



# KESKON VUOSI- RAPORTTI 2024

# KESKON VUOSIRAPORTTI 2024

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Keskon vuosiraportti 2024 koostuu kolmesta osiosta:

### KESKON SUUNTA



3-50

Keskon suunta -osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat, kerrotaan vuoden 2024 tapahtumista sekä strategioiden etenemisestä, toimintaympäristöstä ja vastuullisuuden painopisteistä.

[Lue lisää >](#)

### HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS



51-232

Osio sisältää hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2024. Kestävyys selvitys on osa hallituksen toimintakertomusta.

[Lue lisää >](#)

### HALLINNOINTI



233-274

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

[Lue lisää >](#)



Vuosi 2024	5
Strategia ja toimintaympäristö	14
Liiketoiminta	26
Sijoittajat	46

# KESKON SUUNTA 2024

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# KESKON SUUNTA

<b>Vuosi 2024</b> .....	<b>5</b>
Kesko lyhyesti .....	6
Vuosi lukuina.....	7
Vuoden 2024 tapahtumia.....	8
Toimialat lyhyesti .....	10
Pääjohtajan katsaus .....	11
<b>Strategia ja toimintaympäristö</b> .....	<b>14</b>
Strategia ja tavoitteet .....	15
Taloudelliset tavoitteet .....	19
Vastuullisuuden painopisteet.....	20
Toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä.....	22
Toimintaympäristömme muutoksia vuonna 2024 .....	23
Toimintaympäristön mahdollisuuksia ja riskejä .....	24
<b>Liiketoiminta</b> .....	<b>26</b>
Keskon liiketoimintamalli .....	27
K-kauppiasyrittäjäyys Suomessa .....	28
Päivittäistavara-kauppa.....	30
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa.....	35
Autokauppa .....	41
<b>Sijoittajat</b> .....	<b>46</b>
Kesko sijoituskohteena .....	47
Tietoa sijoittajille.....	48
Kauppapaikat ja kiinteistöt .....	50





Kesko lyhyesti	6
Vuosi lukuina	7
Vuoden 2024 tapahtumia	8
Toimialat lyhyesti	10
Pääjohtajan katsaus	11

# VUOSI 2024

### Keskon suunta

- Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 kauppiaasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa.

Keskon liiketoimintaan kuuluu noin 1 700 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuaassa. 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-kauppiat muodostavat K-ryhmän\*, joka on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. K-ryhmän vähittäismyynti oli noin 16 miljardia euroa vuonna 2024. Kesko ja K-kauppiat työllistävät noin 39 000 henkeä ja koko K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä.

Vastuullisuus on Keskolle kilpailuetu. Toimintamme vaikutukset ulottuvat laajasti koko yhteiskuntaan. Tavoitteenamme on mahdollistaa asiakkaidemme vastuulliset valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussamme aina tuotannosta kulutukseen asti. 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)



Vahva taloudellinen asema ja hyvä osingonmaksukyky



Markkina-arvo 7,2 mrd. € (31.12.2024), lähes 114 000 osakkeenomistajaa

\* K-ryhmään kuuluu osana Kesko Senukai -yhteisyritys, joka harjoittaa rautakauppa-toimintoja Baltiassa.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# VUOSI LUKUINA

- Konsernin liikevaihto vuonna 2024 oli 11 920,1 milj. euroa (11 783,8 milj. euroa). Raportoitu liikevaihto kasvoi 1,2 % ja vertailukelpoisesti liikevaihto laski 2,3 %.
- Vertailukelpoinen liikevoitto oli 650,1 milj. euroa (712,0 milj. euroa).
- Liiketoiminnan rahavirta oli 1 008,2 milj. euroa (1 049,5 milj. euroa).
- Vertailukelpoinen osakekohtainen tulos oli 1,11 euroa (1,28 euroa).
- Keskeistä toimialoilla:
  - Päivittäistavara-kaupassa liikevaihto kasvoi, mutta tulos laski hieman.
  - Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa oli historiallisen heikko suhdanne. Liikevaihto kasvoi Davidsenin yrityskaupan ansiosta, mutta vertailukelpoinen tulos laski.
  - Autokaupassa liikevaihto ja tulos laskivat, kannattavuus oli kuitenkin hyvällä tasolla.
- Osinkoehdotus yhtiökokoukselle: 0,90 euroa osake, osingonjakosuhte 81 %.

[+ Lue lisää osiosta Liiketoiminta](#)

Avainluvut	1-12/2024	1-12/2023	1-12/2022	1-12/2021	1-12/2020
Liikevaihto, M€	11 920,1	11 783,8	11 809,0	11 300,2	10 669,2
Liikevoitto, M€*	650,1	712,0	815,1	775,5	567,8
Liikevoitto-%*	5,5	6,0	6,9	6,9	5,3
Tulos/osake, laimentamaton, €*	1,11	1,28	1,54	1,43	0,97
Investoinnit, M€	675,9	678,9	449,2	276,6	398,4
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	11,3	13,4	16,9	17,2	12,0
Oman toiminnan hiilidioksidipäästöt (scope 1 ja 2), tCO <sub>2</sub> -ekv**	84 576	77 947	75 505	81 417	70 353
Naisten osuus keskijohdossa, %	32,8	36,1	38,9	34,6	31,9
Naisten osuus ylimmässä johdossa, %	27,7	28,4	23,9	28,1	28,6

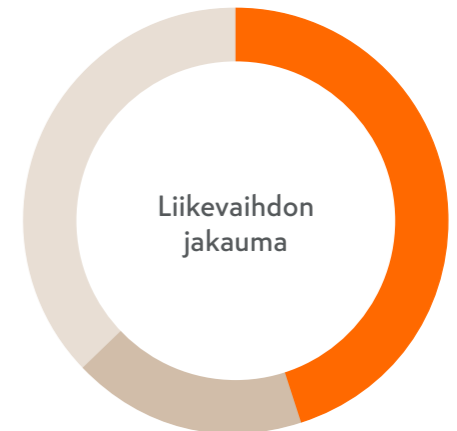
\* Luvut ovat vertailukelpoisia. \*\* Vuodet eivät ole vertailukelpoisia laskentarajamuutosten vuoksi.



- Päivittäistavara-kauppa 6 381,4 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 351,6 milj. €
- Autokauppa 1 209,4 milj. €



- Päivittäistavara-kauppa 438,0 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 169,1 milj. €
- Autokauppa 69,3 milj. €



- Keskon tukkumyynti kauppiaille 45 %
- Keskon kuluttaja-asiakaskauppa 18 %
- Keskon yritysasiakaskauppa 37 %

### Keskon suunta

- Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

### Hallinointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

# VUODEN 2024 TAPAHTUMIA

## Muutoksia johdossa



**Jorma Rauhala** siirtyi Keskon pääjohtajaksi 1.2.2024 Mikko Helanderin jäädessä ilmoitetun mukaisesti eläkkeelle. Rauhala toimi aiemmin Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajana ja pääjohtajan sijaisena.



Talous- ja rahoitusjohtajaksi (CFO) ja konsernijohtoryhmän jäseneksi nimitettiin 1.6.2024 alkaen **Anu Hämäläinen**. Hän siirtyi uuteen tehtäväänsä Kesko-konsernin talouspalveluista ja rahoituksesta vastaavan johtajan tehtävästä.



Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi nimitettiin 1.4.2024 alkaen **Sami Kiiski**. Sami Kiiski siirtyi uuteen tehtäväänsä Keskon autokaupan toimialajohtajan paikalta.



Lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaavaksi johtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi nimitettiin 1.6.2024 alkaen **Lasse Luukkainen**. Luukkainen siirtyi uuteen tehtäväänsä Kesko-konsernin lakiasianjohtajan tehtävästä.



Autokaupan toimialajohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi nimitettiin 4.6.2024 alkaen **Johanna Ali**. Hän toimi autokaupan vt. toimialajohtajana 1.4.2024 lähtien ja sitä ennen Audin liiketoimintajohtajana.

### Kesko päivitti strategiaansa keväällä

Strategian peruspilarit pysyivät ennallaan, mutta kilpailuetuja ja tavoitteita kirkastettiin toimialoittain. Keskon kasvustrategian ytimessä on edelleen kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa.





## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Kasvua yritysostoilla

Kesko vahvistaa asemaansa Tanskassa ja ostaa kolme paikallista rautakauppatoimijaa. Ostot ovat osa kasvustrategiaa ja ne tekevät Keskon tytäryhtiö Davidsenista merkittävän toimijan Tanskan rautakauppamarkkinoilla. Yrityskauppojen toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisten hyväksyntää.

### Panostuksia kauppapaikkaverkoston

Jatkamme kauppapaikkaverkostomme uudistamista ja vahvistamista Suomessa. Panostamme uusperustannassa erityisesti kasvukeskuksiin ja suunnitelmissa on avata useita K-Citymarket-hypermarketeja lähivuosina.

**Vuoden aikana avasimme 15 uutta ruokakauppaa ja uudistimme 44 kauppaa**

## Uusi logistiikkakeskus rakenteilla

Onnelan logistiikkakeskus Hyvinkäällä on Keskon historian suurin rakennushanke ja merkittävä investointi kasvuun. Valmistuessaan loppuvuonna 2025 se palvelee sekä Onnisen teknistä kauppaa että K-Auton varaosaliiketoimintaa. Erityistä huomiota on kiinnitetty energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen.

## Maailman vastuullisin päivittäistavarakaupan yritys

Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi vuoden 2024 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 nousi sijalle 29 (2023 sijalla 74).

## Vastuullisuusstrategiaan päivitys

Vastuullisuudessa painopistealueet ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset ja hyvä hallinto. Asetimme uudet, vuoteen 2034 ulottuvat päästövähennystavoitteet omalle toiminnallemme. Olemme sitoutuneet asettamaan koko arvoketjua koskevat vuoteen 2050 ulottuvat nettonollatavoitteet.

## Kesko Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseissä

Kesko valittiin jälleen Dow Jonesin kestävän kehityksen DJSI World ja DJSI Europe -indekseihin. Kesko on DJSI Europe -indeksin paras yritys toimialallaan (Consumer Staples Distribution & Retail) kolmatta perättäistä kertaa. Maailmanlaajuisessa DJSI World -indeksissä Kesko on toimialansa neljänneksi paras yritys.

## Vihreä joukkovelkakirjalaina

Kesko kertoi syyskuussa laskevansa liikkeeseen 300 miljoonan euron suuruisen vihreän joukkovelkakirjalainan. Varat käytetään toukokuussa 2024 laaditun vihreän rahoituksen viitekehyksen mukaisesti vihreiden hankkeiden, muun muassa logistiikkakeskus Onnelan, rahoittamiseen.

## Liike on lääke -kampanjan maalina terve Suomi

Vain joka kolmas lapsi ja nuori liikkuu suositusten mukaan. K-ryhmä kannustaa lapset ja nuoret liikkeelle yhdessä Suomen Palloliiton, Suomen Koripalloliiton, Suomen Tennisliiton, jääkiekkoseurojen sekä artisti JVG:n kanssa. Vuonna 2024 järjestimme yli 100 maksutonta Liike on lääke -tapahtumaa eri puolilla Suomea yhdessä K-kauppiaiden kanssa ja lähes 73 000 lasta ja nuorta liikkui kanssamme.

**Vuonna 2024 järjestimme yli 100 maksutonta liikunta-tapahtumaa eri puolilla Suomea yhdessä K-kauppiaiden kanssa ja lähes 73 000 lasta ja nuorta liikkui kanssamme.**

### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## TOIMIALAT LYHYESTI

### Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat noin 860 K-ruokakauppiasryrittäjää. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 100 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Lähes 800 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.

	2024	2023
Liikevaihto, milj. €	6 381,4	6 351,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	438,0	444,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,9	7,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	16,0	17,4
Investoinnit, milj. €	276,0	303,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 346	6 257

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2024 tärkeimmistä tapahtumista

### 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 ammattirakentajia ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggmakker, K-Bygg ja Davidsen. Rautakauppatoimintoja Baltiassa hoitaa yhteisyritys Kesko Senukai.

	2024	2023
Liikevaihto, milj. €	4 351,6	4 193,2
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	169,1	212,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,9	5,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,8	11,4
Investoinnit, milj. €	293,7	273,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 538	6 073

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2024 tärkeimmistä tapahtumista

### Autokauppa



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

	2024	2023
Liikevaihto, milj. €	1 209,4	1 262,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	69,3	82,6
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,7	6,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	13,8	15,8
Investoinnit, milj. €	89,0	80,3
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 556	1 531

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2024 tärkeimmistä tapahtumista

## Keskon suunta

- Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## PÄÄJOHTAJAN KATSAUS

# KAIKKI TOIMIALAT TEKIVÄT HYVÄN TULOKSEN VUONNA 2024

Vuonna 2024 Keskon myynti ja kannattavuus olivat hyvällä tasolla toimintaympäristön haasteista huolimatta. Vuoden 2024 vertailukelpoinen liikevoitto 650,1 miljoonaa euroa on hyvä saavutus edelleen hankalana jatkuneessa markkinassa. Liikevaihto oli 11 920,1 miljoonaa euroa. Keskon liikevaihdosta jo lähes 40 prosenttia tulee yritysasiakaskaupasta ja noin 20 prosenttia Suomen rajojen ulkopuolelta. Yhtiön kasvustrategian onnistunut toteutus kaikilla toimialoilla on tuonut tuloksia myös aiempaa vaikeammassa toimintaympäristössä. Olemme onnistuneet hienosti myös kustannusten hallinnassa. Liiketoiminnan rahavirta oli 1 008,2 miljoonaa euroa ja jatkoimme vuoden aikana kasvustrategiamme mukaisia investointeja.

Aloitin Keskon pääjohtajana helmikuun alussa 2024. Olen ollut Keskona yli 30 vuotta useassa eri roolissa sekä päivittäistavara- ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ja johtanut useita liiketoimintoja menestyksekkäästi, mikä antaa hyvät edellytykset johtaa Kesko-konsernia. Päivitimme strategiaamme alkukesästä ja yhtiön strategian peruspilarit pysyvät ennallaan. Strategiassa kirkastimme kilpailuetuja ja tavoitteita toimialoittain päivittäistavara- ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kaikissa liiketoiminnoissa tavoitellaan myynnin kasvua, parempaa asiakaskokemusta ja kannattavuutta sekä tehokkuutta muun muassa digitaalisia palveluita ja tekoälyä hyödyntämällä.

Näen kaikilla toimialoilla paljon mahdollisuuksia kasvuun ja liiketoiminnan edelleen vahvistamiseen erityisesti kuuntelemalla asiakkaita ja vastaamalla



## Keskon suunta

- Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

heidän toiveisiinsa. Koen tärkeäksi henkilökunnan motivoinnin viestimällä tavoitteet avoimesti ja rehellisesti sekä tukemalla ja vastuuttamalla sopivalla tasolla jokapäiväisessä päätöksenteossa. Teemme yhdessä työtä joka päivä kohti parempaa kauppaa Let's K -asenteella.

Vuonna 2024 toimintaympäristö jatkui hankalana, vaikka inflaatio hidastui selvästi ja korot laskivat. Kuluttajien luottamus vahvistui vuodesta 2023, mutta oli edelleen matalalla tasolla. Korkotason lasku ja palkkasumman kasvu tukevat kuitenkin kuluttajien ostovoimaa ja siten vähittäiskauppaa. Suomessa elinkeinoelämän luottamus oli kaikilla toimialoilla nousussa vuoden jälkipuoliskolla, mutta rakentamisessa luottamusindikaattori oli edelleen hyvin alhaisella tasolla. Kaikissa toimintamaissamme rakentamisen aktiiviteetti pysyi matalalla tasolla vuonna 2024. Pidemmällä tähtäimellä muun muassa kaupungistuminen ja korjaus- ja investointivelka sekä vihreä siirtyminen ylläpitävät rakentamista.

Kesko on toimintaympäristön haasteista huolimatta hyvässä tulokunnossa. Meillä on selkeä ja hyvä strategia, jossa keskitymme omiin vahvuksiimme. Pystymme reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja olemme pystyneet parantamaan jatkuvasti tehokkuuttamme muun muassa digitaalisia palveluita ja tekoälyä hyödyntämällä. Keskolla on vahva tase, joka mahdollistaa investoinnit kasvuun myös nykyisessä suhdanteessa.

Vuoden aikana laajennuimme Tanskaan toteuttamalla helmikuun alussa maan johtaviin rautakaupan toimijoihin kuuluvan Davidsen Koncernen A/S:n yrityskaupan. Elokuussa jatkoimme laajentumista ja ilmoitimme ostavamme kolme rautakauppatoimijaa: Roslev Trælasthandel A/S:n, Tømmergaarden A/S:n sekä CF Petersen & Søn A/S:n. Nämä yrityskaupat antavat Davidsenille mahdollisuuden palvella asiakkaita maanlaajuisesti ja vahvistavat

markkinaosuuttamme Tanskan rautakauppamarkkinassa merkittävästi: markkinaosuus nousee noin 20 prosenttiin ja liikevaihto yli 800 miljoonaan euroon. Tanskasta tulee Keskon kolmanneksi suurin markkina Suomen ja Norjan jälkeen, ja myös tulevaisuudessa Tanskan iso rautakauppamarkkina tarjoaa Keskolle kiinnostavia kasvumahdollisuuksia.

## Vastuullisuus strategian keskiössä

Viimeisten vuosien aikana yritysten rooli globaalien kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana on kasvanut. Päivitimme myös Keskon vastuullisuusstrategian vuoden aikana. Olimme sitoutuneet jo aiemmin asettamaan koko arvoketjua koskevat vuoteen 2050 ulottuvat nettonollatavoitteet. Päivitetystä vastuullisuusstrategiassa oman toiminnan päästövähennystavoitteet ulottuvat vuoteen 2034. Seuraavien kymmenen vuoden ajan Kesko lisää investointeja energiatehokkuuteen ja kuljetusten sähköistämiseen päästöjen vähentämiseksi. Päivitetyn vastuullisuusstrategian painopistealueet ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset ja hyvä hallinto ja kullekin osa-alueelle on asetettu tai asetetaan selkeät tavoitteet. Kestävä kehitys tarjoaa Keskolle myös kaupallisia mahdollisuuksia kaikilla toimialoilla: esimerkiksi lähiruoan ja kasviperäisten vaihtoehtojen tarjoajana päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kaupassa sekä liikenteen päästöjen vähentämisen ja sähköistämisen edistäjänä autokaupassa.

Meillä on kaupan alan yrityksenä ainutlaatuinen tilaisuus mahdollistaa asiakkaillemme kestävä elämäntapa. Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa ja olemme vuosia tehneet pitkäjänteistä vastuullisuustyötä. Laadimme vuodelta 2024 ensimmäisen EU:n kestävyysraportointidirektiiviä (CSRD) noudattavan

kestävyys selvityksen osana hallituksen toimintakertomusta. Keskon pitkään jatkunut vastuullisuustyö tuo tuloksia ja se on huomioitu myös kansainvälisesti. Olemme ainoa yritys koko maailmassa, joka on ollut Global 100 -listalla joka vuosi sen perustamisesta 2005 alkaen. Kesko valittiin jälleen Dow Jonesin kestävän kehityksen DJSI World ja DJSI Europe -indekseihin. Kesko on DJSI Europe -indeksin paras yritys toimialallaan (Consumer Staples Distribution & Retail) kolmatta perättäistä kertaa.

## Kaikki toimialat tekivät hyvän tuloksen haastavassa markkinassa

Ruokakaupassa myynti kasvoi vuonna 2024 sekä K-ruokakaupoissa että foodservice-liiketoiminnassa. Erityisesti Kespron kehitys vuonna 2024 oli vahvaa ja tavoitteena on hyvän kehityksen jatkuminen foodservice-liiketoiminnassa. Kuluttajien luottamuksen paranemisella ja hidastuneella inflaatiolla on alkanut olla positiivinen vaikutus markkinaan. Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kaupassa Keskon tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaansa ja samalla säilyttää hyvä kannattavuustaso. Strategian fokusalueina ovat kauppoyritysten laatutason nosto kauppakohtaisten liikeideoiden kautta, kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja uusien kauppoyritysten avaaminen etenkin kasvukeskuksiin sekä toimenpiteet hintakilpailukyvyyn parantamiseen. Erityisesti hypermarketit ovat suomalaisten suosiossa ja niillä on selkeä vaikutus markkinaosuuteen. Avasimme uuden K-Citymarketin Helsingin Vuosaaren loppuvuonna, ja lisäksi rakenteilla tai suunnitteilla on yhteensä seitsemän uutta K-Citymarketia tulevien vuosien aikana.

Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kaupassa hinnalla on edelleen iso merkitys asiakkaille. Samanaikaisesti ruuan verkkokaupan suosio on jatkunut pikatoimitusten suosion siivittämänä. Medialiiketoiminta ja datan hyödyntäminen ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi, ja tämä uusi liiketoiminta

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
  - Strategia ja toimintaympäristö
  - Liiketoiminta
  - Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

tukee päivittäistavarakaupan hyvää kannattavuutta. Vuoden aikana kampanjat ja muut markkinointitoimenpiteet vahvistivat asiakasvirtoja ja myyntiä, mutta kauppojemme markkinaosuus laski. Suomen päivittäistavarakaupassa hintakilpailu jatkui kireänä. Tähän vastasimme muun muassa toteuttamalla heti tammikuussa 2025 laajat yli 1 200 tuotteen hintojen alennukset. Toimialan liikevaihto oli 6 381,4 miljoonaa euroa ja se kasvoi 0,5 %, vertailukelpoinen liikevoitto oli 438,0 miljoonaa euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kannattavuus pysyi hyvällä tasolla, vaikka se heikkeni edellisestä vuodesta rakentamisen heikon aktiviteetin vuoksi. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa palvelee ammattirakentajia, teknisen tukkukaupan asiakkaita ja kuluttajia Pohjois-Euroopassa. Kasvustrategian toteuttamista jatketaan maakohtaisesti Suomessa, Norjassa, Tanskassa, Ruotsissa, Puolassa ja Baltiassa, ja kasvua haetaan sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa keskiössä ovat kannattavuuden varmistaminen ja kassavirran parantaminen.

