarvon laskemisessa korkona käytetään ensisijaisesti vuokrasopimuksen sisäistä korkokantaa, jos se on saatavilla. Kaikkien sopimusten osalta sisäinen korkokanta ei ole helposti määritettävissä, joten näiden sopimusten osalta käytetään lisäluoton korkoa, jonka osatekijät ovat viitekorko, lisäluoton luottoriskimarginaali sekä mahdollinen maa- ja valuuttariskilisä. Sopimuksen alkamisajankohtana leasingvelan arvoon sisällytetään kiinteät vuokrat, indeksistä tai hintatasosta riippuvat muuttuvat vuokrat, mahdolliset jäännösarvotakuut sekä osto-option toteutushinta, kun option käyttämiseen on sitouduttu. Myös maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista sisällytetään leasingvelan arvoon, jos vuokrasopimuksen päättämisoptio on huomioitu vuokra-ajassa.

Myöhemmillä kausilla leasingvelka määritetään uudelleen, jos vuokra-ajassa tapahtuu muutos jatkamis- tai päättämisoption käytön seurauksena, osto-optiota koskevissa arvioissa tapahtuu muutos tai tulevaisuuden vuokranmaksuissa on muutoksia indeksin tai hintatason muutoksen seurauksena. Leasingvelan uudelleen määrittämisestä johtuva muutos kirjataan oikaisuna käyttöoikeusomaisuuserään määrään. Jos leasingvelan vähennys ylittää käyttöoikeusomaisuuserän kirjanpitoarvon, erotus kirjataan tulosvaikutteisesti.

Käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan sopimuksen alkamisajankohtana hankintamenoon, joka vastaa leasingvelan alkuperäisen arvostuksen määrää. Lisäksi käyttöoikeusomaisuuserän hankintamenoon sisällytetään ennen alkamisajankohtaa maksetut vuokrat vähennettynä mahdollisesti saaduilla kannustimilla, alkuvaiheen välittömät menot, sekä arvio ennallistamismenoista. Myöhemmillä kausilla käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan hankintamenoon vähennettynä kertyneillä poistoilla ja arvonalentumistappioilla, oikaistuna leasingvelan uudelleen määrittämisestä johtuvilla erillä. Käyttöoikeusomaisuuserä poistetaan sen taloudellisen vaikutusajan tai sitä lyhyemmän vuokra-ajan kuluessa.

Jos vuokrattu hyödyke poistuu käytöstä tai se vuokrataan edelleen maksettua vuokraa alemmalla vuokralla, vuokrasopimuksesta muodostuu tappiollinen ja vastaavasta käyttöoikeusomaisuuserästä kirjataan arvonalentuminen.

Myynti- ja takaisinvuokraustilanteissa konserni arvioi täyttääkö omaisuuserän luovutus IFRS 15 -standardin mukaiset myynnin kriteerit. Jos luovutus käsitellään myyntinä, taseeseen kirjattavan käyttöoikeusomaisuuserän arvoksi kirjataan se osuus alkuperäisen omaisuuserän kirjanpitoarvosta, joka vastaa myyjälle jäänyttä käyttöoikeuden arvoa. Myyntivoittona tai -tappiona esitetään ainoastaan se osuus omaisuuserän myyntituloksesta, joka vastaa ostajalle siirrettyjä oikeuksia. Jos omaisuuserän myynnistä suoritettava vastike tai vuokrasopimuksen vuokrat eivät vastaa käypiä arvoja, erotus huomioidaan omaisuuserän myyntituottojen oikaisuna. Markkinaehtoja huonommat ehdot käsitellään enakkoon maksettuna vuokrana ja markkinaehtoja paremmat ehdot rahoitusvelkana. Jos myynnin kriteerit eivät täyty, luovutetun omaisuuserän raportointia taseessa jatketaan ja luovutushinta esitetään rahoitusvelkana.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Vuokrasopimusten taseeseen kirjaamisessa joudutaan tekemään arvioita sopimusten pituudesta ja jatko-optioiden käyttämisestä sekä käytettävästä diskonttauskorosta. Uuden vuokrasopimuksen sopimuskauden pituutta arvioitaessa sopimuksen jatko-optioita ei oteta huomioon ennen kuin jatko-option käyttöön on sitouduttu. Tehdyt arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvista vuokrasopimusten ehdoista.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Käyttöoikeusomaisuuserät

Konserni vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin määräaikaista ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia. Osaan kiinteistöjen vuokrasopimuksista sisältyy jatko-optioita. Konserni vuokraa liiketoimintaansa varten myös koneita ja kalustoa, kuten ajoneuvoja, logistiikan koneita ja laitteita sekä kauppohen ja logistiikan jätteen kierrätykseen liittyviä laitteita. Konserni on luokitellut vähäarvoisiksi omaisuuseriksi toimistokoneet ja laitteet, ja näiden hyödykkeiden vuokrat käsitellään tuloslaskelmassa vuosikuluna.

2025 Milj. €	Maa-alueet ja rakennukset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Kirjanpitoarvo 1.1.	1 839,5	28,2	1 867,7
Lisäykset	450,7	8,6	459,4
Liiketoimintojen hankinnat	0,0	2,9	2,9
Poistot	-343,1	-12,1	-355,2
Arvon alentumiset	-3,9	-	-3,9
Vähennykset	-68,3	-0,1	-68,4
Muuntoerot	3,9	0,2	4,1
Kirjanpitoarvo 31.12.	1 878,8	27,7	1 906,5

2024 Milj. €	Maa-alueet ja rakennukset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Kirjanpitoarvo 1.1.	1 799,9	17,0	1 816,9
Lisäykset	444,0	13,5	457,5
Liiketoimintojen hankinnat	2,7	9,7	12,3
Siirrot erien välillä	0,0	-0,4	-0,4
Poistot	-348,5	-11,0	-359,5
Arvon alentumiset	-12,8	-	-12,8
Vähennykset	-36,9	-0,2	-37,1
Muuntoerot	-8,9	-0,4	-9,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	1 839,5	28,2	1 867,7

Vuokravastuut sopimuksista, jotka eivät ole alkaneet 31.12.2025 ja joihin yhtiö on sitoutunut, olivat 181,4 milj. euroa (298,8 milj. euroa).

Tuloslaskelmaan merkityt määrät

Milj. €	2025	2024
Liikevoitto		
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-359,1	-375,5
Vuokrakulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista	-3,7	-4,3
Vuokrakulut vähäarvoisista omaisuuseristä	-3,1	-3,5
Muuttuvat vuokrakulut	-0,6	-0,7
Rahoituskulut		
Korkokulut	-89,4	-78,6
Yhteensä	-455,9	-462,6

Leasingvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti on eritelty liitteessä 4.3.

Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta

Milj. €	2025	2024
Leasingvelkojen korkokulut	-89,4	-78,6
Leasingvelkojen lyhennykset	-358,5	-370,9
Tuloslaskelmaan jäävät vuokrat	-7,4	-8,5
Yhteensä	-455,2	-458,0

Laadintaperiaatteet

Konserni vuokralleantajana

Vuokralleantajan raportoinnissa vuokrasopimukset jaetaan operatiivisiin vuokrasopimuksiin ja rahoitusleasingsopimuksiin. Vuokrasopimuksen alkamisajankohtana konserni arvioi, onko vuokrasopimus operatiivinen vuokrasopimus vai rahoitusleasingsopimus. Rahoitusleasingsopimuksiksi luokitellaan ne vuokrasopimukset, joissa omistamiselle ominaiset riskit ja edut siirtyvät vuokralaiselle. Rahoitusleasingsopimuksessa vuokralleantaja kirjaa sopimuksen alkaessa taseeseen rahoitusleasingsaamisen, joka vastaa sen nettosijoitusta vuokrasopimukseen. Operatiivisiin vuokrasopimuksiin liittyvät vuokratuotot kirjataan tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajan kuluessa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti kauppakiinteistöjen yhteydessä toimivat ns. etutilamyymälät. Keskolla on etutilamyymälöitä sekä omistamissaan kohteissa että vuokratuissa kohteissa, joissa jälkimmäisistä Keskolla on edelleenvuokraussopimus. Etutilamyymälöiden vuokrasopimukset ovat operatiivisia vuokrasopimuksia. K-kauppiaiden ketjutoiminnan harjoittamisessa liiketilana käyttämät Keskon omistamat tai vuokraamat tilat on luovutettu kauppiaille ketjusopimuksen nojalla, eikä niitä ole käsitelty vuokrasopimuksina. Ketjusopimukseen perustuvien tuottojen tilinpäätöskäsittelystä on kerrottu liitteessä 2.1. K Auto Leasing harjoittaa autojen vuokraustoimintaa. Sopimukset ovat operatiivisia vuokrasopimuksia.

Vuokratuotot

Milj. €	2025	2024
Vuokratuotot operatiivisista vuokrasopimuksista	79,8	75,0

3.5 Vaihto-omaisuus

Laadintaperiaatteet

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvolla tarkoitetaan tavanomaisessa liiketoiminnassa saatavaa arvioitua myyntihintaa, josta on vähennetty arvioidut myynnistä aiheutuvat välttämättömät menot. Hankintameno määritetään pääsääntöisesti painotetun keskihankintahinnan mukaan. Valmiina hankittujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki ostomenot hankintarahteineen. Itse valmistettujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki valmistusmenot sisältäen välittömät menot ja osuudet valmistuksen muuttuvista ja kiinteistä yleismenoista. Hankintameno ei sisällä vieraan pääoman menoja.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

Milj. €	2025	2024
Tavarat	1 201,2	1 096,1
Ennakkomaksut	2,8	5,4
Yhteensä	1 204,0	1 101,5
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	65,2	70,2

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

3.6 Lyhytaikaiset saamiset

Laadintaperiaatteet

Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset on kirjattu kirjanpitoon alkuperäisen saamisen määräisenä. IFRS 9 -standardin arvonalentumismallin mukaan arvonalentumiset tulee kirjata odotettavissa oleviin luottotappioihin perustuen. Konserni soveltaa standardin mahdollistamaa yksinkertaistettua mallia myyntisaamisten arvonalentumisten kirjaamiseen varausmatriisin avulla. Arvonalentumismallia varten konserniyritykset on luokiteltu eri riskiluokkiin liiketoimintamallin ja toteutuneiden historiallisten luottotappioiden perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Arvonalentuminen kirjataan kuluksi muihin liiketoiminnan kuluihin. Jos aiemmin kuluksi kirjatusta erästä saadaan myöhemmin suoritus, se kirjataan vähentämään muita liiketoiminnan kuluja.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Konserniyritykset noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukyvyssä voivat aiheuttaa muutoksia myyntisaamisten arvostukseen tulevana kautena.

Milj. €	2025	2024
Korolliset saamiset		
Korolliset laina- ja muut saamiset	0,7	4,2
Korolliset saamiset yhteensä	0,7	4,2
Myyntisaamiset	1 014,8	957,9
Tuloverosaamiset	18,0	12,9
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	28,4	38,0
Siirtosaamiset	281,3	249,1
Muut korottomat saamiset yhteensä	309,6	287,1
Yhteensä	1 343,1	1 262,1

Siirtosaamisten merkittävin erä liittyy ostojen hyvityksiin. Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa saamisten lyhyen maturiteetin johdosta.

Myyntisaamisten ikäjakauma

Myyntisaamisiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat liiketoiminnot. Luottoriskin hallintaan liiketoiminnoissa on määritetty luottomyynnin ehdot ja vakuusvaateet sekä luottolimiittejä koskevat päätöksentekovaltuudet. Luotonvalvonnassa tunnistetaan riskiasiakkaat ja luottopäätösten perusteena käytetään ajantasaista tietoa asiakkaiden maksukyvyystä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Myyntisaamisten arvostuksessa on otettu huomioon taloudellinen epävarmuus arvioitaessa odotettavissa olevien luottotappioiden määrää. Konsernin myyntisaamiset ovat suurelta joukolta yksittäisiä asiakkaita, eikä taseen saamisiin sisälly merkittäviä riskikeskittyviä. Liiketoimintojen kausiluonteisuus vaikuttaa myyntisaamisten määrään konsernitaseessa. Luottotappioiden määrä on pysynyt kohtuullisena taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta.

Milj. €	2025	2024
Erääntymättömät myyntisaamiset	929,6	878,3
1–7 päivää erääntyneet myyntisaamiset	50,7	40,6
8–30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	14,4	17,6
31–60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	3,9	4,1
Yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	16,2	17,2
Yhteensä	1 014,8	957,9

Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppiaiden kanssa ja myyntisaamisista 341,2 milj. euroa (357,7 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamiaisia. Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyrityksen Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takaus Oy:n K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 187,5 milj. euroa (187,1 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia, kuten yrityskiinnityksiä, ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy arvonalentumista yhteensä 29,0 milj. euroa (30,6 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalentumisia yhteensä 3,7 milj. euroa (7,1 milj. euroa).

Sellaisia myyntisaamiaisia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 5,3 milj. euroa (2,1 milj. euroa).

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 • Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

3.7 Eläkesaamiset

Laadintaperiaatteet

Konsernilla on sekä maksu- että etuuspohjaisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista velvoitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuuspohjaisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä velvoitteita tai varoja tilikauden maksun suorittamisen jälkeen. Eläkevelvoite kuvaa tulevien maksettavista etuuksista johtuvien kassavirtojen nykyarvoa. Eläkevelvoitteiden nykyarvo on laskettu ennakoituun etuusyksikköön perustuvaa menetelmää (The Projected Unit Credit Method) käyttäen. Eläkemenot kirjataan kuluksi työntekijöiden palvelusaikana vakuutusmatemaattisten laskelmien perusteella. Eläkevelvoitteen nykyarvoa laskettaessa käytetään diskonttokorkona yritysten liikkeelle laskemien korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuottoa. Näiden maturiteetti vastaa olennaisilta osin laskettavan eläkevastuun maturiteettia. Eläkejärjestelyn eläkevelvoitetta vastaavat varat on arvostettu tilinpäätöshetkellä käypiin arvoihin. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelman laajaan tulokseen.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Työsuhde-etuuksiin liittyvien erien laskennassa käytetään useita arviointia vaativia tekijöitä. IAS 19 mukainen etuuspohjainen eläkelaskenta perustuu mm. seuraaviin johdon arvioita vaativiin tekijöihin:

- tilikauden eläkekulun, eläkevelvoitteen ja nettorahoitusmenon laskemisessa käytettävä diskonttokorko
- tuleva palkkatasokehitys
- henkilöstön palvelusajan pituus.

Muutokset näissä olettamissa voivat merkittävästi vaikuttaa eläkevastuun ja tulevien eläkekulujen määriin. Lisäksi merkittävä osa eläkejärjestelyjen varoista on sijoitettu kiinteistöihin ja osakkeisiin, joiden arvomuutokset vaikuttavat taseen eläkesaamisen määrään.

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt muodostuvat pääosin Keskon Eläkekassan myöntämästä lisäeläketurvasta.

Ulkomaisissa tytäryrityksissä olevat eläkejärjestelyt hoidetaan paikallisten määräysten ja käytännön mukaan ja ne ovat pääosin maksuperusteisia eläkejärjestelyitä.

Keskon Eläkekassa

Keskon Eläkekassa on osakkaidensa oma eläkelaitos, joka tarjoaa lisäeläketurvan niille toimintapiiriin kuuluville työntekijöille, jotka ovat jäseninä Eläkekassassa. Lisäeläke-etuuden piiriin ei ole otettu uusia työntekijöitä 9.5.1998 jälkeen. Kassan sääntöjen mukaisten ehtojen täyttyessä jäsenille myönnetään vanhuuseläke 60–65 vuoden ikäisenä. Kassan myöntämän eläkkeen määrä on kassan sääntöjen perusteella lasketun henkilön eläkepalkkaan perustuvan eläkkeen ja lakisääteisen eläketurvan erotus. Yksittäisen kassan jäsenen eläkkeen määrään vaikuttavat yksilöllisesti lasketun eläkepalkan lisäksi henkilön jäsenyysaika Eläkekassassa. Eläkekassaan toimintapiiriin kuului 1 947 jäsentä, joista aktiiveja oli 225 ja eläkkeensaajia 1 722. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan velvoitteesta on 96,1 % (96,3 %). Liitetiedoissa on esitetty Kesko-konsernin osuus Eläkekassasta lukuun ottamatta varojen jakautumista omaisuusryhmittäin ja velvoitteen maturiteettijakaumaa.

Eläkekassan toimintaa säätelee kassan sääntöjen lisäksi vakuutuskassalaki, lain nojalla annetut asetukset sekä viranomaisohjeet, ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Säädökset sisältävät määräyksiä mm. eläkevelvoitteen laskentaan ja velvoitteen kattamiseen liittyen. Eläkevelvoitteen tulee olla täysimääräisesti katettu järjestelyyn kuuluvilla varoilla ja tilapäistä katevajasta sallitaan vain poikkeuksellisesti. Lisäksi säädökset sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä eläkevelvoitteen katteena olevan omaisuuden katekelpoisuudesta ja sijoitusriskien hajauttamisesta.

Tilikaudella 2025 tai tilikaudella 2024 Keskon Eläkekassa ei perinyt kannatusmaksua osakkailtaan.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Taseen etuuspohjainen eläkesaaminen määräytyy seuraavasti

Milj. €	2025	2024
Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	-200,6	-214,6
Järjestelyn varojen käypä arvo	347,9	342,1
Nettomääräinen saaminen taseessa	147,4	127,5
Taseen nettomääräisen saamisen muutos:		
Tilikauden alussa	127,5	79,6
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	2,1	0,2
Uudelleenarvostus	17,4	46,9
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	0,2	0,7
Tilikauden lopussa	147,4	127,5

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2025	-214,6	342,1	127,5
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-1,4		-1,4
Velvoitteen täyttämisestä johtuvat voitot ja tappiot	-0,4		-0,4
Korkomeno/-tuotto	-6,9	11,4	4,5
Järjestelyn kulut	-	-0,5	-0,5
	-8,8	10,9	2,1
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		9,7	9,7
Rahoitusolettamamuutokset	7,7		7,7
Kokemusperäiset muutokset	0,1		0,1
	7,8	9,7	17,4
Suoritukset järjestelyyn	-	0,2	0,2
Maksetut etuudet	14,4	-14,4	-
31.12.2025	-201,0	348,5	147,4

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2024	-241,0	320,3	79,6
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-1,9		-1,9
Velvoitteen täyttämisestä johtuvat voitot ja tappiot	0,1		0,1
Korkomeno/-tuotto	-7,2	9,8	2,5
Järjestelyn kulut		-0,5	-0,5
	-9,0	9,3	0,2
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		20,4	20,4
Rahoitusolettamamuutokset	26,2		26,2
Kokemusperäiset muutokset	0,3		0,3
	26,5	20,4	46,9
Suoritukset järjestelyyn		0,7	0,7
Maksetut etuudet	14,9	-14,9	-
31.12.2024	-214,6	342,1	127,5

Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2025

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
Eurooppa			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit		30,7	30,7
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	56,5	6,0	62,5
Sijoitusrahastot	77,4	16,1	93,6
Kiinteistöt		86,0	86,0
Yhdysvallat			
Sijoitusrahastot	57,5		57,5
Muut maat			
Sijoitusrahastot	23,9		23,9
Yhteensä	215,4	138,9	354,2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2024

Milj. €	Noteeratut	Noteeraa- mattomat	Yhteensä
Eurooppa			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit		29,2	29,2
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	50,6	7,6	58,2
Sijoitusrahastot	74,0	15,4	89,5
Kiinteistöt		85,6	85,6
Yhdysvallat			
Sijoitusrahastot	61,7		61,7
Muut maat			
Sijoitusrahastot	23,6		23,6
Yhteensä	209,9	137,8	347,8

Milj. €	2025	2024
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	-	-
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	86,0	85,6

Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset

	2025	2024
Diskonttauskorko	3,78 %	3,35 %
Palkankorotusoletus	2,36 %	2,27 %
Inflaatio	1,89 %	1,99 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	2,08 %	1,80 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	4	4

Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2025	2024
Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	10	11
Diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	15,3	15,6
1–10 vuotta	112,8	114,5
10–20 vuotta	94,4	96,1
20–30 vuotta	61,3	62,0
Yli 30 vuotta	38,3	40,1
Yhteensä	322,3	328,3

Eläkejärjestelyyn liittyvät riskit

Varoihin liittyvät riskit

Eläkekassan sijoitusomaisuus sisältää kiinteistöjä, osakeindeksirahastoja, pääomarahastoja, noteeraamattomia osakkeita sekä pitkä- ja lyhytaikaisia korkosijoituksia. Eläkekassan sijoituspolitiikassa määritellään omaisuuslajikohtaiset sijoitusrajoitteet sekä sallitut sijoituskohteet. Eläkekassan hallituksen vuosittain vahvistama sijoitussuunnitelma sisältää sijoitusallokaatio- ja tuottotavoitteet aina vuodeksi eteenpäin. Sijoitustoiminnan tavoitteena on huolehtia sijoitusten tuotosta ja rahaksi muutettavuudesta turvaavasti sekä sijoitusten asianmukaisesta monipuolisuudesta ja hajauttamisesta. Vuositasolla tavoitteena on ylittää Eläkekassan vastuumenot ja hoitokulut, jolloin osakkailta ei tarvitse periä kannatusmaksua. Pitkän aikavälin sijoitustoiminnan tuottotavoite on 5,0 %. Sijoitustoiminnan riskejä hallitaan seuraamalla jatkuvasti markkinatilanteen kehitystä ja analysoimalla sijoituskohteiden tuotto- ja riskipotentiaalin riittävyyttä. Tuotot verrattuna valittuihin vertailuindekseihin ja sijoitusten jakauma raportoidaan kuukausittain. Sijoitustoiminnan toteutunut tuotto oli 6,22 % vuonna 2025.

Mikäli sijoitusomaisuuden tuotto alittaa etuuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon laskennassa käytetyn diskonttokoron, voi eläkejärjestelyyn syntyä alijäämä. Omaisuuden hajauttamisella pyritään pienentämään tätä riskiä vaihtelevissa taloudellisissa olosuhteissa. Mikäli eläkejärjestelyyn syntyy alijäämää siten, ettei eläkevelvoite ole kansallisten säännösten

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

mukaan täysimääräisesti katettu, on Eläkekassan osakkailla velvollisuus maksaa kassaan kannatusmaksua vastuun kattamiseksi. IAS 19 -standardin mukaan laskettuna Eläkekassan eläkejärjestelyyn kuuluvien varojen arvo ylitti velvoitteen määrän 152,3 milj. eurolla 31.12.2025. Eläkekassaa koskevat paikalliset säännöt voivat johtaa kannatusmaksuvelvollisuuden syntymiseen myös tilanteissa, joissa IAS 19 velvoite on täysin katettu. Tällöin perityn kannatusmaksun määrä kasvattaa IAS 19 eläkesaamisen määrää.

Velvoitteeseen liittyvät riskit

Etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään voivat vaikuttaa yleisen korkotason lisäksi lakisääteisen eläketurvan muutokset, tulevat palkankorotukset, eläkkeiden indeksikorotukset sekä muutokset odotettavissa olevassa eliniässä. Eläkekassan sääntöjen mukainen kassan jäsenelle annettu eläkelupaus on sidottu eläkepalkan määrään ja se on elinikäinen etuus. Eläkkeensaajan kokonaiseläkkeen määrä koostuu lakisääteisestä eläkkeestä ja kassan tarjoamasta lisäeläkkeestä. Palkankorotukset kasvattavat tulevan eläkkeen määrää. Jos muutokset lakisääteisessä eläketurvassa, kuten eläkeiän nosto tai eläketurvan heikennys kompensoitaisiin eläkkeen saajalle lisäeläkkeessä, kasvattaisivat muutokset etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrää. Tulevien eläkkeiden määrää tarkistetaan eläkejärjestelyn ehtojen mukaan vuosittain indeksikorotuksella. Odotettavissa olevan eliniän pidentyminen kasvattaa eläkevelvoitteen määrää.

Yleisen korkotason ja korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuoton muutokset vaikuttavat etuuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrään. Korkotason laskiessa etuuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuuspohjaisen eläkevelvoitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

Herkkyysanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuuspohjaisen eläkevelvoitteen herkkyys keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, vähennys
2025			
Diskonttauskorko	0,50 %	-5,16 %	5,69 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	0,54 %	-0,53 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	4,90 %	-4,50 %
2024			
Diskonttauskorko	0,50 %	-5,35 %	5,86 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	0,65 %	-0,46 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	5,10 %	-4,70 %

Herkkyysanalyysin vaikutukset on laskettu niin, että oletuksen muutoksen vaikutusta laskettaessa on kaikkien muiden oletusten oletettu pysyvän ennallaan. Käytännössä tämä ei ole todennäköistä, ja joissakin oletuksissa tapahtuvat muutokset saattavat korreloida keskenään. Etuuspohjaisen velvoitteen herkkyysanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkevelvoitetta laskettaessa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

3.8 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä

Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävinä sijoituksina. Osakkuus- ja yhteisyritysosakkeille ei ole markkinanoteerauksia. Osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu liitteessä 5.1. Lähipiiritiedot on esitetty liitteessä 5.2.

Merkittävät yhteisyritykset

Konsernilla on merkittävä yhteisyritys UAB Kesko Senukai Lithuania. Kesko Senukai -konserni harjoittaa rauta- ja sisustuskauppaa Liettuassa, Virossa, Latviassa ja Valko-Venäjällä. Konsernin emoyhtiö, UAB Kesko Senukai Lithuania, on Liettuassa rekisteröity osakeyhtiö. Kesko-konsernin omistusosuus Kesko Senukai -konsernissa on 50,0 %.

UAB KS Holding on kiinteistökehitystä ja kiinteistöjen vuokrausta harjoittava Liettuassa rekisteröity osakeyhtiö, jonka toiminta liittyy läheisesti Kesko Senukai -konsernin toimintaan. Kesko-konsernin omistusosuus KS Holding -konsernissa on 50,0 %.

Yhteenveto merkittävien yhteisyritysten taloudellisista tiedoista, Milj. €	31.12.2025	31.12.2024
Lyhytaikaiset varat	420,9	416,7
Pitkäaikaiset varat	334,5	402,1
Lyhytaikaiset velat	268,6	293,4
Pitkäaikaiset velat	209,8	268,8
Edellä mainitut taseen erät sisältävät seuraavat erät:		
Rahavarat	87,4	26,3
Lyhytaikaiset korolliset velat	36,3	46,6
Pitkäaikaiset korolliset velat	209,6	268,7

Yhteenveto merkittävien yhteisyritysten taloudellisista tiedoista, Milj. €	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Liikevaihto	1 127,1	1 199,6
Emoyhtiön omistajille kuuluva kauden tulos	39,0	41,8
Konsernin omistusosuus kauden tuloksesta	19,5	20,9
Konsernitilinpäätökseen yhteisyrityksenä yhdistelty osuus kauden tuloksesta	19,5	20,9
Edellä mainitut tuloslaskelmaerät sisältävät seuraavat erät:		
Poistot ja arvonalentumiset	-47,7	-56,1
Korkotuotot	4,7	1,1
Korkokulut	-7,2	-12,9
Tuloverot	-6,4	-4,5
Yhteisyrityksiltä saadut osingot		
	-	-16,4

Yhteisyritysten tasearvon täsmäytys, Milj. €	2025	2024
Yhteisyritysten nettovarot	277,1	256,6
Vähemmistön osuus nettovaroista	1,5	20,6
Konsernin omistusosuus nettovaroista	137,5	117,7
Liikearvo	19,2	19,2
Käyvän arvon kohdistukset	15,0	15,0
Yhteisyritysten tasearvo	171,3	151,8

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Merkittävät osakkuusyritykset

Mercada Oy on Suomessa rekisteröity osakeyhtiö, jonka toimiala on kiinteistösijoittaminen. Mercada omistaa, hallinnoi ja kehittää pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja Suomessa. Kesko Oyj:n omistusosuus Mercadassa on 33,3 %. Mercadan omistaa kolme osakasta tasaosuuksin.

Yhteenveto merkittävän osakkuusyrityksen taloudellisista tiedoista, Milj. €	2025	2024
Lyhytaikaiset varat	17,0	20,0
Pitkäaikaiset varat	487,7	495,4
Lyhytaikaiset velat	6,9	6,8
Pitkäaikaiset velat	453,4	467,9
Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma	44,5	40,8
Liikevaihto	52,0	54,2
Kauden tulos	3,7	0,7
Kauden laaja tulos	3,7	0,7

Osakkuusyrityksen tasearvon täsmäytys, Milj. €	2025	2024
Osakkuusyrityksen nettovarot	44,5	40,8
Konsernin omistusosuus nettovaroista	14,8	13,6
Osakkuusyrityksen tasearvo	14,8	13,6

Muut osakkuusyritykset

Yhteenveto muiden osakkuusyritysten taloudellisista tiedoista, Milj. €	2025	2024
Konsernin osuus kauden tuloksesta	2,4	3,0
Konsernin osuus kauden laajasta tuloksesta	2,4	3,0
Osakkuusyritysten tasearvo konsernitaseessa	77,0	74,3

Yllä olevaan taulukkoon sisältyvät osakkuusyritykset ovat Vähittäiskaupan Takaus Oy ja K-Tilipalvelu Oy, jotka myyvät palvelujaan Keskolle ja K-kauppiaiden vähittäiskauppayrityksille.

3.9 Varaukset

Laadintaperiaatteet

Varaus kirjataan, kun konsernille on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että veloitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta ja että veloitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Varausten määriä arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja niiden määriä muutetaan vastaamaan parasta arviota tarkasteluhetkellä. Varausten muutokset kirjataan tuloslaskelmaan samaan erään, mihin varaus alun perin on kirjattu. Konsernin varaukset liittyvät merkittävimiltä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemuseräiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta.

Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Varausten kirjausedellytysten olemassa olosta päätettäessä ja varausten määrää määritettäessä joudutaan käyttämään arvioita veloitteen olemassaolosta ja määrästä. Arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvan veloitteen määrän ja olemassaolon osalta.

Milj. €	Takuuvaraukset	Muut varaukset	Yhteensä
Varaukset 1.1.2025	9,0	10,5	19,5
Valuuttakurssivaikutukset	-	0,2	0,2
Varausten lisäykset	6,7	5,9	12,6
Varausten peruutukset	-3,6	-1,1	-4,7
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-2,1	-6,6	-8,7
Varaukset 31.12.2025	10,0	8,8	18,8
Varausten jakautuminen			
Pitkäaikainen	3,4	1,0	4,3
Lyhytaikainen	6,6	7,8	14,5

Suurimmat erät muissa varauksissa ovat konserniyritysten myymien ajoneuvojen ja koneiden huolenpitosopimuksiin liittyvät kulut, tyhjen kauppapaikkojen kiinteistökulut ja uudelleenjärjestelykulut. Huolenpitosopimusten kesto aika on keskimäärin 3–4 vuotta.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

4. PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSRISKI

4.1 Pääoman hallinta

Pääoman hallintaa koskevat tavoitteet liittyvät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) johdetaan konsernitasolla. Vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa strategian toteuttaminen ja omistaja-arvon kasvattaminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvulle korolliset nettovelat/käyttökate. Osa konsernin korollisia velkoja koskevista sopimuksista sisältää kovenantteja, joiden ehdot on huomioitu edellä mainitussa tavoitetasossa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokituslaitoksen antamaa julkista luottoluokitusta.

Konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään Kesko Oyj:n hallituksessa. Hallitus vahvisti 27.5.2021 konsernin keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet: vertailukelpoinen liikevoitto-% yli 6,0 % ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto yli 14,5 %. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on, että korolliset nettovelat / käyttökate -tunnusluku ilman IFRS 16 -vaikutuksia on enintään 2,5.

Milj. €	2025	2024
Konsernitaseen korolliset velat	3 572,6	3 396,3
- Leasingvelat	2 097,5	2 051,0
- Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	-	15,0
- Rahavarat	166,2	473,1
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	1 308,9	857,2
Liikevoitto	631,3	579,5
+ poistot ja arvonalentumiset	239,1	247,9
+ käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	359,1	375,5
- käyttöoikeusomaisuuserien vuokrat	431,6	453,2
Käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	798,0	749,7
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	1,6	1,1

Nettovelan täsmäytys

Konserni määrittelee nettovelan siten, että korollisista lyhyt- ja pitkäaikaisista veloista vähennetään konsernin likvidit varat, jotka koostuvat rahavaroista sekä muista lyhytaikaisista rahoitusvaroista.

