



PALKITSEMIS- RAPORTTI

2024

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 ja pääjohtajan sijaisen palkitsemisen raportointia vuodelta 2024. Palkitsemisraportti perustuu Keskon toimielinten palkitsemispolitiikkaan, joka käsiteltiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 28.4.2020, ja uudempaan palkitsemispolitiikkaan, joka käsiteltiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 26.3.2024. Yhtiökokous päätti kannattaa esitettyjä palkitsemispolitiikkoja.

Keskon hallituksen palkitsemisvaliokunta on valmistellut palkitsemisraportin, ja hallitus on hyväksynyt sen kokouksessaan 4.2.2025. Keskon tilintarkastaja Deloitte Oy on tarkastanut, että palkitsemisraportissa on annettu valtiovaraministeriön asetuksessa (valtiovaraministeriön asetus osakkeen liikkeeseenlaskijan palkitsemispolitiikasta ja palkitsemisraportista, 608/2019) tarkoitetut tiedot. Palkitsemisraportti käsitellään Keskon varsinaisessa yhtiökokouksessa 2025. Toimielinten palkitsemisraportti 2023 hyväksyttiin Keskon varsinaisessa yhtiökokouksessa 26.3.2024. Yhtiökokouksen päätös palkitsemisraportista on neuvoa-antava.

Tämä palkitsemisraportti on saatavilla Keskon internetsivuilla www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/.

Palkitsemispolitiikan mukaisesti Keskon hallituksen palkitsemisvaliokunta valvoo palkitsemispolitiikan täytäntöönpanoa ja varmistaa, että yhtiön toimielinten

Maksetut palkkiot ja liiketoiminnan kehitys viideltä vuodelta

Rooli	2020	2021	2022	2023	2024
Hallitus pj	118 000	119 900	117 000	114 600	122 000
Hallitus vpj	70 500	74 900	71 400	70 200	73 800
Muut hallituksen jäsenet keskimäärin	59 300	61 160	59 960	58 760	63 875
Pääjohtaja, Jorma Rauhala (1.2.2024 alkaen) *					1 186 625
Pääjohtajan sijainen, Jorma Rauhala (31.1.2024 asti)	1 269 791	2 123 288	2 345 080	1 539 455	36 576
Pääjohtaja, Mikko Helander (31.1.2024 asti) **	2 997 382	4 381 783	4 866 364	3 370 070	2 084 510
Työntekijä, Suomi	41 127	42 974	43 236	43 697	44 292
Liikevaihto, milj. €	10 669	11 300	11 809	11 784	11 920
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	568	776	815	712	650
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	12,0	17,2	16,9	13,4	11,3
Keskon B-osakkeen kokonaistuotto (TSR), %	37,36	43,08	-26,05	-7,77	5,76

Hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muiden jäsenten palkkiot sisältävät vuosi- ja kokouspalkkiot. Pääjohtaja ja pääjohtajan sijaisen palkitseminen pitää sisällään kiinteän vuosipalkan, auto- ja puhelinedun 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.

*Jorma Rauhala on toiminut pääjohtajan sijaisena 1.1.-31.1.2024 ja pääjohtajana 1.2.2024 alkaen.

**Mikko Helander on toiminut pääjohtajana 1.1.-31.1.2024. Hän siirtyi yhtiöstä eläkkeelle vuoden 2024 aikana.

palkitseminen tapahtuu yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan puitteissa. Keskon hallituksen jäsenten, pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkitseminen on tilikaudella 2024 vastannut yhtiökokouksissa 2020 ja 2024 hyväksytyjä palkitsemispolitiikkoja. Maksettuja palkkioita ei ole peritty takaisin.

Keskon hallitus on kuullut osakkeenomistajien palautteen Keskon palkitsemisen kehittämistä. Hallitus on päättänyt uudesta vuonna 2025 käynnistyvästä PSP 2025-2028 President and CEO -osakeohjelmasta, jonka keskeisin

muutos on ohjelman ansaintajakson pidentäminen kahdesta kolmeen vuoteen. Pääjohtajan osakepalkitseminen tapahtuu vuodesta 2025 alkaen uuden osakeohjelman mukaisesti. Osakeohjelman kolmen vuoden ansaintajaksoa seuraa vuoden sitouttamisjakso. Osakeohjelma on Keskon palkitsemispolitiikan mukainen.