Vuonna 2024 kysyntä laski sekä rautakaupassa että teknisessä kaupassa kaikissa toimintamaissa rakentamisen määrän laskettua, mutta vuoden toisella puoliskolla myynti piristyi. Pidemmällä tähtäimellä rakentamisen ja talotekniikan kaupan tulevaisuuden näkymä on positiivinen. Kaupungistuminen, korjaus- ja investointivelka, infrahankkeet sekä vihreä siirtymä ylläpitävät rakentamista yli syklisen. Toimialan liikevaihto oli 4 351,6 miljoonaa euroa ja se kasvoi 3,8 % Davidsenin yrityskaupan ansiosta, vertailukelpoinen liikevoitto oli 169,1 miljoonaa euroa.

Kesko rakennuttaa parhaillaan Hyvinkäälle uutta modernia logistiikkakeskusta, joka palvelee valmistuttuaan

sekä Onnisen teknistä kauppaa että K-Auton varaosaliiketoimintaa. Logistiikkakeskus on tärkeä investointi tulevaisuuden kasvuun. Se on Keskon historian suurin rakennushanke ja yhtiö investoi hankkeeseen yhteensä lähes 300 miljoonaa euroa.

Autokaupan markkina Suomessa oli heikko vuonna 2024. Markkinassa nähtiin piristymisen merkkejä, mutta heikko kuluttajaluottamus, ja epävarmuus siitä, minkä käyttövoiman valita uuteen autoon sekä nousut korkotaso hidastivat elpymisen tahtia. Käytettyjen autojen markkina kehittyi selvästi uusien autojen markkinaa paremmin, ja myynti kasvoi myös palveluissa. Heikosta markkinasta huolimatta Keskon autokaupan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Autokaupan toimialalla voimakas uudistuminen on parantanut kannattavuutta. Keskon autokauppa oli markkinaykkönen uusien täyssähköautojen kaupassa ja myös K-latausverkostoa vahvistettiin edelleen. Urheilukaupassa markkinaosuus kasvoi vaikka kuluttajakysyntä oli heikkoa. Koko toimialan liikevaihto oli 1 209,4 miljoonaa euroa ja se laski vertailukelpoisesti 4,0 %, vertailukelpoinen liikevoitto oli 69,3 miljoonaa euroa.

## Edelleen paljon potentiaalia kasvuun

Yksi merkittävä kilpailuetu Suomen päivittäistavarakaupassa ja rautakaupassa on kauppiasmalli ja saumaton yhteistyö kauppiaiden kanssa. Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys. Tavoittemme on myös ylläpitää ja vahvistaa luotettavaa K-brändiä ja tarjota entistä parempaa palvelua asiakaskohtamisissamme. Asiakkaiden luottamus K:ta kohtaan on hyvä ja K on Suomen parasmaisimpien yritysten ja arvokkaimpien brändien joukossa.

Viime vuosina sijoittajien kiinnostus Keskoa kohtaan on kasvanut selvästi. Keskon osakkeenomistajista yli

33 % on ulkomaalaisia ja ulkomaalaisten sijoittajien osuus osakkeenomistajista kääntyi kasvuun loppukesästä 2024. Vuonna 2024 osakkeenomistajien määrä ylitti 113 000 ja kasvoi vuoden aikana lähes 8 %. Kasvu oli erityisen vahvaa yksityissijoittajien keskuudessa ja voidaan todeta, että Kesko on tänä päivänä todellinen kansanosake. Keskon omistajamäärä oli vuoden vaihteessa suurimpien joukossa Helsingin pörssissä.

Kesko on poikkeuksellinen kaupanalan toimija, joka oikeiden strategisten valintojen ansiosta pärjää myös hankalissa ja muuttuvissa olosuhteissa. Aivan vastaavanlaista konsernia ei markkinoilta löydy. Olemme keskittyneet kolmeen vahvaan toimialaan, joilla on kullakin vahva asema omissa markkinassaan sekä kivijalassa että digitaalisissa kanavissa ja hyvät kasvumahdollisuudet. Keskon ja K:n vahvuus on koko sen yli 80 vuotta kestäneen historian ollut kyky muuttua ja uudistua ajassa kuin ajassa. Tehokkuus ja myynnin kasvu mahdollistavat hyvän kannattavuuskehityksen. Hyvä tuloksetekokyky ja vahva taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukykyyn. Hallitus ehdottaa vuoden 2025 yhtiökokoukselle 0,90 euron osakekohtaista osinkoa.

Näen Keskon tulevaisuuden valoisana myös tulevina vuosina. Arvioimme, että toimintaympäristö paranee vuoden 2025 aikana. Kiitän lämpimästi kaikkia asiakkaitamme, osakkeenomistajiamme, K-ryhmäläisiä sekä yhteistyökumppaneitamme luottamuksesta ja hyvästä yhteistyöstä kuluneena vuonna.

Jorma Rauhala  
Pääjohtaja



Strategia ja tavoitteet	15
Taloudelliset tavoitteet	19
Vastuullisuuden painopisteet	20
Toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä	22
Toimintaympäristömme muutoksia vuonna 2024	23
Toimintaympäristön mahdollisuuksia ja riskejä	24

# STRATEGIA JA TOIMINTA- YMPÄRISTÖ 2024

### Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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. Keskon strategian peruspilarit pysyivät ennallaan, mutta kilpailuetuja ja tavoitteita on kirkastettu erityisesti asiakkaan näkökulmasta toimialoittain. Kasvustrategian ytimessä on edelleen kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa.

Keskolla on toimivaksi osoittautunut kasvustrategia ja isoja muutoksia kasvustrategiaan ei ollut tarvetta tehdä. Kaikilla kolmella toimialalla on hyviä kasvumahdollisuuksia, joten liiketoimintaportfolioon ei ole tarvetta tehdä muutoksia. Päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa ja autokauppa ovat liiketoimintoja, joissa Keskolla on hyvä markkina-asema, vahvimmat kyvykkyydet ja parhaat pitkän aikavälin kehitysmahdollisuudet. Saavutetut tulokset haastavassa markkinassa 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 toimialakohtaiset strategiansa ja niistä johdetut yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat.

Tavoittelemme kaikissa liiketoiminnoissa myynnin kasvua, parempaa asiakaskokemusta ja kannattavuutta sekä tehokkuutta muun muassa digitaalisia palveluita ja tekoälyä

### Keskon kasvustrategia

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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

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.

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

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 brändi on tunnettu, vahva ja luotettu.

K-Plussa on Suomen laajin kanta-asiakasohjelma. K-Plussa-verkostossa vuoden 2024 aikana asiointien K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan kuuluvien talouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,6 miljoonaa ja aktiivisia asiakkaita oli 3,4 miljoonaa. K-Ruoka-sovellus on Suomen suosituin ja sillä oli noin 800 000 viikoittaista käyttäjää.

Keskon vastuullisuusstrategia päivitettiin syksyllä 2024. Strategian painopistealueet ovat ilmasto ja luonto,

arvoketju, ihmiset ja hyvä hallinto. Vastuullisuustyössä keskitymme entistä enemmän koko arvoketjuun. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on entistä tärkeämpää, sillä päästövähennyksiä on tehtävä koko toimitusketjussa. Olemme sitoutuneet vähentämään koko arvoketjun päästöt nettonollaan vuoteen 2050 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi kannustamme tavarantoimittajiamme asettamaan omat päästötavoitteensa. Vastuu ihmisistä tarkoittaa henkilöstön turvallisuuden, hyvinvoinnin ja monimuotoisuuden sekä yhdenvertaisuuden edistämistä

työyhteisössä. Myös biodiversiteetti nousee aiempaa keskeisemmäksi aiheeksi vastuullisuusstrategiassa. Kaikki kolme toimialaamme kannustavat asiakkaitaan tekemään kestäviä valintoja – oli kyse sitten ruoasta, rakentamisesta tai liikkumisesta.

Edistämme yhdessä tavarantoimittajiemme kanssa toimitusketjujen ja tuotevalikoimien vastuullisuutta ja autamme asiakkaitamme tekemään kestävämpiä valintoja. Kehityksen mittareina toimivat muun





## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

muassa kestävän kehityksen indeksit ja arvioinnit – kuten Dow Jonesin kestävän kehityksen indeksit, MSCI ESG, Sustainalytics ja CDP.

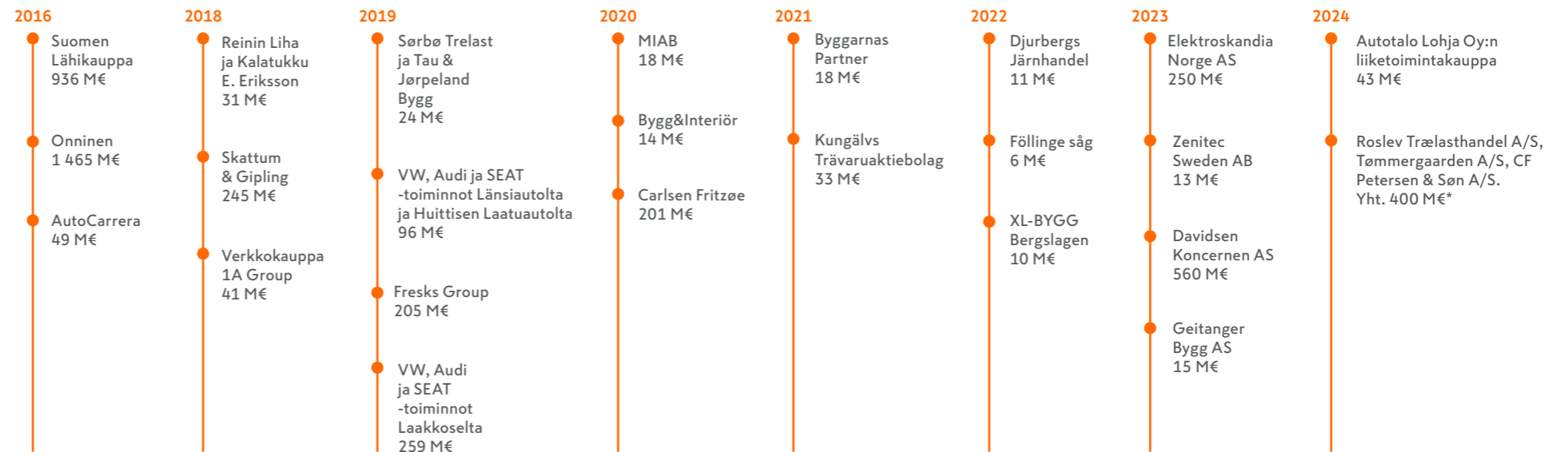
Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaansa ja samalla säilyttää hyvä kannattavuustaso. Strategian fokusalueina ovat osuvat kauppakohtaiset liikeideat, kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja uusien kauppojen avaaminen etenkin kasvukeskuksiin sekä toimenpiteet hintakilpailukyyn parantamiseen. Strategiset panostukset hintakilpailukyyn, usin kauppoihin ja kauppojen uudistuksiin kaikissa ketjuissa

sekä kauppakohtaiset, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöidyt liikeideat, vahvistavat K-ryhmän myyntiä ja asiakastyytyvyyttä. K-kauppiasyrittäjät vastaavat kauppajensa liikeideoista ja takaavat Suomen laajimman kauppaverkoston asiakaslähtöisyyden. Kespron hyvän kehityksen jatkaminen foodservice-liiketoiminnassa on tärkeää. Hinta- ja kauppapaikkainvestoinnit vaikuttavat päivittäistavarakaupan kannattavuuteen tulevina vuosina, mutta investoinneista huolimatta liikevoiton kehitys on kuitenkin tasaista ja 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 ulkonasyömissä kasvava trendi tukevat laadukasta päivittäistavarakauppaa.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa palvelee ammattirakentajia, teknisen tukkukaupan asiakkaita ja kuluttajia Pohjois-Euroopassa. Kasvustrategian toteuttamista jatketaan maakohtaisesti, ja kasvua haetaan sekä organisaation että yritysostojen kautta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa keskiössä ovat kannattavuuden

## Yritysostot osana Keskon kasvustrategiaa



Samalla divestoitu ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja sekä myyty kiinteistöjä yhteensä noin miljardilla eurolla.

\* Roslevin yritysostot toteutui 31.1.2025. Muiden yritysostojen odotetaan toteutuvan 2025 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. Luvut yritysostojen yhteydessä julkaistuja liikevaihto- tai myyntilukuja.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

varmistaminen ja kassavirran parantaminen. Suomessa tavoitteena on jatkaa kasvua ja vahvistaa edelleen markkina-asemaa sekä Onnisen että K-Raudan liiketoiminnoissa. Ruotsissa ja Norjassa tavoitteena on parantaa kaikkien liiketoimintojen kannattavuutta sekä saattaa ostettujen yritysten integraatiot päätökseen synergiaetujen saavuttamiseksi. Tanskassa toteutetaan suunnitellut yritysostot ja niiden integraatiot, tavoitteena on parantaa kannattavuutta myynnin kasvun kautta. 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 asiakastytyväisyyttä sekä vahvistaa kannattavuuttamme ja markkina-asemaamme kaikissa liiketoiminnoissamme. Sähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä on lisääntynyt viime vuosina ja vastaamme tähän laajalla mallistollamme sekä kasvattamalla K-Latausverkostoamme. 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 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# TALOUDELLISET TAVOITTEET

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 valitulla toimialalla, päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Rakennamme liiketoimintaportfoliotamme fokusoidusti ja kasvatamme asiakasarvoa.

## Taloudelliset mittarit

Päivitimme konsernin keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet viimeksi keväällä 2021 ja saavutimme tavoitteet vuosina 2021 ja 2022. Vuonna 2023 saavutimme taloudelliset tavoitteemme vertailukelpoisen liikevoittoprosentin sekä korollisten nettovelkojen osalta. Vuonna 2024 saavutimme tavoitteemme korollisten

nettovelkojen osalta, muissa mittareissa jäimme hieman tavoitteistamme.

## Tulevaisuuden näkymät 2025

Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2025 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana. Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoitaan paranevan vuonna 2025. Yhtiö arvioi vuonna 2025 vertailukelpoisen liikevoiton olevan haarukassa 640–740 miljoonaa euroa. Tulosoheistus perustuu arvioon asteittain paranevasta suhdanteesta kaikissa Keskon toimintamaissa. Keskeisiä näkymiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat kuluttajaluottamuksen ja investointihalukkuuden kehitys, sekä geopoliittiset kriisit ja jännitteet.

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

Vertailukelpoinen osakekohtainen tulos (EPS)

1,11  
€

Osinko\*

0,90  
€/osake

\*ehdotus yhtiökokoukselle



Lue lisää tulevaisuuden näkymistä

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## VASTUULLISUUDEN PAINOPISTEET

Vastuullisuus on meille kilpailuetu. Toimintamme vaikutukset ulottuvat laajasti koko yhteiskuntaan. Tavoitteenamme on mahdollistaa asiakkaiden vastuulliset valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussamme aina tuotannosta kulutukseen asti. Syksyllä 2024 päivitetty vastuullisuusstrategia asettaa selkeät tavoitteet Keskon ja sen kolmen toimialan vastuullisuudelle.

## Tavoitteenamme on:

- **Minimoimme ilmasto- ja luontovaikutukset.** Huomioimme maapallon rajallisen kantokyvyn minimoimalla negatiiviset ja maksimoimalla positiiviset vaikutukset ilmastoon ja luontoon.
- **Haastamme tavarantoimittajia ja kannustamme asiakkaita.** Mahdollistamme asiakkaidemme vastuulliset valinnat edistämällä muutosta koko arvoketjussa.
- **Edistämme työntekijöidemme hyvinvointia ja menestystä.** Lisäämme henkilöstön turvallisuutta ja hyvinvointia. Vaalimme monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja mukaan ottamista työyhteisössämme.
- **Toimimme oikein ja avoimesti.** Vastuullisuus ja hyvä hallinto ovat olennainen osa kaikkea toimintaamme.

Vähennämme päästöjä omassa  
toiminnassa ja arvoketjussa

Olemme asettaneet omalle toiminnallemme uudet lyhyen aikavälin päästötavoitteet, joilla tavoittelemme 50 %:n päästövähennyksiä vuoden 2034 loppuun mennessä vuoden 2024 lähtötasosta. Uusien tavoitteiden lisäksi olemme sitoutuneet asettamaan koko arvoketjua koskevat vuoteen 2050 ulottuvat nettonollatavoitteet. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin päästötavoitteille haetaan Science Based Targets initiative (SBTi) -aloitteen hyväksyntää vuoden 2025 aikana.

Suurin osa Keskon päästöistä syntyy ostettavien ja myytävien tuotteiden elinkaaren aikana: tuotteiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Siksi ilmastotyössämme keskeistä on tavarantoimittajien haastaminen päästövähennyksiin. Tavoitteemme on, että 67 % tavarantoimittajista on asettanut tieteeseen pohjautuvat ilmastotavoitteet vuoden 2026 loppuun mennessä. Seuraamme tavoitteen toteutumista pääasiassa ympäristöjärjestö CDP:n Climate Change -kyselyn kautta, johon haastamme suurimmat tavarantoimittajamme vastaamaan.

Haastamme myös  
tavarantoimittajiamme  
päästövähennyksiin

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Asetamme biodiversiteettitavoitteet

Selvitämme biodiversiteettivaikutuksiamme The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) -aloitteen mukaisesti. Tavoitteenamme on asettaa biodiversiteettitavoitteet vuoden 2025 aikana.

K-ryhmän merkittävimmät veteen liittyvät vaikutukset syntyvät erityisesti päivittäistavara-kaupan tuotteiden tuotannossa. Vastuullisuusstrategiatyössä lähemme arvioimaan merkittävimpiä vesiriskejä arvoketjussa ja asettamaan tavoitteita vaikutusten minimoimiseksi.

## Edistämme toimitusketjun vastuullisuutta ja henkilöstön monimuotoisuutta

Edistämme hankintaketjujemme vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä kestävän kehityksen linjauksillamme, tehtaiden ja viljelmien auditoinneilla ja tuotteiden vastuullisuussertifioinneilla. Edellytämme sosiaalisen vastuun auditointeja kaikilta riskimaiden tavarantoimittajien tehtailta. Auditointeja tehdään jatkossa riskiarvioinnin perusteella muullakin arvoketjussa.

**Tavoittelemme naisten osuuden nostamista ylimmässä johdossa 40 prosenttiin ja keskijohdossa 45 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä.**

## Vastuullisuusstrategian painopisteet



### Ilmasto ja luonto

- Päästöt omassa toiminnassa ja arvoketjussa
- Luonnon monimuotoisuus
- Veden riittävyys
- Kiertotalous



### Arvoketju

- Toimitusketjun vastuullisuus
- Asiakkaiden vastuulliset valinnat



### Ihmiset

- Henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi
- Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen



### Hyvä hallinto

- K Code of Conduct
- Vastuullisuusosaaminen koko organisaatiossa
- Lisäarvoa dataa hyödyntämällä

Edistämme työntekijöidemme monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Vastuullisuusstrategiassamme asetimme konkreettiset sukupuolten välistä tasa-arvoa koskevat tavoitteet. Tavoittelemme ylimmässä johdossa naisten osuuden nostamista 40 prosenttiin ja keskijohdossa 45 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteenamme on myös se, ettei meillä ole perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä.

Liiketoiminnan eettisyyttä ja vaatimustenmukaisuutta edistämme K-ryhmän ja sen yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden avulla.



Lue lisää osiosta Kestävyys selvitys

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

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.



## Korkotason ja inflaation vaikutus

- Kuluttajien ja yritysten luottamus edelleen heikko
- Epävarmuutta investointihalukkuudessa
- Matalampi rakentamisen aktiviteetti
- 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 pienevät
- Maahanmuutto ja työvoiman saatavuus

## Vaivattomuus

- Kulutuskäyttäytymisessä korostuu vaivattomuus – valmisateriat, ravintolassa syöminen, pikatoimitukset
- Yksilöllisyyden merkityksen nousu
- Osto- ja kulutustottumukset ja kulutustarpeet muuttuvat nopeasti – valikoimien muokkaaminen

## Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä

- Energiatohokkuus ja investoinnit energiainfrastruktuuriin
- Päästövähennykset koko arvoketjussa ja päästöttömän energian käytön lisääminen
- Lisääntyvä kestävyysääntely vaikuttaa toimintaan

## Digitalisaatio ja tekoäly

- Korkealaatuisten digitaalisten palveluiden tarve kasvaa
- Tekoälyn mahdollisuuksien suurempi hyödyntäminen – prosessitehokkuuden parantaminen, henkilökohtaisempi asiakaskokemus laadukkaalla datalla

## Globalisaation vaikutus toimitusketjuihin ja riskienhallinnan merkityksen kasvu

- Kiristynyt geopoliittinen tilanne aiheuttaa jännitteitä ja kriisejä
- Toimitusketjujen, luotettavien kumppaneiden ja läpinäkyvyyden merkitys kasvaa
- Hyvän hallintotavan edistäminen ja korruption ehkäisy korostuu
- Markkinat konsolidoituvat

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyyselvytyk

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## TOIMINTAYMPÄRISTÖMME MUUTOKSIA VUONNA 2024

## PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

## Vaikutuksia liiketoimintaan

- Talouden epävarmuus ja heikko kuluttajaluottamus vaikuttivat edelleen asiakkaiden kulutuspäätöksiin.
- Kuluttajat ovat entistä hintatietoisempia.
- Myös laatu sekä vaivattomuus ovat tärkeitä osalle kuluttajista.
- Ihmiset harkitsivat tarkemmin ravintolassa syömistä.

## Strategisia toimenpiteitä

- Kauppakohtaisten liikeideoiden vahvistaminen ja kilpailuetujen terävöittäminen.
- Kauppapaikkaverkoston kehittäminen, painopiste kasvukeskuksissa.
- Hintakilpailukyvyyn vahvistaminen ja hintamielikuvan parantaminen.
- Laadukkaan asiakasdatan hyödyntäminen ja digitaalisten palveluiden vahvistaminen edelleen.
- Kespron markkinajohtajuuden vahvistaminen.

## Näkymiä vuodelle 2025

- Päivittäistavarakaupassa kuluttaja-asiakaskaupan ja foodservice-markkinan arvioidaan pysyvän vakaana. Vuonna 2025 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista kauppapaikkaverkoston.

## RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA

## Vaikutuksia liiketoimintaan

- Talouden epävarmuuden seurauksena rakentamisen aktiviteetti laski edelleen etenkin uudisrakentamisessa.
- Aurinkopaneelien ja ilmalämpöpumppujen tuotteiden kysyntä laskenut huipulta, mutta edelleen hyvällä tasolla.
- Yritysten investointihalukkuus ja kuluttajien luottamus talouteen edelleen matalalla tasolla.
- Korjausrakentamisen määrä laski uudisrakentamista vähemmän.

## Strategisia toimenpiteitä

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

## Näkymiä vuodelle 2025

- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa suhdanteen ennakoidaan paranevan vuoden 2025 aikana historiallisen matalalta tasolta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kannattavuuden arvioidaan paranevan vuodesta 2024.

## AUTOKAUPPA

## Vaikutuksia liiketoimintaan

- Yleinen epävarmuus taloudessa heijastui kuluttajaluottamukseen.
- Uusien autojen kysyntä oli alle normaalitason.
- Käytettyjen autojen kysyntä oli vahvaa.

## Strategisia toimenpiteitä

- Tasapainoinen liiketoimintaportfolio: uudet autot, käytetyt autot ja palvelut.
- Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen, myymäläverkoston ja digitaalisten palveluiden vahvistaminen.
- Automaatiikan ja robotiikan hyödyntäminen kustannusten hallinnassa.
- Vahvat brändit tukevat myynnin kasvua.

## Näkymiä vuodelle 2025

- Autokaupassa uusien autojen markkinan ennakoidaan pysyvän matalalla tasolla. Käytettyjen autojen ja palveluiden kysynnän arvioidaan säilyvän hyvänä. Autokaupan kannattavuuden arvioidaan pysyvän hyvällä tasolla vuonna 2025 huolimatta uusien autojen heikosta kysynnästä.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# TOIMINTAYMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ

RISKI	VAIKUTUS	HALLINTA	MAHDOLLISUUDET
 <b>Taloudellinen toimintaympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkittyvä inflaatio, korkea korkotaso ja heikko työllisyystilanne vaikuttavat kuluttajien ostovoimaan ja yritysten investointihalukkuuteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivittäistavara-kaupassa tuotteiden hinta vaikuttaa korostuneesti kuluttajien ostopäätöksiin.</li> <li>• Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla rakennus- ja korjaushankkeita lykätään, millä on vaikutusta myyntiin ja varastojen hallintaan.</li> <li>• Autokaupassa asiakkaat saattavat siirtää hankintoja tulevaisuuteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistetaan kilpailuetua varmistamalla kilpailukykyiset hinnat, laatu ja asiakaslähtöisyys.</li> <li>• Varmistetaan kassavirta tehostamalla toimintaa laaja-alaisesti.</li> <li>• Sopeutetaan toiminnan kustannuksia vastaamaan liiketoiminnan tasoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetään kauppiastryttäjäyden mahdollistama liiketoiminnan ketteryys ja kilpailuetu.</li> <li>• Hyödynnetään Keskon vahvaa taloudellista asemaa kasvumahdollisuuksissa, yritysostoissa ja toiminnan kehittämisessä.</li> <li>• Hyödynnetään vihreän siirtymän liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.</li> </ul>
 <b>Digitaaliset palvelut ja tiedolla johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiristynvä kilpailu osaavista asiantuntijoista.</li> <li>• Digitalisaatioon, tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen kohdistuva lisääntyvä sääntely.</li> <li>• Kyberrikollisuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisten palveluiden kehittäminen hidastuu osaavien asiantuntijoiden saatavuus- ja pysyvyysaasteiden takia.</li> <li>• EU-sääntely voi rajoittaa liiketoiminnan ja asiakaspalvelun kannalta merkittävien tietojen keräämistä ja hyödyntämistä tai aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia.</li> <li>• Digitaalisiin palveluihin ja tietojärjestelmiin kohdistuvat kyberuhat lisäävät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja asiakastietojen hallintaan liittyviä riskejä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään K-ryhmän työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä ja varmistetaan osaavan henkilöstön saatavuus ja pysyvyys.</li> <li>• Seurataan aktiivisesti ja vaikutetaan toimialaa koskevan lainsäädännön EU-tasoiseen valmisteluun.</li> <li>• Seurataan jatkuvasti tietoturvahaukia ja kehitetään tietoturvaa ennakoivasti.</li> <li>• Koulutetaan henkilöstöä kattavasti.</li> <li>• Kriittisiltä palveluntarjoajilta edellytetään korkeaa tietoturvallisuuden tasoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastiedon ja tutkimuksen avulla kehitetään henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta sekä kauppakohtaisia liikeideoita.</li> <li>• Tarjotaan saumaton asiakaskokemus kaikissa kanavissa hyödyntämällä tekoälyä, data-analytiikkaa ja palvelumuotoilua.</li> <li>• Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoon luodaan edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.</li> </ul>
 <b>Geopoliittinen tilanne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopoliittisten jännitteiden lisääntymisen seurauksena kasvaneet turvallisuuspoliittiset jännitteet ja Ukrainan sodan mahdollinen laajentuminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurvaltojen sotilaallisen ja taloudellisen kilpailun kiristyminen voi eskaloituessaan vaikuttaa merkittävästi Keskon liiketoimintaympäristöön, toimitusketjujen jatkuvuuteen ja tuotteiden saatavuuteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globaalien jännitteiden mahdolliseen kiristymiseen ja toimitusketjujen häiriöihin varaudutaan varmistamalla jatkuvuussuunnitelmien ja kriisijohtamisjärjestelmän ajantasaisuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaiset jälleenrakentamiseen liittyvät liiketoimintamahdollisuudet.</li> </ul>



### Keskon suunta

Vuosi 2024

- Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## RISKI



### Kestävä hankinta ja ihmisoikeudet

- Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat.
- Tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää.

## VAIKUTUS

- Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita tai sidosryhmien luottamuksen menetyksiä.
- Jos tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää, voi seurauksena olla asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

## HALLINTA

- Riskimaissa tehdään systemaattisesti ja kattavasti tavarantoimittajien auditointeja vastuullisuuden varmistamiseksi.
- Vastuullisuutta edistetään koko toimitusketjussa.
- Sosiaalisen tai ympäristövastuun kannalta kriittisiä raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa ohjataan kestävän kehityksen linjauksilla.
- Hankinnassa varmistetaan tuoteturvallisuus ja sen toteutumista valvotaan systemaattisesti.

## MAHDOLLISUUDET

- Kestävällä tuotteiden ja palveluiden hankinnalla kyetään vaikuttamaan toimitusketjujen yritysten sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun kehitykseen ja toteutumiseen.
- Panostukset toimitusketjun vastuullisuuteen ja tuoteturvallisuuteen lisäävät sidosryhmien luottamusta.



### Ilmastonmuutos

- Ilmastotoimenpiteet jäävät globaalisti nykyiselle tasolle ja ilmastonmuutoksen hillitseminen epäonnistuu (IPCC RCP 6.0).

- Pidemmällä aikavälillä riskin vaikutukset ovat vakavia, koska ilmastokriisiin ratkaisemiseen ei ole kyetty vaikuttamaan globaalisti riittävällä tasolla. Ilmaston lämpenemisen vaikutukset globaaleihin tuotantoalueisiin, tarjontaan, laatuun ja hintaan voivat muodostua Keskolle kriittiseksi tekijöiksi toimitusketjun jatkuvuuden ja tuotteiden saatavuuden näkökulmasta.

- Kesko arvioi ja ottaa strategiatyössään huomioon mahdollisten fyysisten tapahtumien todennäköisyydet ja arvioi tehokkaita sopeutumistoimenpiteitä.
- Fyysiset riskit vaikuttavat erityisesti infrastruktuuriin, Keskon kiinteistöihin ja muuhun omaisuuteen, sekä mahdollisesti logistiikkaan. Ilmastonmuutoksen vaikutuksiin varautuminen tulevaisuudessa investoinneissa on erittäin tärkeää.

- Keskona on mahdollisuus tarjota asiakkaille vihreän siirtymän edistämistä tukevia tuotteita sekä vastuullisia ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, rakennusten energiatehokkuuden parantamiseksi ja ruokahävikin vähentämiseksi.
- Ilmastonmuutoksen vaikutus globaaleihin tuotantoketjuihin mahdollistaa suomalaisen puhtaan ja laadukkaan ruoan vientiä uusille markkinoille yhdessä elintarviketeollisuuden kanssa.

## KEHITYMÄSSÄ OLEVIA RISKEJÄ



### Luontokato

- Luontokadon jatkuminen vaikeuttaa pitkällä aikavälillä merkittävästi ruokakasvien viljelyä ja ruoan tuotantoa vaikeuttaen tuotteiden saatavuutta ja heikentäen laatua.

- K-ryhmän toimintaan ja arvoketjuun vaikuttavia, luonnon monimuotoisuutta uhkaavia riskejä ovat lajikato, pula vedestä, tuholaisten ja tautien lisääntyminen sekä pölyttäjien väheneminen, jolla on suora vaikutus viljelykasvien kautta ruoan tuotantoon ja tuotteiden saatavuuteen.

- Edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä omassa toiminnassamme kiertotalouden ja ruokahävikin minimoinnin avulla.
- Kompensoimme omien rakennushankkeidemme vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen.
- Rakennamme valikoimaamme siten, että tuotteet ja niiden pakkaukset kuormittavat luonnon monimuotoisuutta mahdollisimman vähän koko elinkaarensa aikana.

- Mahdollistamme asiakkaillemme kestävän ja terveellisen elämäntavan edistämällä luonnonvarojen kestävää käyttöä ja rakentamalla valikoimamme vastuullisesti luontokato huomioiden.



### Sään ääri-ilmiöt

- Ilmastonmuutoksen aiheuttamalla sään ääri-ilmiöillä (myrskyjen, tuulisuuden, helteiden ja sateisuuden lisääntymisellä) voi olla potentiaalisia vaikutuksia Keskon liiketoimintaan ja arvoketjuun etenkin pitkällä aikavälillä.

- Sään ääri-ilmiöt johtavat muun muassa voimakkaisiin myrskyihin, koviin tuuliin, sateisiin ja äkillisiin tulviin sekä pitkittyneisiin lämpöjaksoihin kesällä. Tällä on suoria vaikutuksia maatalouteen ja ruoan tuotantoon ja siitä johtuen tuotteiden saatavuuteen, hintaan ja laatuun.
- Globaaleihin toimitusketjuihin ja kuljetusreitteihin voi tulla merkittäviä muutoksia, mikä vaikuttaa Keskon liiketoimintaan.

- Varautuminen ilmastokriisin aiheuttamiin globaaleihin hintojen, tavarantoimittajien, saatavuuden ja laadun muutoksiin on Keskon liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi tärkeää.

- Etenkin rakentamisen ja talotekniikan kaupalla on mahdollisuus tarjota asiakkaille sään ääri-ilmiöihin varautumiseen liittyviä ratkaisuja.



Keskon liiketoimintamalli	27
K-kauppiasyrittäjyys Suomessa	28
Päivittäistavara-kauppa	30
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	35
Autokauppa	41

# LIIKETOIMINTA 2024

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

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

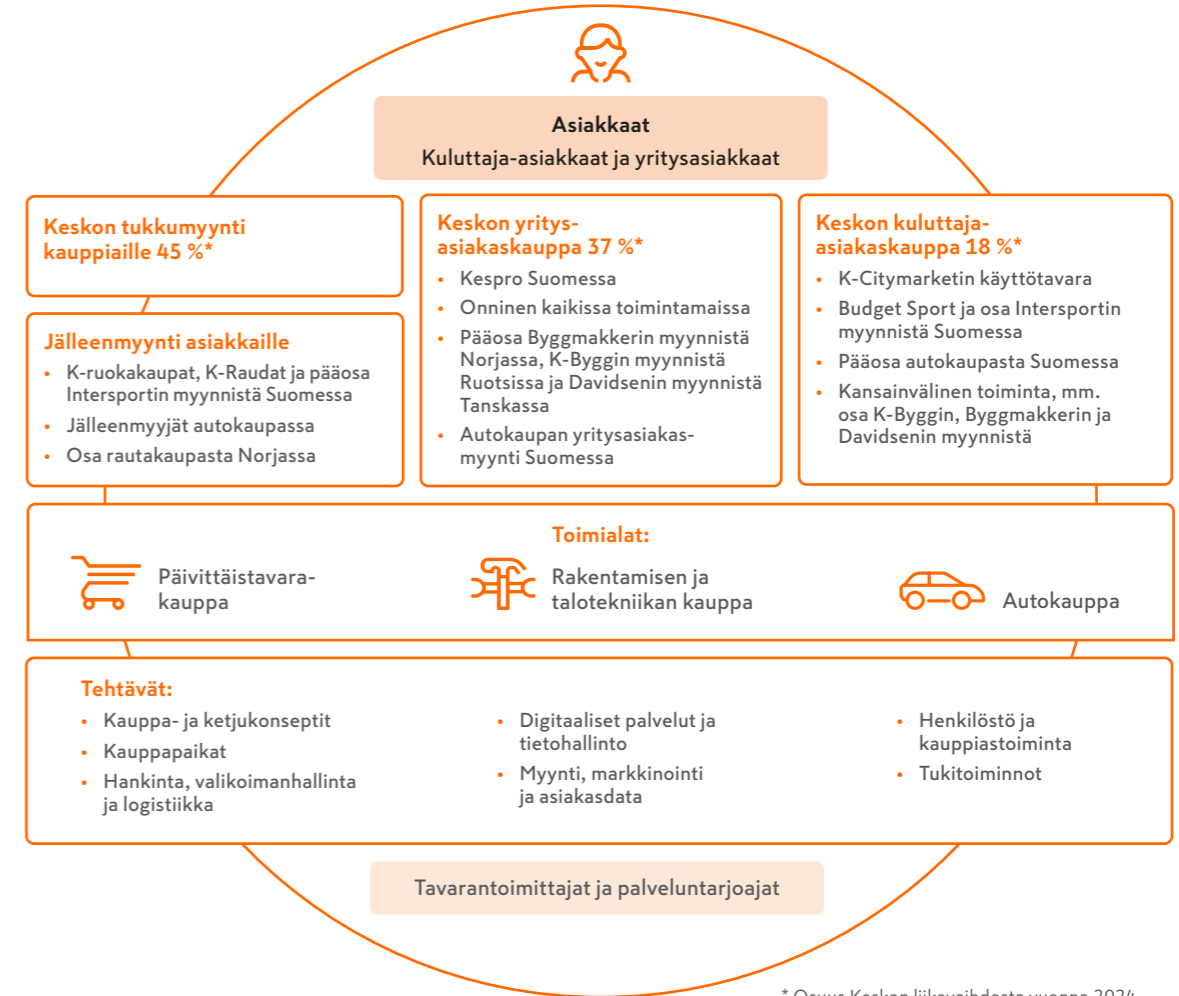
Suomessa Keskon suurin liiketoimintamalli on ketjuliiketoimintamalli, jossa K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Keskon liikevaihdosta noin 45 % tulee myynnistä kauppiaille.

Keskon oma vähittäis- ja yritysasiakaskauppa kattaa yhteensä noin 55 % 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 2,4 mrd. euroa ja sen osuus on noin 20 % 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 2024

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# K-KAUPPIASYRITTÄJYYS SUOMESSA

K-ryhmä toimii Suomessa pääasiassa ketjuliiketoimintamallilla, jossa K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Kauppiaita on Suomessa 1 015; ruokakauppiaita on 856, rautakauppiaita 107 ja urheilukauppiaita 52. Muissa Keskon toimintamaissa liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa.

K-kauppioiden 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-kauppioiden ja Keskon velvoitteet ja oikeudet on määritelty ketjusopimuksessa. Kilpailuetua saadaan yhdistämällä systemaattinen ketjutoiminta ja yrittäjyyteen perustuva K-kauppiastoiminta yhtenäisen K-brändin alla.

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

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

## Keskon ja K-kauppiain roolit



Kauppiasyrittäjä maksaa liikevaihtoperusteista ketjumaksua ja myyntikatteeseen perustuvaa kauppapaikkamaksua Keskolle. Kauppioiden Keskolle maksamista maksuista noin puolet on kauppapaikkamaksuja. Muita kuluperusteisia maksuja ovat esimerkiksi markkinointiin, logistiikkaan ja tietotekniikkaan liittyvät maksut.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

asiakkaille tarjottavien valikoimien monipuolisuudessa sekä hintakilpailukyvyssä.

K-kauppiasyrittäjä vastaa oman kauppansa liiketoiminnasta, sen liikeideasta, asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta sekä myynnistä ja tuloksesta. Kauppias rakentaa kaupalleen liikeidean asiakasymmärryksen ja K-ryhmän asiakasdatan avulla tarjotakseen asiakkailleen parhaat palvelut ja valikoimat. Monikauppa, 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 kasvattajakauppiiaan valmennuksessa, verkko-opiskelusta ja työssä oppimisesta sekä lähijaksoista. Ohjelmasta valmistuttuaan kauppiasharjoittelijalla on valmiudet aloittaa ura K-kauppiasyrittäjänä. Jokaiselle kauppapaikkaa odottavalle valmennuksen käyneelle Kesko pyrkii tarjoamaan kokonaisuuden kannalta sopivimman kaupan. Vuonna 2024 aloitti 57 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. K-kauppiasliitto ja sen määräysvallassa olevat tahot ovat Keskon suurin osakkeenomistaja 7,54 % osuudella osakkeista ja 19,56 % osuudella äänimäärästä. Myös K-kauppiat ovat Keskon merkittäviä osakkeenomistajia.

→ Lue lisää K-kauppiasliitosta



Kuva: Kesko Oyj:n arkistokuva

## PIENI SUURI TEKO NOSTAA K-KAUPPIAIDEN ARJEN VASTUULLISIA TEKOJA

K-kauppiasliiton ja Keskon yhteistyössä toteuttama Pieni suuri teko -videosarja sai yhteisöllisen median kunniamaininnan ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry:n Oma Media -kilpailussa. Sarjaa kiiteltiin pitkäjänteisestä ja johdonmukaisesta brändin rakentamisesta sekä K-ryhmän vastuullisuustyön ymmärryksen lisäämisestä.

Jokainen K-kauppa asiakkaineen ja yhteisöineen on erilainen. K-kauppioiden halu vaikuttaa omassa yhteisössään näkyy päivittäin pieninä suurina tekoina. Pieni suuri teko -tarinoissa muun muassa Lemillä kauppiaan metsäpoluille kätkemät tuotelaput innostivat paikallisia perheitä liikkumaan yhdessä, Jyväskylässä kauppiaan tuki auttoi nuorta voittamaan sosiaalisten tilanteiden pelkonsa ja Porissa kauppiaan ennakkoluulottomuus loi naapurisovun Sininauha-säätiön palvelupisteen asiakkaiden kanssa ja sai heidät puhumaan ”meidän kaupasta”.

Pieni suuri teko - tarinat ilmestyvät myös Pirkka-lehdessä. Ensimmäinen Pieni suuri teko julkaistiin vuonna 2017, jonka jälkeen erilaisia K-kauppioiden vastuullisuustekoja on kerrottu miltei 70.

→ Tutustu K-kauppioiden Pieni suuri teko -tarinoihin

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyyselvyys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

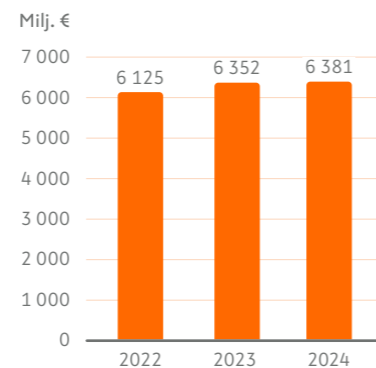
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA ASIAKASVIRRRAT VAHVISTUIVAT KAIKISSA LIIKETOIMINNOISSA

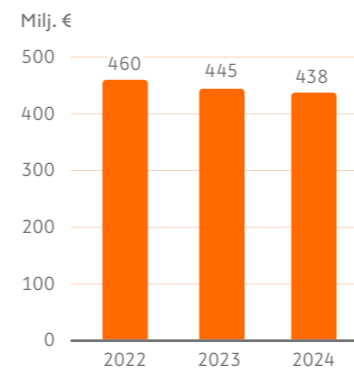
Päivittäistavara-kaupassa liikevaihto kasvoi vuonna 2024. Myynnin kasvu, parempi neliötehokkuus ja yhä tehokkaammat prosessit tukivat hyvää kannattavuutta. Hinnan merkitys oli edelleen tärkeä asiakkaille, mutta myös palvelut, kuten pikatoimitukset, kasvattivat suosiotaan vuoden aikana. Uudistimme strategiaamme alkukesästä. Tavoitteenamme on vahvistaa päivittäistavara-kaupan markkina-asemaa ja samalla säilyttää hyvä kannattavuustaso. Strategian fokusalueina ovat kauppojen laatutason nosto kauppakohtaisten liikeideoiden kautta, kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja uusien kauppojen avaaminen etenkin kasvukeskuksiin sekä toimenpiteet hintakilpailukyvyyn parantamiseen.

## Liikevaihto



Luvut ovat vertailukelpoisia.

## Liikevoitto



“ Vuonna 2024 hinnan merkitys korostui edelleen, vaikka ruoan hintainflaatio hidastui merkittävästi. Kampanjoilla on iso merkitys myynnin vauhdittamisessa. Samaan aikaan arjen sujutus, helppous ja vaivattomuus korostuivat. Ruoan verkkokaupan suosio on kasvanut ja etenkin vaivattomien pikatoimitusten määrä kasvoi merkittävästi. Asiakkaille räätälöityjen ja omaan ostohistoriaan perustuvien tarjousten suosio kasvoi. Digitaalinen markkinointi ja data kasvattavat meille myös uutta ansaintaa. Myös ravintoloissa syöminen jatkui vilkkaana vuonna 2024, mikä näkyi Kespron hyvänä kysyntänä ja vahvana kehityksenä.

**Ari Akseli**  
päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja

### Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Vahva asema tukee hyvää tuloksentekeoa

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. Jatkamme hallitusti ja pitkäjänteisesti kauppapaikkaverkoston kehittämistä uudistamalla olemassa olevia kauppoja ja perustamalla uusia.