Konsernin likvidit varat 31.12.2025 olivat 166,2 milj. euroa (488,1 milj. euroa). Korolliset velat 31.12.2025 olivat 3 572,6 milj. euroa (3 396,3 milj. euroa), josta leasingvelkoja oli 2 097,5 milj. euroa (2 051,0 milj. euroa). Korolliset nettovelat olivat 3 406,4 milj. euroa (2 908,2 milj. euroa) ja ilman leasingvelkoja 1 308,9 milj. euroa (857,2 milj. euroa).

Milj. €	2025	2024
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	-	185,2
Rahavarat	166,2	287,9
Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	-	15,0
Lainat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat (mukaan lukien luotolliset tilit)	-189,3	-291,3
Leasingvelat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat	-344,6	-422,2
Lainat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-1 285,9	-1 054,0
Leasingvelat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-1 752,9	-1 628,8
Korolliset nettovelat yhteensä	-3 406,4	-2 908,2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	Kirjanpitoarvo 1.1.2025	Rahavirrat	Liiketoimintojen hankinnat ja myynnit	Leasingvelkojen nettomuutos	Valuuttakurssi- oikaisut	Kirjanpitoarvo 31.12.2025
Leasingvelat vuoden kuluessa	-422,2	358,5	-0,5	-279,6	-0,8	-344,6
Leasingvelat yli vuoden kuluttua	-1 628,8		-1,4	-119,2	-3,4	-1 752,9
Lainat vuoden kuluessa	-291,3	122,1	-20,1		0,0	-189,3
Lainat yli vuoden kuluttua	-1 054,0	-197,6	-34,3		0,1	-1 285,9
Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	15,0	-15,0	-		-	-
Rahavarat ja luotolliset tilit	287,9	-128,1	10,1		-3,7	166,2
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	185,2	-185,2	-		-	-
Nettovelka	-2 908,2	-45,4	-46,2	-398,8	-7,8	-3 406,4

Milj. €	Kirjanpitoarvo 1.1.2024	Rahavirrat	Liiketoimintojen hankinnat ja myynnit	Leasingvelkojen nettomuutos	Valuuttakurssi- oikaisut	Kirjanpitoarvo 31.12.2024
Leasingvelat vuoden kuluessa	-350,6	370,9	-3,4	-441,0	1,9	-422,2
Leasingvelat yli vuoden kuluttua	-1 647,2		-8,7	19,1	8,0	-1 628,8
Lainat vuoden kuluessa	-98,5	-191,5	-1,3		0,0	-291,3
Lainat yli vuoden kuluttua	-690,7	-343,1	-20,3		0,0	-1 054,0
Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	15,4	-0,4	-		-	15,0
Rahavarat ja luotolliset tilit	208,6	57,8	21,7		-0,3	287,9
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	3,3	181,9	-		-	185,2
Nettovelka	-2 559,8	75,7	-11,9	-421,9	9,7	-2 908,2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

4.2 Oma pääoma

Laadintaperiaatteet

Konserni luokittelee liikkeeseen laskemansa instrumentit niiden luonteen perusteella joko omaksi pääomaksi tai rahoitusvelaksi. Oman pääoman ehtoinen instrumentti on mikä tahansa sopimus, joka osoittaa oikeutta osuuteen yhteisön varoista sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien

liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä. Jos Kesko Oyj hankkii takaisin omia oman pääoman ehtoisia instrumenttejaan, näiden instrumenttien hankintameno vähennetään omasta pääomasta.

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.

Osakkeiden lukumäärän muutokset ja oman pääoman rahastot

Osakkeiden lukumäärä				Osakepääoma Milj. €	Ylikurssirahasto Milj. €	Muut rahastot Milj. €	Yhteensä Milj. €
Osakepääoma	A	B	Yhteensä				
1.1.2024	126 948 028	270 821 483	397 769 511	197,3	197,8	266,9	662,0
Muutos omien osakkeiden lukumäärässä		186 897	186 897				
31.12.2024	126 948 028	271 008 380	397 956 408	197,3	197,8	266,8	661,9
Muutos omien osakkeiden lukumäärässä		162 419	162 419				
31.12.2025	126 948 028	271 170 799	398 118 827	197,3	197,8	266,8	661,9
Äänimäärä	1 269 480 280	271 170 799	1 540 651 079				

B-osakkeiden lukumäärä sekä A- ja B-osakkeiden yhteislukumäärä eivät sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 1 960 181 kpl (2 122 600 kpl).

Omat osakkeet

31.12.2025 Yhtiön hallussa oli 1 960 181 omaa B-osaketta, jotka on hankittu yhtiökokouksen hallitukselle antamalla valtuutuksilla tilikaudella 2018. Osakkeiden lukumäärät vastaavat vuonna 2020 toteutetun osakkeiden splittauksen jälkeen laskettuja lukumääriä. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Yhtiön hallussa olevien tilikauden 2018 aikana hankittujen B-osakkeiden hankintameno 23,9 milj. euroa on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 24.3.2025 antama, 30.6.2026 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 33 000 000 B-osaketta ja hankkia enintään 16 000 000 B-osaketta. Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 5.3.

	kpl
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2024	2 122 600
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-163 624
Kauden aikana palautunut	1 205
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2025	1 960 181

Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 0,90 euroa/osake. Vuoden 2024 tuloksesta osinkoa jaettiin 0,90 euroa/osake.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Oma pääoma ja oman pääoman rahastot

Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, ylikurssirahastosta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta (SVOP), muista rahastoista, arvomuutosrahastosta, muuntoeroista sekä kertyneistä voittovaroista, josta on vähennetty omat osakkeet.

Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon kirjattiin osakemerkinnän yhteydessä yhtiölle tullut osakkeen nimellisarvon ylittävä määrä niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista oli päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana. Tilikauden päättyessä ylikurssirahasto oli 197,8 milj. euroa.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (SVOP), 24,1 milj. euroa, sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan.

Muut rahastot

Muut rahastot, 242,7 milj. euroa, ovat lähinnä yhtiökokouksen päätösin perustettuja ja kartutettuja rahastoja. Pääosa muista rahastoista muodostuu käyttörahastosta, joka tilikauden päättyessä oli 242,3 milj. euroa.

Muuntoerot

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet muuntoerot. Muuntoeroihin sisältyvät myös kurssierot sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosisjoitusta ulkomaiseen yksikköön tai kurssierot lainoista, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosisjoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Muuntoerojen muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

Arvomuutosrahasto

Arvomuutosrahasto sisältää rahavirran suojauksena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojauksena käsitellään sähköjohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä. Rahavirran suojaustulos on esitetty liitteessä 4.3 Rahoitusriskit.

4.3 Rahoitusriskit

Konsernissa noudatetaan rahoitusriskien hallinnassa yhtiön hallituksen hyväksymää rahoituspolitiikkaa. Poliitiikan noudattamista ja konsernin rahoitustilanteen kehitystä seuraa hallituksen tarkastusvaliokunta. Konsernirahoitus vastaa keskitetysti konsernin rahoituksen hankinnasta, likviditeetin hallinnasta, rahoittajasuhteista ja rahoitusriskien hallinnasta. Pääsääntöisesti konsernin rahoitus on hankittu emoyhtiön kautta ja konsernirahoitus järjestää tytäryritysten rahoituksen kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Tytäryrityksissä, joissa on merkittävää ulkopuolista omistusta, konserni on antanut takauksia rahoitusvastuista vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

Valuuttariskit

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa kahdeksassa maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosisjoituksista (translaatoriskit) sekä ulkomaan rahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoiduista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konserniyritysten rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla.

Translaatoriskit

Konserni altistuu taseen muuntoriskeille euroalueen ulkopuolisiin tytäryrityksiin tehtyjen nettosisjoitusten osalta. Tätä taseriskiä ei ole suojattu. Suojaus voidaan aktivoida, jos omaa pääomaa ollaan kotiuttamassa tai valuuttaan uskotaan kohdistuvan merkittävä devalvaatoriski. Merkittävimmät translaatiopositiot ovat Norjan, Ruotsin ja Tanskan kruunussa. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

Translaatiopositio 31.12.2025, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Nettosisjoitus	325,5	428,2	108,6	346,9

Translaatiopositio 31.12.2024, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Nettosisjoitus	164,0	418,7	95,6	355,1

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyritysten toimintavaliuuttojen 10 %:n heikentyminen tai vahvistuminen euroa vastaan vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2025, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Heikentyminen 10 %	-29,6	-38,9	-9,9	-31,5
Vahvistuminen 10 %	36,2	47,6	12,1	38,5

Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2024, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Heikentyminen 10 %	-14,9	-38,1	-8,7	-32,3
Vahvistuminen 10 %	18,2	46,5	10,6	39,5

Transaktioriskit

Kansainvälinen ostotoiminta sekä emoyhtiön tytäryrityksille antama valuuttamääräinen rahoitus altistavat konsernin useiden eri valuuttojen transaktioriskeille. Valuuttakohtainen transaktioriski koostuu taseen valuuttamääräisistä saamisista ja veloista, ulkomaan rahan määräisistä ennustetuista kassavirroista sekä ulkomaan tytäryritysten veloista ja saamisista emoyhtiölle. Riskiä hallitaan kaupallisesti esim. siirtämällä kurssimuutokset myyntihintoihin tai vaihtamalla tavarantoimittajaa. Jäljelle jäävät avoimet positiot suojataan valuuttajohdannaisilla. Tytäryritykset raportoivat omat valuuttapositionsa konsernirahoitukselle kuukausittain.

Tytäryritykset toteuttavat suojauksensa pääsääntöisesti konsernirahoituksen kanssa, joka puolestaan suojaa riskipositiot markkinakaupoin valuuttakohtaisesti vahvistettujen limiittien puitteissa. Sisäiset johdannais sopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei pääsääntöisesti noudata IFRS 9:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannais sopimukset kirjataan alunperin käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon raportointipäivänä. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Siltä osin kuin ostojen suojauksiin noudatetaan suojauslaskentaa, johdannaisten arvostus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon. Kun johdannainen erääntyy, kirjataan se yhdenmukaisesti suojauskohteen kanssa.

Transaktiopositio 31.12.2025, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Konsernin transaktioriski	2,6	-3,5	-10,3	-12,1	-0,2
Suojaavat johdannaiset	-	-5,1	8,3	7,4	22,1
Avoin positio	2,6	-8,6	-2,0	-4,7	21,9

Transaktiopositio 31.12.2024, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Konsernin transaktioriski	1,8	33,8	-5,6	-44,6	-2,3
Suojaavat johdannaiset	-	-42,4	4,2	37,1	36,6
Avoin positio	1,8	-8,6	-1,4	-7,6	34,3

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Yllä olevassa taulukossa on esitetty transaktiopositio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät lasketaan mukaan transaktiopositioon, merkittävin ero yllä olevaan taulukkoon on USD-positiossa. Avoin USD-riski 31.12.2025 on -6,1 milj. euroa.

Transaktioposition herkkyysanalyysissä on laskettu, mikä olisi taseen valuuttamääräisten saamisten ja velkojen, konsernin sisäisten valuuttamääräisten saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2025, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Heikentyminen 10 %	-0,2	0,8	0,2	0,4	-2,0
Vahvistuminen 10 %	0,3	-1,0	-0,2	-0,5	2,4

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2024, milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Heikentyminen 10 %	-0,2	0,8	0,1	0,7	-3,1
Vahvistuminen 10 %	0,2	-1,0	-0,2	-0,8	3,8

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Maksuvalmiusriski ja korolliset velat

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen riittävyys on jatkuvasti turvattu.

Likvidit varat sisältää taseen rahavarat, jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat ja käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat lyhytaikaiset rahoitusvarat. Näiden tase-erien muutokset on esitetty konsernin rahavirtalaskelmassa rahavarojen osalta rahavarojen muutoksessa ja muiden rahoitusvarojen osalta investointien rahavirrassa.

Konsernin nettovelan täsmäytyslaskelma on esitetty liitteessä 4.1.

Kesko Oyj:llä on kuusi kahdenvälistä lainaa, jotka ovat määrältään yhteensä 800 milj. euroa. Kesko Oyj:llä on 300 milj. euron suuruinen vakuudeton senioriehtoinen vihreä joukkovelkakirjalaina, joka erääntyy 2.2.2030, ja jolle maksetaan 3,5 prosentin vuotuista korkoa. Lisäksi rahoituslähteinä on eläkelainoja, yritystodistusohjelmat sekä ennakkomaksuista ja ketjuhyvitteistä muodostuva velka K-kauppiaille. Keskon tanskalaisilla tytäryrityksillä on kiinnelainoja ja autokaupan leasing-liiketoiminnassa on käytössä luottolimiitti. Leasingvelat muodostuvat pääasiassa kiinteistöjen vuokrasopimuksista.

Sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 400 milj. euron vasta-arvosta (300 milj. euroa). Määräysvallan muutostilanteissa lainanantajilla on lainasopimusehtojen mukaisesti oikeus irtisanoa lainalimiitti ja mahdollisesti nostetut lainaerät. Määräysvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle. Lisäksi konsernin ei-sitovaan rahoitusreserviin kuuluu euromääräisiä yritystodistusohjelmia 513 milj. euron vasta-arvosta (513 milj. euroa), joista tilinpäätöshetkellä oli käytössä 35 milj. euroa.

Vuoden 2025 lopussa Keskon kahden kahdenvälisen lainan, jotka ovat yhteismäärältään 200 milj. euroa, korkomarginaalissa on huomioitu vastuullisuustavoitteet, jotka liittyvät kasvihuonekaasupäästöjen ja ruokahävikin vähentämiseen. Neljän vuoden 2025 aikana uudelleen rahoitetun lainan, määrältään 600 milj. euroa, vastuullisuustavoitteet neuvotellaan sen jälkeen, kun uusille ilmastotavoitteille on saatu Science Based Targets -aloitteen hyväksyntä.

Kahdenvälisiin lainoihin liittyy kovenanttina tunnusluku korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta. Tunnusluku on ollut koko tilikauden ajan selvästi alle raja-arvojen.

Lainojen korkoriski ja herkkyysanalyysi

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin korkokuluihin. Korkoriskin suojauspolitiikalla pyritään tasoittamaan korkotason muutosten vaikutusta eri tilikausien tuloksiin. Keskon rahoituspolitiikan mukaisesti suojauslaskentaa voidaan noudattaa korkojohdannaisiin.

Korkoriskiä hallitaan keskitetysti konsernin rahoitusyksikössä, joka muokkaa lainojen korkosidonnaisuusaikaa käyttämällä korkojohdannaisopimuksia. Tavoitteeksi on asetettu duraatio, jossa vaihteluvälinä on 1–4 vuotta. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 1,1 vuotta (1,0 vuotta).

Konsernin erikseen määriteltujen vaihtuvakorkoisten lainojen suojauksessa sovelletaan suojauslaskentaa korkoriskin osalta. Suojauksissa on käytetty koronvaihtosopimuksia. Suojauslaskennan alaisten lainojen suojausaste on 79 %. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehottomuutta tuloslaskelmaan kyseisten lainojen suojauksesta.

Tilikauden aikana Kesko on suojannut 50 % kiinteäkorkoisen 300 meur joukkovelkakirjalainan käyvästä arvosta osana lainaportfolion duraation hallintaa. Suojaus on toteutettu korkojohdannaisella. Kesko soveltaa käyvän arvon suojausta joukkovelkakirjalainan suojatulle osuudelle, jolloin suojausinstrumentin ja joukkovelkakirjalainan käyvän arvon muutokset voidaan kohdistaa toisiinsa tuloslaskelmassa.

Tilinpäätöshetkelle 31.12.2025 lasketun herkkyysanalyysin mukaisesti vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut -/+ 7,0 milj. euroa (-/+ 7,1 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Eläkelainat ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 1,4 %. Muut rahalaitoslainat ovat vaihtuvakorkoisia. Näiden lainojen, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskikorko oli 2,9 % tilikauden päättyessä.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	31.12.2025				31.12.2024			
	< 1 vuotta	1–5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1–5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti								
Lainat rahoituslaitoksilta	59,3	763,5	183,6	1 006,6	193,0	563,7	164,1	920,8
rahoituskulut	29,8	56,2	13,3	99,3	31,9	38,1	12,9	82,9
Joukkovelkakirjalainat	-	297,3	-	297,3	-	-	298,0	298,0
rahoituskulut	10,5	42,0	-	52,5	3,5	42,0	10,5	56,0
Eläkelainat	8,9	11,5	-	20,3	12,0	20,3	-	32,3
rahoituskulut	0,3	0,2	-	0,5	0,4	0,5	-	0,9
Leasingvelat	344,5	1 016,0	737,5	2 098,0	422,1	1 049,1	579,7	2 051,0
rahoituskulut	82,4	209,7	98,2	390,3	74,2	172,7	73,9	320,8
Velat K-kauppiaille	59,5	-	-	59,5	64,7	-	-	64,7
rahoituskulut	-	-	-	-	-	-	-	-
Muut korolliset velat	61,6	29,3	-	90,8	21,5	7,9	0,0	29,4
rahoituskulut	0,7	2,9	-	3,5	-	0,4	-	0,4
Pitkäaikaiset korottomat velat	0,6	42,1	18,3	61,0	0,6	22,7	19,1	42,4
Lyhytaikaiset korottomat velat								
Ostovelat	1 388,3			1 388,3	1 404,4			1 404,4
Siirtovelat	507,7			507,7	442,4			442,4
Muut korottomat velat	296,7			296,7	299,0			299,0

Taseen rahoitusvelkoihin sisältyy 3,3 milj. euroa (6,2 milj. euroa) johdannaisiin liittyviä eriä, joista 2,2 milj. euroa erääntyy seuraavan 12 kk aikana. Leasingveloista on kerrottu liitteessä 3.4.

Milj. €	31.12.2025				31.12.2024			
	< 1 vuotta	1–5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1–5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Johdannaisten kassavirrat								
Velat								
Valuuttajohdannaiset	60,2	-	-	60,2	123,3	-	-	123,3
Korkojohdannaiset	11,3	33,7	9,5	54,4	4,1	1,5	0,2	5,8
josta suojauslaskennan alaiset	10,5	33,4	9,5	53,4	3,1	0,5	0,2	3,8
Sähköjohdannaiset	1,9	1,1	0,0	3,0	2,4	3,0	-	5,5
Saamiset								
Valuuttajohdannaiset	60,5	-	-	60,5	124,6	-	-	124,6
Korkojohdannaiset	12,5	37,3	12,0	61,8	5,9	3,6	0,5	10,1
josta suojauslaskennan alaiset	10,6	36,6	12,0	59,1	2,9	1,2	0,5	4,6
Sähköjohdannaiset	0,4	0,6	0,0	1,0	1,5	0,8	0,0	2,3

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Toimittajarahoitushjelma

Konsernilla on toimittajarahoitushjelma kolmen pankin kanssa. Toimittajarahoituksessa tavarantoimittaja hyödyntää tavaranoistajan luottoluokitusta myydessään saatavansa rahoituslaitokselle. Ostajayrityksen hyväksyttyä laskut, pankki maksaa ne tavarantoimittajalle ilman takautumisoikeutta ja tavarantoimittaja saa myyntisaamisiinsa liittyvät rahavirrat nopeasti käyttöönsä. Konserni ei maksa tavarantoimittajarahoituksesta palkkiota pankille. Ohjelman piiriin kuuluvat ostovelat kohdistuvat pääosin Suomeen ja rakentamisen ja talotekniikan kauppaan. Ohjelman piiriin kuuluvat avoimet ostolaskut esitetään ostoveloissa konsernin taseessa. Näiden ostovelkojen vaikutus näkyy liiketoiminnan rahavirrassa käyttöpääoman muutoksena. Konsernitaseen ostovelkojen kokonaismäärä 31.12.2025 oli 1 388,3 milj. euroa (1 404,4 milj. euroa).

Toimittajarahoitushjelma	2025	2024
Ohjelman piirissä olevat velat	milj. €	milj. €
Ostovelkoihin sisältyvät velat	307,8	332,4
Ostovelat, joista toimittajat ovat saaneet maksun rahoittajalta	304,9	326,0
Maksuaikoja koskevat tiedot	Maksuaika päiviä	Maksuaika päiviä
Ohjelman piirissä olevat ostovelat	14–240	30–240
Ohjelmaan kuulumattomat ostovelat	7–365	0–360

Luotto- ja vastapuoliriski

Rahoitusinstrumentteihin sisältyy riski siitä, että vastapuoli ei pysty täyttämään velvoitettaan. Luottoriskiä hallitaan tekemällä sopimuksia vakavaraisten kotimaisten ja ulkomaisten pankkien, rahalaitosten ja välittäjien kanssa ja rahoituspolitiikan sallimien vastapuoliriskirajojen puitteissa. Rahoitusvaroja sijoitetaan myös rahamarkkinarahastoihin ja konservatiivisesti valittujen yritysten ja pankkien liikkeelle laskemiin velkakirjoihin, yritys- ja sijoitustodistuksiin. Limiitit ovat säännöllisen tarkastelun kohteena markkinatilanteen mukaisesti. Myyntisaamisten luotto- ja vastapuoliriskistä on kerrottu liitteessä 3.6.

Lyhytaikaiset korolliset saamiset ja herkkyysanalyysi

Rahoitusvaroista koostuva likviditeetti on tavoitteena sijoittaa rahamarkkinoille tehokkaalla tuoton ja riskin yhdistelmällä. Konsernin johto hyväksyy säännöllisin väliajoin konsernirahoituksen analysoimien sijoituskohteiden joukosta sijoituskohteiksi hyväksyttävät instrumentit ja niille kohdekohtaiset limiitit. Riskiä ja toteutunutta tuottoa seurataan säännöllisesti.

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat milj. €	2025	2024
Kirjanpitoarvo 1.1.	15,0	15,4
Muutokset	-15,0	-0,4
Kirjanpitoarvo 31.12.	-	15,0

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin ja muihin korkoinstrumentteihin.

Vaihtuvakorkoisten saamisten herkkyysanalyysin laskennassa on käytetty sijoitettujen varojen osalta tilinpäätöshetken saldoja. Mukana ovat asiakasrahoitus saamiset, muut korolliset saamiset ja sijoituksista korkorahastot. Korkorahastojen herkkyys on määriteltä duraation avulla. Jos korkotaso olisi muuttunut +/- 1 %-yksikön, näiden erien tulosvaikutus ennen veroja olisi ollut +/- 1,4 milj. euroa (+/- 2,6 milj. euroa).

Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti

31.12.2025, milj. €	2027	2028	2029	2030	2031–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	3,4	1,7	0,8	0,7	3,4	10,0
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	1,5	-	-	-	56,0	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,8	-	-	-	-	0,8
Yhteensä	5,7	1,7	0,8	0,7	59,4	68,2

Korottomien pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

31.12.2024, milj. €	2026	2027	2028	2029	2030–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	2,6	2,3	0,2	0,0	1,9	7,1
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	0,5	1,5	-	-	56,0	58,0
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,8	0,0	-	-	-	0,8
Yhteensä	3,8	3,9	0,2	0,0	57,9	65,9

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hyödykeriskit ja niiden herkkyysanalyysi

Konserni käyttää sähköjohdannaisia energiakustannusten tasaamiseen. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten arvonmuutokset sisältyvät ostojen oikaisuihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten osalta noudatetaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennassa sovelletaan IFRS 9 standardin mukaista riskikomponentin suojausta. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisten arvonmuutosten tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojauksen arvonmuutos.

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 1 805 225 MWH (1 314 163 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 744 103 MWH (851 126 MWH). Systeemihinnan suojausaste 1–12 kuukaudessa oli 80 % (84 %), 13–24 kuukaudessa 69 % (75 %), 25–36 kuukaudessa 55 % (61 %), 37–48 kuukaudessa 43 % (38 %) ja 49–60 kuukaudessa 26 % (20 %).

Herkkyysanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tulisi tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2025 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2026 tuloslaskelmaan +/- 3,2 milj. euroa (-/+ 3,2 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 6,4 milj. euroa (-/+ 5,8 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

Rahavirran suojaustulos

Milj. €	2025		2024	
	Korollisten lainojen korko-suojaus	Sähkön hintariskin suojaus	Korollisten lainojen korko-suojaus	Sähkön hintariskin suojaus
Käypä arvo 1.1. ennen laskennallisia veroja	0,8	-3,2	-0,3	5,7
Yrityssostot	-	-	1,9	-
Tulokseen kirjattu	0,4	1,5	-1,3	-0,2
Käyvän arvon muutos	2,5	-0,3	0,4	-8,6
Käypä arvo 31.12. ennen laskennallisia veroja	3,7	-2,0	0,8	-3,2

Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot milj. €	31.12.2025 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2025 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset	56,8	-51,9	9,3	-5,6
Valuuttajohdannaiset	0,4	-0,1	1,6	-0,2
Sähköjohdannaiset	1,0	-3,0	2,3	-5,5

Johdannaissopimusten nimellismäärät, milj. €	31.12.2025	31.12.2024
Korkojohdannaiset	1 135,3	467,0
Valuuttajohdannaiset	60,6	124,9
Sähköjohdannaiset	47,7	45,4

Johdannaisten käyvät arvot on esitetty bruttomääräisinä. Keskolla on kaikkien johdannaiskauppaa käyvien pankkivastapuolien kanssa ISDA-sopimukset, joihin sisältyy netotusjärjestely. Kaikkiin mainittuihin sopimuksiin sisältyy molemminpuolinen vakuuden asettaminen. Raja-arvo vakuuden asettamiselle ei ollut ylittynyt tilinpäätöspäivänä. Vastapuolittain laskettuna johdannaisvelkoja voitaisiin netottaa yhteensä 0,3 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

4.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2025	2024
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot		
Tuotot jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista sijoituksista	0,5	1,2
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	13,7	16,0
Tuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista sijoituksista	0,0	0,0
Muut rahoitustuotot	0,6	0,5
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä	14,9	17,7
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista rahoitusveloista	-42,7	-49,1
Korkokulut käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusveloista	-5,4	-
Kulut jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista sijoituksista	-	0,1
Kulut käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista sijoituksista	-0,1	-0,3
Muut rahoituskulut	-1,3	-0,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	-49,6	-49,5
Leasingvelkojen korkokulut		
	-89,4	-78,6
Valuuttakurssierot		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-1,2	-1,3
Valuuttakurssierot yhteensä	-1,2	-1,3
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-125,4	-111,7

4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin

Laadintaperiaatteet

Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvarat IFRS 9-standardin mukaan kolmeen eri arvostusryhmään. Rahoitusvarat luokitellaan joko jaksotettuun hankintamenoön arvostettaviin instrumentteihin tai käypään arvoon tulosvaikutteisesti tai muiden laajan tuloksen erien kautta arvostettaviin instrumentteihin riippuen liiketoimintamallin tavoitteista ja sopimuksiin perustuvista rahavirroista.

Rahoitusvarojen ostot ja myynnit huomioidaan kirjanpidossa selvityspäiväkäytännön mukaisesti. Rahoitusvarat luokitellaan pitkäaikaisiksi varoiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilinpäätöspäivän jälkeen. Mikäli rahoitusvarat on tarkoitus pitää alle 12 kuukautta, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi. Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeus rahoitusvaran kassavirtaan on erääntynyt tai siirtynyt pois konsernilta ja kun rahoitusvaran omistukseen liittyvät riskit ja hyödyt ovat siirtyneet pois konsernista.

Jaksotettuun hankintamenoön ja käypään arvoon kirjattavia rahoitusvaroja sijoitetaan vain vastapuoliin, joiden luottokelpoisuuden arvioidaan olevan hyvä. Standardin mukainen odotettavissa olevien luottotappioiden arvonalentumismalli edellyttää luottotappioiden kirjaamista ennakoivasti. Muiden rahoitusvarojen osalta historiallisten luottotappioiden puuttuessa vastapuoliriskiä seurataan aktiivisesti ja luottotappiot kirjataan, jos riskiä havaitaan.

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenoön kirjataan rahoitusvarat, jotka on tarkoitus pitää loppuun asti ja joiden rahavirrat koostuvat pelkästään korosta ja pääoman takaisinmaksusta. Jaksotettuun hankintamenoön kirjattaviin rahoitusvaroihin sisältyvät myös myyntisaamiset ja muut saamiset.

Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon laajan tuloslaskelman kautta kirjattavat rahoitusvarat sisältävät johdannaiset, jotka täyttävät suojauslaskennan kriteerit. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjataan rahoitusvarat, jotka eivät täytä muiden ryhmien kriteereitä.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Tason 1 instrumentit ovat markkinoilla aktiivisen kaupankäynnin kohteena, jolloin käyvät arvot perustuvat suoraan markkinahintaan. Tason 2 instrumenttien käypä arvo perustuu markkinoilta saataviin tietoihin. Tason 3 instrumenttien käypä arvo ei perustu todettavissa olevaan markkinatietoon (ei-todettavissa olevat syöttötiedot).

Rahavarat

Rahavaroina käsitellään käteisen rahan ja pankkitilien lisäksi ne jaksotettuun hankintamenuun kirjatut likvidit rahoitusvarat, jotka erääntyvät alle 3 kk:n kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien. Rahavaroihin luokitellaan myös käypään arvoon kirjattavat sijoitukset rahamarkkinarahastoihin, joiden likviditeetti arvioidaan erittäin hyväksi. Rahavarat sisältävät myös konserniyritysten harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaan liittyviä rahoja, jotka ovat myymälöiden pohjakassoina tai matkalla tilitettäväksi yhtiöille.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuun käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Käyvän arvon suojauslaskennan kohteena oleva osa kiinteäkorkoisesta joukkovelkakirjalainasta arvostetaan käypään arvoon tulosvaikutteisesti. Rahoituslimiittien ja rahoitusvelkojen järjestelypalkkiot jaksotetaan limiitin voimassaoloajalle. Rahoitusvelat luokitellaan pitkäaikaisiksi veloiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen, ja lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne erääntyvät alle 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöksestä.

Johdannaissopimukset ja suojauslaskenta

Johdannaissopimukset merkitään hankintahetkellä taseeseen käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon tilinpäätöksessä. Johdannaisten arvomuutosten kirjauksiin vaikuttaa se, kuuluuko johdannaissopimus suojauslaskennan piiriin vai ei, sekä se, mitä johdannaisella on suojattu. Kun johdannaissopimuksia solmitaan, ne käsitellään joko saamisten tai velkojen käyvän arvon suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuuttariskiä suojattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osalta rahoituserissä.

Suojauslaskentaa aloitettaessa dokumentoidaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välinen suhde sekä konsernin riskienhallinnan tavoitteet. Suojaussuhteen tehokkuutta testataan säännöllisesti ja tehokas osuus kirjataan suojauskohteen mukaisesti suojattavan kohteen arvomuutosta vastaan rahavirran suojauksen osalta oman pääoman muuntoeroihin tai arvomuutosrahastoon ja käyvän arvon suojauksen osalta rahoituseriin. Tehoton osuus kirjataan luonteensa mukaisesti joko rahoituseriin tai muihin liiketoiminnan tuottoihin tai kuluihin.

Suojauslaskenta lopetetaan, kun suojausinstrumentti erääntyy tai myydään, sopimus puretaan tai toteutetaan. Tällöin suojausinstrumenteista kertynyt voitto tai tappio jää rahavirran suojauslaskennan osalta omaan pääomaan siihen asti kunnes ennakoitu liiketoimi toteutuu.

Arvostusperiaatteet

Korkoterminien käypä arvo määritellään käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Koronvaihtosopimusten käypä arvo lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Valuuttatermiinien käypä arvo lasketaan arvostamalla termiinisopimukset tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Valuuttaoptioiden arvostamisessa käytetään vastapuolen hintanoteerausta, mutta konserni laatii myös oman tarkistusarvostuksen Black–Scholes-menetelmää käyttäen. Sähköjohdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen tilinpäätöspäivän markkinanoteerauksia.

Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojaus

Konserni ei ole suojannut tilikaudella ulkomaisiin yksiköihin tehtyjä nettosijoituksia. Mikäli suojaus aktivoidaan, konserni soveltaa IFRS 9 -standardin mukaista suojauslaskentaa ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Suojausinstrumentteina käytetään valuuttatermiinejä tai valuuttamääräisiä lainoja. Valuuttatermiinien spot-hinnan muutos kirjataan oman pääoman muuntoeroihin ja esitetään laajan tuloslaskelman erissä. Termiinien korkoerot kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Valuuttamääräisten lainojen kurssiero kirjataan oman pääoman muuntoeroihin. Suojausinstrumenttien kertynyt voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Arvot 31.12.2025

Tase-erä, milj. €	Käypä arvo tulosvaikutteisesti	Jaksotettu hankintameno	Käypä arvo laajan tuloksen kautta	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Pitkäaikaiset rahoitusvarat								
Muut sijoitukset	15,7		-	15,7	15,7			15,7
Lainasaamiset ja muut saamiset		62,8		62,8	62,8			
Muut saamiset, johdannaiset	1,1		4,3	5,4	5,4		5,4	
Lyhytaikaiset rahoitusvarat								
Myyntisaamiset		1 014,8		1 014,8	1 014,8			
Muut saamiset		309,3		309,3	309,3			
Muut saamiset, johdannaiset	0,7		0,4	1,1	1,1		1,1	
Rahavarat	-	166,2	-	166,2	166,2		-	
Rahoitusvarat yhteensä	17,5	1 553,1	4,7	1 575,3	1 575,3		6,5	15,7

Tase-erä, milj. €	Käypä arvo tulosvaikutteisesti	Jaksotettu hankintameno	Käypä arvo laajan tuloksen kautta	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Pitkäaikaiset rahoitusvelat								
Korolliset pitkäaikaiset velat	148,0	1 137,8		1 285,9	1 299,3		148,0	
Pitkäaikaiset leasingvelat		1 752,9		1 752,9	1 752,9			
Korottomat pitkäaikaiset velat		59,9		59,9	59,9			
Korottomat pitkäaikaiset velat, johdannaiset	0,1		0,9	1,1	1,1		1,1	
Lyhytaikaiset rahoitusvelat								
Lyhytaikaiset korolliset velat		189,3		189,3	189,3			
Lyhytaikaiset leasingvelat		344,6		344,6	344,6			
Ostovelat		1 388,3		1 388,3	1 388,3			
Muut korottomat velat		802,2		802,2	802,2			
Muut korottomat velat, johdannaiset	0,1		2,0	2,2	2,2		2,2	
Rahoitusvelat yhteensä	148,3	5 674,9	3,0	5 826,2	5 839,7		151,3	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Arvot 31.12.2024

Tase-erä, milj. €	Käypä arvo tulosvaikutteisesti	Jaksotettu hankintameno	Käypä arvo laajan tuloksen kautta	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Pitkäaikaiset rahoitusvarat								
Muut sijoitukset	14,8		-	14,8	14,8			14,8
Lainasaamiset ja muut saamiset		61,0		61,0	61,0			
Muut saamiset, johdannaiset	3,0		1,9	4,9	4,9		4,9	
Lyhytaikaiset rahoitusvarat								
Myyntisaamiset		957,9		957,9	957,9			
Muut saamiset		288,1		288,1	288,1			
Muut saamiset, johdannaiset	1,6		1,7	3,3	3,3		3,3	
Muut rahoitusvarat	-	15,0	-	15,0	15,0		-	
Rahavarat	-	473,1	-	473,1	473,1		-	
Rahoitusvarat yhteensä	19,4	1 795,0	3,6	1 817,9	1 817,9		8,2	14,8

Tase-erä, milj. €	Käypä arvo tulosvaikutteisesti	Jaksotettu hankintameno	Käypä arvo laajan tuloksen kautta	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Pitkäaikaiset rahoitusvelat								
Korolliset pitkäaikaiset velat		1 054,0		1 054,0	1 055,7			
Pitkäaikaiset leasingvelat		1 628,8		1 628,8	1 628,8			
Korottomat pitkäaikaiset velat		39,6		39,6	39,6			
Korottomat pitkäaikaiset velat, johdannaiset	0,0		2,8	2,8	2,8		2,8	
Lyhytaikaiset rahoitusvelat								
Lyhytaikaiset korolliset velat		291,3		291,3	291,2			
Lyhytaikaiset leasingvelat		422,2		422,2	422,2			
Ostovelat		1 404,4		1 404,4	1 404,4			
Muut korottomat velat		738,1		738,1	738,1			
Muut korottomat velat, johdannaiset	0,2		3,1	3,4	3,4		3,4	
Rahoitusvelat yhteensä	0,2	5 578,3	6,0	5 584,5	5 586,1		6,2	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettu korollinen pitkäaikainen velka 148,0 milj. euroa sisältää käyvän arvon arvostuksen piiriin kuuluvan osan joukkovelkakirjalainasta.

Taseen rahavaroihin sisältyy rahojen ja pankkisaamisten lisäksi jaksetettuun hankintamenoön kirjatut likvidit rahoitusvarat 0,0 milj. euroa (185,2 milj. euroa), jotka erääntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

Pitkäaikaiset saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä sisältää Mercada Oy:lle myönnetyn osakaslainan.

Taseen laskennallisia verosaamisia, tuloverosaamisia, laskennallisia verovelkoja ja tuloverovelkoja ei luokitella rahoitusvaroiksi tai rahoitusveloiksi eivätkä ne sisälly yllä olevaan taulukkoon. Saatuja ennakkomaksuja 40,2 milj. euroa (43,4 milj. euroa) ei luokitella rahoitusveloiksi eivätkä ne sisälly yllä olevassa taulukossa muihin korottomiin velkoihin.

Rahoituslaitoksilta olevien lainojen käyvät arvot on laskettu tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinakorkoja 1,9 %–2,7 %. Lyhytaikaisten korollisten velkojen käypä arvo on arvioitu olevan lähellä niiden tasearvoa. Pitkäaikaisten lainojen maturiteettijakauma on esitetty liitteessä 4.3.

Tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset, milj. €	2025	2024
Osakkeet ja osuudet 1.1.	14,8	14,0
Ostot	1,5	0,8
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	-0,5	-0,1
Käyvän arvon muutokset	-0,0	-0,0
Osakkeet ja osuudet 31.12.	15,7	14,8

Tasolle 3 sisältyy osakkeita ja osuuksia. Nämä sijoitukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin. Tason 3 rahoitusvarat arvostetaan yhtiöiltä saatujen laskelmien perusteella. Näistä sijoituksista on kirjattu tulosvaikutteisia tappioita 0,5 milj. euroa tilikaudella 2025.

4.6 Vastuusitoutumukset

Milj. €	2025	2024
Omasta puolesta annetut vakuudet		
Pantit	9,0	9,0
Kiinnitykset	285,7	222,9
Takaukset	13,1	12,3
Muut vastuut ja vastuusitoutumukset	110,2	66,3
Muiden puolesta annetut vakuudet		
Takaukset	-	-
Muut vastuut ja vastuusitoutumukset	-	-

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 3.4 esitettyihin eriin. Vertailukauden lukua on oikaistu kiinnitysten osalta.

Takaukset erääntyvät seuraavasti: vuonna 2026 1,7 milj. euroa ja vuodesta 2027 eteenpäin 11,4 milj. euroa.

Vuokravastuut taseeseen vielä kirjaamattomista vuokrasopimuksista on esitetty liitteessä 3.4.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

5. MUUT

5.1 Tytäryritykset, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Tytäryritykset

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Ankkuri-Energia Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Asunto Oy Kirkkonummen Västeruddintie 33	Kirkkonummi, Suomi	100,00	100,00
Asunto Oy Porvoon Taiteilija	Porvoo, Suomi	100,00	100,00
Bygghälsan Handel AS	Oslo, Norja	100,00	100,00
Davidsen Koncernen A/S	Copenhagen, Tanska	90,00	90,00
Fiesta Real Estate AS	Tallinn, Viro	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kalutukku E. Eriksson Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
K Auto Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kesko AB	Stockholm, Ruotsi	100,00	100,00
KESKO EIENDOM AS	Oslo, Norja	100,00	100,00
Kesko Export Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistöosakeyhtiö Varkauden Kauppakatu 29	Varkaus, Suomi	52,29	52,29
Kiinteistö Oy Aittokulma	Jyväskylä, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Espoontori	Espoo, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Espoon Asemakuja 2	Espoo, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Espoon Asematori	Espoo, Suomi	54,12	54,12
Kiinteistö Oy Eteläkoivulan Kauppakeskus	Pori, Suomi	78,45	78,45
Kiinteistö Oy Harjantauksentie 11	Kotka, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Helsingin Itäkeskus	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hiukkavaaran Kauppa	Oulu, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hyvinkään Onnela	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Iso-Valkeinen	Kuopio, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kittilän Säästökulma	Helsinki, Suomi	100,00	100,00

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Kiinteistö Oy Kokkolan Kaanaanmaantie 2-4	Kokkola, Suomi	64,78	64,78
Kiinteistö Oy Kuopion Tulliportinkatu 33	Kuopio, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Mariannen Liiketila	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Pontsonkulma	Helsinki, Suomi	94,60	94,60
Kiinteistö Oy Ravattulan Kauppakeskus	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Riistaveden Keskustie 15	Helsinki, Suomi	79,50	79,50
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu, Suomi	100,00	100,00
Klintcenter Ab	Maarianhamina, Ahvenanmaa	100,00	100,00
Koskelan Ostokeskus Oy	Oulu, Suomi	58,64	58,64
K-Liikenneasema Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Onninen Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Peltosaaren Liikekeskus Oy	Riihimäki, Suomi	59,67	59,67
Reinin Liha Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Saunakallion Ostokeskus Oy	Järvenpää, Suomi	100,00	100,00
Vallmo Tikkuri Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
BREIFLÅTVEIEN 15/21 AS	Skedsmokorset, Norja	100,00	
Davidsen A/S	Vojens, Tanska	90,00	
Davidsen Ejendomme A/S	Vojens, Tanska	90,00	
Davidsen Midt A/S	Skive, Tanska	90,00	
Davidsen Nord A/S	Nykøbing Mors, Tanska	90,00	
Davidsen Øst A/S	Køge, Tanska	90,00	
Davidsen Øst Ejendomme A/S	Køge, Tanska	90,00	
Ejendomsselskabet Hedelandsvej 10-12 Herning ApS	Skive, Tanska	90,00	
Ejendomsselskabet Neptunvej 1 Ikast ApS	Skive, Tanska	90,00	
Espoon Pysäköintitalo Oy	Espoo, Suomi	82,46	
JØSSANGVEGEN 5 AS	Jørpeland, Norja	100,00	
K Auto AC Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
K Auto PC Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
K Auto Leasing Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
K Auto Retail Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
KESKO EIENDOM BERGEN AS	Oppedgård, Norja	100,00	
Kesko Onninen International Trading Co., Ltd	Shanghai, Kiina	100,00	
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
Kiinteistö Oy Tikkurilan Kauppakeskus	Vantaa, Suomi	98,84	
Kiinteistö Oy Raha-asema	Vantaa, Suomi	60,00	
KR Fastigheter i Järfälla AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Täby AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
K-Bygg Försäljning AB	Segeltorp, Ruotsi	100,00	
K-Bygg Sverige AB	Östersund, Ruotsi	100,00	
K-Rauta Holding Finland Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
Mark & Infra i Sverige AB	Täby, Ruotsi	100,00	
MIN BUTIK ApS	Vojens, Tanska	90,00	
Olarin Autokiinteistö Oy	Espoo, Suomi	100,00	
Onninen AS	Skedsmo, Norja	100,00	
Onninen AS	Tallinna, Viro	100,00	
Onninen SIA	Riika, Latvia	100,00	
Onninen Sp. z o.o.	Varsova, Puola	100,00	
Onninen UAB	Vilna, Liettua	100,00	
ØRBRADDEN 3/5 AS	Vefsn, Norja	100,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Sport1 Flokkmann Mosjøen AS	Mosjøen, Norja	100,00	
T-24 ApS	Kolding, Tanska	90,00	
VESTRE ROSTEN 97 AS	Oppedgård, Norja	100,00	
Zenitec Sweden AB	Hälsveden, Ruotsi	100,00	
Övik Låsteknik AB	Örnsköldsvik, Ruotsi	100,00	

Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset yhdistellään pääomaosuusmenetelmällä.

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Graanin Liikekeskus Oy	Mikkeli, Suomi	50,00	50,00
Kesko Senukai Lithuania UAB	Vilna, Liettua	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Itäaukio	Lahti, Suomi	26,20	26,20
Kiinteistö Oy Janakkalan Linnatuuli	Janakkala, Suomi	29,86	29,86
Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti	Joensuu, Suomi	22,77	22,77
K-Tilipalvelu Oy	Helsinki, Suomi	30,00	30,00
Mercada Oy	Helsinki, Suomi	33,33	33,33
Munkki Holding Oy	Helsinki, Suomi	50,00	50,00
Vähittäiskaupan Taka Oy	Helsinki, Suomi	42,84	42,84

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Proffsenteret AS	Honefoss, Norja	34,11	
Proffsenteret Eiendom AS	Honefoss, Norja	34,11	
KS Holding UAB	Vilna, Liettua	50,01	

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Emoyhtiön ja muiden omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus- osuus, %	Emoyhtiön omistus- osuus, %
Asunto Oy Harjutie	Espoo, Suomi	20,80	20,80
Asunto Oy Helsingin Strorken	Helsinki, Suomi	25,42	25,42
Asunto Oy Naantalin Tullinkulma	Naantali, Suomi	24,45	24,45
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo, Suomi	46,60	46,60
Asunto-Oy Punkalaitumen Pankkitalo	Punkalaidun, Suomi	33,82	33,82
Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy	Helsinki, Suomi	36,16	36,16
Kiinteistö Oy Iso Roobertinkatu 20-22	Helsinki, Suomi	25,64	25,64
Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1	Lahti, Suomi	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Lukonmäen Palvelukeskus	Tampere, Suomi	34,54	34,54
Kiinteistö Oy Taidetehtaanparkki	Porvoo, Suomi	24,06	24,06
Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa	Ulvila, Suomi	43,47	43,47
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Vantaa, Suomi	27,81	27,81
Lapin Tehdastalo Oy	Tampere, Suomi	21,24	21,24
Munkkiyuoreen Ostoskeskus Oy	Helsinki, Suomi	50,00	
Raksilan Paikokitus Oy	Oulu, Suomi	33,33	33,33
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio, Suomi	47,60	47,60
Voisalmen Ostoskeskus Oy	Lappeenranta, Suomi	50,00	50,00

5.2 Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja konsernijohtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, heidän perheenjäsenensä ja heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, Keskon tytäryritykset, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryritykset sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä 5.1.

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset lähipiirin kanssa tehdyt liiketoimet, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyritykset myyvät tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille sekä tavaroiden ja palveluiden ostot lähipiiriltä ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Kesko raportoi rakentamisen ja talotekniikan kaupan segmenttiin kuuluvat Kesko Senukai -konsernin ja KS Holding -konsernin pääomaosuusmenetelmällä yhteisyrityksenä.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävällä osakkuusyrityksellä Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja K-Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskolle ja K-kauppiain vähittäiskaupparyityksille. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä. Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistussosuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoisin lisäeläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Vuoden 2025 tai 2024 lopussa eläkevaroihin ei sisällynyt Kesko Oyj:n osakkeita. Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2025 ja 2024 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

Lähipiirin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Tavaroiden myynti	7,6	8,2	84,8	85,3	-	-
Palveluiden myynti	5,1	4,6	0,7	0,7	0,2	0,3
Tavaroiden ostot	-	-	-13,0	-10,4	-	-
Palvelujen ostot	-0,1	-0,1	-	-	-	-
Liiketoiminnan muut tuotot	1,2	1,2	16,4	16,5	-	-
Liiketoiminnan muut kulut	-4,2	-4,3	-0,2	-0,2	-0,1	-0,1
Rahoitustuotot	5,7	6,0	-	-	-	-
Rahoituskulut	-	-	-	-	-0,1	-0,2

Tase Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Lyhytaikaiset saamiset	2,3	6,0	6,3	8,7	1,2	-
Pitkäaikaiset saamiset	57,5	58,0	-	-	-	-
Lyhytaikaiset velat	8,1	7,8	1,3	1,2	4,7	6,4

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Vuokrasopimuksiin liittyvät erät	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Milj. €						
Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta	38,4	40,7	-	-	6,3	6,2
Leasingvelat	282,1	197,1	-	-	31,8	36,7

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 6,3 milj. euroa (8,7 milj. euroa). Saamisten vakuutena on Keskon osakkuusyrityksen Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuden arvo oli tilikauden päättyessä 7,8 milj. euroa (7,3 milj. euroa).

Pitkäaikaiset saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä sisältää Mercada Oy:lle myönnetyn osakaslainan. Lyhytaikaisiin saamisiin sisältyy UAB Kesko Senukai Lithuanialle myönnetty rahoituslaina 0,5 milj. euroa. Muihin lyhytaikaisiin velkoihin sisältyy mm. ketjuhyvitysvelkoja Keskon hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille. Ketjuhyvitystä maksetaan jälkikäteen toteutuneiden vuosiestojen ja toiminnan laatuun liittyvien kriteerien perusteella.

Konsernin osakkuusyritys Vähittäiskaupan Takaus Oy jakoi Kesko Oyj:lle tilikaudella 2025 osinkoa 5,5 milj. euroa.

Johdon työsuhde-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensaatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot 1 000 €		2025	2024
Jorma Rauhala	pääjohtaja 1.2.2024 alkaen	2 008,0	1 186,6
Mikko Helander	pääjohtaja 31.1.2024 asti	-	2 084,5
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	3 975,0	3 895,9
Esa Kiiskinen	hallituksen puheenjohtaja	133,8	122,0
Timo Ritakallio	hallituksen varapuheenjohtaja 24.3.2025 alkaen	85,8	62,0
Tiina Alahuhta-Kasko	hallituksen jäsen 24.3.2025 alkaen	60,4	-
Jannica Fagerholm	hallituksen jäsen	87,0	79,8
Pauli Jaakola	hallituksen jäsen 26.3.2024 alkaen	61,0	55,4
Piia Karhu	hallituksen jäsen	64,0	60,2
Jussi Perälä	hallituksen jäsen	61,0	56,6
Peter Fagnäs	hallituksen varapuheenjohtaja 24.3.2025 asti	2,4	73,8
Toni Pokela	hallituksen jäsen 26.3.2024 asti	-	1,2
Yhteensä		6 538,4	7 678,1

Noin 30 % hallituksen vuosipalkkion määrästä annettiin yhtiön osakkeina ja loppuosa palkkiosta maksettiin rahana. Hallituksen jäsenille luovutettiin 7 134 Kesko Oyj:n B-osaketta vuonna 2025. Taulukossa esitetyt luvut ovat maksuperusteisia. Myöhempinä vuosina maksettavaksi erääntyvät palkkiot eivät sisälly lukuihin. Mikko Helanderille maksettiin vuonna 2024 rahapalkka, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot hänen toimeisuhdettaan koskeneen sopimuksen mukaisesti 31.12.2024 asti.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Eläke-etuudet

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Pääjohtaja Jorma Rauhalalla on Keskon Eläkekassan myöntämä etuusperusteinen lisäeläke ja hänen eläkeikänsä on 65 vuotta. Etuusperusteisen vanhuuseläkkeen määrä on 66 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista viimeiseltä 10 vuodelta. Pääjohtajan lisäeläkejärjestelystä ei maksettu kannatusmaksua tilikaudella 2025. Lisäeläke-etuuden suoriteperusteinen IFRS-eläkemeno oli ylikatteesta johtuen 0,1 milj. euroa (0,1 milj. euroa) positiivinen. Pääjohtajan lakisääteisen eläketurvan suoriteperusteinen eläkemaksu oli 0,2 milj. euroa (0,2 milj. euroa). Kahdella konsernijohtoryhmän jäsenellä on Keskon Eläkekassan sääntöjen ja heidän johtajasopimustensa mukainen etuusperusteinen lisäeläke. Viidellä konsernijohtoryhmän jäsenellä on maksuperusteinen lisäeläke.

Osakepalkkiot

Pääjohtajalle ja konsernijohtoryhmän jäsenille luovutettiin tilikaudella 2025 PSP 2023–2026 -ohjelman perusteella 109 145 osaketta, kun luovutettavien osakkeiden enimmäismäärä oli 279 860 osaketta. Osakkeiden lukumäärä on bruttoansainta, josta vähennetään ennakonpidätys ja varainsiirtovero. Tilikaudella 2024 luovutettiin PSP 2022–2025 -ohjelman perusteella 99 428 osaketta. Osakkeiden lukumäärä on bruttoansainta, josta vähennetään ennakonpidätys ja varainsiirtovero.

Irtisanomisen yhteydessä suoritettavat etuudet

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus irtisanomisajan rahapalkkaan ja luontoisetuihin sekä erilliseen kertakaikkiseen irtisanomiskorvaukseen, joka määräytyy johtajan irtisanomiskuukauden rahapalkan ja luontoisetujen perusteella. Irtisanomiskorvaus ei ole osa johtajan palkkaa eikä sitä oteta huomioon irtisanomisajan palkan, irtisanomiskorvauksen tai eläkkeelle siirryttäessä eläkepalkan määrittämisessä. Johtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu ainoastaan irtisanomisajan palkkaan luontoisetuineen. Toimisuhteen päättyessä eläkkeelle siirtymiseen johtaja saa sopimuksensa mukaista eläkettä, ei muita korvauksia.

Osakeomistukset

Pääjohtajalla oli 31.12.2025 Kesko Oyj:n B-osakkeita 254 443 kappaletta, mitkä edustavat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2025 Kesko Oyj:n

A-osakkeita 2 824 kappaletta ja B-osakkeita 635 757 kappaletta, mitkä edustavat 0,16 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,04 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

5.3 Osakepalkitseminen

Laadintaperiaatteet

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Osakkeina selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta kirjataan tuloslaskelman kulukirjausta vastaava oman pääoman lisäys.

Yhtiön hallitus on myöntänyt johdolle osakepalkkiojärjestelmän, joka sisältää sekä B-sarjan osakkeina maksettavan että rahana maksettavan etuuden, jos ohjelman ehdot täyttyvät. Osakkeina maksettavan etuuden käypä arvo on osakkeen arvo myöntämishetkellä ja se kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä palkkiojärjestelmän ansainta- ja sitouttamisjakson aikana. Kuluksi kirjattava määrä perustuu konsernin arvioon tulevien osakkeina maksettavien etuuksien määrästä ansaintajakson lopussa. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä etuuksien käypään arvoon, vaan ne otetaan huomioon niiden osakkeiden määrissä, joihin oletetaan syntyvän oikeus ansaintajakson lopussa. Rahana maksettavalla osuudella katetaan palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Rahaosuus kirjataan kuluksi ansaintajakson aikana. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

1.1.2018 alkaen sellaiset rahana selvitettävät osakeperusteiset maksut, joissa työnantajan on työntekijän puolesta vähennettävä osakepalkkiosta sellainen osakkeiden määrä, joka kattaa käteisenä maksettavat verot ja veron luonteiset maksut, on luokiteltava kokonaisuudessaan osakkeina selvitettäväksi osakeperusteisiksi maksuiksi.

Osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä

Osakepalkkiojärjestelmien tarkoituksena on Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmien tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuus yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täytyessä.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tilikaudella 2025 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -8,7 milj. euroa (-7,0 milj. euroa). Tilikausilla 2026–2028 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2025 olevan yhteensä 9,0 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

Suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma Performance Share Plan (PSP)
PSP-ohjelma koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista, joista kukin sisältää kahden vuoden pituisen ansaintajakson sekä mahdollisen osakepalkkion maksamista seuraavan kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. Keskon hallitus päättää uuden osakeohjelman käynnistämisestä vuosittain. Sitouttamisjakson aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Osakepalkkio-ohjelman perusteella annettavien osakkeiden määrä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. PSP-ohjelmien ansaintakriteereinä ovat Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Kesko-konsernin vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto (ROCE, %), Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto (TSR, %) ja Keskon vastuullisuutta mittaava tavoite.

Vuonna 2025 Kesko Oyj:n hallitus päätti uuden osakepohjaisen pitkän aikavälin osakepalkkio-ohjelman Performance Share Plan President and CEO sekä siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelman perustamisesta Keskon pääjohtajalle. Uusi suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista. Kukin osakeohjelma sisältää kolmen vuoden pituisen ansaintajakson sekä mahdollisen osakepalkkion maksamista seuraavan vuoden pituisen sitouttamisjakson. Siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelma kattaa siirtymän pääjohtajan pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmässä kahden vuoden ansaintajaksosta kolmen vuoden ansaintajaksoon ja se koostuu vuonna 2025 alkavasta osakeohjelmasta, joka sisältää kahden vuoden pituisen ansaintajakson sekä mahdollisen osakepalkkion maksamista seuraavan kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. Osakepalkkio-ohjelmien mahdolliset osakepalkkiot maksetaan Keskon B-sarjan osakkeina ja niihin sovelletaan sitouttamisjakson aikana vastaavia ehtoja kuin suoriteperusteiseen PSP-ohjelmaan. Kummankin osakepalkkio-ohjelman puitteissa voidaan antaa enintään 127 000 Keskon B-osaketta. Uusien ohjelmien tiedot sisältyvät seuraavan taulukon sarakkeeseen “PSP 2025–2028”.

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset:	PSP 2025–2028	PSP 2024–2027	PSP 2023–2026	PSP 2022–2025
Myöntämispäivät	4.2.2025	29.1.2024	1.2.2023	2.2.2022
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	17,54	16,51	20,62	27,71
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	18,44	17,41	21,64	28,77
Osakkeiden luovutusvuosi**	2027/2028	2026	2025	2024
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl*	885 737	828 423	710 557	513 800
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-8 850	-107 350	-201 770	-28 475
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl*	-	-	197 938	183 796
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	60	59	52	60
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	19,25	18,18	17,93	20,62
Ansaintakriteerien toteuma, %	-	-	38,9	41,5
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	2,5	2,5	2,5	2,5

* Osakkeiden bruttomäärä, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.
** Uuden PSP President and CEO -osakeohjelman ansaintajakso on kolme vuotta. Osakkeiden luovutus tapahtuu vuonna 2028.

Suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma Key Personnel Share Plan (KPSP) ja rajoitettu osakepalkkio-ohjelma (RSP)

KPSP-ohjelma koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista, joista kukin sisältää yhden vuoden pituisen ansaintajakson sekä kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. Keskon hallitus päättää uuden osakeohjelman käynnistämisestä vuosittain. Osakepalkkio-ohjelman perusteella annettavien osakkeiden määrä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. KPSP-ohjelman ansaintakriteerit koostuvat Keskon kannattavuutta, osallistujan vastuualueen kannattavuutta, kasvua ja pääomankäytön tehokkuutta sekä Keskon -osakkeen arvonkehitystä kuvaavista mittareista.

RSP-ohjelma on erikseen päätetyissä erityistilanteissa käytettävä osakepalkkio. RSP-ohjelma koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista ja se muodostuu kolmen vuoden pituisesta sitouttamisjaksosta, jonka jälkeen yksittäisen ohjelman puitteissa mahdolliset luvatut osakepalkkiot maksetaan osallistujille edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkuu palkkioiden maksamiseen saakka. Osakepalkkio-ohjelman perusteella annettavien osakkeiden määrä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina.

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt olettamukset:	KPSP ja RSP 2025	KPSP ja RSP 2024	KPSP ja RSP 2023	KPSP ja RSP 2022
Myöntämispäivät	4.2.2025	29.1.2024	1.2.2023	2.2.2022
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	17,54	16,51	20,62	27,71
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	18,44	17,41	21,64	28,77
Osakkeiden luovutusvuosi	2028	2027	2026	2025
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl*	351 870	447 315	293 850	217 286
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-13 325	-30 428	-26 323	-36 451
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl*	-	146 994	78 012	79 134
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	166	149	140	126
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	19,25	18,18	17,93	20,62
Ansaintakriteerien toteuma, %	-	35,8	31,7	22,3
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	2,5	2,5	2,5	2,5

*Osakkeiden bruttomäärä, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.

5.4 Riita-asiat sekä oikeus- ja viranomaisprosessit

Konserniyhtiöt ovat kantajina, vastaajina tai asianosaisina eräissä konsernin liiketoimintaan liittyvissä oikeudenkäynneissä, riita-asioissa tai viranomaistutkinnoissa. Vaikka johdon arvion mukaan vireillä olevien riita-asioiden sekä oikeus- ja viranomaisprosessien lopputuloksella ei ole todennäköisesti olennaista vaikutusta konsernin taloudelliseen asemaan, riita-asioihin sekä oikeus- ja viranomaisprosesseihin liittyy lopputuloksen vaikea ennakoitavuus.

UAB Kesko Senukai Lithuaniaan liittyvät oikeudenkäynnit – Kesko on kertonut tilinpäätöksessään 2024 olevansa osallinen korkeimmassa oikeudessa vireillä olevassa välitystuomion kumoamista koskevassa asiassa, jonka UAB Kesko Senukai Lithuanian vähemmistöosakkeenomistajat ja UAB Kesko Senukai Lithuania ovat laittaneet vireille. Välitystuomio, jota kantajat vaativat kumottavaksi, koskee UAB Kesko Senukai Lithuanian osakassopimusta. Korkein oikeus antoi asiassa päätöksen 2025 ja kumosi Helsingin hovioikeuden ratkaisun sekä palautti välitystuomion kumoamiskanteen Helsingin hovioikeuden käsiteltäväksi, jossa se on edelleen vireillä. Lisäksi Kesko on kertonut tilinpäätöksessään 2024, että UAB Kesko Senukai Lithuanian vähemmistöosakkeenomistajat ja UAB Kesko Senukai Lithuania ovat käynnistäneet osapuolten väliseen osakassopimukseen liittyvän uuden välitysmenettelyn Keskoa vastaan. Välitysmenettely on edelleen vireillä.