Keskon palkitsemispolitiikassa esitetyn mukaisesti palkitsemisen tarkoituksena on yhdenmukaistaa osakkeenomistajien sekä hallituksen jäsenten, pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen tavoitteet yhtiön arvon

kasvattamiseksi ja liiketoimintastrategian toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Tätä kautta palkitseminen edistää yhtiön pitkän aikavälin taloudellista menestystä.

Muutokset pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen kokonaispalkitsemisessa ovat johtuneet pääasiassa muutoksista toteutuneissa tulos- ja osakepalkkioissa.

HALLITUKSEN PALKKIOT

Keskon toimielinten palkitsemispolitiikan mukaisesti varsinainen yhtiökokous 26.3.2024 päätti hallituksen jäsenten palkkioista ja kulujen korvausperusteista. 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 26.4.2024. 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 2024 PÄÄTÖS HALLITUKSEN JÄSENTEN VUOSI- JA KOKOUSPALKKIOISTA

Hallituksen vuosipalkkiot (€)

	2024
Puheenjohtaja	107 000
Varapuheenjohtaja	66 000
Jäsen	50 000
Jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	66 000

Hallituksen kokouspalkkiot / kokous (€)

	2024
Hallituksen kokous	
Puheenjohtaja	1 200
Jäsen	600
Valiokunnan kokous	
Valiokunnan puheenjohtaja, joka ei ole hallituksen pj tai vpj	1 200
Jäsen	600

Hallituksen jäsenille 2024 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)

	Vuospalkkio	Kokouspalkkiot			Palkkiot yhteensä	Vuospalkkiona luovutettujen B-osakkeiden määrä*
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta		
Esa Kiiskinen (pj)	107 000	13 200		1 800	122 000	1 899
Peter Fagernäs (vpj)	66 000	6 000		1 800	73 800	1 171
Jannica Fagerholm	66 000	6 600	7 200		79 800	1 171
Pauli Jaakola **	50 000	5 400			55 400	887
Piia Karhu	50 000	6 600	3 600		60 200	887
Jussi Perälä	50 000	6 600			56 600	887
Toni Pokela ***		1 200			1 200	
Timo Ritakallio	50 000	6 600	3 600	1 800	62 000	887
Yhteensä	439 000	52 200	14 400	5 400	511 000	7 789

* Keskon omien osakkeiden luovutuspäivä oli 26.4.2024. Toteutuspäivän keskimääräinen kurssi oli 16,06 euroa.

** Pauli Jaakola valittiin hallituksen jäseneksi 26.3.2024.

*** Toni Pokela oli hallituksen jäsen 26.3.2024 asti.

Keskon hallituksen jäsenille on lisäksi maksettu varsinaisessa yhtiökokouksessa 2024 päätetyn mukaisesti kulujen korvauksia.

Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä, eivätkä he kuulu yhtiön palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

PÄÄJOHTAJAN JA PÄÄJOHTAJAN SIIJAISEN PALKITSEMINEN

Yhtiön toimitusjohtajana, josta käytetään nimitystä pääjohtaja, on toiminut 1.1.-31.1.2024 Mikko Helander ja 1.2.-31.12.2024 Jorma Rauhala. Pääjohtajan sijaisena toimi 1.1.-31.1.2024, Jorma Rauhala, jonka päätoimi oli rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajana toimiminen. Yhtiöllä ei ole ollut pääjohtajan sijaista 1.2.2024 alkaen. Pääjohtaja Mikko Helander on jäänyt eläkkeelle vuoden 2024 aikana.

Keskon hallitus on päättänyt palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkitsemisesta. Pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen 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 terveystakuutus sekä vapaa-ajan matkavakuutus. Pääjohtajalla ja pääjohtajan sijaisella on vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä käytössään työnantajan tukema kulttuuri- ja liikuntaetu.

Keskon pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkitsemista on verrattu samankaltaisten yhtiöiden palkitsemistasoihin ja käytäntöihin. Vertailujen perusteella on päätetty pääjohtajan palkitsemisesta vuodelle 2024 Keskon palkitsemispolitiikan antamissa rajoissa.

Pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkat, palkkiot ja luontoisedut sekä eläke-edut (€)

Kuvaus	Pääjohtaja, Jorma Rauhala 1.2.-31.12.2024	Pääjohtajan sijainen, Jorma Rauhala 1.1.-31.1.2024	Pääjohtaja, Mikko Helander
Kiinteä rahapalkka*	755 226	34 381	900 000
Tulospalkkio	78 120		525 000
Osakepalkkiot**	319 040		634 535
Auto- ja matkapuhelinetu	34 239	2 195	24 975
Yhteensä	1 186 625	36 576	2 084 510
Lisäeläkejärjestelyyn maksettu	***	***	1 000 000

* Sisältää loma-ajan palkan ja lomarahat.

