



PALKITSEMIS- RAPORTTI 2025

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. Myöhemminä 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.

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

Hallituksen jäsenille 2025 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)

	Vuospalkkio	Kokouspalkkiot			Palkkiot yhteensä	Vuospalkkiona luovutettujen B-osakkeiden määrä*
		Hallitus	Tarkastus-valiokunta	Palkitsemis-valiokunta		
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 Fagnäs ***		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 kurssi oli 20,14 euroa.

** Tiina Alahuhta-Kasko valittiin hallituksen jäseneksi 24.3.2025.

*** Peter Fagnäs 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.

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 keskimääräistä. 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.

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 toimisuhte 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.

Pääjohtajan edellytetään omistavan vähintään nelinkertaisesti omaa bruttomääräistä vuosipalkkaa vastaava määrä Keskon osakkeita, millä varmistetaan yhtiön johdon ja osakkeenomistajien yhteisen edun toteutuminen. Pääjohtaja Jorma Rauhalan kohdalla edellytys Keskon osakkeiden omistuksesta täyttyy.

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 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 osakasarvon 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 osakasarvon kehitys, liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%), myynnin kehitys ja strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita.

Lisäksi pääjohtajan palkitsemisen perusteena on käytetty hänen kokonaissuorituksiaan. 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.)

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		
	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.	75,0	2026
STI 2024	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	Yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet: • Keskon EBIT • Keskon ROCE % • TSR • Myynnin kehitys		
	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. Konsernin liikevoitto ja pääoman tuotto toteutuivat lähes tavoitetasolla, ja myynnin kehitys toteutui jonkin verran alle tavoitetason. 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.	66,7	2025



Päätoimitalo K-Kampus
PL 1, 00016 Kesko
Käyntiosoite: Työpajankatu 12, 00580 Helsinki
Puhelin: 010 5311

www.kesko.fi/sijoittaja