## Strategisina tavoitteinamme on asiakasarvon kasvattaminen, markkinaosuuden vahvistaminen ja hyvän kannattavuuden ylläpitäminen.



Kasvustrategian perustana ovat voittavat kauppakohtaiset liikeideat ja K-kauppiasyrittäjäyys, moderni ja kilpailukykyinen kauppapaikkaverkosto sekä digipalvelut. Kilpailuetujamme ovat houkuttelevimmat ja asiakaslähtöisimmät kaupat erityisesti tuoretuotteissa sekä kehittyneiden teknologioiden ja tekoälyn käyttö asiakaskokemuksen parantamisessa ja tehokkuudessa. Haluamme jatkossakin olla maailman vastuullisin ruokakauppa.

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 2024 liikevaihto ja myynti kasvoivat sekä ruokakaupassa että foodservice-liiketoiminnassa. Päivittäistavarakaupassa erityisesti kampanjat vahvistivat asiakasvirtoja ja myyntiä. K-ruokakauppojen markkinaosuus laski hieman. Kespron myynti kasvoi edelleen ja ylitti markkinakäytön. Päivittäistavarakaupan kannattavuus heikkeni hieman, vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikuttivat osaltaan kauppapaikkakustannusten kasvu ja K-Citymarket-käyttötavaran myynnin lasku edellisvuoteen verrattuna. Kuluttajien luottamus talouteen vahvistui vuodesta 2023, mutta oli edelleen matalalla tasolla. Tämä näkyi kulutuskäyttäytymisessä muun muassa kampanjamyyntin kasvuna ja omien tuotemerkkien suosiona.

## LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

### Kuluttajaluottamus

- Kuluttajien luottamus oli edelleen matalalla tasolla
- Hinnan merkitys säilyi voimakkaana
- Tarjousten ja kampanjoiden merkitys edelleen suuri

### Demografiset muutokset

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

### Kuluttamisen megatrendit

- Helppouden / ulkona syömisen 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 voimakkaana
- Kilpailua käydään sekä valikoimalla että hinnalla kivijalassa ja verkossa
- Käyttötavaran verkkokaupassa kilpailu kiristyy entisestään

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Kauppiasyrittäjäyys kilpailuetunamme

K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjäyteen. K-ruokakauppiaita on noin 860. K-kauppiaat huolehtivat kauppajensa valikoimista, laadusta, asiakkaidensa palvelusta, henkilökunnasta ja heidän osaamisestaan sekä liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppakohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu vahvasti osaksi kauppojen toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan omat kauppakohtaiset liikeideansa asiakastietoa hyödyntäen. K-kauppiaiden kauppakohtaiset toteutukset ovat saaneet myös kansainvälistä huomiota ja maailman johtava kaupan alan tutkimus- ja asiantuntijajärjestö Institute of Grocery Distribution, IGD, valitsi K-Citymarket Vantaa Jumbon kuukauden kaupaksi marraskuussa 2024.

## 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 vuonna 2024, mutta yleinen kuluttajien epävarmuus jatkui edelleen ja näkyi kuluttajakäyttäytymisessä. Hinnan merkitys kuluttajien valinnoissa oli edelleen suuri. Toisaalta kuluttajakäyttäytymisessä näkyi edelleen polarisoitumista ja esimerkiksi nopeiden pikatoimitusten kasvu jatkui vahvana. Pikatoimitukset olivat merkittävä ajuri ruoan verkkokaupan kasvussa.

Vuonna 2024 terävöitimme strategiaamme ja jatkoimme kauppakohtaisten liikeideoiden kehittämistä ja erilaistumista korostavan strategiaamme toteuttamista sekä hintakilpailukyvyyn ja hintamielikuvan parantamista.

Hintamielikuvan hallinnassa etujen ja kampanjoiden lisäksi erityisesti omilla merkeillä, K-Menulla ja Pirkalla, on suuri merkitys. Omien merkkien vähittäismyynnin osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä oli yli 20 %. Pirkka-tuotteet ovat suosittuja ja tunnettuja erityisesti hyvän hintalaatusuhteensa vuoksi. Omien merkkien avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan K-ruokakauppojen valikoimiin valtakunnallisesti. Pirkka-tuotteita oli vuoden 2024 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, asioinnin helppouteen ja yksilöllisyyteen.

Asiakastyytyväisyys on hyvän myynnin ja kasvaneiden asiakasvirtojen edellytys. Kaikkien K-ruokakauppojen asiakastyytyväisyyttä mittaava NPS-luku asteikoilla -100:sta +100:n oli yhteensä 68.

## Investoinnit kauppapaikkaverkoston

Kasvustrategiamme mukaisesti investoimme päivittäistavarakauppaverkoston kehittämiseen vuositasolla 200-250 miljoonaa euroa. Vuonna 2024 investoimme 255,2 miljoonaa euroa kauppapaikkaverkostoomme. Avasimme vuoden aikana yhteensä 15 uutta ruokakauppaa, ja uudistimme 44 ruokakauppaa.

Suomessa suurin osa ruuasta myydään supermarket-kokoluokan kauppoissa, mutta viime vuosina myynti on kasvanut erityisesti hypermarketeissa. Suomessa suurten ruokakauppojen osuus myynnistä on jo noin 70 %. K-Citymarketien myynti on kasvanut viime vuosina merkittävästi ja niiden vaikutus kannattavuuteen ja markkinaosuuteen on olennainen.

## 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

**Visio: Euroopan houkuttelevimmat ruokakaupat – henkilökohtaisin ja arvostetuin asiakaskokemus.**



### Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Vuonna 2024 investoimme 255 miljoonaa euroa. Avasimme yhteensä 44 uudistettua kauppaa ja 15 uutta kauppaa.

Avasimme ensimmäisen uuden K-Citymarketin sitten vuoden 2017 kun Helsingin Vuosaaressa sijainnut K-Supermarket laajennettiin K-Citymarketiksi ja avattiin loppuvuonna 2024. Panostamme merkittävästi kauppapaikkaverkoston vahvistamiseen lähivuosina ja rakenteilla ovat uudet K-Citymarketit Vantaalle, Porvooseen, Lahteen, Lempäälään ja Kuopioon. Myös Espooseen ja Ouluun on suunnitteilla uudet K-Citymarketit.

### Verkkokaupan myynti kasvoi edelleen

Hyvä asiakaskokemus on myynnin edellytys sekä kaupassa että digitaalisissa kanavissa. Ruoan verkkokaupan myynti on noussut uudelle tasolle viime vuosina ja se jatkoi kasvuaan myös vuonna 2024. Ruoan verkkokaupan mallimme perustuu laajaan kauppapaikkaverkostoon eikä esimerkiksi yhteen keskusvarastoon. Näemme, että kivijalkakaupan ja verkkokaupan yhdistäminen on tehokas tapa toimia. Kauppakeräilyn lisäksi Helsingin Ruoholahdessa toimii automaattivusteinen MFC-keräilyjärjestelmä 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 2024 lopussa noin 780 K-ruokakauppaa eri puolella Suomea tarjosi ruoan verkkokaupan palveluita. Vuonna

2024 ruoan verkkokaupan myynti oli noin 294 miljoonaa euroa (259 miljoonaa euroa) (sis. alv), se kasvoi 13,5 % ja sen osuus K-ryhmän päivittäistavaramyynnistä (sis. alv) oli noin 3,7 %. K-Ruoka-verkkokaupan toimituksista noin 70 % on kotiinkuljetuksia. Myös noutopalvelun suosio on edelleen kasvanut ja K-Nouto-konsepti on jo noin 200 kaupassa. Verkkokaupan asiakastyytyväisyys on erittäin korkealla tasolla K-Ruoka-verkkokaupassa, NPS yli 80.

Nopeimmin kasvanut toimitusmuoto oli vuonna 2024 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 asiakasymmärryksen 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 1 169,6 miljoonaa euroa ja sen osuus Keskon päivittäistavara-kaupasta oli 18 %. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 77,8 miljoonaa euroa. Kespron kilpailutuihin 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



### HUKKALÄMPÖ KIERTOON – ENERGIAREMONTILLA JOPA 30 % PIENEMPI ENERGIANKULUTUS

Ruokakaupat käyttävät energiaa säilyttääkseen tuotteet kylmä- tai pakkaslämpötilassa. Jyväskylässä sijaitsevan K-Supermarket Länsiväylän uudistuksessa kauppaan asennettiin luonnollista hiilidioksidia käyttävät kylmälaitteet, hukkalämpöä hyödyntävä energiankierrätysjärjestelmä ja osastokohtaisesti säädettävä ledivalaistus. Kaupan kokonaisenergiankulutus on noin kolmanneksen pienempi kuin ennen remonttia.

### KAIKKI PIRKKA-TONNIKALASÄILYKKEET OVAT VASTUULLISUUSERTIFIOITUJA

K-ruokakaupoissa on Suomen suurin vastuullisuussertifioitujen kala- ja äyriäistuotteiden valikoima: yli 450 tuotetta. Jotta asiakkaiden on entistä helpompi tehdä vastuullisia valintoja, kaikki Pirkka-tonnikalasäilykkeet ovat jatkossa MSC-sertifioituja. Kestävää kalastusta edistävä MSC-sertifikaatti on tunnetuimpia kalojen ja äyriäisten ympäristömerkkejä.

### K-RUOKA-SOVELLUKSEEN UUSIA OMINAISUUKSIA

K-Ruoka-sovellus hyödyntää K-ruokakaupoissa Plusso-korttia käyttämällä tehdyistä ostoksista saatavaa dataa. Asiakas voi asettaa omia tavoitteita ja seurata, miten terveellisen ravinnon suositukset toteutuvat omassa ostoskorissa. Sovellus tarjoaa ravitsemussuosituksia tukevia reseptejä, tuotteita ja etuja. Vuonna 2024 sovellus täydentyi vitamiini- ja kivennäisainelaskennalla, joka näyttää, sisältääkö oma ostoskori tarpeeksi yleisimpiä vitamiineja ja kivennäisaineita verrattuna kansallisiin ravitsemussuosituksiin.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

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.

## Markkinat

Suomen vähittäiskaupan päivittäistavaramarkkinat olivat vuonna 2024 noin 23,4 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 2,0 % (PTY Tilasto). Kuluttajien ostokäyttäytymisessä korostuu hinnan merkitys ja usein ostoskoriin valitaan halvempia vaihtoehtoja. Hintakilpailu Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on edelleen kiristynyt kuluttajien ostovoiman heikentyessä. Ruoan verkkokauppa on jatkanut kasvuaan.

## Markkinaosuudet

### RUOKAKAUPPA

Markkinaosuus Suomessa on 33,9 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavara-kauppojen lisäksi halpahalit ja huoltoasemat). K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavara-kaupassa. Markkinaosuutemme laski vuonna 2024 toimintaympäristön ja kuluttajakäyttämisen 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.

## Päivittäistavara-kauppa lukuina

Avainlukuja	2024	2023
Liikevaihto, milj. €	6 381,4	6 351,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	438,0	444,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,9	7,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	16,0	17,4
Investoinnit, milj. €	276,0	303,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 346	6 257

Kiinteistöt	2024	2023
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	1 206	1 097
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	686	656
Vuokra-kohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	1 394	1 411

K-ryhmän päivittäistavara-kauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2024	2023	2024	Muutos, %
K-ruokakaupat	1 128	1 208	6 675,3	0,1
K-Citymarket, käyttötavara	82	81	605,9	-2,0
Kespro	-	-	1 200,8	1,2
<b>Päivittäistavara-kauppa yhteensä</b>	<b>1 128</b>	<b>1 208</b>	<b>8 482,0</b>	<b>0,1</b>

Vuoden 2024 lopussa oli 82 K-Citymarket, 251 K-Supermarket, 730 K-Market-kauppaa ja 65 muuta kauppa. Lisäksi 776 K-ruokakauppaa tarjoaa asiakkailleen verkkokaupan palveluita. Kesprolla on 13 noutotukkuja ja verkkotukku.

K-Citymarketin käyttötavara-kaupan markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea. Kilpailijat: hypermarketit, tavaratalot, halpahalit, erikoisliikeketjut ja kotimaiset ja ulkomaiset verkkokaupat.

### FOODSERVICE KESPRO

Kespro on foodservice-liiketoiminnan markkina-johtaja Suomessa. Kespron markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen vuonna 2024 ja olevan 49,1 % (Päivittäistavara-kauppayhdistyksen

Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä). Ulkona syömisestä markkina kärsi vuonna 2024 kuluttajaluottamuksen heikkenemisestä. Pohjoisen matkailun jatkuva kasvu, erityisesti ulkomaalaisten asiakkaiden ansiosta, näkyi ravintolasyömisessä piristysruiskeena. Toisaalta yleistynyt etätö on vaikuttanut etenkin lounasravintoloiden myyntiin. Kilpailijat: Meira Nova, Metro-tukku, Valio Aimo (ent. Heinon Tukku), Suomen Palvelutukkurit. Näiden lisäksi teollisuuden suoratoimituksia ja erikoistukkuja.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

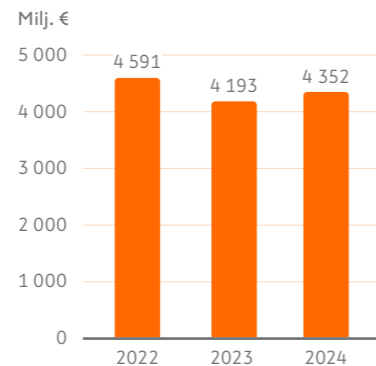
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

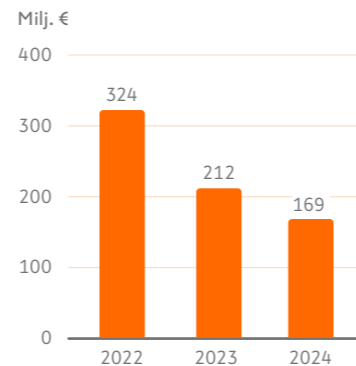
# RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPASSA SUURIMMAT HAASTEET TAKANA

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tulos pysyi hyvällä tasolla, vaikka rakentamisen aktiviteetti oli edelleen heikkoa ja pysyi matalalla tasolla vuonna 2024 kaikissa toimintamaissamme. Vuoden loppupuolella myynti piristyi sekä rautakaupassa että teknisessä kaupassa, ja pidemmällä tähtäimellä toimialan tulevaisuuden näkymä on positiivinen. Kaupungistuminen, korjaus- ja investointivelka, infrahankkeet sekä vihreä siirtymä ylläpitävät rakentamista. Strategisena päämääränämme on entistä vahvempi asema Pohjois-Euroopassa erityisesti yritysasiakaskaupassa ja strategian keskiössä on kannattavuuden varmistaminen ja kassavirran luominen.

## Liikevaihto



## Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia, ilman urheilukauppaa.



” Rakentamisen ja talotekniikan kaupan ja erityisesti yritysasiakasliiketoiminnan kasvattaminen Pohjois-Euroopassa on tärkeä osa Keskon kasvustrategiaa. Haastava markkinatilanne voi tarjota myös hienoja mahdollisuuksia Keskon kaltaiselle vahvalle toimijalle. Vuonna 2024 toteutimme Davidsenin yritysoston ja laajensimme toimintaamme Tanskaan. Sovimme myös ostavamme kolme rautakaupan toimijaa Tanskassa. Kauppojen toteututtua toimintamme laajenee koko maahan ja nousemme rautakaupparakennusmarkkinoiden kärkitoimijoiden joukkoon Tanskassa.

**Sami Kiiski**  
rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja

### Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

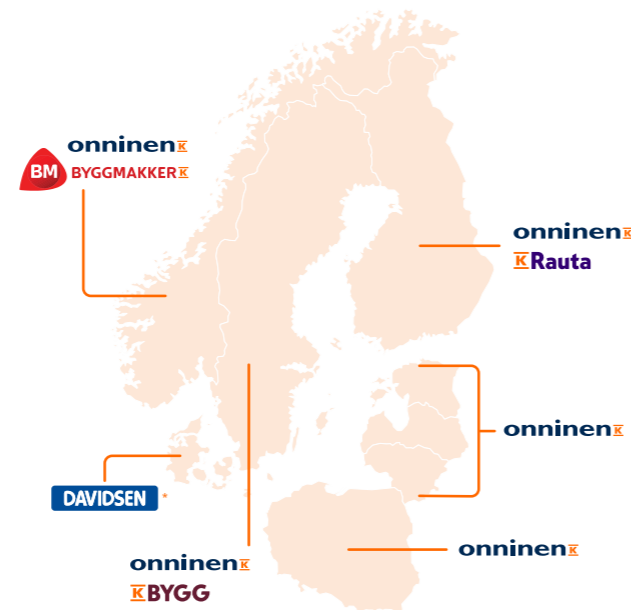
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Rakentamisen aktiviteetti toipumassa historiallisen matalalta tasolta

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Keskon visiona on olla johtava toimija Pohjois-Euroopassa. Jatkamme asemamme vahvistamista maakohtaisten strategioiden toteutusten kautta. 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.

### Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Liiketoiminat ilman Kesko Senukaita  
\*Yrityskauppa toteutui 1/2024

Liiketoimintamme voidaan jakaa kahteen osaan: rautakauppaan ja tekniseen kauppaan. Vuonna 2024 kysyntä laski rautakaupassa ja teknisessä kaupassa kaikissa toimintamaissa rakentamisen määrän vähennyttyä, mutta vuoden toisella puoliskolla myynti piristyi. Liikevaihto kasvoi 3,8 % Davidsenin yritysoston ansiosta ja oli 4 351,6 miljoonaa euroa. Toimialan vertailukelpoinen liikevoittoprosentti oli 3,9 %, mikä oli hyvä suoritus haastavassa markkinassa. Liikevaihdosta yli puolet tulee Suomen rajojen ulkopuolelta.

Teknisen kaupan liikevaihto oli 2 255,0 miljoonaa euroa ja liikevoitto laski kaikissa toimintamaissa. Tekninen kauppa, eli Onninen, on ainoastaan ammattilaisille suunnattua ja asiakaskunta koostuu talotekniikkaurakoitsijoista, teollisuudesta, infrarakentajista ja jälleenmyyjistä. Onnisen liiketoiminta on Keskon omaa liiketoimintaa. Teknisen tukkukaupan logistiikka perustuu keskusvarastoihin ja iso osa toimituksista tehdään keskustavarastolta suoraan asiakkaille tai lähimpään Onninen Express -myymälään.

Rautakaupan liikevaihto oli 2 160,7 miljoonaa euroa ja se kasvoi Davidsenin yritysoston ansiosta. Vertailukelpoinen liikevoitto laski. Rautakauppa jakautuu yritysasiakaskauppaan ja kuluttaja-asiakaskauppaan. Rautakaupan vähittäismyynnistä noin kaksi kolmasosaa on yritysasiakaskauppaa ja noin kolmasosa suuntautuu kuluttajille. Rautakaupan ketjuja ovat K-Rauta, K-Bygg, Byggmakker ja Davidsen. Lisäksi rautakauppatoimintoja Baltiassa hoitaa yhteisyritys Kesko Senukai. Suomessa K-Raudat toimivat kauppiasliiketoimintamallilla. Rautakauppa perustuu paikallisuuteen ja vahvaan kauppaverkoston, koska suurimmat tuoteryhmät ovat raskaita rakennusmateriaaleja ja kuljetusmatkat ovat tyypillisesti lyhyet.

## LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

### Taloudelliset syklit

- Korkeiden vaikutus investointeihin
- Taantumien ennakoita väistyvän 2025
- 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 liittyy
- 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Vuonna 2024 jatkoimme strategian mukaisia yrityskauppoja Tanskassa.

Teknisen kaupan yritysasiakkaiden sekä rautakaupan yritysasiakaskaupan osuus yhteensä rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä oli yli 80 %. Yritysasiakaskaupassa myynti laski etenkin uudisrakentamisen matalan aktiiviteetin vuoksi, mutta rakentaminen piristyi hieman loppuvuoden aikana. Korjausrakentaminen laski vähemmän kuin uudisrakentaminen. Korjausrakentamisen osuus on noin puolet toimialan myynnistä.

Strategiassamme on huomioitu kaikkien kolmen asiakassegmenttimme, teknisen kaupan yritysasiakkaiden 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.

Vuonna 2024 jatkoimme strategian mukaisia yrityskauppoja. Ilmoitimme elokuussa ostavamme kolme tanskalaista rautakaupan toimijaa: Roslev Trælasthandel A/S:n, Tømmergaarden A/S:n sekä CF Petersen & Søn A/S:n. Ostettavien yritysten

liikevaihto vuonna 2023 oli yhteensä noin 400 miljoonaa euroa. Roslev toimii Keski-Jyllannissa, Tømmergaarden Pohjois- ja Keski-Jyllannissa, CF Petersen & Søn Sjellannissa Kööpenhaminan alueella. Davidsen on puolestaan vahva etenkin Etelä-Jyllannissa. Näiden kolmen yrityskaupan toteuduttua voimme palvella asiakkaita maanlaajuisesti. Yhteenlaskettu markkinaosuutemme koko Tanskan rautakauppamarkkinasta kaksinkertaistuu noin 20 prosenttiin. Rakentamisen suhdanteen kääntyessä Keskolla on hyvät edellytykset kasvuun myös Tanskassa.