** Osakepalkkion euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 15.3.2024 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimääräistä osakepalkkioiden euromääriä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja varainsiirtovero ja näiden vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Vuonna 2024 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä pääjohtaja Jorma Rauhalle oli 18 675 osaketta ja nettomäärä 9 338 osaketta. Vuonna 2024 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä pääjohtaja Mikko Helanderille oli 37 143 osaketta ja nettomäärä 18 572 osaketta.

*** Pääjohtaja Jorma Rauhala on Keskon Eläkekassan jäsen ja eläke määräytyy eläkekassan sääntöjen mukaisesti. Vuonna 2024 pääjohtaja Jorma Rauhalan lisäeläkkeeseen ei ole tehty maksuja.

Maksetut ja erääntyvät palkkiot

Pääjohtajalle ja pääjohtajan sijaiselle on vuonna 2024 maksettu ohessa olevassa taulukossa esitetyt palkat, palkkiot ja luontoisedut sekä eläke-edut.

Vuodelta 2024 pääjohtaja Jorma Rauhalle tullaan maksamaan tulospalkkiota 520 000 euroa. Tulospalkkio maksetaan Keskon tulospalkkiosääntöjen mukaan viimeistään ansaintajaksoa seuraavan vuoden huhtikuun viimeinen päivä. Lisäksi pääjohtajalle maksetaan

osakepalkkiota keväällä 2025 PSP 2023-2026 ohjelman vuosien 2023 ja 2024 toteuman perusteella bruttona 32 828 osaketta.

Kiinteiden ja muuttuvien palkitsemisen osien suhteelliset osuudet

Pääjohtajana 1.2.2024 aloittaneelle Jorma Rauhalle maksettiin vuonna 2024 tulos- ja osakepalkkiota yhteensä 397 160 euroa, mikä on 32 prosenttia hänen

kokonaispalkitsemisestaan. Pääjohtajana 31.1.2024 asti toimineelle Mikko Helanderille maksettiin tulos- ja osakepalkkiota yhteensä 1 159 535 euroa, mikä on 56 prosenttia hänen kokonaispalkitsemisestaan.

Tulospalkkion enimmäismäärä vuosina 2023 ja 2024 oli pääjohtajalla 100 prosenttia vuosipalkasta ja pääjohtajan sijaisella 67 prosenttia vuosipalkasta. Pääjohtajan sijaisena vuonna 2023 toimineelle Jorma Rauhalalle maksettiin keväällä 2024 vuoden 2023 perusteella tulospalkkiota 78 120 euroa, mikä oli noin 18,6 prosenttia hänen vuoden 2023 vuosipalkastaan. Pääjohtajana vuonna 2023 toimineelle Mikko Helanderille maksettiin keväällä 2024 tulospalkkiota vuoden 2023 perusteella 525 000 euroa, mikä oli noin 58,3 prosenttia hänen vuoden 2023 vuosipalkastaan.

Uudelle pääjohtajalle Jorma Rauhalalle maksettiin keväällä 2024 osakepalkkiota bruttomääräisenä 319 040 euroa, mikä on noin 43 prosenttia hänen 2024 vuosipalkastaan. Edelliselle pääjohtajalle Mikko Helanderille maksettiin keväällä 2024 osakepalkkiota bruttomääräisenä 634 535 euroa, mikä oli noin 71 prosenttia hänen 2024 vuosipalkastaan.

Osakepalkkiot

Pääjohtaja Jorma Rauhalan ja edellisen pääjohtaja Mikko Helanderin osakepalkkiot ovat toteutuneet oheisen taulukon mukaisesti. Osakeohjelman Performance Share Plan (PSP) 2022-2025 toteuman perusteella maksettiin osakkeet keväällä 2024 perustuen vuosien 2022 ja 2023

mittareiden toteumaan. Osakeohjelman Performance Share Plan (PSP) 2023-2026 osakkeet maksetaan keväällä 2025 perustuen vuosien 2023 ja 2024 mittareiden toteumaan.