5.5 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Tilikauden jälkeen ei ollut olennaisia tapahtumia.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

Emoyhtiön tuloslaskelma

€	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Liikevaihto	6 844 736 627,34	6 659 910 905,58
Liiketoiminnan muut tuotot	1 007 872 329,28	887 656 680,44
Materiaalit ja palvelut	-6 121 491 918,61	-5 913 991 150,11
Varaston muutos	17 767 642,47	12 773 894,68
Henkilöstökulut	-398 534 512,73	-378 339 561,48
Poistot ja arvonalentumiset	-134 098 866,30	-126 306 061,75
Liiketoiminnan muut kulut	-803 731 758,95	-783 861 147,15
Liikevoitto	412 519 542,50	357 843 560,21
Rahoitustuotot ja -kulut	2 882 802,58	7 449 393,46
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	415 402 345,08	365 292 953,67
Tilinpäätössiirrot		
Poistoeron muutos	-15 108 994,45	-30 492 954,39
Konserniavustus	31 968 626,98	105 653 373,11
Tulos ennen veroja	432 261 977,61	440 453 372,39
Tuloverot	-69 160 499,80	-83 324 585,17
Tilikauden tulos	363 101 477,81	357 128 787,22

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Emoyhtiön tase

€	31.12.2025	31.12.2024
VASTAAVAA		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET		
Aineettomat oikeudet	4 030 530,25	4 401 946,87
Muut aineettomat hyödykkeet	303 777 228,94	248 750 974,93
Ennakkomaksut	4 012 842,71	3 079 496,77
	311 820 601,90	256 232 418,57
AINEELLISET HYÖDYKKEET		
Maa- ja vesialueet		
Omistetut	308 113 112,02	289 933 581,65
Vuokraoikeudet ja liittymismaksut	5 777 477,92	7 455 791,65
Rakennukset ja rakennelmat	816 817 664,06	734 977 190,65
Koneet ja kalusto	119 510 054,55	99 474 165,78
Muut aineelliset hyödykkeet	6 384 592,94	6 238 278,31
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	117 724 585,98	68 421 488,72
	1 374 327 487,47	1 206 500 496,76
SIJOITUKSET		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	1 462 273 321,56	1 544 521 207,49
Osuudet omistusyhteisyriksissä	125 163 121,96	122 431 239,85
Muut sijoitukset	31 593 727,94	26 302 948,15
	1 619 030 171,46	1 693 255 395,49
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
VAIHTO-OMAISUUS		
Valmiit tuotteet/tavarat	332 997 697,51	315 230 055,04
	332 997 697,51	315 230 055,04

€	31.12.2025	31.12.2024
SAAMISET		
Pitkäaikainen		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	8 647 764,01	7 664 587,02
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	57 538 585,04	58 018 585,04
Lainasaamiset	755 964,60	751 838,24
Muut saamiset	14 322 210,36	12 196 937,72
	81 264 524,01	78 631 948,02
Lyhytaikainen		
Myyntisaamiset	450 987 241,58	391 096 017,14
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	345 323 552,61	384 073 992,89
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	2 162 903,26	5 098 845,43
Lainasaamiset	253 773,88	292 993,99
Muut saamiset	8 235 334,50	11 853 472,66
Siirtosaamiset	99 554 046,59	93 557 861,75
	906 516 852,42	885 973 183,86
MUUT RAHOITUSVARAT	-	15 000 000,00
RAHAT JA PANKKISAAMISET	156 122 225,73	457 966 759,80
VASTAAVAA YHTEENSÄ	4 782 079 560,50	4 908 790 257,54

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

€	31.12.2025	31.12.2024
VASTATTAVAA		
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikurssirahasto	197 498 010,90	197 498 010,90
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22 753 307,40	22 753 307,40
Muut rahastot	243 415 795,55	243 415 795,55
Edellisten tilikausien voitto	917 730 413,60	915 749 904,54
Tilikauden voitto	363 101 477,81	357 128 787,22
	1 941 781 589,26	1 933 828 389,61
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		
Poistoero	258 494 398,99	237 152 690,30
PAKOLLISET VARAUKSET		
Pakolliset varaukset	3 331 631,24	7 717 854,63
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen		
Joukkovelkakirjalainat	300 000 000,00	300 000 000,00
Lainat rahoituslaitoksilta	800 000 000,00	620 000 000,00
Eläkelainat	11 486 000,00	20 355 000,00
Muut velat	20 679 961,32	18 729 124,53
	1 132 165 961,32	959 084 124,53
Lyhytaikainen		
Lainat rahoituslaitoksilta	-	150 000 000,00
Eläkelainat	8 869 000,00	11 994 000,00
Saadut ennakot	20 584 760,84	20 095 560,65
Ostovelat	690 475 488,90	708 804 747,35
Velat saman konsernin yrityksille	145 228 076,24	363 884 310,23
Velat omistusyhteisy yrityksille	8 099 664,44	6 684 450,49
Muut velat	305 413 625,41	272 966 364,29
Siirtovelat	267 635 363,86	236 577 765,46
	1 446 305 979,69	1 771 007 198,47
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	4 782 079 560,50	4 908 790 257,54

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Emoyhtiön rahavirtalaskelma

€	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Liiketoiminnan rahavirta		
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja	415 402 345,08	365 292 953,67
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	134 098 866,30	126 306 061,75
Rahoitustuotot ja -kulut	-2 882 802,58	-7 449 393,46
Muut oikaisut	-54 639 476,22	23 936 772,13
	491 978 932,58	508 086 394,09
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/ vähennys (+)	26 087 081,53	11 619 535,70
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	-17 767 642,47	-12 849 154,44
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/ vähennys (-)	-39 209 592,15	-24 111 780,18
	-30 890 153,09	-25 341 398,92
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		
Saadut korot	21 712 261,64	31 059 861,59
Saadut osingot	51 101 386,80	61 049 078,93
Maksetut verot	-66 375 315,51	-93 217 047,97
	-46 260 926,25	-71 905 909,41
Liiketoiminnan rahavirta	414 827 853,24	410 839 085,76
Investointien rahavirta		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-284 963 519,61	-287 056 919,33
Sijoitukset tytäryhtiöihin	-141 106 943,24	-247 385 142,08
Sijoitukset omistusyhteisyrityksiin	-5 512 122,48	-969 000,00
Muiden sijoitusten luovutustulot	7 300,00	9 570,00
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	72 807 222,80	8 413 389,78
Pitkäaikaisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-504 499,12	29 989 808,69
Muiden rahoitusvarojen lisäys (-)/vähennys (+)	15 000 000,00	-15 000 000,00
Investointien rahavirta	-344 272 581,65	-511 998 292,94

€	1.1.–31.12.2025	1.1.–31.12.2024
Rahoituksen rahavirta		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-28 706 267,75	532 069 342,98
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/ vähennys (+)	-6 778 741,61	34 681 997,40
Maksetut osingot	-370 209 580,31	-320 328 125,47
Saadut ja maksetut konserniavustukset	31 968 626,98	105 653 373,11
Muut erät	1 310 215,75	7 036 792,84
Rahoituksen rahavirta	-372 415 746,94	359 113 380,86
Rahavarojen muutos		
	-301 860 475,35	257 954 173,68
Rahavarat 1.1.		
	457 966 759,80	200 012 586,12
Rahavarat 31.12.	156 106 284,45	457 966 759,80

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet

Kesko Oyj:n tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain (FAS) mukaisesti.

Pysyvät vastaavat

Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoön vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla.

Poistoajat

- Muut pitkävaikutteiset menot 5–10 vuotta
- IT-ohjelmistot ja lisenssit 3–5 vuotta

Aineelliset hyödykkeet

Aineelliset hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoön vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla ja mahdollisilla arvonalennuksilla.

Poistoajat

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu aineellisten hyödykkeiden taloudellisen pitoajan perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

- Rakennukset ja rakennelmat 5–33 vuotta
- Rakennusten ainesosat 8 vuotta
- Koneet ja kalusto 25 % menojäännöspoisto, 1.1.2023 alkaen 8 vuotta
- Varastoautomaatiokalusto 10 vuotta
- Autot ja kuljetuskalusto 5 vuotta
- IT-laitteet 3–8 vuotta
- Muut aineelliset hyödykkeet 5–14 vuotta

Vuokraoikeudet poistetaan niiden todennäköisen vuokratkauden aikana. Maa-alueista ja liittymismaksuista ei ole tehty poistoja. Suunnitelman mukaiset poistot ja poistoeron muutos yhteensä vastaavat EVL-poistoja. Poistoeron muutos on käsitelty tilinpäätössiirtoina.

Vaihto-omaisuuden arvostus

Vaihto-omaisuus on esitetty liukuvan keskihankintahinnan mukaisesti välittömän hankintamenon tai sitä alemman jälleenhankintahinnan tai todennäköisen myyntihinnan määräisenä.

Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoön tai sitä alempaan käypään arvoon.

Valuuttamääräiset erät

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Jos saaminen tai velka on sidottu kiinteään kurssiin, sitä on käytetty muuntamisessa. Kurssierot on kirjattu tilinpäätökseen tulosvaikutteisesti.

Johdannaissopimukset

Korkojohdannaiset

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusaikaa. Tavoitteeksi on asetettu duraatio, jossa vaihteluvälinä on 1–4 vuotta. Korkojohdannaisista aiheutuneet kassavirrat kirjataan tilikauden aikana korkotuotoiksi tai -kuluiksi sulkemispäivän mukaan. Tilinpäätöksessä avoimet korkotermini-, -futuuri-, -optio- ja -swap-sopimukset arvostetaan käypään arvoon, mutta realisoitumattomia arvonnousuja ei tulouteta. Mahdolliset arvostustappiot kirjataan korkokuluksi.

Valuuttajohdannaiset

Valuuttajohdannaisia käytetään sekä translaatio- että transaktioriskiltä suojautumiseen. Valuuttajohdannaisilla suojataan kaupallista valuuttariskiä. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Avoimien johdannaissopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin sekä myynnin ja ostojen oikaisueriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonnmuutos kirjattu tase-erän muutosta vastaan.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonmuutos tilinpäätöspäivänä edellyttää tulokseen kirjaamista.

Hyödykejohtannaiset

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ankkuri-Energia Oy käyttää sähköjohtannaisia konsernin ja sen kauppiaiden energiakustannusten tasaamiseen. Kesko Oyj on ulkoinen vastapuoli tehdyissä sähköjohtannaisissa ja tekee sisäisen suojauksen vastaavaan hintaan Ankkuri-Energia Oy:n kanssa. Kesko Oyj:llä ei missään vaiheessa ole johdannaispositiota eikä näin ollen myöskään tulosvaikutusta. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisien osalta arvonmuutokset kirjataan Keskossa rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten realisoitumattomia voittoja ja tappioita ei ole kirjattu tuloslaskelmaan.

Eläkejärjestelyt

Henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty eläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Eläkemenot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan.

Pakolliset varaukset

Pakollisina varauksina on taseessa esitetty eriä, joihin on sopimuksin tai muutoin sitouduttu, mutta jotka eivät ole vielä realisoituneet. Pakollisten varausten muutokset sisältyvät tuloslaskelmaan. Konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjien vuokratilojen vuokravastuu samoin kuin vastaavien tilojen ulkopuolisille vuokrauksesta aiheutuvat tappiot on käsitelty pakollisena varauksena.

Tuloverot

Tuloveroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tuloverot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot. Laskennallisia veroja ei kirjata emoyhtiön tuloslaskelmaan ja taseeseen.

Muutokset yhtiörakenteessa

Kesko Oyj:n kokonaan omistama tytäryritys K-Market Oy sulautui 31.10.2025 Kesko Oyj:öön.

Tuloslaskelman liitetiedot

Liite 2. Liikevaihto toimialoittain

Milj.€	2025	2024
Päivittäistavarakauppa	5 943,0	5 770,0
Rautakauppa	899,6	888,4
Muut	2,1	1,5
Yhteensä	6 844,7	6 659,9

Liite 3. Materiaalit ja palvelut

Milj.€	2025	2024
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-6 004,3	-5 802,0
Varaston muutokset	17,8	12,8
Ulkopuoliset palvelut	-117,2	-112,0
Yhteensä	-6 103,7	-5 901,2

Liite 4. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj.€	2025	2024
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	23,4	0,3
Vuokratuotot	100,7	110,4
Palvelukorvaukset	608,7	577,5
Fuusiovoitot	72,2	-
Muut	202,8	199,4
Yhteensä	1 007,9	887,7

Liite 5. Henkilöstökulut

Milj.€	2025	2024
Palkat ja palkkiot	-331,4	-314,6
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-57,3	-55,3
Muut henkilösivukulut	-9,8	-8,5
Yhteensä	-398,5	-378,3

Kesko Oyj:n henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 7 374 (7 403).

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Johdon palkat ja palkkiot

Milj.€	2025	2024
Toimitusjohtaja	2,0	3,3
Hallituksen jäsenet	0,6	0,5
Yhteensä	2,6	3,8

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

Liite 6. Poistot ja arvonalentumiset

Milj.€	2025	2024
Suunnitelman mukaiset poistot	-132,6	-125,0
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-1,5	-1,3
Yhteensä	-134,1	-126,3

Liite 7. Liiketoiminnan muut kulut

Milj.€	2025	2024
Vuokratulot	-353,4	-361,8
Markkinointikulut	-151,0	-149,1
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-106,8	-109,2
Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden myyntitappiot	-3,3	-1,7
ICT-kulut	-93,3	-87,1
Fuusiotappiot	-36,1	-14,6
Muut liikekulut	-59,9	-60,3
Yhteensä	-803,7	-783,9

Tilintarkastajien palkkiot

Milj.€	2025	2024
Tilintarkastusyhteisö Deloitte		
Tilintarkastus	0,4	0,3
Muut lakisääteiset palvelut	0,1	0,1
Muut palvelut	0,1	0,1
Yhteensä	0,6	0,5

Liite 8. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj.€	2025	2024
Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	45,1	38,3
Osinkotuotot omistusyhteisyrityksiltä	5,5	22,3
Osinkotuotot muilta	0,5	0,4
Sijoitusten myyntivoitot	-	0,0
Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä	51,1	61,1
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Saman konsernin yrityksiltä	11,5	18,4
Muilta	12,2	18,9
Korko- ja rahoitustuotot yhteensä	23,8	37,3
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista		
Arvonalentumiset osakkeista	-14,0	-14,9
Arvonalentumiset ja käyvän arvon muutokset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä	-14,0	-14,9
Korko- ja muut rahoituskulut		
Saman konsernin yrityksille	-15,7	-27,9
Muille	-42,3	-48,1
Korko- ja rahoituskulut yhteensä	-58,0	-76,0
Yhteensä	2,9	7,4

Liite 9. Tilinpäätössiirrot

Milj.€	2025	2024
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	-15,1	-30,5
Saadut konserniavustukset	63,5	119,8
Annetut konserniavustukset	-31,5	-14,1
Yhteensä	16,9	75,2

Tilikausilla 2020–2025 hankituista koneista ja kalustosta ja niihin verrattavissa olevasta irtaimistosta on tehty korotettu 50 %:n EVL:n poisto.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Liite 10. Pakollisten varausten muutokset

Milj.€	2025	2024
Muutokset	4,4	5,7
Yhteensä	4,4	5,7

Liite 11. Tuloverot

Milj.€	2025	2024
Tuloverot konserniavustuksista	-6,4	-21,1
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-62,8	-62,3
Edellisten tilikausien verot	0,0	0,1
Yhteensä	-69,2	-83,3

Liite 12. Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 51,7 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Taseen liitetiedot

Liite 13. Aineettomat hyödykkeet

2025 Milj. €	Aineettomat oikeudet	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Aineettomat hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	17,9	548,1	3,1	569,1
Lisäykset	0,8	55,8	3,0	59,6
Fuusioissa siirtyneet	0,4	87,6	-	87,9
Vähennykset	-	-7,9	-0,0	-7,9
Siirrot erien välillä	0,1	17,1	-2,0	15,2
Hankintameno 31.12.	19,2	700,6	4,0	723,8
Kertyneet poistot 1.1.	-13,5	-299,3		-312,8
Fuusioissa siirtyneet	-0,1	-46,8		-46,9
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-	6,0		6,0
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-1,6	-56,7		-58,3
Kertyneet poistot 31.12.	-15,1	-396,8		-412,0
Kirjanpitoarvo 31.12.	4,0	303,8	4,0	311,8

2024 Milj. €	Aineettomat oikeudet	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Aineettomat hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	16,9	468,4	4,2	489,4
Lisäykset	0,9	63,9	2,0	66,8
Fuusioissa siirtyneet	-	0,2	-	0,2
Vähennykset	-0,0	-1,4	-0,2	-1,6
Siirrot erien välillä	0,1	16,9	-2,8	14,2
Hankintameno 31.12.	17,9	548,1	3,1	569,1
Kertyneet poistot 1.1.	-11,8	-249,2		-261,0
Fuusioissa siirtyneet	-	-0,1		-0,1
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,0	0,9		0,9
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-1,7	-51,0		-52,7
Kertyneet poistot 31.12.	-13,5	-299,3		-312,8
Kirjanpitoarvo 31.12.	4,4	248,8	3,1	256,2

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Liite 14. Aineelliset hyödykkeet

2025 Milj. €	Maa- ja vesialueet, omistettut	Maa- ja vesialueet, vuokraoikeudet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	289,9	7,6	1 210,7	341,5	25,6	68,4	1 943,7
Lisäykset	6,7	0,1	66,8	35,2	1,4	91,0	201,2
Fuusioissa siirtyneet	22,0	0,1	87,6	28,8	0,8	8,3	147,7
Vähennykset	-11,1	-1,9	-45,5	-15,1	-1,7	-1,5	-76,8
Siirrot erien välillä	0,6	0,0	27,6	5,0	0,0	-48,5	-15,2
Hankintameno 31.12.	308,1	6,0	1 347,2	395,5	26,1	117,7	2 200,6
Kertyneet poistot 1.1.	-	-0,2	-475,7	-242,0	-19,3		-737,2
Fuusioissa siirtyneet	-	-	-24,4	-22,2	-0,5		-47,1
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-	-	16,6	14,5	1,3		32,4
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-	-0,0	-46,9	-26,2	-1,2		-74,4
Kertyneet poistot 31.12.	-	-0,2	-530,4	-276,0	-19,7		-826,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	308,1	5,8	816,8	119,5	6,4	117,7	1 374,3

2024 Milj. €	Maa- ja vesialueet, omistettut	Maa- ja vesialueet, vuokraoikeudet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	277,2	7,8	1 084,3	311,2	24,4	113,0	1 817,9
Lisäykset	7,8	0,1	56,6	29,3	0,6	50,3	144,7
Fuusioissa siirtyneet	0,8	0,1	14,3	0,0	—	-	15,2
Vähennykset	-2,0	-0,4	-4,0	-6,5	—	-6,9	-19,9
Siirrot erien välillä	6,2	0,0	59,4	7,6	0,5	-88,1	-14,3
Hankintameno 31.12.	289,9	7,6	1 210,7	341,5	25,6	68,4	1 943,7
Kertyneet poistot 1.1.	-	-0,5	-425,5	-222,7	-18,1		-666,9
Fuusioissa siirtyneet	-	-	-6,7	-0,0	-0,0		-6,7
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-	0,4	2,3	5,8	0,1		8,6
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-	-0,0	-45,8	-25,1	-1,3		-72,3
Kertyneet poistot 31.12.	-	-0,2	-475,7	-242,0	-19,3		-737,2
Kirjanpitoarvo 31.12.	289,9	7,5	735,0	99,5	6,2	68,4	1 206,5

Keskön suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Liite 15. Sijoitukset

2025 Milj. €	Osuudet konserni- yrityksissä	Osuudet omistusyhteys- yrityksissä	Muut sijoitukset	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	1 573,0	122,4	26,3	1 721,7
Lisäykset	166,4	5,5	4,0	175,9
Fuusioissa siirtyneet	0,6	1,4	1,5	3,5
Vähennykset	-235,2	-4,1	-0,3	-239,6
Siirrot erien välillä	-	-	0,0	0,0
Hankintameno 31.12.	1 504,7	125,3	31,6	1 661,6
Arvonlennukset 1.1.	-28,5	-0,1	-	-28,5
Tilikauden arvonalennus	-14,0	-	-0,0	-14,0
Arvonlennukset 31.12.	-42,5	-0,1	-0,0	-42,6
Kirjanpitoarvo 31.12.	1 462,3	125,2	31,6	1 619,0

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2025 on esitetty eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

2024 Milj. €	Osuudet konserni- yrityksissä	Osuudet omistusyhteys- yrityksissä	Muut sijoitukset	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	1 295,4	121,5	24,7	1 441,5
Lisäykset	295,8	1,0	1,5	298,3
Fuusioissa siirtyneet	-	-	0,0	0,0
Vähennykset	-18,2	-	-	-18,3
Siirrot erien välillä	-	-	0,1	0,1
Hankintameno 31.12.	1 573,0	122,4	26,3	1 721,7
Arvonlennukset 1.1.	-13,6	-	-	-13,6
Tilikauden arvonalennus	-14,9	-	-0,0	-14,9
Arvonlennukset 31.12.	-28,5	-	-	-28,5
Kirjanpitoarvo 31.12.	1 544,5	122,4	26,3	1 693,3

Keskön suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Liite 16. Saamiset

Saamiset saman konsernin yrityksiltä

Milj. €	2025	2024
Pitkäaikaiset saamiset		
Lainasaamiset	8,6	7,7
Pitkäaikaiset saamiset yhteensä	8,6	7,7
Lyhytaikaiset saamiset		
Myyntisaamiset	4,2	11,3
Lainasaamiset	319,4	337,7
Siirtosaamiset	21,7	35,2
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	345,3	384,1
Yhteensä	354,0	391,7

Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä

Milj. €	2025	2024
Pitkäaikaiset saamiset		
Lainasaamiset	57,5	58,0
Pitkäaikaiset saamiset yhteensä	57,5	58,0
Lyhytaikaiset saamiset		
Siirtosaamiset	1,5	1,4
Muut saamiset	0,7	3,7
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	2,2	5,1
Yhteensä	59,7	63,1

Kesko Oyj:llä on pitkäaikaisia saamisia osakkuusyritykseltään Mercada Oy:ltä, 56,0 milj. euroa.

Siirtosaamiset

Milj. €	2025	2024
Verot	2,8	5,6
Palvelukorvaukset	9,2	4,6
Henkilöstökulut	7,1	6,4
Ostot	33,2	30,8
Muut	47,3	46,2
Yhteensä	99,6	93,6

Liite 17. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Kertyneet voitto- varat	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2024	197,3	197,5	243,4	22,8	1 318,5	1 979,5
Osingonjako					-405,9	-405,9
Omat osakkeet					3,1	3,1
Tilikauden tulos					357,1	357,1
Oma pääoma 31.12.2024	197,3	197,5	243,4	22,8	1 272,9	1 933,8
Osingonjako					-358,3	-358,3
Omat osakkeet					3,1	3,1
Tilikauden tulos					363,1	363,1
Oma pääoma 31.12.2025	197,3	197,5	243,4	22,8	1 280,8	1 941,8

Sidottu oma pääoma	2025	2024
Osakepääoma	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	197,5	197,5
Yhteensä	394,8	394,8

Vapaa oma pääoma	2025	2024
Käyttörahasto	243,4	243,4
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22,8	22,8
Kertyneet voittovarot	1 280,8	1 272,9
Yhteensä	1 547,0	1 539,0

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Laskelma jakokelpoisista varoista	2025	2024
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien voitto	917,7	915,7
Tilikauden voitto	363,1	357,1
Yhteensä	1 547,0	1 539,0

31.12.2025 yhtiön jakokelpoiset varat olivat 1 547 000 994,36 euroa.

Emoyhtiön osakkeiden jakautuminen	Kpl
A-osakkeet	126 948 028
B-osakkeet	273 130 980
Yhteensä	400 079 008

Osakkeiden äänimäärät	Ääniä
A-osake	10
B-osake	1

Hallituksen valtuudet hankkia ja luovuttaa omia osakkeita

Yhtiön hallussa oli 1 960 181 omaa B-osaketta, jotka on hankittu yhtiökokouksen hallitukselle antamalla valtuutuksilla tilikaudella 2018. Osakkeiden lukumäärät vastaavat vuonna 2020 toteutetun osakkeiden splittauksen jälkeen laskettuja lukumääriä. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Yhtiön hallussa olevien tilikauden 2018 aikana hankittujen B-osakkeiden hankintameno 23,9 milj. euroa on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 24.3.2025 antama, 30.6.2026 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 33 000 000 B-osaketta ja hankkia enintään 16 000 000 B-osaketta.

Omat osakkeet

Vuoden 2025 aikana Kesko Oyj luovutti 156 490 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta yhtiön johto- ja avainhenkilöille ja Keskolle palautui 1 205 B-osaketta osakepalkkio-ohjelmien ehtojen mukaisesti. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteilla 12.3.2025, 30.4.2025 ja 18.9.2025. Uusimmista osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinohjelmista on tiedotettu pörssitiedotteella 5.2.2025. Lisäksi Kesko Oyj luovutti 7 134 hallussa ollutta omaa B-osaketta Keskon hallituksen jäsenille osana hallituksen vuosipalkkiota. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteella 30.4.2025.

Keskon varsinainen yhtiökokous 24.3.2025 valtuutti hallituksen päättämään yhteensä enintään 33 000 000 yhtiön uuden B-osakkeen ja yhtiön hallussa olevien omien B-osakkeiden antamisesta sekä enintään 16 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Valtuutukset ovat voimassa 30.6.2026 saakka. Valtuutuksista on kerrottu pörssitiedotteella 24.3.2025.

	kpl
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2024	2 122 600
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-156 490
Luovutus, hallitus	-7 134
Tilikauden aikana palautunut	1 205
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2025	1 960 181

Liite 18. Pakolliset varaukset

Milj. €	2025	2024
Vuokravastuut	2,4	6,4
Muut pakolliset varaukset	0,9	1,3
Yhteensä	3,3	7,7

Liite 19. Pitkäaikainen vieras pääoma

Kesko Oyj:llä on kuusi kahdenvälistä lainaa, jotka ovat määrältään yhteensä 800 milj. euroa. Kesko Oyj:llä on 300 milj. euron suuruinen vakuudeton senioriehtoinen vihreä joukkovelkakirjalaina, joka erääntyy 2.2.2030, ja jolle maksetaan 3,5 prosentin vuotuista korkoa. Lisäksi rahoituslähteinä on eläkelainoja, yritystodistusohjelmat sekä ennakkomaksuista ja ketjuhyvitteistä muodostuva velka K-kauppiaille.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Liite 20. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj. €	2025	2024
Velat saman konsernin yrityksille		
Ostovelat	6,6	7,5
Siirtovelat	6,1	9,6
Muut velat	132,6	346,8
Yhteensä	145,2	363,9
Velat omistusyhteisyrityksille		
Ostovelat	0,0	0,1
Siirtovelat	0,0	0,0
Muut velat	8,0	6,6
Yhteensä	8,1	6,7
Siirtovelat		
Henkilöstökulut	107,9	102,8
Ostojen siirtovelat	25,5	32,0
Verot	1,5	0,0
Palvelukorvaukset	28,1	16,4
Muut	104,5	85,4
Yhteensä	267,6	236,6

Liite 21. Korottomat velat

Milj. €	2025	2024
Lyhytaikainen vieras pääoma	1 198,9	1 198,5
Yhteensä	1 198,9	1 198,5

Liite 22. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Milj. €	2025	2024
Kiinteistökiinnitykset		
Omasta puolesta	176,5	162,1
Konserniyhtiöiden puolesta	0,7	0,7
Pantatut osakkeet		
	9,0	9,0
Takaukset		
Omasta puolesta	2,0	0,4
Konserniyritysten puolesta	68,5	88,4
Muut vastuut ja vastuusitoumukset		
Omasta puolesta	64,1	53,8
Vuokravastuut koneista ja kalustosta		
Vuoden sisällä erääntyvät	8,2	7,5
Myöhemmin erääntyvät	7,6	6,5
Vuokravastuut kiinteistöistä		
Vuoden sisällä erääntyvät	313,5	299,3
Myöhemmin erääntyvät	1 765,7	1 512,2

Valuuttariskit

Yhtiön liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa yhtiön myöntämän käyttöpääomarahoituksen määrä sen ulkomaisille tytäryhtiöille ja osin myös konsernin emoyhtiönä tytäryhtiöiden suojaukset emoaan vastaan.

Valuuttariskiä suojataan käyttämällä valuuttajohdannaisia vahvistetun valuuttariskipolitiikan mukaisesti. Valuuttajohdannaisten käypä arvo lasketaan arvostamalla ne tilinpäätöspäivän markkinahintoihin.

Johdannaisten arvostus perustuu suoraan markkinoilta saataviin tietoihin eli on luokiteltu tasolle 2. Näiden johdannaisten maksimiluottoriski on niiden käypä arvo tilinpäätöspäivänä.

Johdannaisten arvostustulokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Yhtiön transaktiopoistio 31.12.2025, milj. €	USD	SEK	NOK	PLN
Transaktioriski	-4,4	-10,9	1,6	-13,2
Suojaavat johdannaiset	22,1	7,4	-5,1	8,3
Avoim positio	17,8	-3,5	-3,5	-4,9

Yhtiön transaktiopoistio 31.12.2024, milj. €	USD	SEK	NOK	PLN
Transaktioriski	-7,7	-42,4	37,0	-6,0
Suojaavat johdannaiset	36,6	37,1	-42,4	4,2
Avoim positio	28,9	-5,3	-5,4	-1,8

Transaktiopoistion herkkyyssanalyysissä on laskettu, mikä olisi yhtiön valuuttamääräisten ostojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2025, milj. €	USD	SEK	NOK	PLN
Muutos +10 %	-1,6	0,3	0,3	0,4
Muutos -10 %	2,0	-0,4	-0,4	-0,5

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12. 2024, milj. €	USD	SEK	NOK	PLN
Muutos +10 %	-2,6	0,5	0,5	0,2
Muutos -10 %	3,2	-0,6	-0,6	-0,2

Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot, milj. €	31.12.2025 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2025 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Valuuttajohdannaiset	0,5	-0,2	1,6	-0,4
Korkojohdannaiset	54,8	-51,1	7,2	-4,7

Johdannaissopimusten nimellismäärät, milj. €	31.12.2025 Nimellismäärä	31.12.2024 Nimellismäärä
Valuuttajohdannaiset	74,1	137,7
Korkojohdannaiset	1 102,0	430,0

Kaikki valuuttajohdannaiset erääntyvät vuoden 2026 aikana. Korkojohdannaiset erääntyvät vuosina 2026, 2027, 2028, 2030 ja 2039.

Milj. €	2025	Käypä arvo	2024	Käypä arvo
Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut				
Kohde-etuuksien arvot 31.12.				
Korkojohdannaiset				
Koronvaihtosopimukset	1 102	3,6	430	2,5
Valuuttajohdannaiset				
Termiini- ja futuurisopimukset	74	0,3	138	1,2
Konsernin ulkoiset	61	0,3	125	1,4
Konsernin sisäiset	14	0,0	13	-0,2
Hyödykejohdannaiset				
Sähkøjohdannaiset	95	-	91	-
Konsernin ulkoiset	48	-2,0	45	-3,2
Konsernin sisäiset	48	2,0	45	3,2

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Liite 23. Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2025	2024
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	0,0	185,2
Rahavarat	156,1	272,8
Yhteensä	156,1	458,0

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi ne jaksotettuun hankintamenuon kirjatut likvidit rahoitusvarat, jotka erääntyvät kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien sekä käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat.

Liite 24. Lähipiiri

Kesko Oyj:n lähipiiriin kuuluvat yhtiön johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja johtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, heidän perheenjäsenensä ja heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä Kesko-konsernitilinpäätöksessä (liite 5.2).

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Kesko Oyj myy tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yritysille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

ALLEKIRJOITUKSET

Tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja
kestävyys selvityksen allekirjoitukset

Sovellettavia tilinpäätössäännöksiä noudattaen laadittu tilinpäätös antaa oikean ja riittävän
kuvan sekä yrityksen että sen konsernitilinpäätökseen sisältyvien yritysten kokonaisuuden
varoista, vastuista, taloudellisesta asemasta sekä voitosta tai tappiosta.

Toimintakertomuksessa on todenmukaisen kuvan antava selostus yhtäältä yrityksen ja
toisaalta sen konsernitilinpäätökseen sisältyvien yritysten kokonaisuuden liiketoiminnan
kehittymisestä ja tuloksesta sekä kuvaus merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä
ja muusta yrityksen tilasta.

Toimintakertomukseen sisältyvä kestävyys selvitys on laadittu noudattaen kirjanpitolain 7
luvun 2 §:n 8-kohdassa tarkoitettuja kestävyysraportointistandardeja sekä Euroopan
Parlamentin ja Neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 (taksonomia-asetus) 8 artiklaa.

Helsingissä, 4. päivänä helmikuuta 2026

Esa Kiiskinen Tiina Alahuhta-Kasko

Jannica Fagerholm Pauli Jaakola Piia Karhu

Jussi Perälä Timo Ritakallio Jorma Rauhala
Toimitusjohtaja

Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.
Helsingissä, 4. päivänä helmikuuta 2026

Deloitte Oy
Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen
KHT

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Kesko Oyj:n yhtiökokoukselle

Tilinpäätöksen tilintarkastus

Lausunto

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n (y-tunnus 0109862-8) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.–31.12.2025. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien olennainen tilinpäätöksen laatimisperiaatteita koskeva informaatio, sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti,
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset.

Lausuntonamme on ristiriidaton tarkastusvaliokunnalle annetun lisäraportin kanssa.

Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrittäjästä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Emoyhtiölle ja konserniyrittäjälle suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut ovat parhaan tietomme ja käsityksemme mukaan olleet Suomessa noudatettavien, näitä palveluja koskevien säännösten mukaisia, emmekä ole suorittaneet EU-asetuksen 537/2014 5. artiklan 1 kohdassa tarkoitettuja kiellettyjä palveluja. Suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 2.5.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonamme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ovat seikkoja, jotka ammatillisen harkintamme mukaan ovat olleet merkittävimpiä tarkastuksen kohteena olevan tilikauden tilintarkastuksessa. Nämä seikat on otettu huomioon tilinpäätökseen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastuksessa sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Olemme ottaneet tilintarkastuksessaamme huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontroleja. Tähän on sisältynyt arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riski.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

Liikevaihdon tuloutus

Katso konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet ja liitetieto 2.1.