### K-Raudan ja Onnisen vahva asema Suomessa

Suomen K-Raudan markkinaosuus vahvistui edelleen myynnin laskusta huolimatta ja oli 52 %. Kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. K-Raudassa yhdistyy kauppakohtainen liikeidea ja ketjutoiminnan tehokkuus ja kilpailukyky. Suomessa K-Raudat toimivat kauppiasliiketoimintamallilla. Tavoitteena on tarjota asiakkaille aina paikallisesti parhaat kaupat. Olemme vahvistaneet entisestään monikanavaista asiakaskokemusta, sillä usein ostoaike lähtee verkkokaupasta ja tuotteiden saatavuuden tarkistamisesta. Keskiössä on edelleen proaktiivinen myyntityö ja myynnin johtaminen. K-Raudan myynti jakautuu yritysasiakkaisiin ja kuluttaja-asiakkaisiin, näistä yritysasiakkaiden osuus on suurempi. 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 1 132,1 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto

### 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 vastuulliset valinnat asiakkaillemme

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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

69,0 miljoonaa euroa. Vuonna 2024 Onnisen myynti laski verrattuna vuoteen 2023, jolloin etenkin keväällä aurinkoenergiatuotteiden kysyntä oli erittäin vahvaa sähkön hinnan nopean nousun vuoksi. 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 % ja myyntieuroista laskettuna yli 30 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina

Avainlukuja	2024	2023
<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>4 351,6</b>	<b>4 193,2</b>
Rautakauppa	2 160,7	1 912,1
Tekninen kauppa	2 255,0	2 344,7
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €</b>	<b>169,1</b>	<b>212,5</b>
Rautakauppa	57,9	65,0
Tekninen kauppa	90,5	128,5
Kesko Senukai	20,9	19,0
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>3,9</b>	<b>5,1</b>
Rautakauppa	2,7	3,4
Tekninen kauppa	4,0	5,5
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	7,8	11,4
Investoinnit, milj. €	293,7	273,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 538	6 073

Kiinteistöt	2024	2023
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	248	181
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	356	242
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	869	852

## Maakohtaisten strategioiden toteutus Ruotsissa ja Norjassa jatkuu

Norja on Keskon toiseksi suurin toimintamaa noin 1,1 miljardin myynnillä. Myynti laski rakentamisen heikon suhdanteen vuoksi. Norjassa Onnisen liikevaihto oli 501,7 miljoonaa euroa. Vuoden aikana saimme vuonna 2023 hankitun Elektroskandian vaativan integraation päätökseen. Onninen on keskittynyt Norjassa vain sähkötuotteisiin ja Elektroskandian hankinnan myötä Onninen nousi sähkötukkukaupassa markkinajohtajaksi noin 40 % markkinaosuudella. Onninen on Norjassa

toimialan paras digitaalisissa palveluissa. Byggmakkerin liikevaihto oli 517,9 miljoonaa euroa ja sekä liikevaihto että vertailukelpoinen liikevoitto laskivat rakentamisen aktiviteetin heikennyttyä. Byggmakkerin vahvuuksia ovat laaja kivijalkakauppaverkosto ja hyvät digitaaliset palvelut.

Ruotsissa Onnisen liikevaihto oli 130,6 miljoonaa euroa. Toimimme Ruotsin teknisessä kaupassa pääasiassa infra- ja vesirakentamisen liiketoiminta-alueella. Erityisen vahvoja olemme muun muassa tuulipuistoihin liittyvissä tuoteryhmissä ja aurinkovoimajärjestelmissä.

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2024	2023	2024	Muutos, %*
K-Rauta, Suomi	122	122	1 080,5	-3,1
K-Rauta Yrityspalvelu, Suomi	-	-	214,9	-16,2
Tekninen kauppa, Suomi	60	58	1 107,5	-8,3
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>182</b>	<b>180</b>	<b>2 402,9</b>	<b>-6,8</b>
K-Bygg, Ruotsi	56	50	348,7	-5,1
Tekninen kauppa, Ruotsi	5	5	124,3	-7,0
Byggmakker, Norja	90	90	602,0	-8,3
Tekninen kauppa, Norja	26	29	537,6	-6,7
Davidsen, Tanska	23	-	414,0	-5,3
Tekninen kauppa, Baltia	18	18	127,2	-1,5
Tekninen kauppa, Puola	30	33	367,8	9,2
<b>Muut maat yhteensä</b>	<b>248</b>	<b>242</b>	<b>2 521,5</b>	<b>-4,4</b>
Kesko Senukai	61	61	1 194,1	1,5
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä</b>	<b>491</b>	<b>483</b>	<b>6 118,5</b>	<b>-4,3</b>

Lisäksi rakentamisen ja talotekniikan kaupat tarjoavat asiakkailleen kattavat verkkokaupan palvelut.

Kaksi Onnisen kauppaa Suomessa toimii samassa toimipisteessä K-Raudan kanssa.

\* Muutos-% edelliseen vuoteen verrattuna on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa yritysjärjestelyt ja uudelleenjärjestelyt olisivat toteutuneet 1.1.2023. Suurimmat yritysjärjestelyt vuonna 2023 olivat Norjassa 1.3.2023 Elektroskandia Norge AS:n ja 2.10.2023 Geitanger Bygg AS:n sekä Ruotsissa 5.4.2023 Zenitec Sweden AB:n yritysostot. Vuonna 2024 toteutettiin Tanskassa 31.1.2024 Davidsen 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-Bygg-ketjuun.

### Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Onnisen ja K-Auton käyttöön tuleva logistiikkakeskus, Onnela Hyvinkäällä on Keskon historian suurin yksittäinen rakennushanke. Se otetaan käyttöön vuonna 2025.

Rautakaupan liiketoiminnot keskitimme Ruotsissa K-Byggetjuun: kahdeksan K-Rauta-myymlää muutettiin K-Bygg-myymlöiksi ja osa suljettiin vuoden 2024 loppuun mennessä. Kauppojen sulkeminen vaikutti liikevaihtoon. Rautakaupan liikevaihto Ruotsissa oli yhteensä 379 miljoonaa euroa. Teknisen kaupan markkina on maassa vahvasti konsolidoitunut. Pitkällä tähtäimellä näemme, että sekä Ruotsi että Norja tarjoavat edelleen merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

### Rakentamisen aktiviteetti piristyi Puolassa ja Baltiassa

Onnisen myynti kasvoi Puolassa rakentamisen aktiviteetin hieman piristyessä, myös kannattavuus oli hyvällä tasolla. Puolassa teknisen kaupan markkina on erittäin fragmentoitunut. Markkinan merkitys korostuu tulevana vuosina. Onninen on Puolassa yksi suurimmista toimijoista teknisessä kaupassa ja vahva digitaalisissa palveluissa.

Baltiassa Virossa, Latviassa ja Liettuaassa myynti laski hieman. Baltian maista Onnisen liiketoiminta on suurinta Virossa. Myös myymäläverkosto on siellä kattavin.

Kuluttajakauppaan keskittyneen Kesko Senukain yhteisyritystulos oli 20,9 miljoonaa euroa.

### UUSI ENERGIATEHOKAS LOGISTIikkakeskus KÄYTTÖÖN LOPPUVUODESTA 2025

Onnisen ja K-Auton käyttöön tuleva logistiikkakeskus, Onnela, on Keskon historian suurin yksittäinen rakennushanke. Hyvinkäällä sijaitsevan Onnelan suunnittelussa ja rakentamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota logistiikkakeskuksen energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen. Kaikki logistiikkakeskuksessa käytettävä sähkö ja lämpö on uusiutuvaa. Oma aurinkovoimala kattaa aurinkoisina päivinä rakentamisen aikana työmaan koko sähkötarpeen. Päälämmitysmuotona on maalämpö, jota tuetaan hukkalämpöä hyödyntävällä kaukolämmöllä. Myös ympäristö- ja luontoarvot on huomioitu: ekologi on inventoinut tontin luontoarvot ja tutkii yhteistyössä Hyvinkään kaupungin kanssa vaihtoehtoja luontovaikutusten kompensoimiseksi. Valmistuessaan Onnelasta tulee noin 400-500 logistiikan ammattilaisen työpaikka, josta toimitetaan muun muassa vihreään siirtymään liittyviä tuotteita kaikkialle Suomeen.

### VASTUULLISET TUOTTEET K-RAUTA-KAUPOISSA JA ONNISEN MYYMÄLÖISSÄ

K-Rauta ja Onninen haluavat tehdä vastuullisten tuotteiden löytämisen ja valitsemisen asiakkailleen mahdollisimman helpoksi. Siksi olemme tunnistaneeet valikoimistamme tuotteet, jotka täyttävät tiukat vastuullisuuskriteerit. Vastuullisuusluokituksen saaneet tuotteet ovat läpäisseet kriteeristön, jonka pohjana on tutkittu ja varmennettu tieto, lainsäädäntö,

viralliset ympäristömerkit sekä monet sertifikaatit. Nämä tuotteet ovat saaneet vastuullisuusluokituksen eli yhden tai useamman näistä tunnuksista: Energiatehokkuus, Veden säästö, Terve rakennus, Vastuullisemmin tuotettu ja Kiertotalous. Vastuullisuusluokitukset näkyvät tuotetietojen yhteydessä muun muassa K-Rauta.fi- ja Onninen.fi-verkkokaupoissa.



### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Markkinat

Vuoden 2024 aikana rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan aktiviteetti oli heikkoa viime vuosien korkean inflaation ja nousseiden korkojen vuoksi. Vaikka uudisasuntorakentaminen oli matalalla tasolla, kysyntä rakentamisen toimialalla yleisesti piristyi vuoden toisella puoliskolla sekä kuluttaja- että yritysasiakaskaupassa. 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 tämänhetkiselällä markkina-alueellamme oli vuonna 2024 noin 30 miljardia euroa.

## 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 2024 edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %) sekä pääkilpailijat.

	Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Rautakauppa	Suomi	2,5 mrd. euroa (-4,6 %), (RaSi ry*)	52 %	Stark Suomi Oy, S-ryhmä, Bauhaus
	Ruotsi (K-Bygg)	5,7 mrd. euroa (-5,3 %), (Byggmaterialhandlarna ja Keskon oma arvio)	6 %	Beijer, Mestergruppen, Optimera, Bauhaus, Byggmax, Derome
	Norja	4,8 mrd. euroa (-2,3 %), (Virke)	12 %	Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo
	Tanska	4,7 mrd. euroa (+3,2 %), (Danske Byggecentre)	9 %	Stark, Bygma, XL Byg, Bauhaus, Jem & Fix
Tekninen kauppa	Suomi	2,5 mrd. euroa (-5,9 %), (STK, Talteka)	44 %	Dahl, Ahlsell, SLO, Rexel
	Ruotsi (Onninen ja MIAB)	0,9 mrd. euroa (-4,5 %), (SEG Infra, RGF Water and sewage)	11 %	Dahl, Ahlsell, Elektroskandia, Rexel
	Norja	1,3 mrd. euroa (-1,6 %), (Virke electrotechnical trade)	39 %	Solar, Ahlsell, Berggård Amundsen, Sonepar, Elektroimportøren
	Puola	5,8 mrd. euroa (-11,3 %)***	6 %	GC Group (BIMs, Hydrosolar, HTI) Grudnik, Tadmar, Würth/TIM, Kaczmarek, Alfa Elektro, Grodno
	Viro	0,6 mrd. euroa (-6,4 %)***	12 %	FEB (Ahlsell), SLO, W.E.G (Würth)
	Latvia	0,5 mrd. euroa (-9,1 %)***	5 %	Sanistal, EVA-SAT, SLO
Liettua	0,9 mrd. euroa (-9,8 %)***	3 %	Sanistal, Dahlgera, Elektrobalt (Würth), SLO	

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



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

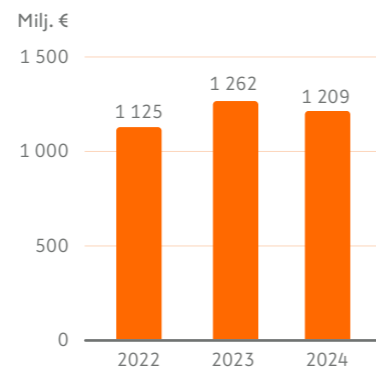
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

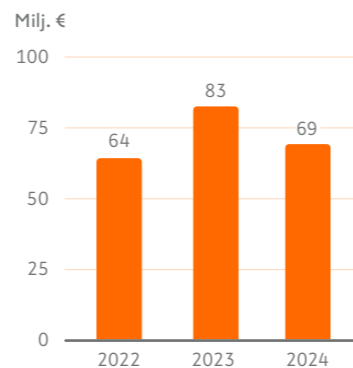
# AUTOKAUPASSA HYVÄ KANNATTAVUUS HEIKOSSA MARKKINASSA

Autokaupan markkina Suomessa oli haastava vuonna 2024. Markkinassa nähtiin elpymisen merkkejä, mutta heikko kuluttajaluottamus ja korkotasoa hidastivat elpymisen tahtia. Käytettyjen autojen markkina kehittyi selvästi uusien autojen markkinaa paremmin. Markkinan haasteista huolimatta Keskon autokaupan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Keskon tavoitteena on olla autokaupan johtava ja kiinnostavin toimija Suomessa ja kasvaa orgaanisesti kannattavasti ja markkinaa vahvemmin kaikissa liiketoiminnoissa. Viime vuosina toteutetut uudistamistoimenpiteet ovat luoneet vankan pohjan kasvulle nykyisen strategiakauden aikana.

## Liikevaihto



## Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia, sisältävät urheilukaupan.



“ Keskolla on autokaupassa tasapainoinen tuote- ja palveluportfolio, joka osoitti toimivuutensa myös vuonna 2024: uusien autojen markkina oli haastava, kun taas käytetyissä autoissa ja palveluissa K-Auton myynti kasvoi. Vahvistimme myös verkostoamme muun muassa Autotalo Lohjan liiketoimintakaupalla. Päivitetyt strategiamme mukaisesti haemme jatkossakin kannattavaa kasvua kaikilla liiketoiminta-alueillamme.

**Johanna Ali**  
autokaupan toimialajohtaja

### Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

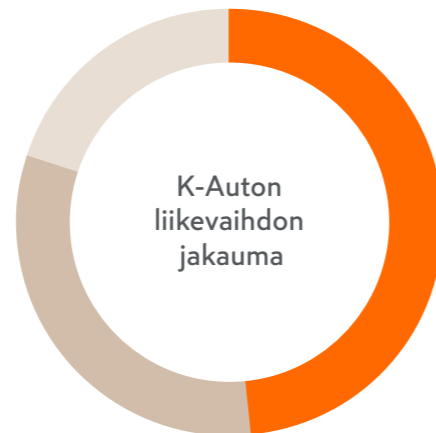
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Tavoitteena markkinaa vahvempi kasvu kaikilla liiketoiminta-alueilla

Keskon tavoitteena on tehdä K-Autosta Suomen tunnetuin ja suosituin autokauppa, jonka kaikki liiketoiminnot kasvavat kannattavasti markkinaa paremmin. Strategisena tavoitteena on myös parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta ja varmistaa vahva myynnin ja tuloksen kehitys.

K-Autolla on jo nykyisellään vahva asema koko autoilun arvoketjussa ja tasapainoinen liiketoimintaportfolio, joka kattaa uudet autot, käytetyt autot sekä erilaiset autoilun palvelut. Viime vuosina toteutetun muutosohjelman myötä toimialan operatiivinen tehokkuus on nykyisin hyvällä tasolla. Tiivis yhteistyö maailman suurimman autovalmistajan Volkswagen-konsernin kanssa sekä K-ryhmän sisäiset synergiaedut tuovat K-Autolle



- Uudet autot 49 %
- Käytetyt autot 32 %
- Palvelut 20 %

kilpailuetua, samoin kuin digitaalisten palveluiden nopea kehitys.

Vuonna 2024 autokaupan markkina oli haastava. Toimialan liikevaihto oli 1 209,4 miljoonaa euroa ja se laski vertailukelpoisesti 4,0 %. Vertailukelpoinen liikevoitto laski edellisvuodesta. Haastavasta markkinasta huolimatta toimialan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla.

Autokaupassa on vuoden 2024 aikana kiinnitetty huomiota liiketoiminnan päästöjen seurantaan ja vähentämiseen mm. oman toiminnan päästöjä vähentämällä ja kierrätysastetta nostamalla, K-Lataus -verkoston kehittämisellä sekä vauhdittamalla Suomen autokannan sähköistymistä.

## Uusissa autoissa markkina haastava, käytetyissä autoissa ja palveluissa kasvu markkinaa vahvempaa

Vuonna 2024 talouden yleinen epävarmuus heijastui kuluttajien ostokäyttäytymiseen myös autokaupan markkinassa. Uusien autojen ensirekisteröinnit Suomessa laskivat noin 15 %. K-Auton osuus uusien autojen ensirekisteröinneistä oli 14,5 % (henkilö- ja pakettiautot). Uusien autojen kysyntä ja tilaukset olivat selvästi normaalitason alapuolella. Keskon edustamien brändien osuus uusista tilauksista kasvoi. Vahvat brändit ja kiinnostavat uutuusmallit tukevat myyntiä myös jatkossa. Uusien autojen myynti oli noin 49 % K-Auton liikevaihdosta.

Käytettyjen autojen myynti kasvoi vuonna 2024, ja K-Autossa kasvu oli selvästi markkinaa vahvempaa. K-Auton markkinaosuus käytetyissä autoissa vahvistuikin merkittävästi. Käytettyjen autojen markkina Suomessa on fragmentoitunut ja kuluttajien välinen kaupankäynti on perinteisesti ollut merkittävää.



## LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

### Talouden epävarmuus

- Nopean laskun jälkeinen hidaskäynnin alkanut
- Heikko kuluttajaluottamus ja korkea korkotaso hidastavat elpymistä

### Käytetyt autot

- Merkittävä markkina Suomessa
- Kuluttajien välinen kaupankäynti ollut merkittävää
- Markkina ammattimaistuu ja kuluttajien välinen kauppa vähenee

### Käyttövoimat

- Polttomoottoriautot ja sähköautot ovat valtavirtaa
- Sähköistymisen kasvusuunta on selkeä
- K-Auton asema ja automallisto autoilun sähköistymisessä on vahva

### Uudet toimijat

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

### Digitalisaatio

- Kuluttajat omaksuvat yhä vahvemmin digikanavia
- Digitalisaatio tehostaa toimintaa
- Monikanavainen myynti kasvaa

**Keskon suunta**

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta

Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

**Hallinnointi**

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Tavoitteenamme on tehdä K-Autosta Suomen tunnetuin ja suosituin autokauppa, jonka kaikki liiketoiminnot kasvavat kannattavasti markkinaa paremmin.

Markkina on kuitenkin ammattimaistumassa ja käytettyjen autojen kaupassa on huomattavat kasvumahdollisuudet. Käytetyt autot toivat noin 32 % K-Auton liikevaihdosta.

Palveluliiketoimintaan sisältyy huolto-, vauriokorjaus-, rengas- ja varaosapalveluita sekä valtakunnallinen K-Lataus-verkosto. Palveluliiketoiminnan myynti kasvoi ja kannattavuus oli hyvällä tasolla vuonna 2024. K-Lataus-verkoston myynti kasvoi ja myydyin sähkön määrä kasvoi noin 50 % vuoden aikana. Keskon kauppaverkoston yhteydessä yhteydessä olevat K-Lataus-asetat tuovat K-ryhmälle synergiaetuja. Palveluiden osuus K-Auton liikevaihdosta oli noin 20 %. K-Auton leasing-autokanta oli noin 4 800 autoa.

### Autojen sähköistyminen etenee tasaista vauhtia

Käyttövoimien murros ja talouden heikko suhdanne näkyivät autokaupan markkinassa myös vuonna 2024. Laajan merkkivalikoiman ja uusiutuvan malliston ansiosta K-Auto pystyi tarjoamaan asiakkailleen kattavan ja monipuolisen valikoiman autoja käyttövoimasta riippumatta.

Sähköautojen kysyntä pysyi tasaisena vuonna 2024. K-Auton edustamien autojen osuus kaikista ensirekisteröidyistä täyssähköautoista Suomessa oli 20,4 % (henkilö- ja pakettiautot). K-Auton myymistä ensirekisteröidyistä autoista jo yli puolet oli täyssähköautoja tai ladattavia hybridejä. K-Autolla on erittäin kilpailukykyinen uusien sähköautojen mallisto, ja myös käytetyille sähköautoille oli kysyntää. Sähköistyminen vaikuttaa myös muihin K-Auton liiketoimintoihin, kuten huoltopalveluihin. Strateginen kumppanimme Volkswagen-konserni investoi tulevina vuosina voimakkaasti sähköautoteknologioiden kehittämiseen. Uskomme sähköistymisen jatkuvan ja kysynnän kasvavan tulevina vuosina.

### Monikanavaisten palveluiden kehittäminen jatkuu

K-Auton näkemyksen mukaan kivijalkamyymälöiden ja digitaalisten palveluiden yhdistäminen on autokaupassa voittava konsepti. K-Auton liiketoiminnoilla on kattava valtakunnallinen fyysisten toimipisteiden verkosto, ja syyskuussa 2024 toteutunut Autotalo Lohjan liiketoimintakauppa vahvisti jälleenmyynti- ja palveluverkostoa entisestään, samoin uudet myymäläavaukset esimerkiksi Oulussa ja Lempäälässä. Lisäksi vuoden aikana ilmoitettiin merkittävistä tulevista investoinneista esimerkiksi pääkaupunkiseudun jälleenmyynti- ja palveluverkostoon.

Fyysisten toimipisteiden lisäksi K-Autossa on panostettu digitaalisiin palveluihin, joita asiakkaat hyödyntävät yhä enemmän myös autokaupassa. Tavoitteena on tarjota asiakkaille aidosti saumaton monikanavainen palvelukokemus, jossa asiakas saattaa esimerkiksi vertailla

**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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

autoja verkossa, tulla koeajolle liikkeeseen ja viedä ostotapahtuman loppuun chat-palvelussa. Digitaalisella kehityksellä ja esimerkiksi automaatiolla ja robotiikalla on myös tärkeä rooli toiminnan tehokkuuden parantamisessa. Erilaisia analytiikkatyökaluja kehitetään jatkuvasti ja digitaaliset työkalut ohjaavat myös varastotason ja -valikoiman hallinnassa. Autokaupassa hyödynnetään myös



Keskon yhteistä asiakasdataa digitaalisten palveluiden ja paremman asiakaskokemuksen luomiseksi.

### Urheilukauppa

Autokaupan toimialaan kuuluvassa urheilukaupassa Intersportin ja Budget Sportin liikevaihto laski 8,3 % kuluttajakäynnän laskun vuoksi. Vertailukelpoinen

### UUDISTUVA MALLISTO

K-Auton edustamien sähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi vuonna 2024. Uusina sähköautomalleina markkinoille tulivat esimerkiksi Volkswagen ID.7. Tourer, Audi Q6 e-tron ja CUPRA Tavascan sekä Porsche Macan. Hyötyautojen mallisto laajeni Volkswagen ID. Buzzin 7-paikkaisella ja GTX-versiolla. Ladattavista hybrideistä markkinoille tulivat esim. Volkswagen Tiguan ja Passat, Audi A3, CUPRA Terramar ja Porsche Panamera. Polttomoottorilla varustetuista malleista markkinoille tuli mm. Volkswagen Passat ja Tiguan sekä Audi A3 ja A5 -mallistot. Volkswagen Golf ja Porsche Taycan -mallistot päivittyivät.