Kahden vuoden ansaintajakson jälkeen alkaa kahden vuoden pituinen sitouttamisjakso. 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 2023-2026 Pääjohtaja Jorma Rauhala	PSP 2022-2025 Pääjohtaja Jorma Rauhala	PSP 2022-2025 Pääjohtaja Mikko Helander
Ansaintajakso	2023-2024	2022-2023	2022-2023
Toteutunut ansainta, ansaintajaksojen keskiarvo	39,00 %	41,50 %	41,50 %
Ansaintajakso päättyy	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2023
Osakkeiden luovutusvuosi	2025	2024	2024
Osakkeiden luovutuspäivän osakekurssi, EUR	*	17,08	17,08
Sitouttamisjakso päättyy	10.2.2027	10.2.2026	2.1.2025
Osakkeiden enimmäismäärä, kpl **	84 173	45 000	89 500
Osakkeiden enimmäismäärän arvo myöntöhetkellä, EUR ***	1 504 172	1 240 650	2 467 515
Toteutuneet osakkeet, kpl**	32 828	18 675	37 143
Toteutuneen osakepalkkion kokonaisarvo, EUR	*	319 040	634 535

* Osakekurssi ja osakepalkkion kokonaisarvo on tiedossa osakkeiden luovutuspäivänä keväällä 2025.

** 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 2022 osakkeen keskiarvo oli 27,57 euroa, tammikuun 2023 osakkeen keskiarvo oli 21,42 euroa ja tammikuun 2024 keskiarvo oli 17,87 euroa.

Keskon suoritusperusteisen osakepalkkio-ohjelman 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 2022, 2023 ja 2024.

Vuonna 2024 maksettu osakepalkkio on maksettu taulukon mittareiden vuosien 2022 ja 2023 toteuman keskiarvon perusteella. Vuonna 2025 maksettava osakepalkkio maksetaan taulukon mittareiden vuosien 2023 ja 2024 toteuman keskiarvon perusteella.

Tulospalkkiot

Vuonna 2024 maksettu tulospalkkio on ansaittu vuonna 2023 ja vuonna 2025 maksettava tulospalkkio on ansaittu vuonna 2024. 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. Keskeiset tavoitteet pääjohtajan sijaisena toimineen Jorma Rauhalan tulospalkkiossa vuonna 2023 olivat Keskon

liikevoitto sekä rakentamisen ja talotekniikan toimialan liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%) ja myynnin kehitys.

Keskeiset mittarit pääjohtaja Mikko Helanderin tulospalkkiossa vuonna 2023 olivat Keskon osakasarvon kehitys, liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%) ja myynnin kehitys.

Lisäksi pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkitsemisen perusteena on käytetty heidän kokonaissuorituksiaan. Pääjohtaja Jorma Rauhalan ja edellisen pääjohtaja Mikko Helanderin tulospalkkiomittarit ja niiden toteumat on kuvattu seuraavan sivun taulukossa.

Performance Share Plan (PSP) osakepalkkio-ohjelman mittarit ja niiden toteumat

	2024		2023		2022	
	Painoarvo	Toteuma	Painoarvo	Toteuma	Painoarvo	Toteuma
Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto	40 %	40 %	40 %	20 %	40 %	0 %
Keskon sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE%)	40 %	40 %	40 %	30 %	40 %	80 %
Keskon myynnin kehitys	10 %	30 %	10 %	30 %	10 %	80 %
Vastuullisuustavoite*	10 %	100 %	10 %	100 %	10 %	100 %
Mittareiden kokonaistoteumaprosentti		45 %		33 %		50 %

*Vastuullisuustavoite sisältää ilmastopäästöjen vähentämiseen, kansainvälisiin vastuullisuusindekseihin ja -arviointeihin sekä sosiaaliseen kestävään kehitykseen sidotut tavoitteet. (Osakepalkkio-ohjelman lisäksi vuonna 2024 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.)

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.

Edelliselle pääjohtajalle Mikko Helanderille on kertynyt etuusperusteista vanhuuseläkettä 30.6.2023 asti. Vanhuuseläkkeen määrä on 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista viimeiseltä 10 vuodelta. Pääjohtajan lisäeläke-etuus on ollut maksuperusteinen 1.7.2023 lähtien. Pörssitiedotteen 8.12.2023 mukaisesti Helander siirtyi yhtiöstä eläkkeelle vuoden 2024 aikana.

Pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen tulospalkkion tavoitteet ja toteumat 2023 ja 2024

Pääjohtaja Jorma Rauhala		Tavoitteet	Toteuma	Kokonais- arvio asteikolla 0-100	Maksuvuosi	
STI 2024	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	<p>Yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskon EBIT • Keskon ROCE % • TSR • Myynnin kehitys 	<p>Konsernin liikevoitto ja pääoman tuotto toteutuivat lähes tavoitetasolla, ja myynnin kehitys toteutui jonkin verran alle tavoitetason.</p> <p>Lisäksi hallitus on arvioinut strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, joita olivat muun muassa</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimialojen markkina-asemaa koskevien tavoitteiden saavuttaminen • liiketoiminnan kannattava kasvu orgaanisesti ja yritysostoin • myymäläverkoston kehittäminen • konsernin vastuullisuusstrategian täsmentäminen ja toteuttaminen. 	66,7	2025	
	Henkilökohtaiset tavoitteet	<p>Pääjohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet muodostuivat kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka hallitus on huomionnut pääjohtajan kokonaisarvioinnissa. Yksi arvioitavista osa-alueista koski toimialojen keskeisiä tavoitteita, joiden osalta hallitus on arvioinut pääjohtajan suoritusta 16 eri tavoitteen osalta.</p>	<p>Hallituksen arvion mukaan pääjohtajan kokonaissuoritus oli strategian toteuttamiseen liittyvien tavoitteiden osalta hyvä.</p>			
Pääjohtajan sijainen Jorma Rauhala		Tavoitteet	Paino- arvo	Toteuma	Kokonais- arvio asteikolla 0-100	Maksuvuosi
STI 2023	Keskon sekä Rakentamisen ja talotekniikan toimialan taloudellinen kehitys	<p>Yhtiön ja toimialan taloudelliset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskon EBIT • Rakentamisen ja talotekniikan toimialan EBIT • Rakentamisen ja talotekniikan toimialan ROCE % • Rakentamisen ja talotekniikan toimialan myynnin kehitys 	<p>20 %</p> <p>30 %</p> <p>15 %</p> <p>15 %</p>	<p>Konsernin liikevoitto toteutui alle tavoitetason. Toimialan liikevoitto, pääoman tuotto ja myynnin kehitys jäivät alle tavoitetaulukon vähimmäistason. Toimiala saavutti rakentamisen markkinan voimakkaasta heikentymisestä huolimatta hyvän yli 5 % liikevoiton sekä voitti markkinaosuutta merkittävimmillä liiketoiminta-alueillaan.</p>	18,6	2024
	Henkilökohtaiset tavoitteet	<p>Pääjohtajan sijaiselle ja rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, mitkä otetaan huomioon johtajan kokonaisarviossa.</p>	20 %	<p>Hallituksen arvion mukaan pääjohtajan sijaisen kokonaissuoritus oli hyvä keskeisten toiminnallisten tavoitteiden osalta, joita olivat muun muassa toimialan kasvustrategian toteuttaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen sekä orgaanisesti että yritysostoin, ostettujen liiketoimintojen onnistunut integrointi, digitaalisen kaupan ja verkkokaupan kasvattaminen sekä vastuullisuusstrategian toteuttaminen kaikissa maissa ja liiketoiminnoissa.</p>		

Pääjohtaja Mikko Helander		Tavoitteet	Toteuma	Kokonais- arvio asteikolla 0-100	Maksuvuosi
STI 2023	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	<p>Yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskon EBIT • Keskon ROCE % • TSR • Myynnin kehitys 	<p>Konsernin liikevoitto, pääoman tuotto ja myynnin kehitys toteutuivat alle tavoitetason. Konsernin tulos oli heikentyneestä markkinatilanteesta huolimatta hyvällä tasolla. Liiketoiminnan rahavirta vahvistui käyttöpääoman tehostetun hallinnan ansiosta. Hallituksen arvion mukaan pääjohtajan kokonaissuoritus oli hyvä keskeisten toiminnallisten tavoitteiden osalta, joita olivat muun muassa kasvustrategian onnistunut toteuttaminen, liiketoimintaportfolion kehittäminen sekä liiketoiminnan kasvattaminen yrityskaupoin ja orgaanisesti, digitaalisen kaupan kasvattaminen, yhtiön yritys- ja työnantajaimagon kehittäminen sekä vastuullisuustyön kehittäminen ja menestys keskeisissä vastuullisuusindekseissä.</p>	58,3	2024
	Henkilökohtaiset tavoitteet	<p>Pääjohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet muodostuvat kolmestatoista eri osa-alueesta, jotka hallitus on huomionnut pääjohtajan kokonaisarvioinnissa.</p>			