Kesko Oyj –konsernin liikevaihto oli EUR 12 474,7 miljoonaa (EUR 11 920,1 miljoonaa). Kesko harjoittaa päivittäistavara-kauppa-, rauta- ja talotekniikkakauppa-, sekä autoliiketoimintaa laajan myynti- ja kauppapaikkaverkoston kautta.

Konsernin tuloslaskelmassa liikevaihtoon luetaan asiakassopimuksiin perustuva tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä. Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille yritysasiakkaille sekä harjoittaa omaa vähittäismyyntiä.

Kesko-konsernin liikevaihto on keskeinen liiketoiminnan ja talouden mittari, joka koostuu huomattavasta toimintatapahtumien volyymista. Tästä johtuen tietojärjestelmien kontrollien toimivuus korostuu liikevaihdon tuloutuksessa. Kesko-konsernin liikevaihdosta merkittävä osa tuloutuu kirjanpitoon automaattisesti IT järjestelmissä myynnin suoritevelvoitteen täyttymisen perusteella.

Liikevaihdon tuloutus erän merkittävyyden vuoksi vaatii erityistä huomiota sekä kirjanpidon että tilintarkastuksen näkökulmasta.

Miten seikka on huomioitu tilintarkastuksessa

Olemme arvioineet tulouttamiseen liittyviä konsernin tietojärjestelmiä tarkastamalla järjestelmiin pääsyn ja muutostenhallinnan kontrolloija. Myyntiprosesseja läpikäymällä olemme arvioineet kunkin merkittävän myyntitapahtumalajin osalta keskeisten kontrollien toimivuutta, sekä testanneet kyseisten kontrollien toiminnan tehokkuutta.

Olemme analysoineet liikevaihdon tileille kirjautuvia liiketapahtumia automatisoitujen myyntiprosessien kautta syntyvien liikevaihtokirjausten ja manuaaliviennein kirjattujen liiketapahtumien tunnistamiseksi, sekä tarkastuksen kohdentamiseksi riskipitoisiksi arvioimiimme transaktioihin.

Liikevaihtotileille koko myyntitapahtumapopulaatioon kohdistuneet tarkastustoimenpiteemme ovat pitäneet sisällään muun muassa laajaa data-analytiikkaperusteista aineistotarkastusta, sekä otantamenetelmiin perustuvaa yksityiskohtaista aineistotarkastusta, joiden perusteella olemme varmistaneet tulouttamisen oikeellisuutta.

Olemme laatineet liikevaihdon tuloutuksen virheellisuuden sekä väärinkäytösriskiin liittyvän kohdennetun riskiarvion sekä tunnistaneet data-analytiikan avulla liikevaihtoon kirjatut normaaliprosesseista poikkeavat manuaaliset kirjaukset. Liikevaihdon liittyvän riskiarvion perusteella olemme kohdentaneet esiin nousseisiin liiketapahtumiin aineisto-tarkastustoimenpiteitä varmistaa tapahtumien asianmukaisuutta ja oikeellisuutta.

Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

Liikearvon ja tavaramerkkien arvostus

Katso Kesko Oyj:n konsernitilinpäätöksen liitetieto 3.3.

Liikearvon määrä on konsernitaseessa EUR 721,6 miljoonaa (EUR 643,0 miljoonaa). Lisäksi konsernitase sisältää tavaramerkkejä EUR 113,1 miljoonaa (EUR 113,5 miljoonaa). Valtaosa liikearvon ja tavaramerkkien määrästä liittyy rakentamisen ja talotekniikan segmenttiin.

Johto arvioi liikearvon ja tavaramerkkien arvonalentumistarvetta vuosittain.

Arvonalentumistestauksiin liittyy merkittäviä johdon arvioita tulevaan liiketoiminnan kehitykseen, kassavirtoihin ja diskonttokorkoon liittyen.

Konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 3.3. on selostettu ja esitetty johdon soveltamat keskeiset oletamat ja hallituksen hyväksymien arvonalennustestauksen herkkyyshanalyysit.

Emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole sellaisia tilintarkastuksen kannalta keskeisiä seikkoja, joista olisi viestittävä kertomuksessamme. Emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole EU-asetuksen 537/2014 10. artiklan 2 c -kohdassa tarkoitettuja merkittäviä olennaisen virheellisuuden riskejä.

Miten seikka on huomioitu tilintarkastuksessa

Tarkastuksessamme olemme arvioineet johdon tekemiä ja hallituksen hyväksymiä arvonalentumistestausmalleja, sekä arvioineet arvonalentumistestaukseen liittyviä kontrolloja kunkin rahavirtaa tuottavan yksikön osalta.

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalentumistestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoitua rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin. Suunnitelmien tärkeimmät oletukset ovat kokonaismarkkinoiden kasvu- ja kannattavuuskehitys, kauppapaikkaverkoston muutokset, tuote- ja palveluvalikoima, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys. Keskeiset muuttujat arvonalentumistestauksessa ovat ennustejakson jälkeinen kasvuprosentti, diskonttokorko ja käyttökatteprosentti.

Olemme arvioineet merkittäviä johdon käyttämiä oletamia:

- Olemme verranneet kasvu- ja kannattavuusoletamia historialliseen kehitykseen.
- Olemme verranneet laskelmissa käytettyjä arvioita vahvistettuihin budjetteihin ja strategiaan suunnitelmiin.
- Olemme verranneet käytettyjä diskonttokorkoja ulkopuolisista lähteistä saatua tietoa.
- Olemme testanneet arvonalentumistestauslaskelman laskentateknistä asianmukaisuutta.

Olemme arvioineet myös arvonalentumistestauksesta annettuja liitetietoja.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tilinpäätöstä laatiessaan velvollisia arvioimaan emoyhtiön ja konsernin kykyä jatkaa toimintaansa ja soveltuissa tapauksissa esittämään seikat, jotka liittyvät toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuteen perustuen. Tilinpäätös laaditaan toiminnan jatkuvuuteen perustuen, paitsi jos emoyhtiö tai konserni aiotaan purkaa tai toiminta lakkauttaa tai ei ole muuta realistista vaihtoehtoa kuin tehdä niin.

Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

Tavoitteenamme on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntomme. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voitaisiin kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Hyvän tilintarkastustavan mukaiseen tilintarkastukseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko tilintarkastuksen ajan. Lisäksi:

- Tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisyyden riskit, suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi

liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

- Muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- Arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- Teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntomme. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.
- Arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- Suunnittelemme ja suoritamme konsernin tilintarkastuksen hankkiaksemme konsernitilinpäätöstä koskevan tilintarkastuslausunnon laatimisen perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintayksiköjä koskevasta taloudellisesta informaatiosta. Vastaamme konsernin tilintarkastusta varten suoritettavan tilintarkastustyön ohjauksesta, valvonnasta ja läpikäynnistä. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Lisäksi annamme hallintoelimille vahvistuksen siitä, että olemme noudattaneet riippumattomuutta koskevia relevantteja eettisiä vaatimuksia, ja kommunikoimme niiden kanssa kaikista suhteista ja muista seikoista, joiden voi kohtuudella ajatella vaikuttavan riippumattomuuteemme, ja soveltuvisissa tapauksissa niihin liittyvistä varotoimista.

Päätämme, mitkä hallintoelinten kanssa kommunikoiduista seikoista olivat merkittävimpiä tarkasteltavana olevan tilikauden tilintarkastuksessa ja näin ollen ovat tilintarkastuksen kannalta keskeisiä. Kuvaamme kyseiset seikat tilintarkastuskertomuksessa, paitsi jos säädös tai määräys estää kyseisen seikan julkistamisen tai kun äärimmäisen harvinaisissa tapauksissa toteamme, ettei kyseisestä seikasta viestitä tilintarkastuskertomuksessa, koska siitä aiheutuvien epäedullisten vaikutusten voitaisiin kohtuudella odottaa olevan suuremmat kuin tällaisesta viestinnästä koituva yleinen etu.

Muut raportointivelvoitteet

Tilintarkastustoimeksiantoa koskevat tiedot

Olemme toimineet yhtiökokouksen valitsemana tilintarkastajana 28.4.2020 alkaen yhtäjaksoisesti 6 vuotta.

Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomuksen ja vuosikertomukseen sisältyvän informaation, mutta se ei sisällä tilinpäätöstä eikä sitä koskevaa tilintarkastuskertomustamme. Olemme saaneet toimintakertomuksen käyttööme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää, ja odotamme saavamme vuosikertomuksen käyttööme kyseisen päivän jälkeen. Tilinpäätöstä koskeva lausuntomme ei kata muuta informaatiota.

Velvollisuutenamme on lukea edellä yksilöity muu informaatio tilinpäätöksen tilintarkastuksen yhteydessä ja tätä tehdessämme arvioida, onko muu informaatio olennaisesti ristiriidassa tilinpäätöksen tai tilintarkastusta suoritettaessa hankkimamme tietämyksen kanssa tai vaikuttaako se muutoin olevan olennaisesti virheellistä. Toimintakertomuksen osalta velvollisuutenamme on lisäksi arvioida, onko toimintakertomus laadittu noudattaen siihen sovellettavia säännöksiä lukuun ottamatta niitä kestävyysraporttia koskevia tietoja, joista säädetään kirjanpitolain 7 luvussa ja kestävyysraportointistandardeissa.

Lausuntonamme esitämme, että toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia ja että toimintakertomus on laadittu noudattaen siihen sovellettavia säännöksiä. Lausuntomme ei kata niitä kestävyysraporttia koskevia tietoja, joista säädetään kirjanpitolain 7 luvussa ja kestävyysraportointistandardeissa.

Jos teemme ennen tilintarkastuskertomuksen antamispäivää käyttööme saamaamme muuhun informaatioon kohdistamamme työn perusteella johtopäätöksen, että kyseisessä muussa informaatiossa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

Muut lakiin perustuvat lausunnot

Velvollisuutenamme on antaa suorittamamme tilintarkastuksen perusteella lausunto kirjanpitolain 7 b luvun edellyttämän tuloverokertomuksen rekisteröinnistä ja julkistamisesta.

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tuloverokertomuksen rekisteröinnistä ja julkistamisesta.

Lausuntonamme esitämme, että yhtiö ei ole ollut velvollinen rekisteröimään ja julkistamaan kirjanpitolain 7 b luvussa tarkoitettua tuloverokertomusta päättynyttä tilikautta välittömästi edeltäneeltä tilikaudelta.

Muut lausunnot

Puollamme tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistamista. Hallituksen esitys taseen osoittaman voiton käyttämisestä on osakeyhtiölain mukainen. Puollamme vastuuvapauden myöntämistä emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta.

Helsingissä, 4. helmikuuta 2026

Deloitte Oy

Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen
KHT

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

KESTÄVYYSELVITYKSEN VARMENNUSKERTOMUS

Kesko Oyj:n yhtiökokoukselle

Olemme suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena on Kesko Oyj:n (0109862-8) toimintakertomukseen sisältyvä kirjanpitolain 7 luvun mukainen konsernikestävyysraportti ("Kestävyys selvitys") tilikaudelta 1.1.–31.12.2025.

Lausunto

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut seikkaa, joka antaisi meille syyn uskoa, että Kestävyys selvityksessä ei ole kaikilta olennaisilta osiltaan noudatettu

- kirjanpitolain 7 luvussa säädettyjä vaatimuksia ja kestävyysraportointistandardeja (ESRS);
- kestävä sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 artiklassa 8 säädettyjä vaatimuksia (EU-taksonomia).

Edellä kohta 1 käsittää myös prosessin, jolla Kesko Oyj on yksilöinyt tiedot kestävyysraportointistandardien mukaista raportointia varten (kaksinkertainen olennaisuusanalyysi).

Lausuntomme ei kata kirjanpitolain 7 luvun 22 §:n 1 momentin 2 kohdan mukaista kestävyys selvityksen merkitsemistä digitaalisilla XBRL-kestävyystunnisteilla, koska kestävyysraportointiyritysten ei ole ollut mahdollista noudattaa kyseistä säännöstä ESEF-asetuksen tai muun Euroopan unionin lainsäädännön kestävyystietojen merkitsemistä koskevien vaatimusten puuttumisen vuoksi.

Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet Kestävyys selvityksen varmentamisen rajoitetun varmuuden antavana toimeksiantona noudattaen Suomessa noudatettavaa hyvää varmennustapaa ja kansainvälistä varmennustoimeksiantostandardia ISAE 3000 (uudistettu) "Muut varmennustoimeksiannot kuin mennyttä aikaa koskevaan taloudelliseen informaatioon kohdistuva tilintarkastus tai yleisluontoinen tarkastus".

Tämän standardin mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Konsernikestävyystarkastajan velvollisuudet.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa evidenssiä.

Konsernikestävyystarkastajan riippumattomuus ja laadunhallinta

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme toimeksiantoa ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Konsernikestävyystarkastaja soveltaa kansainvälistä laadunhallintastandardia ISQM 1, jonka mukaan kestävyystarkastus yhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Kesko Oyj:n hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat:

- Kestävyysselvityksestä sekä sen laatimisesta ja esittämisestä kirjanpitolain 7 luvussa säädetyn mukaisesti, mukaan lukien kestävyysraportointistandardeissa määritelty prosessi, jolla on yksilöity tiedot kestävyysraportointistandardien mukaista raportointia varten,
- siitä, että Kestävyysselvityksessä on noudatettu kestävää sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 artiklassa 8 säädettyjä vaatimuksia, sekä
- sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia Kestävyysselvityksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

Luontaiset rajoitukset kestävysselvityksen laatimisessa

Kestävysselvityksen laatiminen edellyttää yhtiöltä olennaisuusarviointia relevanttien raportoitavien seikkojen tunnistamiseksi. Tähän sisältyy merkittävästi johdon harkintaa ja valintoja. Kestävyysraportoinnille on myös luonteenomaista, että tämäntyyppisten tietojen raportointiin liittyy estimaatteja ja olettamuksia, sekä mittaus- ja arviointiepävarmuutta.

Lisäksi raportoidessaan tulevaisuutta koskevia tietoja ESRS-standardien mukaisesti yhtiön on esitettävä mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia koskevat oletukset, ja kerrottava yhtiön mahdollisista tulevista toimista näihin tapahtumiin liittyen, sekä laadittava tulevaisuutta koskevat tiedot näiden oletusten pohjalta. Todellinen lopputulos on todennäköisesti erilainen, koska ennustetut tapahtumat eivät usein toteudu odotetulla tavalla.

Kasvihuonekaasujen määrittämiseen liittyy luontaista epävarmuutta, koska päästökertoimien ja eri kaasujen päästöjen yhdistämiseen tarvittavien lukuarvojen määrittämisessä käytettävä tieteellinen tieto on epätäydellistä.

Konsernikestävyystarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutemme on suorittaa varmennustoimeksianto saadaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko Kestävyysselvityksessä väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä, sekä antaa rajoitetun varmuuden antava varmennuskertomus, joka sisältää lausuntomme. Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voisi kohtuudella odottaa vaikuttavan päätöksiin, joita käyttäjät tekevät Kestävyysselvityksen perusteella.

Kansainvälisen varmennustoimeksiantostandardin ISAE 3000 (uudistettu) noudattamiseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko toimeksiannon ajan. Lisäksi:

- Tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat Kestävyysselvityksen olennaisen virheellisyyden riskit, ja muodostamme käsityksen toimeksiannon kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset varmennustoimenpiteet, mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- Suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia varmennustoimenpiteitä hankkiaksemme lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa evidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

Kuvaus suoritetuista toimenpiteistä

Rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa suoritettavat toimenpiteet poikkeavat luonteeltaan ja ajoitukseltaan kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon toimenpiteistä, ja ovat niitä suppeampia. Valittavien varmennustoimenpiteiden luonne, ajoitus ja laajuus perustuvat ammatilliseen harkintaan sisältäen arvioinnin väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvasta olennaisen virheellisyyden riskistä. Tämän vuoksi rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa saatava varmuuden taso on huomattavasti alempi kuin varmuus, joka saataisiin suorittamalla kohtuullisen varmuuden antava toimeksianto.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Toimenpiteemme sisälsivät mm. seuraavaa:

- Haastattelimme yrityksen johtoa sekä kestävyys selvityksen sisältämien tietojen keräämisestä ja raportoinnista vastaavia henkilöitä konsernitasolla ja tytäryhtiöissä, sekä organisaation eri tasoilla ja liiketoiminta-alueilla.
- Hankimme haastatteluilla käsityksen yrityksen kestävyysraportointiprosessista, sisäisistä kontroleista sekä tietojärjestelmistä kestävyysraportointiprosessiin liittyen.
- Perehdyimme kestävyys selvityksessä esitettyjen tietojen kannalta olennaisiin yhtiön sisäisiin ohjeistuksiin ja toimintaperiaatteisiin.
- Perehdyimme yhtiön laatimaan taustadokumentaatioon ja asiakirjoihin soveltuvien osien, ja arvioimme, tukevatko ne kestävyys selvitykseen sisältyvää informaatiota.
- Kaksinkertaisen olennaisuusarvioinnin prosessin osalta arvioimme yrityksen suorittaman prosessin toteuttamista suhteessa ESRS-standardien vaatimuksiin, sekä sitä, että kaksoisolennaisuusarvioinnista annetut tiedot ovat ESRS-standardien mukaisia.
- Arvioimme, täyttääkö kestävyys selvitys olennaisia kestävyysteemoja koskevat ESRS-standardien vaatimukset olennaisilta osin.
- EU-taksonomiatietojen osalta hankimme käsityksen prosessista, joilla yritys on määritellyt taksonomiakelpoiset ja taksonomian mukaiset taloudelliset toiminnot, sekä arvioimme näistä annettujen tietojen säännösten mukaisuutta.

Helsingissä, 4. helmikuuta 2026

Deloitte Oy

Kestävyystarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen
KRT

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

RIIPPUMATTOMAN TILINTARKASTAJAN RAPORTTI KESKO
OYJ:N ESEF-TILINPÄÄTÖKSESTÄ

Kesko Oyj:n hallitukselle

Olemme suorittaneet kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena on Kesko Oyj:n (y-tunnus 0109862-8) komission teknisen sääntelystandardin mukaisesti laadittu tilinpäätös (743700OX6HSVMCAHPB95-2025-12-31-0-fi.zip) tilikaudelta 1.1.–31.12.2025.

Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuu

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhtiön toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen (ESEF-tilinpäätös) laatimisesta siten, että ne täyttävät komission teknisen sääntelystandardin vaatimukset. Tähän vastuuseen kuuluu

- laatia ESEF-tilinpäätös XHTML-muodossa ESEF RTS artiklan 3 mukaisesti
- merkitä ESEF-tilinpäätökseen sisältyvä konsernitilinpäätöksen päälaskelmat, liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot iXBRL-merkein komission teknisen sääntelystandardin artiklan 4 mukaisesti sekä
- varmistaa ESEF-tilinpäätöksen ja tilintarkastetun tilinpäätöksen keskinäinen yhdenmukaisuus.

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia ESEF-tilinpäätöksen ESEF RTS:n vaatimusten mukaisesti.

Tilintarkastajan riippumattomuus ja laadunvalvonta

Olemme riippumattomia yhtiöstä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme toimeksiantoa ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Tilintarkastaja soveltaa kansainvälistä laadunhallintastandardia ISQM 1, jonka mukaan tilintarkastusyhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

Tilintarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutenamme on arvopaperimarkkinalain 7:8 § mukaisesti varmentaa komission teknisen sääntelystandardin mukaisesti laadittu tilinpäätös. Annamme lausunnon siitä, onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvä konsernitilinpäätös merkitty olennaisilta osin komission teknisen sääntelystandardin 4 artiklan vaatimusten mukaisesti.

Velvollisuutenamme on ilmoittaa lausunnossamme, missä laajuudessa varmennus on suoritettu. Olemme suorittaneet kohtuullisen varmuuden antavan toimeksiannon kansainvälisen varmennustoimeksiantostandardin ISAE 3000 mukaisesti.

Tarkastukseen kuuluu toimenpiteitä evidenssin hankkimiseksi siitä,

- onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvät konsernitilinpäätöksen päälaskelmat olennaisilta osin merkitty iXBRL-merkein komission teknisen sääntelystandardin 4 artiklan vaatimusten mukaisesti
- onko ESEF-tilinpäätökseen sisältyvät konsernitilinpäätöksen liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot olennaisilta osin merkitty iXBRL-merkein komission teknisen sääntelystandardin 4 artiklan vaatimusten mukaisesti, ja
- ovatko ESEF-tilinpäätös ja tilintarkastettu tilinpäätös keskenään yhdenmukaisia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 • Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
 Palkitsemisraportti

Valittujen tarkastustoimenpiteiden luonne, ajoitus ja laajuus riippuu tilintarkastajan harkinnasta. Tähän sisältyy sen riskin arvioiminen, onko virheestä tai väärinkäytöksestä johtuvaa olennaista poikkeamaa komission teknisen sääntelystandardin vaatimuksista.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tarkastusevidenssiä.

Lausunto

Arvopaperimarkkinalain 7 luvun 8 §:n mukaisena lausuntona esitämme, että Kesko Oyj:n ESEF-tilinpäätökseen (743700OX6HSVMCAHPB95-2025-12-31-0-fi.zip) sisältyvät konsernitilinpäätöksen pääälaskelmat sekä liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot tilikaudelta 1.1.–31.12.2025 on olennaisilta osin merkitty komission teknisen sääntelystandardin vaatimusten mukaisesti.

Lausuntomme Kesko Oyj:n konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta tilikaudelta 1.1.–31.12.2025 on annettu tilintarkastuskertomuksellamme 4.2.2026. Tällä raportilla emme anna konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta lausuntoa tai muuta varmennusjohtopäätöstä.

Helsingissä 4. päivänä helmikuuta 2026

Deloitte Oy

Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen
 KHT



HALLINNOINTI 2025

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

HALLINNOINTI

Selvitys hallinto- ja ohjaus-järjestelmästä	270
Johdanto	271
Hallinnointia koskevat kuvaukset	272
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä	272
Yhtiökokous	272
Osakkeenomistajien nimitystoimikunta	273
Hallitus	275
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	282
Konsernijohtoryhmä	282
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	283
Konsernin taloudellinen raportointi	283
Sisäinen valvonta	285
Riskienhallinta	286
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	289
Sisäinen tarkastus	289
Lähipiiritoimet	289
Sisäpiirihallinto	290
Tilintarkastus ja kestävyysraportoinnin varmennus	290
Hallitus	292
Konsernijohtoryhmä	296
Palkitsemisraportti	300
Johdanto	301
Hallituksen palkkiot	302
Pääjohtajan palkitseminen	304



SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2025

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

JOHDANTO

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2025 voimaan tulleen hallinnointikoodin 2025 raportointivaatimuksia. Kesko Oyj esittää selvityksen hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena. Selvitys on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 4.2.2026. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus, tilintarkastuskertomus ja kestävyys selvityksen varmennuskertomus ovat saatavilla Keskon internetsivuilla kesko.fi/sijoittaja.

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.

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodia. Vuonna 2025 on ollut voimassa hallinnointikoodi 2025, jonka kaikkia suosituksia Kesko noudattaa. Hallinnointikoodi on saatavilla internetsivuilla cgfinland.fi/hallinnointikoodi.

Hallinnointikoodin lisäksi Keskon päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan muun muassa Suomen osakeyhtiölakia, muita Suomessa julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia lakeja ja säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestystä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä, yhtiön politiikkoja ja muuta sisäistä ohjeistusta sekä Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen, Finanssivalvonnan ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

HALLINNOINTIA KOSKEVAT KUVAUKSET

Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

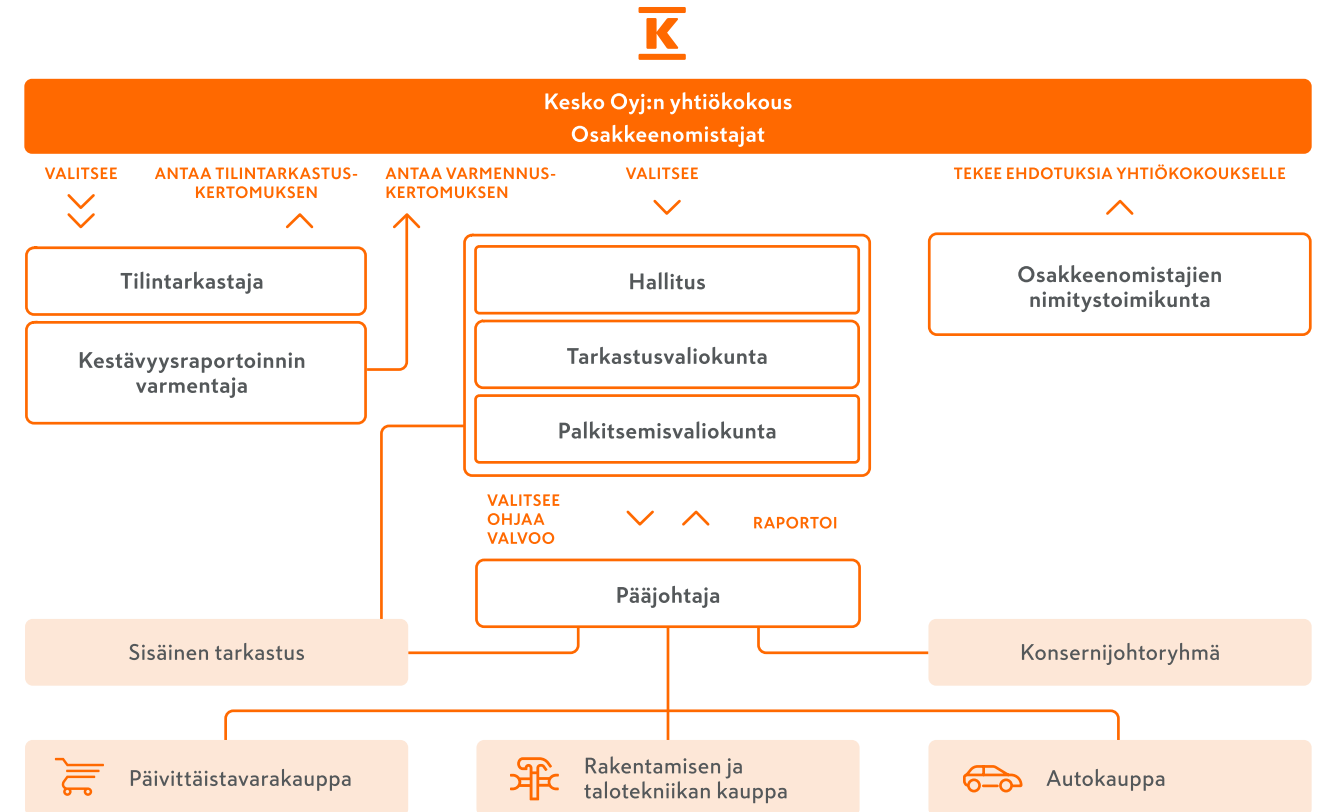
Keskolla on niin sanottu yksitasoinen hallintomalli. Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen, tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta tekee yhtiökokoukselle ehdotukset hallituksen jäsenten lukumäärästä, valinnasta ja palkitsemisesta. Tilintarkastajalla on tärkeä asema osakkeenomistajien asettamana tarkastuselimenä ja kestävyysraportoinnin varmentajalla osakkeenomistajien asettamana varmennuselimenä.

Yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä huolehtii yhtiön hallitus. Hallituksella on tarkastus- ja palkitsemisvaliokunnat, joiden tarkoituksena on muun muassa valmistella yhtiön taloudellista raportointia ja kestävyysraportointia, valvontaa ja palkitsemista koskevat asiat.

Hallitus nimittää yhtiön toimitusjohtajan, josta käytetään Keskossa nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtajalla on työssä tukenaan Keskon konsernijohtoryhmä.

Sisäinen tarkastus vastaa riippumattomasta yhtiön tarkastustoiminnasta ja raportoi pääjohtajan lisäksi hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

Kesko-konsernin hallinnointimalli



Yhtiökokous

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämänä ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä. Merkittävimpiä varsinaisen yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat muun muassa

hallituksen jäsenten, tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen sekä yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen. Ylimääräinen yhtiökokous kutsutaan koolle, jos hallitus niin katsoo tarpeelliseksi.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Lisäksi tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä kymmenesosa kaikista osakkeista, voivat vaatia ylimääräisen yhtiökokouksen pitämistä tietyn asian käsittelemistä varten. Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internetsivuilla julkaistavalla yhtiökokouskutsulla. Kokouskutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena. Kokouskutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön internetsivuille kesko.fi.

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen (10) ääntä ja B-osake yhden (1) äänen. Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti pääsääntöisesti se ehdotus, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Osakeyhtiölain mukaan kuitenkin tietyt asiat, kuten yhtiöjärjestyksen muuttaminen tai suunnattu osakeanti, on päätettävä kahden kolmasosan määräänemmistöllä annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista. Osakeyhtiölaki edellyttää tiettyjen tai kaikkien osakkeenomistajien suostumusta, kun osakkeisiin liittyviä oikeuksia rajoitetaan tai osakkeenomistajan velvoitteita lisätään.

Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja, tilintarkastaja ja kestävyysraportoinnin varmentaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville internetsivuille kesko.fi kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

Keskon varsinainen yhtiökokous pidettiin 24.3.2025 yhtiön toimitiloissa Helsingissä. Yhtiön hallitus, pääjohtaja ja muu konsernijohtoryhmä sekä päävastuullinen tilintarkastaja ja päävastuullinen kestävyysraportoinnin varmentaja olivat läsnä kokouksessa. Varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2024 tilinpäätöksen ja päätti jakaa osinkoa 0,90 euroa osakkeelta. Yhtiökokous myönsi hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle vastuuvapauden, hyväksyi toimielinten palkitsemisraportin, päätti hallituksen jäsenten palkkioista, lukumäärästä ja hallituksen jäsenistä, valitsi yhtiön tilintarkastajaksi ja kestävyysraportoinnin varmentajaksi tilintarkastus- ja kestävyystarkastusyhteisö Deloitte Oy:n sekä valtuutti hallituksen päättämään yhtiön omien osakkeiden hankkimisesta, osakeannista ja lahjoituksista yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Yhtiökokous kannatti kaikkia osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ja hallituksen yhtiökokoukselle tekemiä ehdotuksia. Yhtiökokouksen päätöksistä tiedotettiin pörssitiedotteella yhtiökokouspäivänä.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan valintaprosessi ja tehtävät

Keskolla on osakkeenomistajien nimitystoimikunta, joka koostuu kolmesta jäsenestä. Keskon suurimmat osakkeenomistajat nimeävät kaksi jäsentä ja Keskon hallituksen puheenjohtaja on nimitystoimikunnan kolmas jäsen. Osakkeenomistajia edustavien jäsenten nimeämisoikeus on niillä kahdella osakkeenomistajalla, joiden osuus Keskon kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä Euroclear Finland Oy:n ylläpitämän osakasluettelon mukaan on suurin varsinaista yhtiökokousta edeltävän syyskuun 1. päivänä. Nimitystoimikunnan jäsenten

toimikausi päättyy uuden nimitystoimikunnan tultua nimetyksi. Nimitystoimikunnan jäsenet eivät saa palkkiota nimitystoimikunnan jäsenyydestä. Jäsenten matkakulut korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.

Nimitystoimikunnan päätehtävänä on varmistaa, että hallituksella ja sen jäsenillä on Keskon tarpeita vastaava riittävä asiantuntemus, osaaminen ja kokemus, ja valmistella tätä varten perustellut ehdotukset yhtiökokoukselle. Työjärjestyksensä mukaisesti nimitystoimikunnan tehtävänä on

- valmistella ja esitellä yhtiökokoukselle ehdotus hallituksen jäsenten palkitsemisesta,
- valmistella ja esitellä yhtiökokoukselle ehdotus hallituksen jäsenten lukumääräksi,
- valmistella ja esitellä yhtiökokoukselle ehdotus hallituksen jäseniksi,
- vastata yhtiökokouksessa osakkeenomistajien kysymyksiin nimitystoimikunnan tekemistä ehdotuksista sekä
- etsiä hallituksen jäsenten seuraajaehdokkaita.