### K-LATAUKSEN VERKOSTO KASVAA

K-Auton maanlaajuisessa K-Lataus-verkostossa Hangosta Ivaloon on kaikkiaan jo yli 330 asemaa ja lähes 1 900 latauspistettä. Rekisteröityneitä yksityis- ja yritysasiakkaita on yli 200 000.

liikevoitto laski. Kesko on markkinajohtaja Suomen urheilukaupassa ja sen markkinaosuus kasvoi vuonna 2024. Urheilukaupassa strategisena tavoitteena on jatkaa vahvana markkinajohtajana.



Vuonna 2024 K-Lataus rakensi latauspisteitä yli 80 kohteeseen. Latauspisteitä tuli lisää lähes 500 kappaletta, ja verkoston teho kasvoi yli 20 000 kilowatilla. Kasvu jatkuu myös vuonna 2025. Kaikki K-Latauksen asemilta ladattava sähkö on uusiutuvaa ja kotimaisella tuulivoimalla tuotettua.

### TAVOITTEENA MARKKINAA VAHVEMPI SÄHKÖISTYMINEN

K-Auton edustamien autojen osuus kaikista ensirekisteröidyistä täyssähköautoista Suomessa oli 20,4 % (henkilö- ja pakettiautot). Tavoitteenamme on kasvattaa edelleen uusien sähkö- ja hybridautojen myyntiä.

Vuosi 2024 oli K-Autolle sähköisten uutuusmallien vuosi, jota nopeasti kasvanut käytettyjen autojen verkosto ja valikoima tukevat. K-Auton tavoitteena on tarjota sähköistettyjä malleja kaikissa hintaluokissa ja kokoluokissa.

### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Markkinat

Vuonna 2024 Suomessa ensirekisteröitiin 74 072 uutta henkilöautoa ja 9 735 pakettiautoa. Henkilöautojen ensirekisteröintimäärä jäi 15,4 % vähäisemmäksi kuin edellisenä vuonna. Pakettiautojen ensirekisteröinnit laskivat 11,7 %.

Kaikista Suomessa vuonna 2024 ensirekisteröidyistä henkilöautoista ladattavia oli 49,6 %, joista 29,5 % oli täyssähköautoja ja 20,1 % ladattavia hybridejä.

K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 11 942 autoa (ei sisällä matkailuautoja).

## Markkinaosuudet

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

- Volkswagen-henkilöautot 9,1 %
- Audi 3,5 %
- SEAT ja CUPRA 0,86 %
- Porsche ja Bentley 0,59 %
- Volkswagen-pakettiautot 18,0 %

Rekisteröintitilastojen lähde: Netwheels/Autoalan Tiedotuskeskus

## Urheilukauppa

Urheilukaupan markkinat Suomessa olivat noin 1,3 mrd. euroa (-11,3 %) vuonna 2024 (Muoti- ja urheilukauppa ry). Keskon urheilukaupan (Intersport, Budget Sport ja Kesport) markkinaosuus oli yhteensä noin 23 %. Kilpailijat: XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat.

## Autokauppa lukuina

Avainlukuja	2024	2023
Liikevaihto, milj. €	1 209,4	1 262,3
Autokauppa	1 040,9	1 078,6
Urheilukauppa	168,7	183,9
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	69,3	82,6
Autokauppa	61,7	73,1
Urheilukauppa	7,6	9,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,7	6,5
Autokauppa	5,9	6,8
Urheilukauppa	4,5	5,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	13,8	15,8
Investoinnit, milj. €	89,0	80,3
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 556	1 531

Kiinteistöt	2024	2023
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	40	42
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	53	53
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	172	163

K-ryhmän autokauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2024	2023	2024	Muutos, %
Autokauppa	47	49	1 011,0	-6,8
Urheilukauppa	61	62	241,5	-7,6
<b>Autokaupan toimiala yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>111</b>	<b>1 252,4</b>	<b>-7,0</b>

Vuoden 2024 lopussa Intersportilla oli 51 ja Budget Sportilla 10 kauppaa Suomessa.



Kesko sijoituskohteena	47
Tietoa sijoittajille	48
Kauppapaikat ja kiinteistöt	50

# SIJOITTAJAT 2024

**Keskon suunta**

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

- Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

**Hallinnointi**

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# SYITÄ SIJOITTA KESKOKOON

Kiinnostus Keskokoon sijoituskohteena on kasvanut viime vuosina. Vuoden 2024 aikana rekisteröityjen kotimaisten osakkeenomistajien määrä nousi ensimmäistä kertaa lähes 115 000:een. Keskon omistus pohja on monipuolinen ja omistus jakaantuu tasaisesti kotimaisten instituutioiden, kansainvälisen sijoittajien ja suomalaisten kotitalouksien välillä.

**Toimiva kannattavan kasvun strategia**

Keskon kasvustrategian ytimessä on kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategian ytimessä on asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen, digitaalisten palveluiden kehittäminen ja vastuullinen toiminta. Kasvua haetaan sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Yhtiö investoi merkittävästi erityisesti päivittäistavara-kaupan kauppapaikkaverkoston kehittämiseen sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupan liiketoiminnan kasvattamiseen Pohjois-Euroopassa. Toimimme yhden yhtenäisen K:n alla ja hyödynnämme eri liiketoimintoihin liittyvät synergiat. Jatkamme myös systemaattista tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamista hyödyntämällä automaatiota ja uudistamalla prosesseja.

**Vahva asema eri markkinoilla**

Kesko on yksi johtavista kaupan alan toimijoista Pohjois-Euroopassa. Suomessa Kesko on suurin kaupan alan toimija ja lisäksi suurin rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Suomen osuus liikevaihdosta on noin 80 %. Myös muissa Pohjoismaissa ja Baltiassa olemme asiakassegmentistä riippuen yksi suurimmista toimijoista. Tavoitteenamme on kasvattaa markkinaosuuksia eri liiketoiminnoissa ja olla suurimpien toimijoiden joukossa skaalahyötyjen saavuttamiseksi.

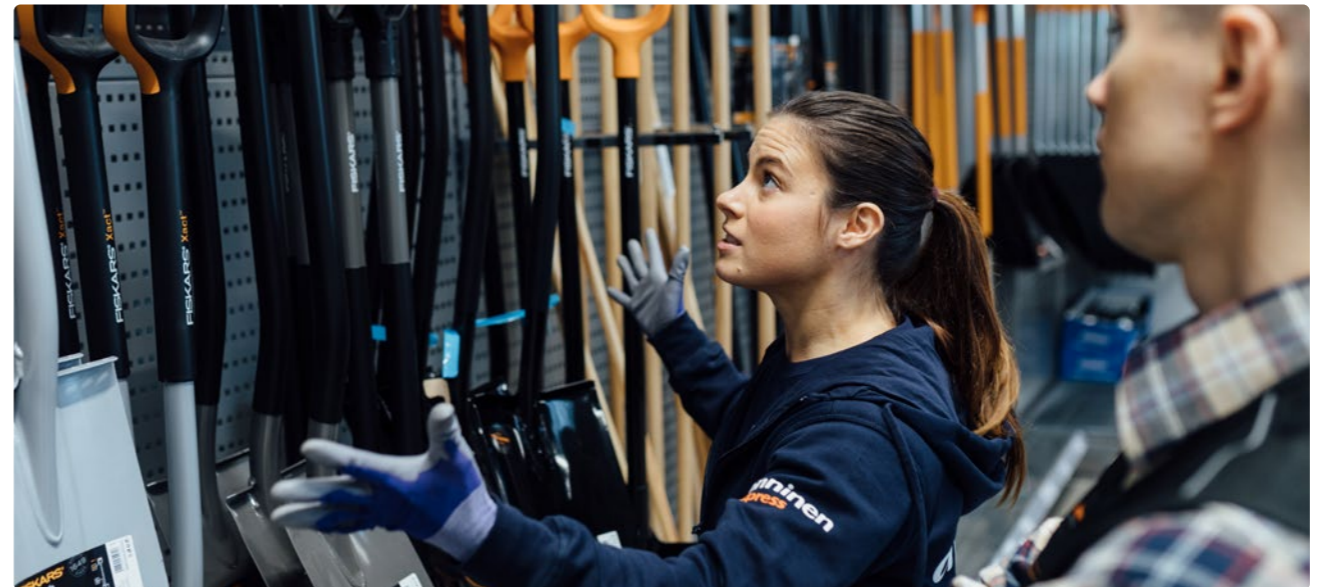
**Kyky kasvattaa omistaja-arvoa**

Keskon hyvä osingonmaksukyky perustuu liiketoimintojen vahvaan ja vakaaseen kassavirran tuottamiskykyyn. Tavoitteenamme on tasaisesti kasvava ja houkutteleva osinkotuotto. Kesko on jakanut osinkoa keskeytyksettä vuodesta 1968 ja viimeisten viiden vuoden aikana Keskon osinkotuotto on ollut keskimäärin 4,5 % vuodessa. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden

strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi.

**Kansainvälisesti tunnustettu vastuullinen toiminta**

Kesko on valittu useisiin merkittäviin kestävän kehityksen indekseihin, kuten Dow Jonesin DJSI World ja DJSI Europe, CDP, MSCI ESG Ratings ja Sustainalytics.



## Keskon suunta

- Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## TIETOA SIJOITTAJILLE

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 2024 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 7 220 miljoonaa euroa ja se kasvoi vuoden 2023 lopusta 76 miljoonaa euroa.

Kesko laski 2.10.2024 liikkeeseen 300 miljoonan euron vihreän joukkovelkakirjalainan. Lainan maturiteetti on noin viisi vuotta ja neljä kuukautta ja se erääntyy 2.2.2030. Joukkovelkakirjalainalle maksetaan kiinteää 3,500 prosentin vuotuista korkoa. Joukkovelkakirjalainan emissiohintana on 99,317 prosenttia. Joukkovelkakirjalainan on listattu Nasdaq Helsingin vastuullisten joukkovelkakirjalainojen listalle ja kaupankäynti alkoi 4.10.2024 kaupankäyntitunnuksella KESJ035030. Lisätietoa joukkovelkakirjalainasta kesko.fi-sivuilla [Vihreä rahoitus](#).

## Osakeomistus

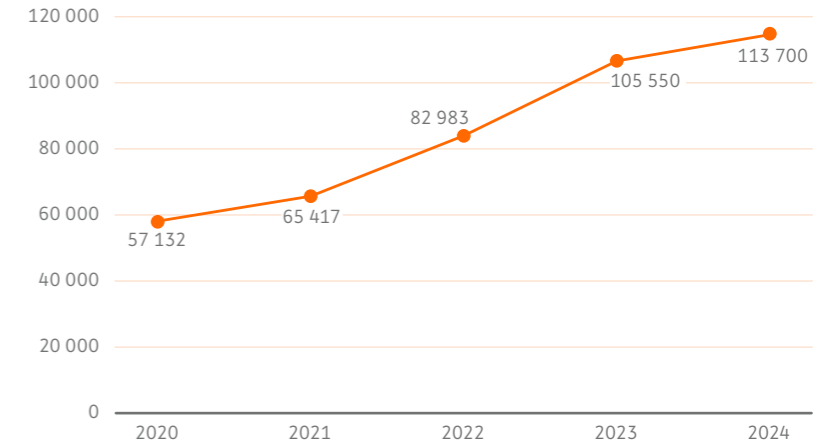
Keskon omistajapohja on monipuolinen. Suurin omistaja on K-kauppiasliitto ry. K-kauppiasliitto ja sen määräysvallassa olevat tahot ovat Keskon suurin osakkeenomistaja 7,54 % osuudella osakkeista ja 19,56 % osuudella äänimäärästä.

## Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin, (osakkeista) 31.12.2024



- Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat 33,2 %
- Kotimaiset instituutiot ja rahastot 40,8 %
- Kotimaiset kotitaloudet 26,0 %

## Osakkeenomistajien määrä



## 10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2024

Osakkeenomistaja	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä yhteensä	Osuus äänimäärästä, %
1. K-kauppiasliitto ry	5,46	218 582 920	14,17
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	3,44	137 600 000	8,92
3. Vähittäiskaupan Takaus Oy	3,30	131 950 080	8,55
4. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1,43	57 091 090	3,70
5. K-ruokakauppiasyhdistys ry	0,65	26 057 920	1,69
6. Heimo Välinen Oy	0,57	22 800 000	1,48
7. Food Paradise Oy	0,39	15 641 640	1,01
8. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	1,52	9 725 250	0,63
9. Pokela Oy Iso Omena	0,20	7 926 000	0,51
10. T.A.T. Invest Oy	0,20	7 726 400	0,50

Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan BlackRock, Inc:n omistus Kesko Oyj:n osakkeista oli 4,91 % ja äänistä 1,27 % 31.12.2024 (pörssitiedote 2.1.2025).



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

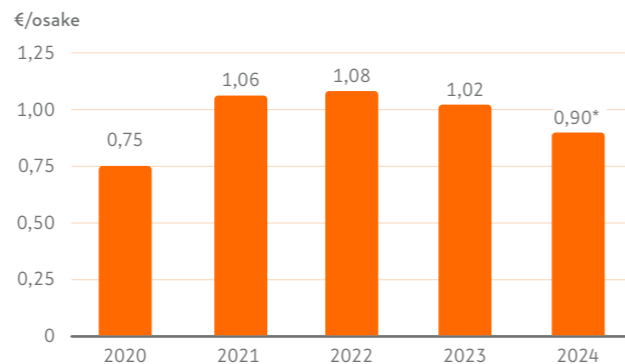
Hallintarekisteröidyt ja kansainväliset sijoittajat omistivat vuoden vaihteessa 33,2 % osakkeista. Kotimaiset instituutiot ja rahastot omistivat osakkeista 40,8 % ja kotimaiset kotitaloudet 26,0 % kaikista osakkeista. Keskon osake kuuluu suomalaisten kotitalouksien 10 eniten omistaman osakkeen joukkoon.

Keskon rekisteröityjen osakkeenomistajien määrä nousi vuoden aikana kaikkien aikojen korkeimpaan lukuun 115 581 omistajaan. Vuoden lopussa omistajia oli 113 700 ja määrä kasvoi vuoden aikana noin 8 200:lla.

## Yhtiökokous

Keskon varsinainen yhtiökokous pidetään tiistaina 24.3.2025 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 17.3.2025 kello 16.00, mihin mennessä ilmoittautumisen

## Osinkohistoria 2020–2024



\* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

on oltava perillä. Yhtiökokouskutsu on julkaistu 5.2.2025. Lisää tietoa yhtiökokouksesta verkkosivuillamme: [kesko.fi/yhtiokokous](https://kesko.fi/yhtiokokous).

## Osinko

Hallitus ehdottaa 24.3.2025 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2024 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan 0,90 euroa osaketta kohden, yhteensä 358 160 767,20 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 26.3.2025 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 2.4.2025.
- Osingon toinen erä 0,22 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä 15.7.2025, ehdotettu maksupäivä 22.7.2025.
- Osingon kolmas erä 0,23 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 14.10.2025, ehdotettu maksupäivä 21.10.2025.
- Osingon neljäs erä 0,22 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 13.1.2026, maksupäivä 20.1.2026.

## 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](https://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 ja sivut saivat hyvät arvostukset myös ruotsalaisen Comprehendin vuosittaisessa Webranking-arvioinnissa syysyllä 2024.

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

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

## UUODEN 2024 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi–maaliskuun 2025 osavuositarkastus 29.4.2025
- Tammi–kesäkuun 2025 puolivuositarkastus 22.7.2025
- Tammi–syyskuun 2025 osavuositarkastus 30.10.2025

## 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

- 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 asiakastytyväisyyden kasvattamiselle ja tukee verkkokauppaa.

Kesko jatkaa kasvustrategiansa mukaisesti erityisesti päivittäistavarakaupan kauppapaikkaverkoston kasvattamista ja uudistamista. Rakennamme tulevana vuosina useita K-Citymarket-kauppoja kasvukeskuksiin. Vuonna 2024 avasimme 15 uutta ja uudistimme 44 K-ruokakauppaa. Vuonna 2025 tavoitteenamme on avata 15 uutta ruokakauppaa ja uudistaa yli 40 ruokakauppaa. Keskon kauppapaikkainvestoinnit vuonna 2024 olivat 289 miljoonaa euroa (1-12/2023: 286 milj. euroa, 1-12/2022: 268 milj. euroa).

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 12/2024 51 % (12/2023: 55 %, 12/2022: 59 %).

**Peruskohde:**

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin.
- Peruskohteita oli 12/2024 26 % (12/2023: 21 %, 12/2022: 27 %).

**Kehityskohde:**

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa.
- Kehityskohteita oli 12/2024 21 % (12/2023: 22 %, 12/2022: 14 %).

**Realisointikohde:**

- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä.
- Realisointikohteita oli 12/2024: 1 % (12/2023: 2 %, 12/2022: 0 %).

## Omistetut kauppapaikat ja kiinteistöt alueittain

Kirjanpitoarvo alueittain, milj. €	2024	%	2023	%
Suomi	1 653	91,7 %	1 460	95,9 %
Muut Pohjoismaat	130	7,2 %	47	3,1 %
Baltia	-	- %	-	- %
Puola	20	1,1 %	16	1,1 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 803</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 523</b>	<b>100,0 %</b>

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2024	%	2023	%
Suomi	964	77,1 %	922	89,2 %
Muut Pohjoismaat	254	20,3 %	87	8,4 %
Baltia	-	- %	-	- %
Puola	32	2,6 %	25	2,4 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 250</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 034</b>	<b>100,0 %</b>

## Vuokratut kauppapaikat ja kiinteistöt

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2024	%	2023	%
Suomi	2 204	76,7 %	2 210	77,0 %
Muut Pohjoismaat	588	20,5 %	584	20,3 %
Baltia	48	1,7 %	43	1,5 %
Puola	33	1,1 %	34	1,2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>2 873</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 871</b>	<b>100,0 %</b>



Hallituksen toimintakertomus	52
Kestävyyselvytys	72
Tilinpäätös	143

# HALLITUKSEN TOIMINTA- KERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2024

## Keskon suunta

---

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

<b>Hallituksen toimintakertomus</b> .....	<b>53</b>
Toimintaympäristö .....	53
Tulevaisuuden näkymät ja tulosohjeistus 2025 .....	53
Taloudellinen kehitys .....	54
Segmentit .....	56
Muutokset konsernin rakenteessa .....	59
Tilikauden keskeisiä tapahtumia .....	59
Katsastuskauden jälkeisiä tapahtumia .....	60
Varsinaisen yhtiökokouksen 2024 päätöksiä .....	60
Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot .....	60
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä .....	60
Riskienhallinta .....	60
Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä .....	61
Voitonjakoehdotus .....	62
Varsinainen yhtiökokous .....	62
Osake ja osakemarkkinat .....	63
Osakeomistuksen jakautuminen .....	64
Hallituksen valtuudet .....	66
Konsernin keskeiset tunnusluvut .....	67
Tunnuslukujen laskentaperiaatteet .....	68
Kestävyys selvitys .....	72

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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö. 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 päivittäistavara-kauppa, 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-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti (ennakkotieto) vuonna 2024 oli noin 15,9 miljardia euroa (alv 0 %).

## Toimintaympäristö

K-ryhmän toimintaan vaikuttavia tunnistettuja trendejä ovat korkotason ja inflaation vaikutukset kuluttajien ja yritysten luottamukseen ja asiakaskäyttäytymiseen, kaupungistumisen vaikutus asumiseen, kulutustottumuksiin ja liikkumiseen sekä väestönmuutos.

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. Kehityksessä olevia riskejä ovat luontokato sekä sään ääri-ilmiöt. Riskejä on kuvattu tarkemmin tämän toimintakertomuksen Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä -osassa.

## Tulevaisuuden näkymät ja tulosoheistus 2025

Kesko-konsernin tulosoheistus annetaan kuluvalta vuodelta 2025 ja sitä verrataan vuoteen 2024.

Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2025 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana. Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoitaan paranevan vuonna 2025. Yhtiö arvioi vuonna 2025 vertailukelpoisen liikevoiton olevan haarukassa 640-740 miljoonaa euroa. Tulosoheistus perustuu arvioon asteittain paranevasta suhdanteesta kaikissa Keskon toimintamaissa. Keskeisiä näkyymiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat kuluttajaluottamuksen ja investointihalukkuuden kehitys, sekä geopoliittiset kriisit ja jännitteet.

Päivittäistavara-kaupassa kuluttaja-asiakaskaupan ja foodservice-markkinan arvioidaan pysyvän vakaana. Vuonna 2025 päivittäistavara-kaupan vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista

kauppapaikkaverkostoon yhtiön vuosille 2024-2026 tekemän strategian mukaisesti.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa suhdanteen ennakoitaan paranevan vuoden 2025 aikana historiallisen matalalta tasolta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kannattavuuden arvioidaan paranevan vuodesta 2024.

Autokaupassa uusien autojen markkinan ennakoitaan pysyvän matalalla tasolla. Käytettyjen autojen ja palveluiden kysynnän arvioidaan säilyvän hyvänä. Autokaupan kannattavuuden arvioidaan pysyvän hyvällä tasolla vuonna 2025 huolimatta uusien autojen heikosta kysynnästä.

## Taloudellinen kehitys

### Liikevaihto ja tulos 2024

#### Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

#### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

#### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

1-12/2024	Liikevaihto, milj. €	Kehitys, %	Kehitys, vertailukelpoinen, %	Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	Muutos, milj. €
Päivittäistavara-kauppa	6 381,4	+0,5	+0,4	438,0	-6,8
Rautakauppa	2 160,7	+13,0	-6,9	57,9	-7,1
Tekninen kauppa	2 255,0	-3,8	-5,2	90,5	-38,1
Kesko Senukai	-	-	-	20,9	+1,9
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	4 351,6	+3,8	-6,0	169,1	-43,3
Autokauppa	1 209,4	-4,2	-4,0	69,3	-13,3
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-22,4	-	-	-26,4	+1,4
<b>Yhteensä</b>	<b>11 920,1</b>	<b>+1,2</b>	<b>-2,3</b>	<b>650,1</b>	<b>-62,0</b>

Konsernin liikevaihto kasvoi 1,2 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto laski 2,3 %. Liikevaihto laski vertailukelpoisesti Suomessa 1,8 % ja muissa toimintamaissa se laski 5,1 %. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu paikallisissa valuutoissa ja ilman toteutuneiden yrityskauppojen vaikutusta.