Nimitystoimikunta tekee ehdotuksensa yhtiökokoukselle niistä nimitystoimikunnan tehtäviksi kuuluvista asioista, jotka ovat osakeyhtiölain ja Keskon yhtiöjärjestyksen perusteella yhtiökokouksen asialistalla.

Keskon osakkeenomistajien nimitystoimikunta on perustettu ja sen työjärjestys on vahvistettu varsinaisen yhtiökokouksen päätöksellä 2020. Nimitystoimikunta on perustettu toistaiseksi, kunnes yhtiökokous toisin päättää. Nimitystoimikunnan työjärjestys on yhtiön internetsivuilla kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/osakkeenomistajien-nimitystoimikunta/.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano ja toiminta 2025

Keskon osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet toimikaudella 2025–2026 ovat

- Pauli Jaakola, diplomikauppias, K-kauppiasliitto ry:n nimeämänä,
- Annika Ekman, sijoitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen nimeämänä ja
- Esa Kiiskinen, Keskon hallituksen puheenjohtaja.

Toimikunta valitsi järjestäytymiskokouksessaan 23.9.2025 Pauli Jaakolan puheenjohtajaksi. Nimitystoimikunnan jäsenenä toimikaudella 2024–2025 oli Jaakolan ja Kiiskisen lisäksi Jouko Pölönen, toimitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen nimeämänä.

Pauli Jaakolan ja Esa Kiiskisen henkilötiedot ovat tämän selvityksen kohdassa Hallitus. Annika Ekman (nainen, s. 1977, koulutus KTM) toimii sijoitusjohtajana Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisessa. Nimitystoimikunnan jäsenistä kaksi on miehiä ja yksi nainen.

Nimitystoimikunta kokoontui kolme (3) kertaa vuonna 2025, ja sen jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta ehdotti Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2025 hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän jäsentä ja hallituksen jäseniksi Esa Kiiskistä, Jannica Fagerholmia, Pauli Jaakolaa, Piia Karhua, Jussi Perälää ja Timo Ritakallioa sekä uudeksi jäseneksi Tiina Alahuhta-Kaskoa. Nimitystoimikunta ehdotti hallituksen jäsenten vuosipalkkioiden korottamista noin 10–14 prosentilla ja muiden palkkioiden ja kulujen korvausperusteiden säilymistä ennallaan. Yhtiökokous kannatti kaikkia osakkeenomistajien nimitystoimikunnan yhtiökokoukselle tekemiä ehdotuksia.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta ehdottaa Keskon 2026 varsinaiselle yhtiökokoukselle, että hallitukseen valitaan seitsemän jäsentä. Nimitystoimikunta ehdottaa, että kauppaneuvos, yo-merkonomi, kauppias Esa Kiiskinen, tekniikan kunniatohtori, kauppatieteiden maisteri, CEMS MIM Tiina Alahuhta-Kasko, kauppatieteiden maisteri Jannica Fagerholm, diplomikauppias, EMBA Pauli Jaakola, diplomikauppias, merkonomi Jussi Perälä ja vuorineuvos, tekniikan tohtori, oikeustieteen maisteri, MBA Timo Ritakallio valitaan uudelleen hallituksen jäseniksi. Uudeksi hallituksen jäseneksi nimitystoimikunta ehdottaa kauppatieteiden maisteri Mervi Airaksista. Hallituksen nykyisistä jäsenistä Piia Karhu on ilmoittanut, että hän ei ole käytettävissä hallitukseen.

Lisäksi nimitystoimikunta ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle hallituksen jäsenten palkkioiden ja kulujen korvausperusteiden säilymistä ennallaan. Ehdotus palkkioiksi ja kulujen korvausperusteiksi kaudelle 2026–2027 on seuraava:

- hallituksen puheenjohtaja, vuosipalkkio 120 000 euroa;
- hallituksen varapuheenjohtaja, vuosipalkkio 75 000 euroa;
- hallituksen jäsen, vuosipalkkio 55 000 euroa;
- hallituksen jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja, vuosipalkkio 75 000 euroa;
- kokouspalkkio hallituksen ja sen valiokunnan kokouksesta 600 euroa kokoukselta. Hallituksen puheenjohtajan kokouspalkkio hallituksen kokouksesta on 1 200 euroa kokoukselta. Valiokunnan puheenjohtajalle, joka ei ole hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, maksetaan valiokunnan kokouspalkkiona kuitenkin 1 200 euroa kokoukselta. Kokouspalkkiot maksetaan rahana.

- Hallituksen jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.

Edellä mainitut vuosipalkkiot ehdotetaan maksettavaksi Kesko Oyj:n B-sarjan osakkeina ja rahana siten, että noin 30 % palkkion määrästä maksetaan osakkeina ja loppuosa maksetaan rahana. Yhtiö hankkii osakkeet markkinoilta tai luovuttaa hallussaan olevia omia osakkeita hallituksen jäsenten nimiin ja lukuun. Yhtiö vastaa osakkeiden hankinnasta aiheutuvista kuluista. Osakkeet hankitaan tai luovutetaan hallituksen jäsenille vuoden 2026 ensimmäistä vuosineljännestä koskevan osavuosikatsauksen julkistamisen jälkeisenä arkipäivänä tai ensimmäisenä sellaisena ajankohtana, kun se soveltuvan lainsäädännön mukaan on mahdollista. Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa näin saatuja osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt, riippuen siitä, kumpi ajankohdista on aiempi.

Toimikunnan ehdotukset on julkaistu pörssitiedotteena varsinaisen yhtiökokouksen 2025 osalta 15.1.2025 ja varsinaisen yhtiökokouksen 2026 osalta 16.1.2026.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hallitus

Hallituksen koko ja jäsenten toimikausi

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Yhtiökokous päättää hallituksen jäsenten lukumäärän, valitsee kaikki hallituksen jäsenet ja päättää hallituksen jäsenten palkkioista. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta tekee näitä asioita koskevat ehdotukset yhtiökokoukselle. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Hallituksen jäsenen toimikausi on yksi (1) vuosi siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano 2025

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 24.3.2025 Keskon hallitukseen valittiin Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Timo Ritakallio (varapuheenjohtaja), Tiina Alahuhta-Kasko, Jannica Fagerholm, Pauli Jaakola, Piia Karhu ja Jussi Perälä.

Hallituksen kokoonpano 2025

Nimi	Syntymä-vuosi	Sukupuoli	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta-jäsenyys
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Mies	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemis-valiokunta (pj)
Timo Ritakallio (vpj)	1962	Mies	Tekniikan tohtori, oikeustieteen maisteri, MBA	Pääjohtaja, OP Pohjola	2021	Tarkastus-valiokunta (vpj) Palkitsemis-valiokunta (vpj)
Tiina Alahuhta-Kasko*	1981	Nainen	Tekniikan kunniatohtori, kauppatieteiden maisteri, CEMS MIM	Toimitusjohtaja, Marimekko Oyj	2025	Palkitsemis-valiokunta
Jannica Fagerholm	1961	Nainen	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastus-valiokunta (pj)
Pauli Jaakola	1973	Mies	eMBA	Ruokakauppias	2024	
Piia Karhu	1976	Nainen	Kauppatieteiden tohtori	Mineraalit-liiketoiminta-alueen johtaja, Metso Oyj	2018	Tarkastus-valiokunta
Jussi Perälä	1970	Mies	Merkonomi	Rautakauppias	2021	
Peter Fagnäs (vpj)**	1952	Mies	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Oy Hermitage Ab	2018	Palkitsemis-valiokunta (vpj)

*Alahuhta-Kasko valittiin hallituksen jäseneksi 24.3.2025 alkaen.
** Fagnäs oli hallituksen jäsen 24.3.2025 asti.

Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy vuonna 2026 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Hallituksen jäsenistä miehiä on noin 57 % ja naisia noin 43 %. Mainitut hallituksen jäsenet (Alahuhta-Kaskoa lukuun ottamatta) ja Peter Fagnäs toimivat yhtiön hallituksessa alkuvuoden 2025 ennen varsinaista yhtiökokousta.

Hallituksen kokoonpano 2025 on esitetty oheisessa taulukossa.

Riippumattomuus

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaisesti. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle. Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors).

Hallitus teki vuosittaisen riippumattomuusarvioinnin kokouksessaan 24.3.2025. Riippumattomuusarviointien perusteella hallitus on katsonut, että hallituksen jäsenten enemmistö on riippumattomia yhtiöstä. Esa Kiiskinen, Pauli Jaakola ja Jussi Perälä on arvioitu ei-riippumattomiksi yhtiöstä, sillä kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Keskon kanssa. Hallituksen jäsenet ovat Jaakolaa lukuun ottamatta arvioitu riippumattomiksi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Jaakola on Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliiton, hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen ja sen valiokuntien kokoonpanot täyttävät hallinnointikoodin mukaiset riippumattomuusvaatimukset.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty seuraavassa taulukossa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2025

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeen-omistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei*	Kyllä
Timo Ritakallio (vpj)	Kyllä	Kyllä
Tiina Alahuhta-Kasko	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Pauli Jaakola	Ei*	Ei**
Piia Karhu	Kyllä	Kyllä
Jussi Perälä	Ei*	Kyllä

*Kiiskisen, Jaakolan ja Perälän kunkin määräysvalta-yhtiöillä on ketju-sopimus Kesko Oyj:n kanssa.
**Jaakola 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 ennustepäivityksen, jotka sisältävät investointisuunnitelman

- käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- seuraa Kesko-konsernin taloudellista tilannetta ja rahoitustilannetta
- vastaa osakasarvon kehittymisestä ja hyväksyy osinkopolitiikan

Organisaatio- ja henkilöstöasiat

- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtajan, hyväksyy hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan sekä tekee vastaavat päätökset mahdollisen 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 valtuutussäännökset
- päättää Keskon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista, osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ehdoista ja jaosta voimassaolevan palkitsemispolitiikan puitteissa ja seuraa järjestelmien toteutumista

Raportointiin sekä tilintarkastukseen ja kestävyysraportoinnin varmentamiseen liittyvät asiat

- käsittelee ja hyväksyy puoli- ja osavuosikatsaukset, tilipäätökset mukaan lukien hallituksen toimintakertomukset sisältäen kestävyysraportoinnin tiedot sekä näitä koskevat pörssitiedotteet

- seuraa ja arvioi Keskon taloudellisen raportoinnin ja tarkastuksen sekä kestävyysraportoinnin ja kestävyysraportoinnin varmentamisen raportointijärjestelmää
- seuraa yhtiön tilintarkastusta ja kestävyysraportoinnin varmentamista
- seuraa ja arvioi Keskon sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta liittyen taloudelliseen raportointiin ja tarkastukseen sekä kestävyysraportointiin ja kestävyysraportoinnin varmentamiseen
- käsittelee hallituksen tarkastusvaliokunnan hallitukselle esittämät tulokset tilintarkastuksesta ja kestävyysraportointivarmentamisesta, valiokunnan käsityksen siitä, millä tavoin tilintarkastus ja kestävyysraportointivarmentaminen on lisännyt raportoinnin luotettavuutta sekä käsityksen valiokunnan roolista tilintarkastusta ja kestävyysraportointivarmentamista koskevan menettelyn aikana
- seuraa ja arvioi yhtiön tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan riippumattomuutta ja erityisesti tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan Keskolle tarjoamien muiden kuin tilintarkastuspalvelujen ja kestävyysraportoinnin varmentamiseen liittyvien palvelujen hyväksyttävyyttä
- tekee yhtiökokoukselle ehdotukset tilintarkastajasta ja kestävyysraportoinnin varmentajasta
- käsittelee Keskon vuosiraportin tarvittavilta osin

Muut tehtävät

- tekee hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle esimerkiksi osingonjaosta sekä osakkeiden anti- ja hankintavaltuuksista

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

- seuraa ja arvioi, miten yhtiön ja sen lähipiirin kesken tehtävät sopimukset ja muut oikeustoimet täyttävät vaatimukset tavanomaiseen toimintaan kuulumisesta ja markkinaehdoista
- vahvistaa Keskon arvot
- hyväksyy K Code of Conduct -toimintaohjeet ja muut konsernien politiikat, kuten rahoitus- ja sijoituspolitiikan sekä riskienhallintapolitiikan
- hyväksyy hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet
- vastaa muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisääteisistä tehtävistä sekä Hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä

Keskon hallituksen tehtävänä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Hallituksen jäsen on esteellinen osallistumaan hallituksen jäsenen itsensä (mukaan lukien hänen määräysvalta yhteisönsä) ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut. Henkilövaalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

Hallituksen toiminta vuonna 2025

Vuonna 2025 hallitus kokoontui kymmenen (10) kertaa. Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja ja kestävyysraportoinnin varmentaja esittävät havaintonsa

hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen ja kestävyys selvityksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus on vuoden 2025 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitus tilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitasoisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosi katsaukset, puolivuosi katsauksen ja tilinpäätöksen sekä hallituksen toimintakertomuksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2025 hallitus on seurannut yleistä taloustilannetta ja sen kehitystä sekä markkinatrendejä ja arvioinut niiden vaikutuksia Keskon ja K-ryhmän myyntiin ja tulokseen. Hallitus on käsitellyt toimialoja, teknologiaa ja tekoälyä koskevat strategiakatsaukset ja on päättänyt muun muassa konsernin uusista tieteeseen perustuvista päästövähennystavoitteista, kymmenen päivittäistavarakaupan kiinteistön myymisestä ruotsalaiselle Prisma Properties AB:lle ja kiinteistöjen takaisinvuokraamisesta, merkittävistä

kauppapaikkainvestoinneista kuten K-Citymarket Espoon torin rakentamisesta ja Vantaalla sijaitsevan Tikkurin kauppakeskuksen hallintaan oikeuttavan osake-enemmistön ostamisesta. Lisäksi hallitus on päättänyt varsinaisen yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä, uusien palkitsemiseen liittyvien osakeohjelmien perustamisesta ja vuoden 2026 tulospalkkioperiaatteista sekä hyväksynyt konsernin päivitetty hallinnointi-, henkilöstö-, tietosuojaj- ja vastuullisuuspolitiikat sekä uuden tekoälypolitiikan.

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja on raportoinut hallitukselle valiokunnan seuraamia Keskon kestävyys selvityksen kehitystoimenpiteitä ja valiokunnassa käsiteltäviä kaksoisolennaisuusarvion päivitystä.

Hallitus on suorittanut hallituksen toiminnan ja työskentelytapojen itsearvioinnin. Arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken pidetyin keskusteluin ennalta suunniteltuun asialistaan perustuen. Hallituksen jäsenet arvioivat muun

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2025

	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Esa Kiiskinen (pj)	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		3/3
Timo Ritakallio (vpj)	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10	5/5	3/3
Tiina Alahuhta-Kasko (24.3.2025 alkaen)	Palkitsemisvaliokunta	8/8		1/1
Jannica Fagerholm	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	5/5	
Pauli Jaakola		10/10		
Piia Karhu	Tarkastusvaliokunta	10/10	5/5	
Jussi Perälä		10/10		
Peter Fagnäs (24.3.2025 asti)	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	2/2		2/2

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

muassa yhtiön strategiaa, hallituksen ja sen valiokuntien työskentelytapoja sekä kokoonpanoa ja kehitystoimia, hallituksen puheenjohtajan, sen jäsenten ja yhtiön johdon suoriutumista tehtävistään, raportointia, riskienhallintaa ja johdon seuraajasuunnittelua. Yhteenvedo arviointikeskustelujen tuloksista käsiteltiin hallituksen joulukuun kokouksessa. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen. Yhteenvedo arvioinnin tuloksista toimitettiin myös osakkeenomistajien nimitystoimikunnan käyttöön.

Hallituksen monimuotoisuuspolitiikka

Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskona. Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet sisältyvät hallituksen hyväksymään monimuotoisuuspolitiikkaan. Monimuotoisuuspolitiikassa on kuvattu tavoitteet monimuotoisuuden toteuttamiseksi hallituksen toiminnassa ja kokoonpanossa.

“Hallituksen koko ja valinta

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on yksi (1) vuosi siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyessä. Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Riittävä hallitusjäsenien määrä edesauttaa hallituskokoonpanon monimuotoisuutta, sillä tällöin hallituksen jäsenten pätevyydet ja osaaminen täydentävät toisiaan ja hallitukselle asetetut riippumattomuusedellytykset täyttyvät.

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskona noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa osakkeenomistajien nimitystoimikunta valmistelee yhtiökokoukselle ehdotukset hallituksen jäsenten palkkioiksi sekä tarvittaessa lukumääräksi ja hallituksen jäseniksi.

Hallituksen kokoonpanon suunnittelu

Keskon hallituskokoonpanon tulee tukea Keskon nykyistä ja tulevaa liiketoimintaa. Hallituksen jäsenet nimitetään perustuen heidän ansioihinsa. Hallituskokoonpanon monimuotoisuuden kannalta keskeistä on, että hallituksen jäsenten koulutus- ja kulttuuritaustat, kokemus ja ammatillinen osaaminen esimerkiksi sosiaalisista, liiketoiminnallisista ja kulttuurisista olosuhteista Keskon toimintamarkkinoilla sekä kansallisuus-, kotimaa-, ikä- ja sukupuolijakauma tukevat Keskon liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollistavat Keskon kannalta toimivan hallitustyöskentelyn. Hallituksen jäsenillä tulee myös olla riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn keskittymiseen. Hallituksen jäsenelle suositellaan enintään neljää muuta hallitusjäsenyyttä ja ylimmän johdon johtotehtävää muissa julkisesti noteeratuissa yhtiöissä.

Keskon tavoitteena on tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa. Hallituskokoonpanossa tulee olla kokemusta sekä kansallisesta että kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituskokoonpanon koulutustaustan

tulee olla monialaista ja monimuotoista. Lisäksi Keskon hallituksessa tulee olla jäseniä, joilla on vahva kokemus kaupan alasta sekä syvällistä kauppiasliiketoiminnan tuntemusta.”

Politiikka on julkaistu internetsivuilla kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/hallitus/monimuotoisuuspolitiikka/.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan on otettava monimuotoisuuspolitiikka huomioon valmistellessaan varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotuksen hallituksen jäsenistä.

Monimuotoisuuspolitiikan toteutuminen vuonna 2025

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 2025 valitun hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustat sekä ammatillinen osaaminen ovat monimuotoisia ja monialaisia. Usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta, ja hallituksen seitsemästä jäsenestä kahden päätoimena on toimia K-ruokakauppiaana ja yhden K-rautakauppiaana. Usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen seitsemästä jäsenestä kolme on naisia, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa on noin 43 %. Hallituksen jäsenet ovat iältään 44–64-vuotiaita (ks. hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus taulukosta ”Hallituksen kokoonpano”).

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hallituksen valiokunnat

Keskon hallitus on perustanut toimintansa tueksi ja hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelua varten tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan. Kumpaankin valiokuntaan kuuluu kolme (3) hallituksen jäsentä. Hallitus on valinnut hallituksen jäsenten valinnasta päättäneen varsinaisen yhtiökokouksen 2025 päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja jäsenet keskuudestaan.

Molempien valiokuntien kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia myös yhtiöstä. Enemmistö palkitsemisvaliokunnan jäsenistä on riippumattomia yhtiöstä. Valiokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon kyseisen valiokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset valiokuntien valmistelun pohjalta. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset valiokuntien tehtävistä ja toimintaperiaatteista. Valiokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Valiokuntien pöytäkirjat toimitetaan hallituksen jäsenille tiedoksi. Valiokuntien toimintaa ja työskentelytapoja arvioidaan hallitusarvioinnin yhteydessä vuosittain.

Tarkastusvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 2025 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (pj)
- Timo Ritakallio (vpj)
- Piia Karhu

Työjärjestyksensä mukaisesti tarkastusvaliokunta:

- Taloudellinen raportointi, kestävyysraportointi ja niiden prosessit
- seuraa Kesko -konsernin taloudellista tilannetta ja rahoitustilannetta
 - seuraa ja arvioi Keskon taloudellista ja kestävyysraportoinnin raportointijärjestelmää, mukaan lukien tilinpäätösraportoinnin ja kestävyysraportoinnin prosesseja
 - seuraa menettelyjä taloudellisessa raportoinnissa ja kestävyysraportoinnissa sekä digitaalisessa raportoisessa ja kestävyysraportointistandardien mukaisesti raportoitavien tietojen tunnistamisessa
 - seuraa lakisääteistä tilintarkastusta ja kestävyysraportoinnin varmentamista
 - keskustelee tarvittaessa tilintarkastuksessa, kestävyysraportoinnin varmentamisessa ja muutoin valiokunnan tehtävien osalta esille tulleista asioista tilintarkastajan ja/tai kestävyysraportoinnin varmentaja kanssa
 - käsittelee tilintarkastuskertomuksen, mahdollisen tilintarkastuspöytäkirjan ja tilintarkastajan valiokunnalle esittämät raportit
 - käsittelee kestävyysraportoinnin varmentajan kertomuksen ja mahdolliset muut varmentajan valiokunnalle esittämät raportit

- esittää hallitukselle tulokset tilintarkastuksesta ja kestävyysraportointivarmentamisesta, käsityksensä siitä, millä tavoin tilintarkastus ja kestävyysraportointivarmentaminen on lisännyt raportoinnin luotettavuutta sekä käsityksensä valiokunnan roolista tilintarkastusta ja kestävyysraportointivarmentamista koskevan menettelyn aikana
- keskustelee yhtiön johdon kanssa taloudellisesta raportoinnista, kestävyysraportoinnista, tulevaisuuden näkymistä ja ennustepäivityksistä
- valmistelee suosituksen hallitukselle osa- ja puolivuotiskatsausten ja tilinpäätöksen käsittelystä mukaan lukien hallituksen toimintakertomuksen sisältäen kestävyysraportoinnin tiedot
- käsittelee yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettavan selvityksen

Tilintarkastaja ja kestävyysraportoinnin varmentaja

- seuraa ja arvioi yhtiön tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan riippumattomuutta ja erityisesti tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan Keskolle tarjoamien muiden kuin tilintarkastuspalvelujen ja kestävyysraportoinnin varmentamiseen liittyvien palvelujen hyväksyttävyyttä
- järjestää tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan valintamenettely ja näiden kilpailuttamisen tarpeellisin väliajoin sekä antaa hallitukselle suosituksen tilintarkastajasta ja kestävyysraportoinnin varmentajasta ja näiden palkitsemisesta

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta

- 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
- käsittelee sisäistä tarkastusta, riskienhallintaa, kyberturvallisuutta, rahoitusta, verotusta, vakuutuksia ja muita valiokunnan tehtäviin kuuluvia asioita koskevat raportit

Lakien ja määräysten noudattaminen (Compliance)

- seuraa ja arvioi, miten yhtiön ja sen lähipiirin kesken tehtävät sopimukset ja muut oikeustoimet täyttävät vaatimukset tavanomaiseen toimintaan kuulumisesta ja markkinaehdoista
- seuraa ja arvioi Keskon vaatimuksenmukaisuusjärjestelmän kattavuutta ja tehokkuutta ja käsittelee valiokunnalle toimitetut raportit
- valvoo, että yhtiöllä on käytössä prosessit valitusten ja ilmoitusten vastaanottamiseen ja käsittelyyn koskien taloudellista raportointia ja kestävyysraportointia, tilintarkastusta ja kestävyystarkastusta, sisäistä valvontaa, lainsäädäntöä sekä K Code of Conduct -toimintaohjeita ja politiikkoja

Muut tehtävät

- käsittelee K Code of Conduct -toimintaohjeet ja muut tehtäväalueeseensa kuuluvat konsernin politiikat ennen niiden hyväksymistä hallituksessa
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät sekä valiokunnan arvion mukaisesti muut valiokunnan tehtäviin ja vastuisiin liittyvät tarpeelliset tehtävät

Vuonna 2025 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa.

Sen jäsenten läsnäoloprosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta vastaava johtaja sekä lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Tilintarkastaja ja kestävyysraportoinnin varmentaja ovat läsnä valiokunnan kokouksissa ja he esittävät tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Vuoden aikana valiokunta käsittelee konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit mukaan lukien tilinpäätöstiedotteen, puolivuositarkastuksen ja osavuosikatsaukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä.

Valiokunta käsittelee konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen, riskienhallinnan, tekoälyn ja kyberturvallisuuden raportit sekä governance-, compliance- ja ethics-raportit, lähipiiritoimia koskevan raportin sekä selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi valiokunta käsittelee yhtiön rahoitukseen, verotukseen, vakuutuksiin ja yritysturvallisuuteen liittyvät raportit. Tarkastusvaliokunta seurasi Keskon kestävyys selvityksen kehitystoimenpiteitä ja käsittelee kaksoisolennaisuusarvion päivityksen. Riskienhallinnan osalta tarkastusvaliokunta keskittyi erityisesti toimintaympäristön epävarmuuteen ja yleiseen talouskehitykseen, geopolitiisiin riskeihin sekä kyberturvallisuuteen ja muuhun liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyviin riskeihin. Tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2026. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsittelee liikearvojen

arvonalennustestausten tulokset. Varsinaiselle yhtiökokoukselle tehtävää ehdotusta varten valiokunta antoi hallitukselle suosituksen tilintarkastajasta ja kestävyysraportoinnin varmentajasta ja näiden palkitsemisesta. Valiokunta seurasi ja arvioi tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan riippumattomuutta ja tämän Keskolle toimittamia muita lisäpalveluita.

Tarkastusvaliokunnan toimintaa arvioitiin osana Keskon hallitustyön arviointia.

Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 2025 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Timo Ritakallio (vpj)
- Tiina Alahuhta-Kasko

Työjärjestyksensä mukaisesti palkitsemisvaliokunta:

Palkitsemispolitiikka ja -raportti

- 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

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Nimitys- ja palkitsemisasiat

- valmistelee yhtiön pääjohtajan ja mahdollisen pääjohtajan sijaisen palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet sekä heidän toimisopimuksensa
- valmistelee liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet
- seuraa ja arvioi muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etujen toteutumista. Näiden jäsenten nimityksistä sekä palkkauksesta ja muista taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa raameissa
- valmistelee pääjohtajan, mahdollisen pääjohtajan sijaisen ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasiat ja kartoittaa heidän seuraajansa
- valmistelee ja kehittää palkitsemisjärjestelmiä koskevia asioita kuten
 - arvioi pääjohtajan, mahdollisen 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
- valvoo yhtiön palkitsemisasioiden säännöstenmukaisuutta

Muut tehtävät

- käsittelee tehtäväalueeseensa kuuluvat konsernin politiikat ennen niiden hyväksymistä hallituksessa
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät sekä valiokunnan arvion mukaisesti muut valiokunnan tehtäviin ja vastuisiin liittyvät tarpeelliset tehtävät

Vuonna 2025 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisti hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon toimielinten palkitsemisraportiksi 2024, Keskon osakepalkkio-ohjelmiksi 2025–2028, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2026 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2024 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemisen toteutumista.

Palkitsemisvaliokunnan toimintaa arvioitiin osana Keskon hallitustyön arviointia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Kauppatieteiden maisteri Jorma Rauhala (s. 1965) on aloittanut Keskon pääjohtajana 1.2.2024. Rauhala on toiminut myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.2.2024 alkaen ja jäsenenä 5.2.2013 alkaen sekä pääjohtajan sijaisena ajalla 15.11.2017–31.1.2024.

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 nimittää hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitus suhteen ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Konsernijohtoryhmä

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

Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitaseoisten periaatteiden ja menettelytapojen käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään muun muassa konsernin ja toimialojen liiketoimintasuunnitelmia, tuloskehitystä ja Keskon hallituksessa käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Yleensä konsernijohtoryhmä kokoontuu 11–15 kertaa vuodessa. Vuonna 2025 konsernijohtoryhmä kokoontui 12 kertaa.

Konsernijohtoryhmä 2025

	Syntymävuosi	Sukupuoli	Aloittanut konserni-johtoryhmän jäsenenä	Vastuualue
Jorma Rauhala, pääjohtaja	1965	Mies	5.2.2013	Keskon pääjohtaja
Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja	1972	Mies	15.11.2017	Päivittäistavarakauppa
Sami Kiiski, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja	1976	Mies	1.6.2023	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa
Johanna Ali, autokaupan toimialajohtaja	1977	Nainen	1.4.2024	Autokauppa
Anu Hämäläinen, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	1965	Nainen	1.6.2024	Talous ja rahoitus, IT, riskienhallinta ja M&A
Lasse Luukkainen, johtaja	1978	Mies	1.6.2024	Lakiasiat ja vastuullisuus
Matti Mettälä, johtaja	1963	Mies	1.10.2012	Henkilöstö
Karoliina Partanen, viestintäjohtaja	1977	Nainen	1.10.2020	Viestintä, brändi ja sidosryhmasuhteet

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

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 osavuositarkastuksina, puolivuositarkastuksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. Konsernin ja sen toimialojen sekä liiketoimintojen strategiat päivitetään vuosittain.

Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoiminnot analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, josta toimialakohtaiset luvut raportoidaan konsernitasolle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrollipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.

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 kuluvalle tilikaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosibudjetointiin ja vuosineljänneksittäin päivitettäviin ennusteisiin, jotka ajallisesti ulottuvat kuluvan tilikauden loppuun. Taloudellisina avaintunnuslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä, kannattavuuden osalta vertailukelpoista liikevoittoa, vertailukelpoista liikevoittoprosenttia ja vertailukelpoista sidotun pääoman tuottoa, sekä rahavirran osalta vapaata kassavirtaa, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuositarkastuksilla, puolivuositarkastuksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää konsernin, toimialojen ja liiketoimintojen myynnin, tuloksen, sidotun pääoman sekä rahavirran 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 sovitun

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

Julkinen tulosraportointi

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

Vuoden 2025 keskeisiä toimenpiteitä

Vuonna 2025 taloushallinnon prosessien ja kontrollien kehittämistä sekä raportoinnin harmonisointia ja automatisointia jatkettiin liiketoimintalähtöisesti. 1.1.2027 voimaan astuvasta IFRS 18 standardin käyttöönottoon valmistauduttiin laatimalla vaikutusarviointi. Vuoden aikana Tanskasta ostetut kolme rautakauppayritystä integroitiin osaksi konsernin taloudellista raportointia ja kestävyysraportointia.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

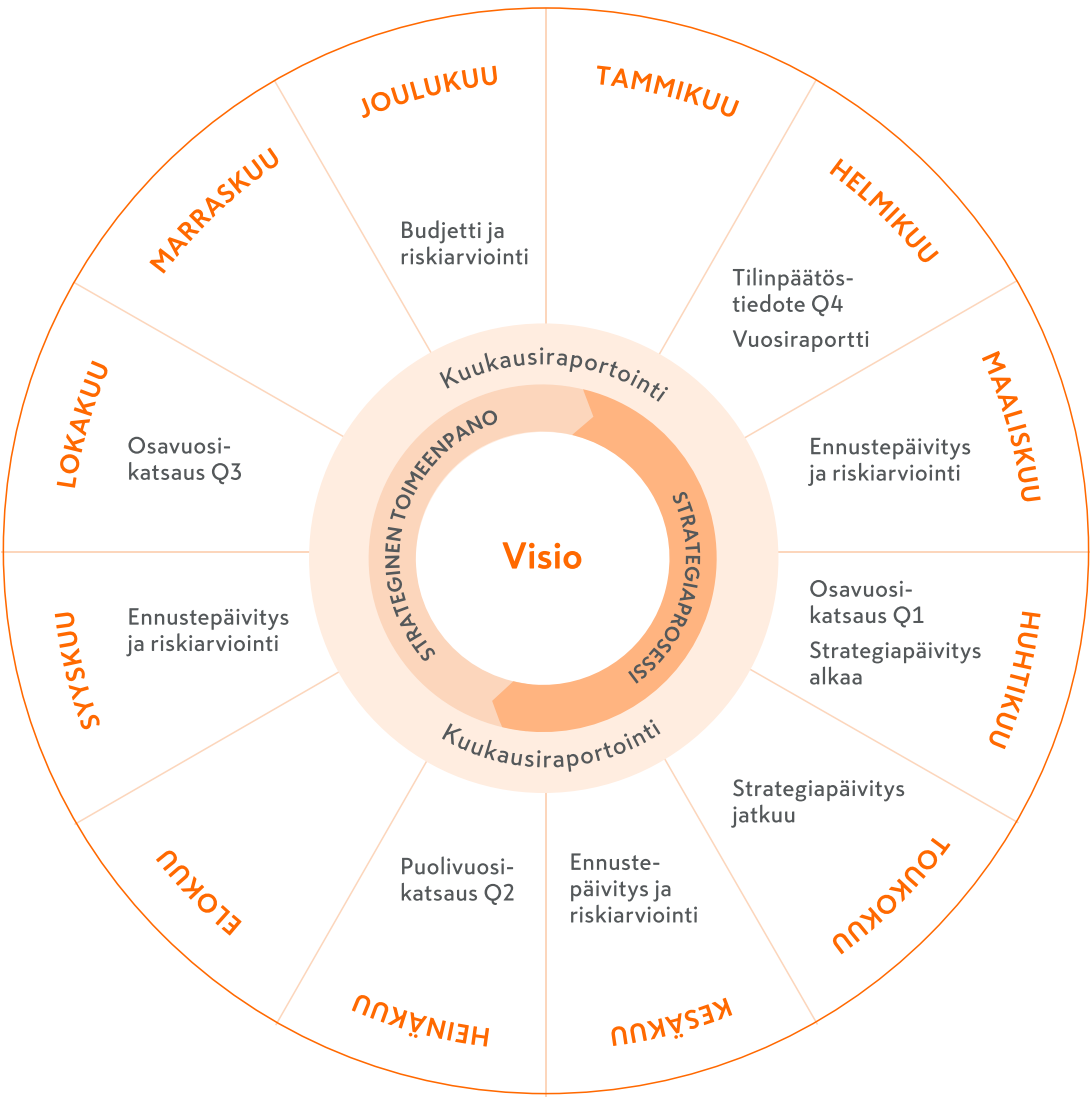
Vuoden 2026 keskeisiä toimenpiteitä

Vuonna 2026 jatketaan valmistautumista IFRS 18 standardin käyttöönottoon. Taloushallinnon tietojärjestelmien, prosessien ja kontrollien kehittämistä sekä raportoinnin harmonisointia ja automatisointia jatketaan liiketoimintalähtöisesti.

Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksyttyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardi- ja tulkintamuutosten 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.

Kesko-konsernin johtamismalli



Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Sisäinen valvonta

Valvontaympäristö

Sisäinen valvonta on olennainen osa johtamista, johon osallistuvat Keskon hallitus, johto ja henkilöstö, ja sen tarkoituksena on osaltaan varmistaa Keskon tavoitteiden saavuttaminen. Tehokkaalla sisäisellä valvonnalla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Sisäisen valvonnan välineitä ovat muun muassa politiikat ja periaatteet, työohjeet, hyväksymisvaltuudet, käyttöoikeudet, laite- ja ohjelmistokontrollit, manuaaliset kontrollit, täsmäytykset, seurantareportit sekä tarkastukset ja itsearviointit.

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus, häiriöttömyys ja jatkuvuus, lakien, säännösten ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen, ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus sekä varallisuuden, tiedon ja osaamisen turvaaminen.

Riskien arviointi ja valvontatoimenpiteet

Keskon valvontatoimenpiteiden tavoitteena on varmistaa muun muassa toimintojen tehokkuus, jatkuvuus ja lainmukaisuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä omaisuuden ja tiedon turvaaminen. Sisäinen valvonta on tehokasta, kun se on jatkuvaa, se on integroitu toimintaan ja se antaa riittävän varmuuden liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisesta. Jotta sisäinen valvontajärjestelmä säilyy tehokkaana, on tärkeää, että johto tunnistaa ne riskit, jotka tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät, ja että valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskilähtöisesti.

Valvontatoimenpiteiden tavoitteena on saavuttaa hyväksyttävä taso tunnistetuille riskeille. Riskienhallinnan osuus kuvaa tarkemmin Keskon riskien arvioinnin prosessia.

Keskon hallitus on hyväksynyt Keskon sisäisen valvonnan politiikan, joka pohjautuu kansainvälisesti laajasti hyväksyttyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO) ja Keskon dokumenttien hallintamalliin, joka koostuu politiikoista, periaatteista ja ohjeista, joita on noudatettava koko Kesko-konsernissa.

Viestintä

Tehokas viestintä tukee sisäisen valvonnan tavoitteiden toteutumista. Politiikat, periaatteet ja ohjeet ovat henkilökunnan saatavilla ja sisäiseen valvontaan liittyviä koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus raportoi sisäisen valvonnan tuloksista pääjohtajalle ja Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Lisäksi läheinen yhteistyö ja hyvä kommunikaatio sisäisen valvonnan linjojen välillä tukee selkeätä vastuunjakoa valvontatoimenpiteiden osalta.

Roolit ja vastuut sisäisessä valvonnassa Kesko-konsernissa



Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Seuranta

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Johto jokaisella toimialalla, yhtiössä ja yksikössä vastaa tehokkaan ja toimivan sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisestä, toteuttamisesta ja ylläpidosta omalla vastuualueellaan. Johto vastaa myös valvonnan ulottamisesta ulkoistettuihin palveluihin. Seurannan tavoitteena on myös tunnistaa mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja prosesseissa, joiden nähdään vaikuttavan tarvittaviin valvontatoimenpiteisiin.

Keskon yhteiset toiminnot ohjaavat ja tukevat toimialoja, yhtiöitä ja yksiköitä omiin vastuualueisiinsa kuuluvilla, konsernitasoisilla 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 yksiköitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä.

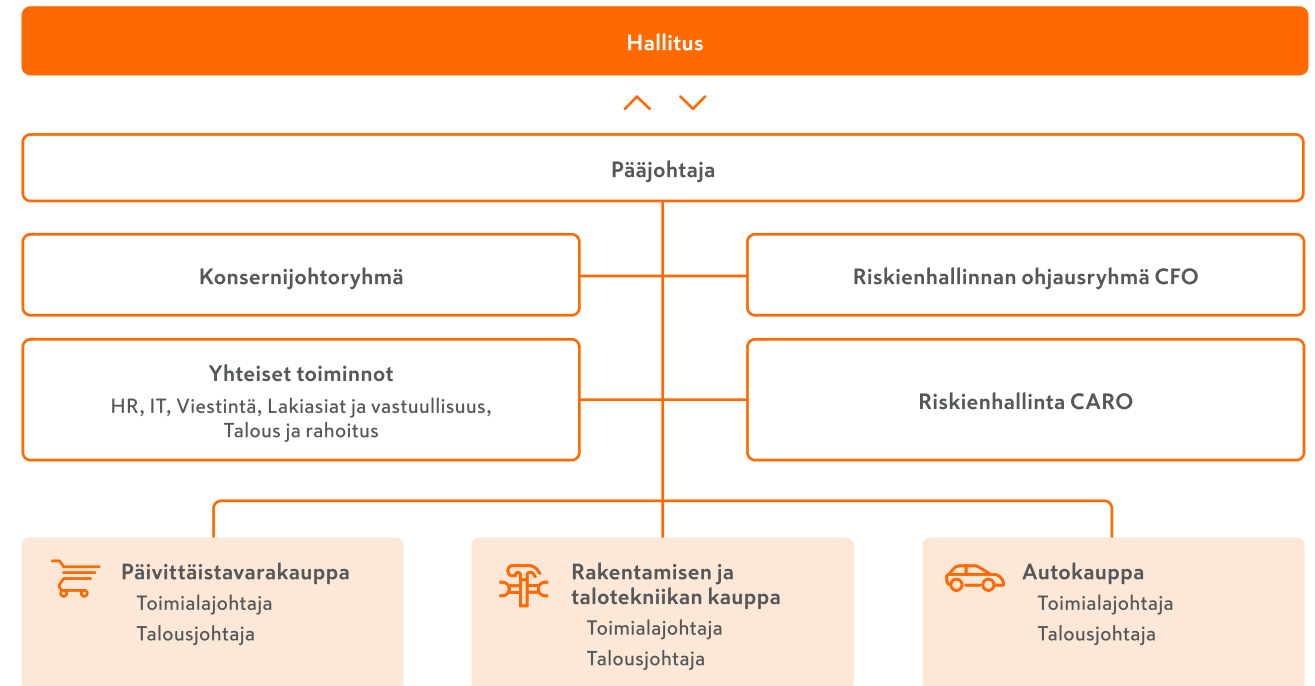
Väärinkäytösepäilyistä ilmoittaminen

Jokaisen Keskona työskentelevän velvollisuus on noudattaa K Code of Conduct -toimintaohjeistoa ja Keskon politiikkoja, periaatteita ja työhön liittyviä ohjeistuksia ja kertoa havaitsemistaan epäkohdista esihenkilölle. Epäilyistä lakien rikkomuksista tai sisäisistä väärinkäytöksistä henkilöstö voi ilmoittaa myös SpeakUp-ilmoituskanavan kautta. Kesko-konsernin Governance, Compliance & Ethics -konsernitoiminnosta vastaava johtaja ja toiminnossa työskentelevä Compliance & Ethics Officer käsittelevät Keskon tutkittaviksi tulevat SpeakUp-ilmoitukset. Tutkinnassa saatetaan tapauskohtaisesti tarvita konsernin sisäistä tarkastusta, muita asiantuntijoita tai viranomaisia.

Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskona ennakkoivaa ja oleellinen osa päivittäistä johtamista. Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Politiikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan tavoitteet ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa.

Riskienhallinnan ohjausmalli



Riskienhallinnan ohjausmalli ja vastuut

Keskon toimialat vastaavat riskienhallinnan toteutuksesta omalla vastuualueellaan, toimintaansa liittyvien riskien tunnistamisesta, arvioimisesta, käsittelystä ja hallinnasta sekä raportoivat riskeistä, riskienhallintatoimenpiteistä ja toimenpiteiden tuloksista riskienhallintatoiminnolle. Yhteiset toiminnot vastaavat konsernitasoisista politiikoista, periaatteista ja ohjeista sekä riskienhallinnan toteutuksesta omalla vastuualueellaan. Liiketoiminnoista riippumaton riskienhallintatoiminto vastaa sisäisen valvonnan ja

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

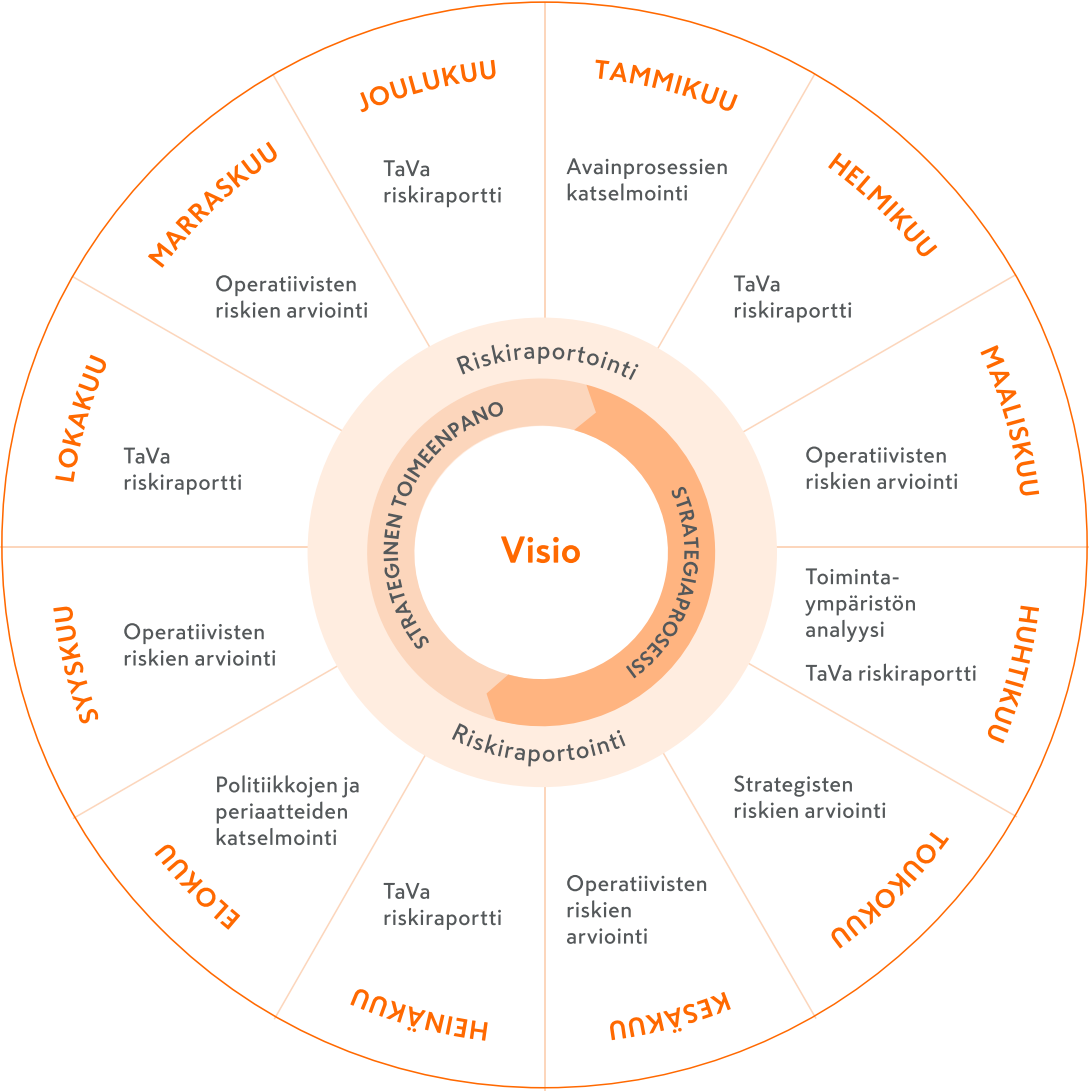
riskienhallinnan viitekehyksestä ja ohjauksesta sekä tukee, koordinoi ja valvoo riskienhallinnan toteutusta Kesko-konsernissa. Konsernijohtoryhmän jäsenet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivasta ja tehokkaasta toteutuksesta omilla vastuualeillaan. Talous- ja rahoitusjohtajan johtama riskienhallinnan ohjausryhmä vastaa konsernin riskitilannekuvan laatimisesta.

Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan johtaja raportoi toiminnallisesti tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle ja hallinnollisesti Keskon pääjohtajalle sisäisestä tarkastuksesta ja konsernin talous- ja rahoitusjohtajalle riskienhallinnasta. Pääjohtaja on vastuussa konsernin riskienhallinnan toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä hyväksyy konsernin riskiraportit ennen hallituskäsittelyä. Keskon hallitus seuraa ja arvioi riskienhallinnan tehokkuutta sekä valvoo yhtiön strategiaan ja toimintoihin liittyvien riskien arviointia ja hallintaa tarkastusvaliokunnan avustamana.

Riskienhallintaprosessi

Keskon riskienhallintaprosessi perustuu konsernin johtamismalliin ja noudattaa taloudellisen raportoinnin aikatauluja. Keskossa käytetään yhtenäisiä riskien arviointi- ja raportointimalleja. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan arvioimalla riskin toteutumisen taloudellisia vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä. Riskin vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Riskienhallinnan vuosikello



Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Riskien tunnistamisella ja arvioinnilla on keskeinen rooli Keskon strategiatyössä ja toiminnan suunnittelussa. Lisäksi riskiarviointeja tehdään merkittävistä hankkeista ja investoinneista sekä yritysjärjestelyistä ja toiminnan muutoksista. Toimialojen ja yhteisten toimintojen riskiarvioinnit, jotka sisältävät riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet mittareineen, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään kunkin toimialan tai yhteisen toiminnon johdossa säännöllisesti.

Strategiset riskit ja mahdollisuudet arvioidaan vuosittain osana strategiaprosessia perustuen toimintaympäristön muutoksiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Riskit priorisoidaan toimialatasolla ja konsolidoidaan konsernin strategiariskiraportiksi. Operatiiviset ja taloudelliset riskit tunnistetaan ja arvioidaan neljännesvuosittain, ja ne raportoidaan konsernin operatiivisten riskien raportissa.

Vastuullisuusriskejä ja -mahdollisuuksia arvioidaan vuosittain ESRS-standardin mukaisesti, ja ne konsolidoidaan konsernin vastuullisuusriskiraporttiin. Compliance-riskit arvioidaan puolivuositain taloudellisen vaikutuksen ja toteutumisen todennäköisyyden perusteella, ja ne raportoidaan konsernin compliance-riskiraportissa.

Riskien ja hallintatoimenpiteiden raportointi toteutetaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti pääjohtajalle, joka käsittelee ja hyväksyy raportit. Merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja

hallintatoimenpiteet raportoidaan hallituksen tarkastusvaliokunnalle riskienhallinnan vuosikellon mukaisesti. Tarkastusvaliokunta arvioi riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta ja raportoi havainnot hallitukselle.

Keskon hallitus käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä raportoi niistä markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista vuosiraportissa ja osavuositarkastuksissa. Riskienhallinnan avainprosessien sekä politiikkojen ja periaatteiden muutostarpeet arvioidaan vuosittain, ja mahdolliset muutokset hyväksytään hallituksessa ennen niiden voimaantuloa.

Riskienhallinnan toteuttaminen 2025

Vuonna 2025 Kesko otti käyttöön uuden riskienhallinnan tietojärjestelmän, joka mahdollisti riskienhallintaprosessien merkittävän kehittämisen ja riskidatan tehokkaan digitalisoinnin. Järjestelmän avulla riskirekisteriä voitiin kehittää rakenteellisesti, mikä paransi riskien yhdistämistä ja toiminnallisten yhteisvaikutusten arviointia riskianalyysissä. Lisäksi riskienhallinnassa otettiin käyttöön uuden sääntelyn mukaiset riskiarviointimallit yhteistyössä toimialojen ja yhteisten toimintojen kanssa. Kestävyysraportoinnin riskienhallintaprosessia kehitettiin vastaamaan sekä lainsäädännön että liiketoiminnan vaatimuksia.

Riskienhallinnan painopisteitä 2026

Vuonna 2026 riskienhallintaprosessien digitalisointia ja datan sekä tekoälyn hyödyntämistä syvennetään riskien luokittelun, hallinnan ja raportoinnin tehostamiseksi. Tekoälyratkaisuja otetaan aktiivisesti käyttöön riskienhallinnassa, vakuutusprosesseissa ja toiminnan kehittämisessä. Jatkuvuudenhallinnan raportointikykyä ja kehitystä edistetään yhteistyössä liiketoimintojen kanssa. Vastuullisuuden riskiarvioinnit ja riskienhallintaprosessi integroidaan tiiviimmin konsernin riskienhallintamalliin ja -käytäntöihin.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

MUUT CG-SELVITYKSESSÄ ANNETTAVAT TIEDOT

Sisäinen tarkastus

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

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin sekä konserni- ja toimialajohdon kanssa käytäviin riskienhallinta- ja valvontakeskusteluihin. Tilintarkastajan kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia tarkastustoiminnan riittävän kattavuuden varmistamiseksi ja päällekkäisen toiminnan välttämiseksi.

Vuosittain laaditaan sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelma, jonka pääjohtaja ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Tarkastussuunnitelmaa täsmennetään riskiperusteisesti kvartaaleittain. 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 ja riskienhallinnan johtaja raportoi toiminnallisesti tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle ja hallinnollisesti Keskon pääjohtajalle sisäisestä tarkastuksesta ja konsernin talous- ja rahoitusjohtajalle riskienhallinnasta.

Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2025

Sisäisen tarkastuksen keskeiset painopisteet vuonna 2025 olivat tekoälyn hyödyntäminen, IT-projektien hallinta, yrityshankinnat ja niiden integrointi, kyberturvallisuus, kauppapaikkainvestoinnit, myynnin johtaminen, käyttötavaraliiketoiminta, ajoneuvojen huoltopalvelut, epäsuorat hankinnat sekä talouden palvelukeskuksen prosessit.

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2026

Sisäisen tarkastuksen keskeiset painopisteet vuonna 2026 ovat tekoälyn hyödyntäminen ja siihen liittyvät prosessit, kyberturvallisuus, IT-palvelujen muutokset, strategiset hankkeet, yrityshankinnat ja niiden integrointi, operatiivisen tehokkuuden ja prosessien parantaminen, sekä talouden palvelukeskuksen prosessit.

Lähipiiritoimet

Keskon hallitus on hallinnointikoodin mukaisesti 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 liiketoimimia. 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 tavarakaupan 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 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 esteellisyysäännöksiä. 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 konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 5.2.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Sisäpiirihallinto

Sisäpiirisäännökset

Kesko noudattaa EU:n ja Suomen sisäpiirisäännöksiä, Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta ja Keskon vahvistamaa täydentävää sisäpiiriohjetta.

Johtohenkilöt ja johtohenkilöiden liiketoimet

Keskossa EU:n markkinoiden väärinkäyttöasetuksen (Market Abuse Regulation, ”MAR”) mukaisiksi johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet, pääjohtaja sekä muut konsernijohtoryhmän jäsenet. Johtohenkilöillä ja heidän lähipiirillään on velvollisuus ilmoittaa Keskolle ja Finanssivalvonnalle Keskon rahoitusvälineillä, kuten osakkeilla, tekemänsä liiketoimet. Keskon johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimet julkistetaan MAR:n mukaisesti.

Suljettu ajanjakso

Keskon johtohenkilöitä koskee 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuositarkastusten sekä tilinpäätöstiedotteen julkistusta. Yhtiö on asettanut vastaavan 30 päivän mittaisen suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuositarkastusten sekä tilinpäätöksen valmisteluun, laatimiseen tai julkistamiseen. Suljetun ajanjakson aikana henkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon osakkeilla ja muilla rahoitusvälineillä.

Sisäpiirihankkeet

Sisäpiiritietoa sisältävissä hankkeissa mukana olevista henkilöistä perustetaan hankekohtainen sisäpiiriluettelo. Sisäpiiriluetteloon merkityt eivät saa käydä kauppaa Keskon rahoitusvälineillä hankkeen aikana.

Rikkomuksista ilmoittaminen

Keskolla on käytössä luottamuksellinen ilmoituskanava, jonka kautta voi jättää ilmoituksen epäilyistä arvopaperimarkkinasääntelyn rikkomuksista. Ilmoituskanavaa ylläpitää Kesko-konsernin ulkopuolinen, itsenäinen yhtiö. Kesko-konsernissa ilmoituskanavasta, tutkintojen toteuttamisesta sekä jatkotoimista vastaa Governance, Compliance & Ethics -konsernitoiminto.

Tehtävät

- Sisäpiirihallinto on Keskossa keskitetty Keskon lakiasioille. Keskon lakiasiat
- tiedottaa, ohjeistaa, kouluttaa ja neuvoo sisäisesti sisäpiiriasioissa,
 - kehittää sisäpiirihallintoa,
 - seuraa sisäpiiriasioiden sääntelyn muutoksia,
 - vastaa sisäpiiriluetteloista, johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä luettelosta sekä muista sisäpiirihallintoon liittyvistä toimenpiteistä,
 - osallistuu sisäpiiriasioita koskevien huolenaiheiden ja rikkomusepäilyjen sisäiseen selvitykseen ja
 - valvoo sisäpiiriohjeistuksen noudattamista yhdessä Keskon sisäisen tarkastuksen kanssa.

Tilintarkastajan palkkiot 2025–2024 (1 000€)

	2025			2024		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	444	1 077	1 521	329	951	1 279
Muut lakisääteiset palvelut	105		105	97		97
Veroneuvonta	-	16	16	-	-	-
IFRS-neuvonta	25	-	25	21	-	21
Muut palvelut	32	47	79	84	4	88
Yhteensä	606	1 140	1 746	531	955	1 486

Tilintarkastus ja kestävyysraportoinnin varmennus

Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon tilintarkastajaksi on valittava tilintarkastusyhteisö, jonka nimeämän päävastuullisen tilintarkastajan tulee olla KHT-tilintarkastaja. Tarkastusvaliokunta valmistelee yhtiön tilintarkastajan valinnan ja antaa suosituksen tilintarkastajaksi. Hallitus tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle. Tilintarkastajan toimikausi on sitä valittaessa kulumassa oleva tilikausi, ja tilintarkastajan tehtävä päättyy toimikauden päättymistä lähinnä seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Varsinainen yhtiökokous 2025 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö Deloitte Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Jukka Vattulainen. Yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulujen korvaus yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Kestävyysraportoinnin varmennus

Keskon kestävyysraportoinnin varmentajaksi on valittava kestävyystarkastusyhteisö, jonka nimeämän päävastuullisen kestävyysraportoinnin varmentajan tulee olla kestävyysraportointitarkastaja. Tarkastusvaliokunta valmistelee yhtiön kestävyysraportoinnin varmentajan valinnan ja antaa suosituksen varmentajaksi. Hallitus tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle. Kestävyysraportoinnin varmentajan toimikausi on sitä valittaessa kulumassa oleva tilikausi, ja kestävyysraportoinnin varmentajan tehtävä päättyy toimikauden päättymistä lähinnä seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Varsinainen yhtiökokous 2025 valitsi yhtiön kestävyysraportoinnin varmentajaksi kestävyystarkastusyhteisö Deloitte Oy:n. Yhtiön päävastuullisena kestävyysraportoinnin varmentajana toimii KHT, kestävyysraportointitarkastaja (KRT) Jukka Vattulainen. Yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti kestävyysraportoinnin varmentajalle maksetaan palkkio ja kulujen korvaus yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

HALLITUS



Esa Kiiskinen

Puheenjohtaja,
palkitsemisvaliokunnan
puheenjohtaja.

s. 1963, mies.
Kauppaneuvos,
yo-merkonomi.

Riippumattomuus: on arvioitu ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: ruokakauppias.

Keskeinen työkokemus: vuodesta 1990 K-ruokakauppias.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Saija ja Esa Kiiskinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 1995–.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 30.3.2009.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 459 910 A-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä sekä 14 766 B-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.
- 31.12.2024: 459 910 A-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä sekä 13 020 B-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.



Timo Ritakallio

Varapuheenjohtaja,
tarkastusvaliokunnan
varapuheenjohtaja,
palkitsemisvaliokunnan
varapuheenjohtaja.

s. 1962, mies.
Vuorineuvos,
tekniikan tohtori,
oikeustieteen maisteri,
MBA.

Riippumattomuus: on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: Pääjohtaja.

Keskeinen työkokemus: OP Pohjola: pääjohtaja ja OP Osuuskunnan toimitusjohtaja 2018–, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: toimitusjohtaja 2015–2018, varatoimitusjohtaja 2008–2014, Pohjola Pankki Oy: varatoimitusjohtaja sekä konsernin johtoryhmän varapuheenjohtaja 2006–2008, OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oy: varatoimitusjohtaja ja johtokunnan jäsen 2001–2005, Osuuspankkien Keskuspankki Oy: johtokunnan jäsen 1997–2001, Opstock Pankkiiriliike Oy: toimitusjohtaja 1993–1997, Uudenkaupungin Seudun Osuuspankki: toimitusjohtaja 1991–1993.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Finanssiala ry: hallituksen puheenjohtaja 2026–, 2020–2021, hallituksen varapuheenjohtaja 2022–2025, jäsen 2017–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2026–, 2020–2021, Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2019–2025, hallituksen puheenjohtaja 2022–2025, OP Yrityspankki Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2018–, Pohjola Vakuutus Oy: hallituksen puheenjohtaja 2018–, Suomen Olympiakomitea: hallituksen puheenjohtaja 2016–2020, Outotec Oyj: hallituksen jäsen 2011–2019, varapuheenjohtaja 2013–2019, Technopolis Oyj: hallituksen jäsen 2008–2015, NASDAQ OMX Nordic: hallituksen jäsen 2003–2011, SSH Communication Security Oyj: hallituksen jäsen 2003–2009.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 12.4.2021

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 2 000 A-osaketta, 3 768 B-osaketta.
- 31.12.2024: 2 000 A-osaketta, 2 676 B-osaketta.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Tiina Alahuhta-Kasko

Palkitsemisvaliokunnan jäsen.

s. 1981, nainen.
Tekniikan kunniatohtori, kauppatieteiden maisteri, CEMS MIM.



Jannica Fagerholm

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja.

s. 1961, nainen.
Kauppatieteiden maisteri.

Riippumattomuus: on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: toimitusjohtaja, Marimekko Oyj.

Keskeinen työkokemus: Marimekko Oyj: toimitusjohtaja 2015–, operatiivinen johtaja ja johtoryhmän jäsen 2014–2015, markkinointijohtaja ja johtoryhmän jäsen 2012–2015, Head of PR, PR-päällikkö 2005–2012.

Keskeisimmät luottamustehtävät: IMD (International Institute for Management Development): Foundation Boardin jäsen 2018–, Climate Leadership Coalition: hallituksen jäsen 2022–, Aalto-yliopisto: hallituksen jäsen 2025–, Finnair Oyj: hallituksen ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen 2019–2025.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 24.3.2025.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 801 B-osaketta.

Riippumattomuus: on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: toimitusjohtaja.

Keskeinen työkokemus: Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö: toimitusjohtaja 2010–, SEB Gyllenberg Private Bank: toimitusjohtaja 1999–2010, Handelsbanken Liv Suomi: maajohtaja 1998–99.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Sanoma Oyj: hallituksen jäsen 2025–, Suomen arkkitehtuuri- ja designmuseosäätiö: hallituksen jäsen 2025–, Mandatum Oyj: hallituksen varapuheenjohtaja 2023–, Solidium Oyj: hallituksen jäsen 2019–, Kelonia Ab: hallituksen jäsen 2010–, Svenska litteratursällskapet i Finland: hallituksen jäsen 2015–2025, finansrådetin jäsen 2001–2015, Sampo Oyj: hallituksen jäsen 2013–2025, Säätiöt ja rahastot ry: hallituksen jäsen 2015–2021, hallituksen puheenjohtaja 2022–2023, Sairaala Eira Oy: hallituksen jäsen 2010–2025, Veritas Eläkevakuutus: hallintoneuvoston jäsen 2010–2022, Hanken Svenska handelshögskolan: hallituksen jäsen 2008–2021, hallituksen puheenjohtaja 2019–2021, Teleste Oyj: hallituksen jäsen 2013–2020, Aktia Abp: hallituksen jäsen 2012–2013, Partiosäätiö: hallituksen jäsen 1997–2013.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 4.4.2016.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 12 972 B-osaketta.
- 31.12.2024: 11 880 B-osaketta.

Keskon suunta

Vuosi 2025

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Vastuullisuus K:ssa

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Pauli Jaakola

s. 1973, mies.
Diplomikauppias,
EMBA.

Riippumattomuus: on arvioitu ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja ei-riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista (hallituksen puheenjohtaja yhtiön merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä).

Kotipaikka: Kirkkonummi, Suomi.

Päätoimi: ruokakauppias, P. Jaakola Oy.

Keskeinen työkokemus: vuodesta 2001 K-ruokakauppias.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Elinkeinoelämän keskusliitto EK: edustajiston jäsen ja yrittäjävaltuuskunnan jäsen 2026–, Kaupan liitto ry: hallituksen jäsen 1.1.2025–, K-kauppiasliitto: hallituksen puheenjohtaja 2024–, hallituksen jäsen 2019–, 2012–2016, K-ruokakauppiasyhdistys ry: hallituksen puheenjohtaja 2019–2024, varapuheenjohtaja 2012–2016, jäsen 2011–2012, 2016–2018, Päivittäistavara kauppa ry: hallituksen jäsen 2019–2024, Vähittäiskaupan tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2019–2024, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö sr: hallituksen puheenjohtaja 2024–, hallituksen jäsen 2023–, K-instituutti Oy: hallituksen jäsen 2012–2016.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 26.3.2024.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 180 000 A-osaketta määräysvaltayhteisön nimissä ja 4 188 B-osaketta omissa nimissä.
- 31.12.2024: 180 000 A-osaketta määräysvaltayhteisön nimissä ja 3 387 B-osaketta omissa nimissä.



Piia Karhu

Tarkastusvaliokunnan jäsen.

s. 1976, nainen.
Kauppatieteiden tohtori.

Riippumattomuus: on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Kauniainen, Suomi.

Päätoimi: johtaja Metso.

Keskeinen työkokemus: Metso: Mineraalit-liiketoiminta-alueen johtaja 2024–, Metallit-liiketoiminta-alueen johtaja 2022–2024, liiketoiminnan kehitysjohtaja 2020–2022, Finnair Oyj: asiakaskokemuksesta vastaava johtaja 2016–2020. Finnair Oyj:ssä vuodesta 2013 alkaen eri johtotehtävissä. Aiemmin liikkeenjohtajan konsulttina 12 vuotta Ernst & Youngilla ja Capgeminiillä.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Hallituksen jäsen East Office of Finnish Industries Oy 2024–.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 11.4.2018.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 6 734 B-osaketta.
- 31.12.2024: 5 933 B-osaketta.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Jussi Perälä

s. 1970, mies.
Diplomikauppias,
merkonomi.

Riippumattomuus: on arvioitu ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: kauppias, J & M Perälä Oy.

Keskeinen työkokemus: Kauppias: K-Rauta Hämeenkylä 2025–, K-Rauta Oulunkylä 2014– ja K-Rauta Procenter Pasila 2020–, K-Rauta Palokka Jyväskylä 2010–2014, Rautia-maatalous Vasarakatu Jyväskylä 2003–2010, K-Rauta Kangasniemi 1998–2008, K-Rauta Laukaa 1997–2013, Rautia Joutsa 1997–2012, K-Rauta Toivakka 1997–2005.

Keskeisimmät luottamustehtävät:

K-kauppiasliitto: hallituksen varapuheenjohtaja 2016–2021, jäsen 2009–2014, K-rautakauppiasyhdistys: hallituksen jäsen 2008 ja varapuheenjohtaja 2009–2014, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2018–2021, Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy: hallituksen puheenjohtaja 2020–2021, hallituksen jäsen 2017–2020, Rakennus- ja sisustustarvikekauppayhdistys ry: hallituksen jäsen 2009–2011 ja 2016–2021, Rautia-ketjun johtokunta: puheenjohtaja 2008, jäsen 2001–2007, K-Rauta suunnitteluryhmä: 2011–2014.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 12.4.2021.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 133 000 A-osaketta ja 99 121 B-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.
- 31.12.2024: 133 000 A-osaketta ja 98 320 B-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

KONSERNIJOHTORYHMÄ



Jorma Rauhala

Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja.

s. 1965, mies
kauppatieteiden maisteri.

Muut keskeiset tehtävät: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen puheenjohtaja 26.03.2025–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja 1.1.2025–, EK:n hallituksen jäsen 1.2.2024–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 1.1.2026–, hallituksen puheenjohtaja 1.2.2024–31.12.2025, European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 2019–6/2024, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy: hallituksen puheenjohtaja 2021–2025, Päivittäistavarakauppa ry: hallituksen puheenjohtaja 2017 (päätyi 20.11.2017) ja 2013–2014, hallituksen jäsen 2013–2016, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2014–2017 (päätyi 24.11.2017).

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1992. Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja 1.2.2024 alkaen. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja 15.11.2017 alkaen ja pääjohtajan sijainen 15.11.2017–31.1.2024. Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja 2015–2017. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013–2017. K-Citymarket-ketjun

elintarvikekaupasta vastaava johtaja 2012–2013, Kespro Oy:n toimitusjohtaja 2007–2012, Kespro Oy:n ostojohtaja 2003–2007.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 5.2.2013.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 254 443 B-osaketta
- 31.12.2024: 238 029 B-osaketta.



Ari Akseli

Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja.

s. 1972, mies
kauppatieteiden maisteri.

Muut keskeiset tehtävät:

Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2026–, Päivittäistavarakauppa ry: hallituksen puheenjohtaja 2025–, hallituksen jäsen 2019–, hallituksen varapuheenjohtaja 2023–, hallituksen puheenjohtaja 2021–2022 ja 2017–2018, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 2021–, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy: hallituksen puheenjohtaja 2025–, AMS Advisor Board: jäsen 2013–2019, IGS Advisor Board: jäsen 2016–, Ruokatieto: hallituksen varapuheenjohtaja 2016–2019, hallituksen jäsen 2013–2015, Suomalaisen Työn Liitto: johtokunnan jäsen 2014–2019.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1995. Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja 15.11.2017 alkaen, Keskon päivittäistavarakaupan Tavarakauppa-yksikön johtaja 2013–2017, Anttila Oy:n toimitusjohtaja 2010–2013, K-citymarket Oy:n toimitusjohtaja 2008–2013.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 15.1.2017.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 1 824 A-osaketta, 139 955 B-osaketta.
- 31.12.2024: 1 824 A-osaketta, 130 493 B-osaketta.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Sami Kiiski

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja.

s. 1976, mies
kauppatieteiden maisteri.

Muut keskeiset tehtävät: European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 6/2024–, Intersport International Corporationin (IIC) hallituksen jäsen 2022–9/2024, Autotuojat ja -teollisuus ry hallituksen jäsen 2023–2024, Autoalan Keskusliiton (AKL) hallituksen jäsen 2023–2024, Muoti- ja urheilukauppa ry:n hallituksen jäsen 2020–2023, Urheilun Vähittäis- ja Tukkukauppa ry:n (UVT) hallituksen jäsen 2014–2019.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2020. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja 1.4.2024–, Autokaupan toimialajohtaja ja K-Auto Oy:n toimitusjohtaja 6/2023–3/2024, Keskon vapaa-ajankaupasta vastaava johtaja sekä Intersport Finland Oy:n toimitusjohtaja 2020–8/2023, Halti Oy:n toimitusjohtaja 2015–2020, Sultrade Oy:n varatoimitusjohtaja 2014–2015 ja kansainvälisen myynnin johtaja 2009–2014, Solifer Group:n vapaa-ajan kaupan liiketoimintajohtaja 2007–2009.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.6.2023.

- Keskon osakkeet:**
- 31.12.2025: 24 321 B-osaketta.
 - 31.12.2024: 16 376 B-osaketta.



Johanna Ali

Autokaupan toimialajohtaja.

s. 1977, nainen
kauppatieteiden maisteri.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.4.2024.

- Keskon osakkeet:**
- 31.12.2025: 4 450 B-osaketta.
 - 31.12.2024: 1 510 B-osaketta.

Muut keskeiset tehtävät: Autoalan Keskusliitto: hallituksen jäsen 2024–, Autotuojat ja -teollisuus ry: hallituksen varapuheenjohtaja 23.9.2025–, hallituksen jäsen 2024–, Suomen Autokierrätys Oy: hallituksen puheenjohtaja 30.10.2025–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2021. Autokaupan toimialajohtaja ja K Auto Oy:n toimitusjohtaja 4.6.2024 alkaen (vt. toimialajohtaja 1.4.2024 alkaen), K-Auto Oy, Audin liiketoimintajohtaja 2021–2024, Forenom Oy:n Suomen maajohtaja 2019–2021, LeasePlan Finland Oy:n kaupallinen johtaja 2015–2019, operatiivinen johtaja 2009–2015, kehitys- ja IT-päällikkö 2007–2009, Business Controller 2003–2006, PricewaterhouseCoopers Oy, tilintarkastaja 1999–2002.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Anu Hämäläinen

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO.
s. 1965, nainen
kauppatieteiden maisteri.

Muut keskeiset tehtävät: Valmet Oyj:n hallituksen jäsen 2022– ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2024–, Neles Oyj:n hallituksen jäsen 2020–2021, hallituksen varapuheenjohtaja 2021–2022 ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2020–2022, Finnfundin (Teollisen yhteistyön rahasto Oy) hallituksen jäsen 2019–2024, Outotec Oyj:n hallituksen jäsen 2019–2020 ja tarkastus- ja riskivaliokunnan puheenjohtaja 2019–2020, Fingrid Oyj:n hallituksen jäsen 2016–2020, Glaston Oyj:n hallituksen jäsen 2012–2019.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2020. Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO 1.6.2024 alkaen. Kesko Oyj:n rahoitusjohtaja 2020–2024, Wärtsilä Oyj:n rahoitusjohtaja 2015–2020, talousjohtaja 2010–2015, ja johtaja 2008–2010, SRV Yhtiöt Oyj:n talousjohtaja 2006–2008, Quorum Oy:n partneri 2005–2006, Conventum Oy:n hallintojohtaja 2001–2005, Opstock Oy:n hallintojohtaja ja partneri 1999–2001, Wärtsilä erilaiset rahoitus- ja taloustehtävät 1991–1999.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.6.2024.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 11 963 B-osaketta.
- 31.12.2024: 8 395 B-osaketta.



Lasse Luukkainen

Johtaja, lakiasiat ja vastuullisuus.
s. 1978, mies
varatuomari.

Muut keskeiset tehtävät: Davidsens Tømmerhandel A/S: hallituksen puheenjohtaja 2024–, UAB "Kesko Senukai Lithuania": hallituksen puheenjohtaja 2020–, EuroCommerce hallituksen jäsen 2025–, Independent Retail Europe: hallituksen jäsen 2020–2024, Vähittäiskaupan Takaos Oy: hallituksen jäsen 2020–, Elinkeinoelämän Keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2020–, Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 2020–2024.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2010. Johtaja, lakiasiat ja vastuullisuus 2024–; Konsernin lakiasiajohtaja 2020–2024; Senior Corporate Counsel 2015–2019; Lakimies (Corporate Counsel) 2012–2015; Lakimies (Legal Counsel) 2010–2011. Lakimies Asianajotoimisto Castrén & Snellman 2005–2010.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.6.2024.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2025: 36 195 B-osaketta.
- 31.12.2024: 31 537 B-osaketta.

Keskon suunta

Vuosi 2025
 Strategia ja toimintaympäristö
 Liiketoiminta
 Vastuullisuus K:ssa
 Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
 Kestävyys selvitys
 Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö.
 s. 1963, mies
 varatuomari.

Muut keskeiset tehtävät: Työllisyysrahasto: hallintoneuvoston jäsen 2018–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa 1990–2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö 12.4.2021 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja vastuullisuus 2020–2021. Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoinnot 2018–2020. Johtaja, henkilöstö 2015–2017. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2012–2014. K-kauppiaaliitto ry:n toimitusjohtaja 2005–2012, Rautakesko Oy:n talousjohtaja 2002–2005, Rautakesko Oy:n kehitysjohtaja 2001–2002, Rauta-maatalousryhmän projektipäällikkö 1999–2000, Rautakeskon Rautia-ketjun ketjujohtaja 1998–1999, Rauta-maatalousryhmän kenttäpäällikkö 1996–1998, Vähittäiskaupan Taka Oy:n kenttäpäällikkö 1994–1996, Kesko Oyj:n Luotto-osaston luottopäällikkö 1991–1992, Kesko Oyj:n Luotto-osaston lakimies 1990–1991.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2012.

- Keskon osakkeet:**
- 31.12.2025: 1 000 A-osaketta, 125 205 B-osaketta
 - 31.12.2024: 1 000 A-osaketta, 119 557 B-osaketta.



Karoliina Partanen

Viestintäjohtaja.
 s. 1977, nainen
 valtiotieteiden maisteri.

Vastuualueet: Viestintä, brändi ja sidosryhmäsuhteet.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015. Kesko Oyj:n viestintäjohtaja 2017 alkaen. Keskon päivittäistavarakaupan viestintäjohtaja 2015–2017. Metso Oyj:n brändijohtaja 2013–2015, markkinointi- ja viestintäjohtaja 2009–2013 sekä viestintäpäällikkö 2005–2009. Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy, viestintäkonsultti 2000–2005.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2020.

- Keskon osakkeet:**
- 31.12.2025: 39 225 B-osaketta.
 - 31.12.2024: 35 284 B-osaketta.



PALKITSEMIS- RAPORTTI 2025

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

JOHDANTO

Tämä on lainsäädännön ja Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2025 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen Kesko Oyj:n (”Kesko”) toimielinten palkitsemisraportti. Palkitsemisraportti koskee Keskon hallituksen jäsenten sekä pääjohtajan palkitsemisen raportointia vuodelta 2025. Palkitsemisraportti perustuu Keskon toimielinten palkitsemispolitiikkaan, joka käsiteltiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 26.3.2024, ja edeltävään palkitsemispolitiikkaan, joka käsiteltiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 28.4.2020. Yhtiökokous päätti kannattaa esitettyjä palkitsemispolitiikkoja.

Keskon hallituksen palkitsemisvaliokunta on valmistellut palkitsemisraportin, ja hallitus on hyväksynyt sen kokouksessaan 4.2.2026. Keskon tilintarkastaja Deloitte Oy on tarkastanut, että palkitsemisraportissa on annettu valtiovarainministeriön asetuksessa (valtiovarainministeriön asetus osakkeen liikkeeseenlaskijan palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisraportista, 608/2019) tarkoitetut tiedot. Palkitsemisraportti käsitellään Keskon varsinaisessa yhtiökokouksessa 2026. Toimielinten palkitsemisraportti 2024 hyväksyttiin Keskon varsinaisessa yhtiökokouksessa 24.3.2025. Yhtiökokouksen päätös palkitsemisraportista on neuvoa-antava.

Tämä palkitsemisraportti on saatavilla Keskon internetsivuilla www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/.

Maksetut palkkiot ja liiketoiminnan kehitys viideltä vuodelta

Rooli	2021	2022	2023	2024	2025
Hallitus pj	119 900	117 000	114 600	122 000	133 800
Hallitus vpj	74 900	71 400	70 200	73 800	85 800
Muut hallituksen jäsenet keskimäärin	61 160	59 960	58 760	63 875	55 967
Pääjohtaja, Jorma Rauhala				1 186 625	2 008 008
Työntekijä, Suomi	42 974	43 236	43 697	44 292	46 629
Liikevaihto, milj. €	11 300	11 809	11 784	11 920	12 475
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	776	815	712	650	655
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	17,2	16,9	13,4	11,3	10,4
Keskon B-osakkeen kokonaistuotto (TSR), %	43,08	-26,05	-7,77	5,76	16,60

Hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muiden jäsenten palkkiot sisältävät vuosi- ja kokouspalkkiot. Pääjohtajan palkitseminen pitää sisällään kiinteän vuosipalkan, auto- ja puhelinedun, terveysvakuutuksen sekä muuttuvat palkanosat eli tulospalkkion ja osakepalkkion. Työntekijöiden vuosiansio sisältää keskimääräiset palkat ja palkkiot (tilinpäätöksen henkilöstökulut jaettuna Suomessa olevilla täysiaikaisten työntekijöiden määrällä). Taulukossa esitetyt luvut ovat maksuperusteisia. Myöhempinä vuosina maksettavaksi erääntyvät palkkiot eivät sisälly lukuihin.

Palkitsemispolitiikan mukaisesti Keskon hallituksen palkitsemisvaliokunta valvoo palkitsemispolitiikan täytäntöönpanoa ja varmistaa, että yhtiön toimielinten palkitseminen tapahtuu yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan puitteissa. Keskon hallituksen jäsenten ja pääjohtajan palkitseminen on tilikaudella 2025 vastannut yhtiökokouksissa 2024 ja 2020 hyväksytyjä palkitsemispolitiikkoja. Maksettuja palkkioita ei ole peritty takaisin.

Keskon palkitsemispolitiikassa esitetyn mukaisesti palkitsemisen tarkoituksena on yhdenmukaistaa

osakkeenomistajien sekä hallituksen jäsenten, pääjohtajan ja mahdollisen pääjohtajan sijaisen tavoitteet yhtiön arvon kasvattamiseksi ja liiketoimintastrategian toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Tätä kautta palkitseminen edistää yhtiön pitkän aikavälin taloudellista menestystä.

Muutokset pääjohtajan kokonaispalkitsemisessa ovat johtuneet pääasiassa muutoksista toteutuneissa tulos- ja osakepalkkioissa.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

HALLITUKSEN PALKKIOT

Keskon toimielinten palkitsemispolitiikan mukaisesti varsinainen yhtiökokous 24.3.2025 päätti hallituksen jäsenten palkkioista ja kulujen korvauserusteista. Ehdotuksen yhtiökokoukselle oli tehnyt Keskon osakkeenomistajien nimitystoimikunta.

Yhtiökokous päätti seuraavissa taulukoissa esitetyt hallituksen jäsenten vuosi- ja kokouspalkkiot. Vuosipalkkiot maksettiin yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti Keskon B-osakkeina ja rahana siten, että noin 30 % palkkion määrästä annettiin osakkeina. Osakkeiden luovutuksen jälkeen loppuosa palkkioista maksettiin rahana. Yhtiö luovutti hallussaan olevia omia osakkeita hallituksen jäsenille 30.4.2025. Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt, riippuen siitä, kumpi ajankohdista on aiempi.

Varsinaisen yhtiökokouksen 2025 päätös hallituksen jäsenten vuosi- ja kokouspalkkioista

Hallituksen vuosipalkkiot (€)

	2025
Puheenjohtaja	120 000
Varapuheenjohtaja	75 000
Jäsen	55 000
Jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	75 000

Hallituksen kokouspalkkiot / kokous (€)

	2025
Hallituksen kokous	
Puheenjohtaja	1 200
Jäsen	600
Valiokunnan kokous	
Valiokunnan puheenjohtaja, joka ei ole hallituksen pj tai vpj	1 200
Jäsen	600

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hallituksen jäsenille 2025 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)

	Vuositulo	Kokouspalkkiot			Palkkiot yhteensä	Vuosituloa luovutettujen B-osakkeiden määrä*
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta		
Esa Kiiskinen (pj)	120 000	12 000		1 800	133 800	1 746
Timo Ritakallio (vpj)	75 000	6 000	3 000	1 800	85 800	1 092
Tiina Alahuhta-Kasko**	55 000	4 800		600	60 400	801
Jannica Fagerholm	75 000	6 000	6 000		87 000	1 092
Pauli Jaakola	55 000	6 000			61 000	801
Piia Karhu	55 000	6 000	3 000		64 000	801
Jussi Perälä	55 000	6 000			61 000	801
Peter Fagernäs ***		1 200		1 200	2 400	
Yhteensä	490 000	48 000	12 000	5 400	555 400	7 134

* Keskon omien osakkeiden luovutuspäivä oli 30.4.2025. Toteutuspäivän keskimääräinen oli 20,14 euroa.
** Tiina Alahuhta-Kasko valittiin hallituksen jäseneksi 24.3.2025.
*** Peter Fagernäs oli hallituksen jäsen 24.3.2025 asti.

Keskon hallituksen jäsenille on lisäksi maksettu varsinaisessa yhtiökokouksessa 2025 päätetyn mukaisesti kulujen korvauksia.

Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä, eivätkä he kuulu yhtiön palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Keskon suunta

Vuosi 2025
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Vastuullisuus K:ssa
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

- Palkitsemisraportti

PÄÄJOHTAJAN PALKITSEMINEN

Yhtiön toimitusjohtajana, josta käytetään nimitystä pääjohtaja, on toiminut 1.1.–31.12.2025 Jorma Rauhala.

Keskon hallitus on päättänyt palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan palkitsemisesta. Pääjohtajan palkitseminen on koostunut kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmästä eli tulospalkkiosta, pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmästä eli osakepalkkiosta sekä muista taloudellisista eduista eli auto- ja matkapuhelineduista ja lisäeläkkeestä. Pääjohtajalla on terveysvakuutus sekä vapaa-ajan matkavakuutus. Pääjohtajalla on vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä käytössään työnantajan tukema kulttuuri- ja liikuntaetu.

Keskon pääjohtajan palkitsemista on verrattu samankaltaisten yhtiöiden palkitsemistasoihin ja käytäntöihin. Vertailujen perusteella on päätetty pääjohtajan palkitsemisesta vuodelle 2025 Keskon palkitsemispolitiikan antamissa rajoissa.

Maksetut ja erääntyvät palkkiot

Pääjohtajalle on vuonna 2025 maksettu ohessa olevassa taulukossa esitetyt palkat, palkkiot ja luontoisedut sekä eläke-edut.

Vuodelta 2025 pääjohtajalle tullaan maksamaan tulospalkkiota 585 000 euroa. Tulospalkkio maksetaan

Keskon tulospalkkiosääntöjen mukaan viimeistään ansaintajaksoa seuraavan vuoden huhtikuun viimeinen päivä. Lisäksi pääjohtajalle maksetaan osakepalkkiota keväällä 2026 PSP 2024–2027 ohjelman vuosien 2024 ja 2025 toteuman perusteella bruttona 61 538 osaketta.

Kiinteiden ja muuttuvien palkitsemisen osien suhteelliset osuudet

Pääjohtajalle maksettiin vuonna 2025 tulos- ja osakepalkkiota yhteensä 1 147 763 euroa, mikä on 57,2 prosenttia hänen kokonaispalkitsemisestaan.

Tulospalkkion enimmäismäärä vuosina 2024 ja 2025 oli pääjohtajalla 100 prosenttia vuosipalkasta. Pääjohtajan sijaisena 1.1.–31.1.2024 ja pääjohtajana 1.2.–31.12.2024 toimineelle Jorma Rauhalalle maksettiin keväällä 2025 vuoden 2024 perusteella tulospalkkiota yhteensä 520 000 euroa, mikä oli noin 69,3 prosenttia hänen vuoden 2024 vuosipalkastaan.

Pääjohtajalle maksettiin keväällä 2025 osakepalkkiota bruttomääräisenä 627 763 euroa, mikä on noin 80,5 prosenttia hänen vuoden 2025 vuosipalkastaan.

Pääjohtajan palkat, palkkiot ja luontoisedut sekä eläke-edut (€)

Kuvaus	Pääjohtaja
Kiinteä rahapalkka*	819 000
Tulospalkkio	520 000
Osakepalkkiot**	627 763
Luontoisedut ***	41 245
Yhteensä	2 008 008
Lisäeläkejärjestelyyn maksettu	****

* Sisältää loma-ajan palkan ja lomarahaa.

** Osakepalkkion euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 12.3.2025 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimurssia. Osakepalkkioiden euromäärät ovat bruttomääräisiä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja varainsiirtovero ja näiden vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Vuonna 2025 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä pääjohtaja Jorma Rauhalalle oli 32 827 osaketta ja nettomäärä 16 414 osaketta.

*** Sisältää auto- ja matkapuhelinedun sekä terveysvakuutuksen

**** Pääjohtaja Jorma Rauhala on Keskon Eläkekassan jäsen ja eläke määräytyy eläkekassan sääntöjen mukaisesti. Vuonna 2025 pääjohtaja Jorma Rauhalan lisäeläkkeeseen ei ole tehty maksuja.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Osakepalkkiot

Pääjohtaja Jorma Rauhalan osakepalkkiot ovat toteutuneet oheisen taulukon mukaisesti. Osakeohjelman Performance Share Plan (PSP) 2023–2026 toteuman perusteella maksettiin osakkeet keväällä 2025 perustuen vuosien 2023 ja 2024 mittareiden toteumaan. Osakeohjelman Performance Share Plan (PSP) 2024–2027 osakkeet maksetaan keväällä 2026 perustuen vuosien 2024 ja 2025 mittareiden toteumaan. Performance Share Plan (PSP) -ohjelmissa kahden vuoden ansaintajakson jälkeen alkaa kahden vuoden pituinen sitouttamisjakso.

Vuonna 2025 käynnistyi uusi Performance Share Plan President and CEO (PSP President and CEO) 2025–2028 sekä siirtymävaiheen osakeohjelma Bridge Plan (Bridge) 2025–2028. Pääjohtajan osakepalkitseminen on tapahtunut vuodesta 2025 alkaen uuden osakeohjelman mukaisesti. PSP President and CEO -osakeohjelmassa on kolmen vuoden ansaintajakso, jota seuraa vuoden sitouttamisjakso. Bridge-osakeohjelma sisältää kahden vuoden pituisen ansaintajakson sekä kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. PSP President and CEO -osakeohjelman osakkeet maksetaan keväällä 2028 perustuen vuosien 2025, 2026 ja 2027 mittareiden toteumaan. Bridge-osakeohjelman osakkeet maksetaan keväällä 2027 perustuen vuosien 2025 ja 2026 mittareiden toteumaan. Molemmat osakeohjelmat ovat Keskon palkitsemispolitiikan mukaisia.

PSP President and CEO, Bridge, sekä Performance Share Plan (PSP) -osakeohjelmissa olevan sitouttamisjakson aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimosuhde päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Hallitus voi yksittäistapauksissa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Alla olevassa taulukossa on ilmoitettu tiedot toteutuneista osakepalkkioista.

Pääjohtajan osakeohjelmat

	PSP 2024–2027	PSP 2023–2026
Ansaintajakso	2024–2025	2023–2024
Toteutunut ansainta, ansaintajaksojen keskiarvo, %	45,00	39,00
Ansaintajakso päättyy	31.12.2025	31.12.2024
Osakkeiden luovutusvuosi	2026	2025
Osakkeiden luovutuspäivän osakekurssi, EUR	*	19,12
Sitouttamisjakso päättyy	10.2.2028	10.2.2027
Osakkeiden enimmäismäärä, kpl **	136 750	84 173
Osakkeiden enimmäismäärän arvo myöntöhetkellä, EUR ***	2 416 373	1 504 172
Toteutuneet osakkeet, kpl**	61 538	32 827
Toteutuneen osakepalkkion kokonaisarvo, EUR	*	627 763

* Osakekurssi ja osakepalkkion kokonaisarvo on tiedossa osakkeiden luovutuspäivänä keväällä 2026.

** Ilmoitettu osakemäärä on osakkeiden bruttomäärä. Bruttomäärä tarkoittaa, että siitä vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja varainsiirtovero ja näiden vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina.

*** Tammikuun 2023 osakkeen keskiarvo oli 21,42 euroa, tammikuun 2024 keskiarvo oli 17,87 euroa ja tammikuun 2025 keskiarvo oli 17,97 euroa.

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

- Palkitsemisraportti

Keskon suoritusperusteisten osakepalkkio-ohjelmien kriteereinä on käytetty Keskon sijoitetun pääoman tuotto prosenttia (ROCE%), Keskon myynnin kehitystä, Keskon B-osakkeen kokonaistuottoa ja vastuullisuustavoitetta. Kriteereiden kehitystä on kuvattu alla olevan taulukossa vuosilta 2023, 2024 ja 2025.

Vuonna 2025 maksettu osakepalkkio on maksettu taulukon mittareiden vuosien 2023 ja 2024 toteuman keskiarvon perusteella. Vuonna 2026 maksettava osakepalkkio maksetaan taulukon mittareiden vuosien 2024 ja 2025 toteuman keskiarvon perusteella.

Tulospalkkiot

Vuonna 2025 maksettu tulospalkkio on ansaittu vuonna 2024 ja vuonna 2026 maksettava tulospalkkio on ansaittu vuonna 2025. Keskeiset tavoitteet pääjohtajan tulospalkkiossa vuonna 2025 olivat Keskon osakas arvon kehitys, liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%), myynnin kehitys ja strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Keskeiset tavoitteet pääjohtajana 1.2.2024 aloittaneen Jorma Rauhalan tulospalkkiossa vuonna 2024 olivat Keskon osakas arvon kehitys, liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%), myynnin kehitys ja strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita.

Lisäksi pääjohtajan palkitsemisen perusteena on käytetty hänen kokonaissuoriutumis taan. Pääjohtajan tulospalkkiomittarit ja niiden toteumat on kuvattu seuraavan sivun taulukossa.

Lisäeläkkeet

Pääjohtaja Jorma Rauhalan vanhuuseläkkeen alkamisikä on 65 vuotta. Jorma Rauhala on Keskon Eläkekassan jäsen. Hänen vanhuuseläkkeensä suuruus on 66 % pääjohtajan eläkepalkasta. Eläke on etuusperusteinen ja eläkepalkka määräytyy Keskon Eläkekassan sääntöjen mukaan.

Performance Share Plan President and CEO, Bridge Plan sekä Performance Share Plan -osakepalkkio-ohjelmien mittarit ja niiden toteumat

	2025		2024		2023	
	Painoarvo	Toteuma	Painoarvo	Toteuma	Painoarvo	Toteuma
Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto	40 %	50 %	40 %	40 %	40 %	20 %
Keskon sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%)	40 %	30 %	40 %	40 %	40 %	30 %
Keskon myynnin kehitys	10 %	30 %	10 %	30 %	10 %	30 %
Vastuullisuustavoite*	10 %	100 %	10 %	100 %	10 %	100 %
Mittareiden kokonaistoteumaprosentti		45 %		45 %		33 %

*Vastuullisuustavoite sisältää ilmastopäästöjen vähentämiseen, kansainvälisiin vastuullisuusindekseihin ja -arviointeihin sekä sosiaaliseen kestävään kehitykseen sidotut tavoitteet. (Osakepalkkio-ohjelman lisäksi vuonna 2025 johtoryhmien jäsenillä ja heille raportoivilla henkilöillä on ollut vastuullisuusstrategian mukainen vastuullisuustavoite yhtenä tulospalkkiokriteerinä. Vastuullisuustavoitteita on asetettu myös isolle joukolle tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevia avainhenkilöitä henkilön roolin mukaisesti.)

Keskon suunta

- Vuosi 2025
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Vastuullisuus K:ssa
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Pääjohtajan tulospalkkion tavoitteet ja toteumat 2024 ja 2025

				Kokonaisarvio asteikolla 0–100	Maksuvuosi
Pääjohtaja	Tavoitteet	Toteuma			
STI 2025	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	Yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet: - Keskon EBIT - Keskon ROCE % - TSR - Myynnin kehitys		Päivittäistavarakaupassa ja autokaupassa liikevoitto toteutui yli tavoitetason, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa liikevoitto toteutui alle tavoitetason ennakoitua heikomman markkinatilanteen vuoksi. Päivittäistavarakaupassa myynti alitti jonkin verran tavoitetason ja sidotun pääoman tuotto oli lähes tavoitetasolla, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa myynti ja sidotun pääoman tuotto alittivat tavoitetason heikosta markkinatilanteesta johtuen, autokaupassa myynti ja sidotun pääoman tuotto ylittivät tavoitetason.	
	Henkilökohtaiset tavoitteet	Pääjohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet muodostuivat kahdeksasta eri osa alueesta, jotka hallitus on huomionut pääjohtajan kokonaisarvioinnissa.		Lisäksi hallitus on arvioinut strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, joita olivat muun muassa - toimialojen markkina-asemaa koskevien tavoitteiden saavuttaminen - osakkeenomistaja-arvon kasvattaminen - liiketoiminnan kannattava kasvu orgaanisesti ja yritysostoin - myymäläverkoston kehittäminen - teknologian ja datan hyödyntäminen kilpailuetuna - konsernin vastuullisuusstrategian täsmentäminen ja toteuttaminen - organisaatiokulttuurin edelleen vahvistaminen sekä yritys- ja työnantajakuvan johtaminen Arviointinsa perusteella hallitus katsoi, että toimitusjohtajan kokonaissuoritus oli hyvä strategian toteuttamiseen liittyvien keskeisten tavoitteiden osalta.	
STI 2024	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	Yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet: - Keskon EBIT - Keskon ROCE % - TSR - Myynnin kehitys		Konsernin liikevoitto ja pääoman tuotto toteutuivat lähes tavoitetasolla, ja myynnin kehitys toteutui jonkin verran alle tavoitetason.	
	Henkilökohtaiset tavoitteet	Pääjohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet muodostuivat kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka hallitus on huomionut pääjohtajan kokonaisarvioinnissa. Yksi arvioitavista osa-alueista koski toimialojen keskeisiä tavoitteita, joiden osalta hallitus on arvioinut pääjohtajan suoritusta 16 eri tavoitteen osalta.		Lisäksi hallitus on arvioinut strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, joita olivat muun muassa - toimialojen markkina-asemaa koskevien tavoitteiden saavuttaminen - liiketoiminnan kannattava kasvu orgaanisesti ja yritysostoin - myymäläverkoston kehittäminen - konsernin vastuullisuusstrategian täsmentäminen ja toteuttaminen. Hallituksen arvion mukaan pääjohtajan kokonaissuoritus oli strategian toteuttamiseen liittyvien tavoitteiden osalta hyvä.	



Päätoimitalo K-Kampus

PL 1, 00016 Kesko

Käyntiosoite: Työpajankatu 12, 00580 Helsinki

Puhelin: 010 5311

www.kesko.fi/sijoittaja