Päivittäistavara-kaupassa liikevaihto kasvoi 0,5 %. Myynti K-ruokakauppa-ketjuille kasvoi 1,0 %. Kespron foodservice-liiketoiminnan liikevaihdon kasvu oli 1,3 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi 3,8 %. Liikevaihto laski vertailukelpoisesti 6,0 %. Liikevaihdon kehitykseen vaikutti heikko rakentamisen suhdanne. Teknisen kaupan liikevaihto laski 3,8 %, ja vertailukelpoisesti se laski 5,2 %. Rautakaupassa liikevaihto kasvoi 13,0 % yritysostojen ansiosta, ja vertailukelpoisesti se laski 6,9 %. Tanskalainen Davidsen-rautakauppaketti on yhdistelty rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan lukuihin 1.2.2024 alkaen.

Autokaupan toimialan liikevaihto laski 4,2 %. Liikevaihto laski vertailukelpoisesti 4,0 %. Autokaupassa uusien autojen liikevaihto laski ja liikevaihto kasvoi käytetyissä autoissa ja palveluissa. Vertailukaudella uusien autojen liikevaihtoa kasvatti autojen saatavuuden parantumisen myötä purkautunut tilauskanta. Urheilukaupassa liikevaihto laski.

Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto oli 650,1 milj. euroa (712,0 milj. euroa) ja se laski 62,0 milj. euroa. Päivittäistavara-kaupan vertailukelpoinen liikevoitto laski 6,8 milj. euroa. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto laski 43,3 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto laski liikevaihdon laskusta johtuen, johon pääosin vaikutti heikko rakentamisen suhdanne. Ensimmäisellä vuosipuoliskolla erityisesti aurinkoenergiatuotteiden liikevaihto ja bruttokate alittivat vertailukauden tason. Vertailukelpoinen liikevoitto laski kaikissa toimintamaissa. Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto Suomessa oli 69,0 milj. euroa (90,8 milj. euroa). Suomessa rautakaupan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Rautakaupan kannattavuutta rasittivat Davidsenin

yritysostoon liittyvien käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 2,5 milj. euroa. Kesko Senukain yhteisyritystulososuus oli 1,9 milj. euroa vertailukautta korkeampi. Autokaupan toimialan vertailukelpoinen liikevoitto laski 13,3 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto laski autokaupan liiketoiminnoissa 11,4 milj. euroa liikevaihdon laskun myötä. Urheilukaupassa vertailukelpoinen liikevoitto laski 1,9 milj. euroa vertailukauteen verrattuna.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, milj. €	1-12/2024	1-12/2023
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>650,1</b>	<b>712,0</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
+myyntivoitot	+11,4	+0,4
-myyntitappiot	-1,6	-1,0
-arvon alentumiset	-40,0	-
+/-rakennejärjestelyt	-40,4	-16,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	-70,6	-16,7
<b>Liikevoitto</b>	<b>579,5</b>	<b>695,4</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Norjan Byggnakker-rautakauppaketjuun kohdistuva liikearvon arvonalentuminen, 40,0 milj. euroa, Ruotsin K-Rauta-ketjun uudelleenjärjestelykulut, kun Ruotsin rautakaupan toiminnot keskitettiin K-Bygg-ketjuun, Neste K -ketjun lopetuskulut sekä yritysostoihin liittyvät kulut. Byggnakkerin liikearvon arvonalentumiseen vaikuttivat liiketoiminnan odotuksia heikompi tuloskehitys sekä Norjan rakentamisen markkinan heikko suhdanne ja korkea korkotaso.

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 15 853,0 milj. euroa ja se laski 2,2 %. K-Plussa-verkostossa edellisen 12 kuukauden aikana asioineiden K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan kuuluvien talouksien määrä oli 2,6 miljoonaa ja K-Plussa-korttia käyttäneitä asiakkaita oli 3,4 miljoonaa.

## Nettorahoituskulut, tuloverot ja tulos/osake

	1-12/2024	1-12/2023
Nettorahoituskulut, milj. €	-111,7	-83,9
Leasingvelkojen korot, milj. €	-78,6	-73,4
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen, milj. €	543,0	630,4
Tulos ennen veroja, milj. €	471,5	613,5
Tuloverot, milj. €	-92,0	-118,0
Tulos/osake, vertailukelpoinen, €	1,11	1,28
Tulos/osake, €	0,95	1,25
Oma pääoma/osake, €	6,84	6,93

Konsernin nettorahoituskulujen kasvuun vaikuttivat korollisen velan määrän kasvu sekä korkotason nousu. Nettorahoituskuluja pienensi osaltaan korkojohdannaisten

positiivinen käyvän arvon muutos. Osuus osakkuusyritysten tuloksista oli 3,8 milj. euroa (2,1 milj. euroa).

Konsernin efektiivinen veroaste oli 19,5 % (19,2 %).

Konsernin tulos osaketta kohden ja vertailukelpoinen tulos osaketta kohden laskivat vertailukaudesta.

## Rahavirta ja rahoitusasema

Milj. €	1-12/2024	1-12/2023
Liiketoiminnan rahavirta	1 008,2	1 049,5
Investointien rahavirta	-597,5	-590,2
Rahoituksen rahavirta	-149,8	-492,2

Milj. €	31.12.2024	31.12.2023
Likvidit varat	488,1	227,3
Korolliset velat	3 396,3	2 787,0
Leasingvelat	2 051,0	1 997,9
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	857,2	561,9
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	1,1	0,7
Nettovelkaantumisaste, %	106,3	92,8
Omavaraisuusaste, %	32,5	35,8

Konsernin liiketoiminnan rahavirta oli 1 008,2 milj. euroa (1 049,5 milj. euroa). Kehitykseen vaikutti osaltaan vertailukautta heikompi tuloskehitys ja maksettujen nettokorkojen määrän kasvu.

Konsernin investointien rahavirta oli -597,5 milj. euroa (-590,2 milj. euroa). Investointien rahavirtaan sisältyi positiivinen 0,5 milj. euron (54,3 milj. euroa) erä konsernin likvideihin varoihin kuuluvien korkorahastojen lunastuksesta.

Konsernin nettovelan määrää ilman leasingvelkoja kasvattivat toteutetut yritysostot sekä investoinnit päivittäistavarakaupan kauppapaikkapaikkaverkostoon ja Onnisen logistiikkakeskukseen.

## Investoinnit

Milj. €	1-12/2024	1-12/2023
<b>Investoinnit</b>	<b>675,9</b>	<b>678,9</b>
Kauppapaikkainvestoinnit	289,2	300,3
Yritysostot	172,9	141,1
It-investoinnit	18,0	25,0
Muut investoinnit	195,8	212,5

1.1.2024 alkaen Kespron noutotukkuinvestoinnit raportoidaan kauppapaikkainvestointeina. Aiemmin ne raportoitin muina investointeina. Vertailukausien luvut on muutettu vastaavasti.

Kauppapaikkainvestoinnit laskivat 11,1 milj. euroa vertailukaudesta. Investointeihin sisältyi maaliskuussa ostetut kaupakiinteistöt Espoossa ja Salossa, joissa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena.

Muihin investointeihin sisältyy 82,8 milj. euroa (90,1 milj. euroa) Onnisen ja K-Auton Hyvinkäälle rakenteilla olevan logistiikkakeskuksen investointia. Rakennushanke valmistuu vuonna 2025.

Investointeihin sisältyy 31.1.2024 toteutunut tanskalaisen rautakaupparyhtymän Davidsen Koncernen A/S:n yritysosto ja 1.9.2024 toteutunut Autotalo Lohjan yritysosto. Vertailukauden investointeihin sisältyi Norjassa 1.3.2023 toteutunut Elektroskandia Norge AS:n yritysosto ja Ruotsissa 5.4.2023 toteutunut Zenitec Sweden AB:n yritysosto.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Segmentit

### Uusi segmenttirakenne

Keskon toimialarakenteen sisältö ja segmenttiraportointi muuttui 1.4.2023 alkaen. Urheilukauppa siirtyi osaksi autokaupan toimialaa. Aiemmin urheilukauppa on ollut osa rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialaa. Vertailukausien tiedot on muutettu vastaamaan uutta segmenttirakennetta. Kesko julkisti uudistetun segmenttirakenteen mukaiset vertailutiedot vuodelta 2022 sekä vuoden 2023 ensimmäiseltä vuosineljännekseltä 25.5.2023.

### Päivittäistavarakauppa

	1-12/2024	1-12/2023
Liikevaihto, milj. €	6 381,4	6 351,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	438,0	444,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,9	7,0
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	16,0	17,4
Investoinnit, milj. €	276,0	303,7
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 346	6 257

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 6 381,4 milj. euroa (6 351,6 milj. euroa), ja se kasvoi 0,5 %. Myynti K-ruokakauppa-ketjuille kasvoi 1,0 %. Kespron foodservice-liiketoiminnan liikevaihdon kasvu oli 1,3 %.

Vähittäiskaupassa päivittäistavaroiden kokonaismarkkinoiden Suomessa (sis. alv) arvioidaan kasvaneen noin 2,0 % (Päivittäistavarayhdistys ry, PTY) ja vähittäishintojen arvioidaan nousseen noin 0,5 % (sis. alv, Tilastokeskus). K-ryhmän päivittäistavaramyynti kasvoi 0,9 % (sis. alv). Ruoan verkkokaupan myynti kasvoi 13,5 %. Sen osuus K-ryhmän päivittäistavaramyynnistä (sis. alv) oli noin 3,7 %. Verkkokaupan palveluita tarjoavat kaikki K-ryhmän ruokakauppaketjut, ja verkkokaupan palveluita tarjoavien K-ruokakauppojen lukumäärä oli katsauskauden lopussa 776 kauppa, joka on kasvanut edellisestä vuodesta 47 kaupalla. Foodservice-liiketoiminnassa kokonaismarkkinan arvioidaan laskeneen 1,1 % (Päivittäistavarayhdistys ry, PTY). Kespron markkinaosuuden arvioidaan edelleen kasvaneen.

Liikevaihto, milj. €	1-12/2024	1-12/2023	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Myynti K-ruokakaupoille	4 529,3	4 484,0	+1,0	+1,0
K-Citymarket, käyttötavara	602,6	615,5	-2,1	-2,1
Kespro	1 169,6	1 154,9	+1,3	+1,3
Muut	79,8	97,3	-18,0	-21,8
<b>Yhteensä</b>	<b>6 381,4</b>	<b>6 351,6</b>	<b>+0,5</b>	<b>+0,4</b>

Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 438,0 milj. euroa (444,8 milj. euroa), ja se laski 6,8 milj. euroa. Vertailukelpoisen liikevoiton kehitykseen vaikuttivat osaltaan kauppapaikkakustannusten kasvu ja K-Citymarketin käyttötavaran liikevaihdon lasku. Kespron vertailukelpoinen liikevoitto 77,8 oli milj. euroa (75,0 milj. euroa). Päivittäistavarakaupan liikevoitto oli 420,9 milj. euroa (443,6 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -17,2 milj. euroa (-1,3 milj. euroa) ja ne liittyivät pääosin Neste K -ketjun lopettamiseen.

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 276,0 milj. euroa (303,7 milj. euroa). Kauppapaikkainvestoinnit olivat 255,2 milj. euroa (265,0 milj. euroa). Kauppapaikkainvestointeihin sisältyy maaliskuussa ostetut kauppakiinteistöt Espoossa ja Salossa, joissa Keskon päivittäistavarakauppa on pitkään toiminut päävuokralaisena.



## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

	1-12/2024	1-12/2023
<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>4 351,6</b>	<b>4 193,2</b>
Rautakauppa	2 160,7	1 912,1
Tekninen kauppa	2 255,0	2 344,7
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €</b>	<b>169,1</b>	<b>212,5</b>
Rautakauppa	57,9	65,0
Tekninen kauppa	90,5	128,5
Kesko Senukai	20,9	19,0
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>3,9</b>	<b>5,1</b>
Rautakauppa	2,7	3,4
Tekninen kauppa	4,0	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,8	11,4
Investoinnit, milj. €	293,7	273,0
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	6 538	6 073

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto kasvoi 3,8 %. Liikevaihto laski vertailukelpoisesti 6,0 %.

Liikevaihdon kehitykseen vaikutti heikko rakentamisen suhdanne. Teknisen kaupan liikevaihto laski 3,8 %, ja vertailukelpoisesti se laski 5,2 %. Rautakaupassa liikevaihto kasvoi 13,0 % toteutuneiden yritysostojen ansiosta, ja vertailukelpoisesti se laski 6,9 %. Tanskalainen Davidsen-rautakauppakettu on yhdistelty rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialan lukuihin 1.2.2024 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 1 967,9 milj. euroa (2 115,0 milj. euroa) ja se laski 7,0 %.

Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 2 383,7 milj. euroa (2 078,2 milj. euroa) ja se kasvoi 14,7 % toteutuneiden yritysostojen ansiosta. Ulkomaan toimintojen liikevaihto laski vertailukelpoisesti 5,1%.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 169,1 milj. euroa (212,5 milj. euroa), ja se laski 43,3 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto laski liikevaihdon laskusta johtuen, johon pääosin vaikutti heikko rakentamisen suhdanne. Ensimmäisellä vuosipuoliskolla erityisesti aurinkoenergiatuotteiden liikevaihto ja bruttokate alittivat vertailukauden tason. Vertailukelpoinen liikevoitto laski kaikissa toimintamaissa. Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto Suomessa oli 69,0 milj. euroa (90,8 milj. euroa). Suomessa rautakaupan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Rautakaupan kannattavuutta rasittivat Davidsenin yritysostoon liittyvien käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 2,5 milj. euroa. Kesko Senukain yhteisyritystulososuus oli 1,9 milj. euroa vertailukautta korkeampi.

Liikevaihto, milj. €	1-12/2024	1-12/2023	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Rautakauppa, Suomi	888,4	937,6	-5,3	-5,3
K-Rauta, Ruotsi	101,6	149,8	-32,2	-
K-Bygg, Ruotsi	277,0	280,0	-1,1	-5,1
Byggmakker, Norja	517,9	547,6	-5,4	-5,2
Davidsen, Tanska	379,8	-	-	-
<b>Rautakauppa yhteensä</b>	<b>2 160,7</b>	<b>1 912,1</b>	<b>+13,0</b>	<b>-6,9</b>
Tekninen kauppa, Suomi	1 132,1	1 234,0	-8,3	-8,3
Tekninen kauppa, Ruotsi	130,6	132,8	-1,7	-3,2
Tekninen kauppa, Norja	501,7	517,5	-3,0	-5,0
Tekninen kauppa, Baltia	127,4	129,1	-1,3	-1,3
Tekninen kauppa, Puola	368,1	336,9	+9,3	+3,6
<b>Tekninen kauppa yhteensä</b>	<b>2 255,0</b>	<b>2 344,7</b>	<b>-3,8</b>	<b>-5,2</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>4 351,6</b>	<b>4 193,2</b>	<b>+3,8</b>	<b>-6,0</b>

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 valuutoissa ja lisäämällä vertailukauden lukuihin siirtyneiden K-Rauta-kauppojen liikevaihto kaupan ketjumutosta vastaavana ajankohtana.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto oli 116,3 milj. euroa (201,9 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -52,8 milj. euroa (-10,5 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Norjan Byggmakker-rautakauppakettuun kohdistuva liikearvon arvonalentuminen, 40,0 milj. euroa, Ruotsin K-Rauta-ketjun uudelleenjärjestelykulut, kun Ruotsin rautakaupan toiminnot keskitettiin K-Bygg-ketjuun, sekä yritysostoihin liittyvät kulut. Byggmakkerin liikearvon arvonalentumiseen vaikuttivat liiketoiminnan odotuksia heikompi tuloskehitys sekä Norjan rakentamisen markkinan heikko suhdanne ja korkea korkotaso.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan investoinnit olivat 293,7 milj. euroa (273,0 milj. euroa). Investointeihin sisältyy 82,8 milj. euroa Onnisen ja K-Auton Hyvinkäälle rakenteilla olevan logistiikkakeskuksen investointia. Rakennushanke valmistuu vuonna 2025. Investointeihin sisältyy 31.1.2024

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

toteutunut tanskalaisen rautakaupparyityksen Davidsen Koncernen A/S:n yritysosto. Vertailukauden investointeihin sisältyi Norjassa 1.3.2023 toteutunut Elektroskandia Norge AS:n yritysosto sekä Ruotsissa 5.4.2023 toteutunut Zenitec Sweden AB:n yritysosto.

## Autokauppa

	1-12/2024	1-12/2023
<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>1 209,4</b>	<b>1 262,3</b>
Autokauppa	1 040,9	1 078,6
Urheilukauppa	168,7	183,9
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €</b>	<b>69,3</b>	<b>82,6</b>
Autokauppa	61,7	73,1
Urheilukauppa	7,6	9,5
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>5,7</b>	<b>6,5</b>
Autokauppa	5,9	6,8
Urheilukauppa	4,5	5,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	13,8	15,8
Investoinnit, milj. €	89,0	80,3
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	1 556	1 531

Liikevaihto, milj. €	1-12/2024	1-12/2023	Kehitys, %	Vertailukelpoinen kehitys, %
Autokauppa	1 040,9	1 078,6	-3,5	-3,3
Urheilukauppa	168,7	183,9	-8,3	-8,3
<b>Yhteensä</b>	<b>1 209,4</b>	<b>1 262,3</b>	<b>-4,2</b>	<b>-4,0</b>

Autokaupan toimialan liikevaihto laski 4,2 %. Liikevaihto laski vertailukelpoisesti 4,0 %. Autokaupassa uusien autojen liikevaihto laski ja liikevaihto kasvoi käytetyissä autoissa ja palveluissa. Vertailukaudella uusien autojen liikevaihtoa kasvatti autojen saatavuuden parantumisen myötä purkautunut tilauskanta. Urheilukaupassa liikevaihto laski.

Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli -15,2 %. Autokaupan maahantuomien Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen-pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 14,5 % (15,1 %).

Autokaupan toimialan vertailukelpoinen liikevoitto oli 69,3 milj. euroa (82,6 milj. euroa). Vertailukelpoinen liikevoitto laski autokaupan liiketoiminnoissa 11,4 milj. euroa liikevaihdon laskun myötä. Urheilukaupassa vertailukelpoinen liikevoitto laski 1,9 milj. euroa vertailukauteen verrattuna.

Autokaupan toimialan liikevoitto oli 69,3 milj. euroa (82,4 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat 0,0 milj. euroa (-0,1 milj. euroa).

Autokaupan investoinnit olivat 89,0 milj. euroa (80,3 milj. euroa). Investointeihin sisältyi 1.9.2024 toteutunut Autotalo Lohjan yritysosto.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Muutokset konsernin rakenteessa

Kesko osti 90 % tanskalaisen rautakaupparyhtymän Davidsen Koncernen A/S:n osakekannasta 31.1.2024. Autotalo Lohjan yritysosto toteutui 1.9.2024.

## Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Keskon hallitus nimitti Keskon toimitusjohtajaksi ja Kesko-konsernin pääjohtajaksi Jorma Rauhalan 1.2.2024 alkaen Mikko Helanderin jäädessä eläkkeelle. Kesko tiedotti 8.12.2023 pääjohtaja Mikko Helanderin aikomuksesta siirtyä eläkkeelle vuoden 2024 aikana. (Pörssitiedote 19.12.2023)

Kesko tiedotti elokuussa 2023 laajentavansa liiketoimintaansa Tanskaan ja ostavansa 90 % Davidsen Koncernen A/S:n osakekannasta. Euroopan komissio hyväksyi kaupan 5.1.2024 ilman ehtoja. Kauppa toteutui 31.1.2024. (Sijoittajauutiset 23.8.2023 ja 31.1.2024)

Kesko luopui Neste K -liikenneasemista, joissa se vastasi päivittäistavara- ja oheispalveluista. Kesko vetäytyi vuoden aikana 64 Neste K -liikenneaseman toiminnasta. Asemien palvelut jatkuvat Nesteen palveluna. Luopumisen taustalla on päivittäistavara- ja oheispalvelu roolin pieneneminen liikenneasemilla. (Sijoittajauutinen 23.1.2024)

Kesko Oyj:n talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund ilmoitti siirtyvänsä pois Keskon palveluksesta ja aloittavansa Fazer-konsernin talous- ja rahoitusjohtajana. Erlund toimi Keskon talous- ja rahoitusjohtajana sekä konsernihoitajajäsenenä marraskuusta 2011 lähtien. (Pörssitiedote 13.2.2024)

Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi ja konsernihoitajajäseneksi nimitettiin Sami Kiiski ja autokaupan vt. toimialajohtajaksi ja konsernihoitajajäseneksi Johanna Ali 1.4.2024 alkaen. (Pörssitiedote 20.3.2024)

Keskon talous- ja rahoitusjohtajaksi (CFO) ja konsernihoitajajäseneksi nimitettiin 1.6.2024 alkaen KTM Anu Hämäläinen ja Keskon lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaavaksi johtajaksi ja konsernihoitajajäseneksi nimitettiin 1.6.2024 alkaen OTK, varatuomari Lasse Luukkainen. (Pörssitiedote 14.5.2024)

Keskon hallitus vahvisti yhtiön päivitetyn strategian. Keskon strategian peruspilarit pysyivät ennallaan, mutta kilpailuetuja ja tavoitteita kirkastettiin toimialoittain. Keskon kasvustrategian ytimessä on edelleen kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavara- ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. (Sijoittajauutinen 4.6.2024)

Keskon autokaupan toimialajohtajaksi ja konsernihoitajajäseneksi nimitettiin 4.6.2024 alkaen KTM Johanna Ali. (Pörssitiedote 4.6.2024)

Kesko perusti vihreän rahoituksen viitekehyksen (Green Finance Framework) vihreiden lainainstrumenttien liikkeeseenlaskua varten. (Sijoittajauutinen 4.6.2024)

Keskon kaksi suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella olivat 1.9.2024 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, Jouko Pölonen, toimitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen nimeämänä ja Esa Kiiskinen, Keskon hallituksen puheenjohtaja. Toimikunta valitsi järjestäytymiskokouksessaan 23.9.2024 Pauli Jaakolan jatkamaan toimikunnan puheenjohtajana. (Pörssitiedotteet 7.6.2024 ja 23.9.2024)

Kesko on sopinut ostavansa kolme rautakauppatoimijaa Tanskassa: Roslev Trælasthandel A/S:n, Tømmergaarden A/S:n sekä CF Petersen & Søn A/S:n. Ostettavien yritysten liikevaihto on yhteensä noin 400 miljoonaa euroa. Yritysosotot ovat osa Keskon Pohjois-Eurooppaan keskittyvää kasvustrategiaa ja toteutuessaan ne tekevät Keskon tytäryhtiö Davidsenista merkittävän maanlaajuisen toimijan Tanskan rautakauppariikalla. Kaikkien kolmen yrityskaupan toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisten hyväksyntää sekä tiettyjen muiden ehtojen täyttymistä. Yrityskauppojen odotetaan toteutuvan viimeistään vuoden 2025 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. (Sijoittajauutinen 14.8.2024)

Kilpailu- ja kuluttajavirasto tutki Kesko-konserniin kuuluvan Onnisen sekä usean muun yrityksen toimintaa muovisten LVI- ja infraputkituotteiden markkinoilla noin kymmenen vuoden ajan. Tutkinta koski tapahtumia, jotka ajoittuvat vuosiin 2009-2016. Kesko tiesi vireillä olevasta tutkinnasta ostaessaan Onnisen vuonna 2016. Kesko ei ollut missään vaiheessa tutkintaa epäiltynä rikkomuksista. Vuonna 2022 Kilpailu- ja kuluttajavirasto päätti viedä asian markkinaoikeuden ratkaistavaksi ja vaati seuraamusmaksun määräämistä Onnisele ja muille asianosaisille yrityksille. 28.8.2024 antamassaan päätöksessä markkinaoikeus hylkäsi kaikki Kilpailu- ja kuluttajaviraston vaatimukset.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Lisäksi markkinaoikeus määräsi Kilpailu- ja kuluttajaviraston korvaamaan Onnisen oikeudenkäyntikuluja. Markkinaoikeuden päätös on lainvoimainen lukuun ottamatta kysymystä oikeudenkäyntikulujen korvaamisesta. (Sijoittajauutinen 28.8.2024)

Kesko ja Pohjoismaiden Investointipankki (NIB) allekirjoittivat 7-vuotisen 150 miljoonan euron vastuullisuussidonnaisen lainasopimuksen, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa tietyt päästöille ja ruokahävikille asetetut vastuullisuustavoitteet. (Sijoittajauutinen 13.9.2024)

Kesko kertoi laskevansa liikkeeseen 300 miljoonan euron suuruisen vakuudettoman senioriehtoisen vihreän joukkovelkakirjalainan, jonka maturiteetti on noin viisi vuotta ja neljä kuukautta ja se erääntyy 2.2.2030. Joukkovelkakirjalainalle maksetaan kiinteää 3,500 prosentin vuotuista korkoa. Joukkovelkakirjalainan emissiohintana oli 99,317 prosenttia. Lainan liikkeeseenlaskupäivä oli 2.10.2024 ja kaupankäynti joukkovelkakirjalainalla alkoi 4.10.2024 Nasdaq Helsinki Oyj:n vastuullisten joukkovelkakirjalainojen listalla. Joukkovelkakirjalainan liikkeeseenlaskusta kertyvät nettotuotot käytetään Keskon toukokuussa 2024 laatiman vihreän rahoituksen viitekehyksen mukaisesti vihreiden hankkeiden tai omaisuuserien rahoittamiseen tai uudelleenrahoittamiseen tai muutoin kyseisen viitekehyksen mukaisesti. (Pörssitiedotteet 20.9.2024, 25.9.2024 ja 2.10.2024)

## Katsastuskauden jälkeisiä tapahtumia

Kesko ilmoitti 14.8.2024 ostavansa Roslev Trælasthandel A/S:n sekä kaksi muuta tanskalaista rautakauppatoimijaa.

Roslev Trælasthandelin yritysosto on saanut kaikki tarvittavat kilpailuviranomaisten hyväksynnit ja kauppa toteutui 31.1.2025. (Sijoittajauutinen 31.1.2025)

## Varsinaisen yhtiökokouksen 2024 päätöksiä

Keskon 26.3.2024 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti yhtiön vuoden 2023 tilinpäätöksen. Yhtiökokous päätti, että vuodelta 2023 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 1,02 euroa osaketta kohden. Muu osa voitonjakokelpoisista varoista jätetään omaan pääomaan. Osinko maksetaan neljässä erässä. Osingon ensimmäisen erän 0,26 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 28.3.2024 ja maksupäivä 9.4.2024. Osingon toisen erän 0,25 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 16.7.2024 ja maksupäivä 23.7.2024. Osingon kolmannen erän 0,26 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 15.10.2024 ja maksupäivä 22.10.2024. Osingon neljännen erän 0,25 euroa osakkeelta täsmäytyspäivä oli 14.1.2025 maksupäivä 21.1.2025. 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.

Varsinaisen yhtiökokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteella 26.3.2024.

## 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 vastuualeillaan.

Liiketoiminnoista riippumaton riskienhallintatoiminto vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehyksestä ja

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

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 osavuosisikatsausten, puolivuosisikatsauksen 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 osavuosisikatsauksissa ja puolivuosisikatsauksessa.

## Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä

### Talouden ja kysynnän odotettua hitaampi elpyminen

Korkea korkotaso, heikentynyt työllisyystilanne ja taloudellisen tilanteen epävarmuus vaikuttavat kuluttajien ostovoimaan ja yritysten investointihalukkuuteen. Päivittäistavara-kaupassa tuotteiden hinta vaikuttaa korostuneesti kuluttajien ostopäätöksiin ja autokaupassa asiakkaat saattavat siirtää hankintoja tulevaisuuteen. Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla rakennus- ja korjaushankkeita saatetaan edelleen lykätä, jolla on vaikutusta myyntiin ja varastojen hallintaan.

### Geopoliittiset riskit

Ukrainan sodan sekä muiden sotilaallisten konfliktien seurauksena kasvaneet turvallisuuspoliittiset jännitteet ja konfliktien mahdollinen laajentuminen sekä suurvaltojen sotilaallisen ja taloudellisen kilpailun kiristyminen voivat vaikuttaa merkittävästi Keskon liiketoimintaympäristöön, toimitusketjujen jatkuvuuteen ja tuotteiden saatavuuteen.

### Kyberrikollisuus

Ammattimainen ja edelleen kasvava kyberrikollisuus on lisännyt liiketoiminnan jatkuvuuteen ja kriittisen tiedon menettämiseen liittyviä riskejä. Kyberhyökkäyksen kohteena voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittinen tietojärjestelmä tai henkilötiedot. Kyberhyökkäyksen seurauksia voivat olla myynnin keskeytyminen, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai viranomaisten määräämät sakot.

## Lainsäädäntö ja sopimukset

Muuttuva lainsäädäntö ja viranomaissääätely voivat edellyttää merkittäviä muutostarpeita ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeä osa Keskon vastuullisuutta. Niiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetyksiä.

## Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tähtäävien toimien viivästyminen ja sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen voi vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa. Keskon toiminnan vaikutukset ilmastolle liittyvät puolestaan Keskon energiaratkaisuihin ja päästöihin sekä myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutuksiin koko toimitusketjussa.

## Tuotteiden turvallisuus

Mikäli tuoteturvallisuuden valvonta tai toimitusketjun laadunvarmistus epäonnistuu, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen sekä maineen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

## Kauppapaikat ja kiinteistöt

Liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden kannalta hyvät kauppapaikat ovat keskeinen kilpailutekijä. Kauppapaikkojen hankintaa voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien saatavuus ja hinta. Kiinteistöihin sitoutuu huomattavia pääomia tai vuokravastuita vuosiksi. Kaupungistumisen seurauksena, markkinatilanteen muuttuessa, verkkokaupan merkityksen kasvaessa tai ketjukonseptin toimimattomuuden takia riskinä on, että kauppapaikka tai kiinteistö muuttuu

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

## Vastuulliset toimintatavat ja maineen hallinta

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistamisen, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun, korruption torjunnan sekä ympäristönsuojelun merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Mahdolliset epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa voivat aiheuttaa Keskolle kielteistä julkisuutta sekä toiminnallisia ja taloudellisia vahinkoja.

## Raportointi markkinoille

Kesko noudattaa sijoittajaviestinnässään ja taloudellisessa raportoinnissaan Keskon hallituksen hyväksymää tiedonantopolitiikkaa. Yhtiön tavoitteena on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. Julkistamisessa periaatteena on, että kaikilla markkinoilla toimivilla osapuolilla on saatavilla samanaikaisesti ja tasapuolisesti tieto Keskon rahoitusvälineiden, kuten osakkeiden, hinnanmuodostuksen perustaksi. Mikäli Keskon julkistama tieto osoittautuisi virheelliseksi tai tiedottaminen ei muutoin täyttäisi säännöksiä, seurauksena voi olla sijoittajien ja muiden sidosryhmien luottamuksen menettäminen ja mahdolliset sanktiot. Taloudellisen tiedon oikeellisuudelle tuo haasteita merkittävät yritysjärjestelyt sekä tiedottamisaikataulujen kireys ja riippuvuus tietojärjestelmistä.

## Vahinkoriskit

Onnettomuuksista, luonnonilmiöistä ja epidemioista voi aiheutua merkittäviä vahinkoja ihmisille, omaisuudelle tai liiketoiminnalle. Lisäksi vahinkoriskit saattavat aiheuttaa

liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään.

## Voitonjakoehdotus

Kesko Oyj:n hallitus ehdottaa 24.3.2025 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, 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. Hallitus ehdottaa osingon maksamista neljässä erässä.

Osingon ensimmäinen erä 0,23 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 26.3.2025 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 2.4.2025.

Osingon toinen erä 0,22 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 15.7.2025 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 22.7.2025.

Osingon kolmas erä 0,23 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 14.10.2025 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 21.10.2025.

Osingon neljäs erä 0,22 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 13.1.2026 on merkittynä Euroclear

Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 20.1.2026.

Hallitus ehdottaa, että se valtuutetaan 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.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 4.2.2025 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 397 956 408 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 358 160 767,20 euroa.

Kesko Oyj:n voitonjakokelpoiset varat ovat 1 539 047 794,71 euroa, josta tilikauden voitto on 357 128 787,22 euroa.

## Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti, että varsinainen yhtiökokous on 24.3.2025 klo 13.00 alkaen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun 5.2.2025 yhtiön verkkosivuilla ja pörssitiedotteena.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Osake ja osakemarkkinat

Kesko Oyj:ssä oli 2024 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 31.12.2024 oli 2 122 600 omaa B-osaketta.

Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 0,78 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,53 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,14 %. 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 2024 lopussa 197 282 584 euroa.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq Helsingissä oli vuoden 2023 lopussa 18,02 euroa ja 2024 lopussa 18,06, missä oli kasvua 0,2 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2023 lopussa 17,93 euroa ja 2024 lopussa 18,18, missä oli kasvua 1,4 %. A-osakkeen ylin kurssi 2024 oli 20,05 euroa ja alin 16,06 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 20,49 euroa ja alin 15,63 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) laski 2024 aikana 6,2 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi laski 4,5 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi laski 13,8 %.

2024 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 2 293 milj. euroa. B-osakkeiden markkina-arvo oli 4 927 milj. euroa ilman emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 7 220 milj. euroa, ja se nousi vuoden 2023 lopusta 76 milj. euroa.

Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin 2024 aikana 5,2 milj. kpl. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 93,4 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 139,1 milj. kpl. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 2 442,2 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista oli yli 95 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä, joista merkittävimpiä olivat Turquoise ja BATS (lähde: Euroland).

Rekisteröityneiden osakkeenomistajien määrä oli 2024 lopussa 113 700. 2024 lopussa ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli 33,2 %, ja B-osakkeista 47,7 %.

## Osakkeen kurssikehitys ja pörssivaihto

		2022	2023	2024
<b>Osakkeen kurssi 31.12.</b>				
A-osake	€	20,35	18,02	18,06
B-osake	€	20,62	17,93	18,18
Osakkeen keskipörssi				
A-osake	€	21,89	18,47	17,80
B-osake	€	23,11	18,49	17,56
Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake	Milj. €	2 583,4	2 287,6	2 292,7
Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake	Milj. €	5 577,9	4 855,8	4 926,9
<b>Pörssivaihto</b>				
A-osake	Milj. kpl	7	6	5
B-osake	Milj. kpl	144	143	139
Suhteellinen vaihto				
A-osake	%	5,8	4,4	4,1
B-osake	%	52,2	52,3	50,5
Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin	1 000 kpl	397 383	397 706	397 922

## Osakeomistuksen jakautuminen

### Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2024

Kaikki osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	132 739 287	33,18
Kotitaloudet	103 856 060	25,96
Yritykset ja asuntoyhteisöt	95 387 211	23,84
Julkisyhteisöt*	31 805 411	7,95
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	21 743 369	5,43
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	14 547 670	3,64
<b>Yhteensä</b>	<b>400 079 008</b>	<b>100,00</b>

A-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	74 953 400	59,04	18,73
Kotitaloudet	23 839 798	18,78	5,96
Julkisyhteisöt*	14 169 777	11,16	3,54
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	11 260 708	8,87	2,81
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	2 437 873	1,92	0,61
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	286 472	0,23	0,07
<b>Yhteensä</b>	<b>126 948 028</b>	<b>100,00</b>	<b>31,73</b>

B-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Hallintarekisteröidyt ja ulkomaiset omistajat	130 301 414	47,71	32,57
Kotitaloudet	80 016 262	29,30	20,00
Yritykset ja asuntoyhteisöt	20 433 811	7,48	5,11
Julkisyhteisöt*	17 635 634	6,46	4,41
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	14 261 198	5,22	3,56
Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	10 482 661	3,84	2,62
<b>Yhteensä</b>	<b>273 130 980</b>	<b>100,00</b>	<b>68,27</b>

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

### Osakeomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.12.2024

Kaikki osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	49 558	43,59	1 983 218	0,50
101-500	33 394	29,37	8 562 712	2,14
501-1 000	10 876	9,57	8 141 322	2,03
1 001-5 000	14 549	12,80	33 265 124	8,31
5 001-10 000	2 632	2,31	18 626 702	4,66
10 001-50 000	2 236	1,97	45 354 794	11,34
50 001-100 000	233	0,20	16 168 338	4,04
100 001-500 000	181	0,16	36 411 360	9,10
500 001-	41	0,04	231 565 438	57,88
<b>Yhteensä</b>	<b>113 700</b>	<b>100,00</b>	<b>400 079 008</b>	<b>100,00</b>

#### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

#### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

#### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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	16 170	55,58	560 115	0,44
101-500	6 753	23,21	1 651 190	1,30
501-1 000	1 674	5,75	1 248 899	0,98
1 001-5 000	2 638	9,07	6 787 641	5,35
5 001-10 000	762	2,62	5 478 926	4,32
10 001-50 000	863	2,97	17 973 813	14,16
50 001-100 000	123	0,42	8 850 369	6,97
100 001-500 000	97	0,33	19 090 388	15,04
500 001-	12	0,04	65 306 687	51,44
<b>Yhteensä</b>	<b>29 092</b>	<b>100,00</b>	<b>126 948 028</b>	<b>100,00</b>

B-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeiden omistajista, %	B-osakkeet yhteensä	Osuus B-osakkeista, %
1-100	36 868	40,44	1 545 267	0,57
101-500	28 286	31,03	7 362 421	2,70
501-1 000	9 772	10,72	7 326 793	2,68
1 001-5 000	12 570	13,79	28 112 051	10,29
5 001-10 000	2 035	2,23	14 339 116	5,25
10 001-50 000	1 405	1,54	27 307 774	10,00
50 001-100 000	111	0,12	7 493 863	2,74
100 001-500 000	86	0,09	17 241 669	6,31
500 001-	26	0,03	162 402 026	59,46
<b>Yhteensä</b>	<b>91 159</b>	<b>100,00</b>	<b>273 130 980</b>	<b>100,00</b>

### 10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2024

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1. K-kauppiasliitto ry	21 858 292	5,46	218 582 920	14,17
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	13 760 000	3,44	137 600 000	8,92
3. Vähittäiskaupan Takaus Oy	13 195 008	3,30	131 950 080	8,55
4. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo	6 073 725	1,52	9 725 250	0,63
5. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	5 978 944	1,49	5 978 944	0,39
6. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	5 709 109	1,43	57 091 090	3,70
7. Valtion Eläkerahasto	3 500 000	0,87	3 500 000	0,23
8. K-ruokakauppiasyhdistys ry	2 605 792	0,65	26 057 920	1,69
9. Heimo Välinen Oy	2 280 000	0,57	22 800 000	1,48
10. OP-Suomi -sijoitusrahasto	2 183 510	0,55	2 183 510	0,14

Taulukossa on mukana rekisteröidyt omistajat. Taulukko ei sisällä Kesko Oyj:n hallussa olevia omia osakkeita, joiden määrä 31.12.2024 oli 2 122 600 kappaletta.

Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan BlackRock, Inc:n omistus Kesko Oyj:n osakkeista oli 4,91 % ja äänistä 1,27 % 31.12.2024 (pörssitiedote 2.1.2025).

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2024

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1. K-kauppiasliitto ry	21 858 292	5,46	218 582 920	14,17
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	13 760 000	3,44	137 600 000	8,92
3. Vähittäiskaupan Takaus Oy	13 195 008	3,30	131 950 080	8,55
4. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	5 709 109	1,43	57 091 090	3,70
5. K-ruokakauppiasyhdistys ry	2 605 792	0,65	26 057 920	1,69
6. Heimo Välinen Oy	2 280 000	0,57	22 800 000	1,48
7. Food Paradise Oy	1 564 164	0,39	15 641 640	1,01
8. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	6 073 725	1,52	9 725 250	0,63
9. Pokela Oy Iso Omena	792 600	0,20	7 926 000	0,51
10. T.A.T. Invest Oy	792 080	0,20	7 726 400	0,50

## Johdon osakeomistus

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2024 lopussa 778 910 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 399 125 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 1 178 035 kpl, mikä edustaa 0,29 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,53 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2024 Kesko Oyj:n B-osakkeita 238 029 kappaletta, mitkä edustavat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2024 Kesko Oyj:n A-osakkeita 2 824 kappaletta ja B-osakkeita 581 181 kappaletta, mitkä edustavat 0,15 % 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. 2024 aikana Kesko Oyj luovutti 196 208 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta yhtiön johto- ja avainhenkilöille ja Keskolle palautui 17 100 B-osaketta osakepalkkio-ohjelmien ehtojen mukaisesti. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteilla 15.3.2024, 20.3.2024, 18.6.2024 ja 8.7.2024. Uusimmista osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinohjelmista on tiedotettu pörssitiedotteella 30.1.2024. Lisäksi Kesko Oyj luovutti 7 789 hallussa ollutta omaa B-osaketta Keskon hallituksen jäsenille osana hallituksen vuosipalkkiota. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteella 26.4.2024.

Keskon varsinainen yhtiökokous 26.3.2024 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 30.6.2025 saakka. Valtuutuksista on kerrottu pörssitiedotteella 26.3.2024.

## Konsernin keskeiset tunnusluvut

### Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

		2022	2023	2024
<b>Tuloslaskelma</b>				
Liikevaihto	Milj. €	11 809,0	11 783,8	11 920,1
Liikevaihdon muutos	%	4,5	-0,2	1,2
Liikevaihdon muutos, vertailukelpoinen	%	4,4	-0,8	-2,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen	Milj. €	815,1	712,0	650,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen	%	6,9	6,0	5,5
Liikevoitto	Milj. €	816,5	695,4	579,5
Liikevoitto	%	6,9	5,9	4,9
Tilikauden tulos	Milj. €	609,9	495,6	379,1
Tilikauden tulos liikevaihdosta	%	5,2	4,2	3,2
<b>Kannattavuus</b>				
Oman pääoman tuotto	%	23,1	18,0	13,8
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen	%	23,2	18,5	16,1
Sidotun pääoman tuotto	%	17,0	13,1	10,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen	%	16,9	13,4	11,3
<b>Rahoitus ja taloudellinen asema</b>				
Korolliset nettovelat	Milj. €	2 104,2	2 559,8	2 908,2
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	Milj. €	184,1	561,9	857,2
Nettovelkaantumisasaste	%	76,7	92,8	106,3
Omavaraisuusaste	%	36,9	35,8	32,5
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta		0,2	0,7	1,1
Korolliset nettovelat/käyttökate, IFRS		1,6	2,1	2,4

		2022	2023	2024
<b>Muut tunnusluvut</b>				
Investoinnit	Milj. €	449,2	678,9	675,9
Investoinnit liikevaihdosta	%	3,8	5,8	5,7
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	915,2	1 049,5	1 008,2
Investointien rahavirta	Milj. €	-344,3	-590,2	-597,5
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin		14 633	14 766	15 347
Henkilöstö 31.12.		17 841	17 702	18 309

		2022	2023	2024
<b>Osakekohtaiset tunnusluvut</b>				
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu	€	1,53	1,25	0,95
Tulos/osake, vertailukelpoinen, laimentamaton	€	1,54	1,28	1,11
Oma pääoma/osake	€	6,90	6,93	6,84
Osinko/osake*	€	1,08	1,02	0,90
Osinko tuloksesta	%	70,4	81,9	94,5
Osinko tuloksesta, vertailukelpoinen	%	70,1	79,7	80,9
Liiketoiminnan rahavirta/osake	€	2,30	2,64	2,53
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake		13,26	14,46	18,95
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake		13,44	14,39	19,08
Efektiiivinen osinkotuotto, A-osake	%	5,3	5,7	5,0
Efektiiivinen osinkotuotto, B-osake	%	5,2	5,7	5,0

\* ehdotus yhtiökokoukselle

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 vertailukaudesta. 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 ilman IFRS 16 vaikutusta	Käyttökate - Vuokrat vuokrasopimuksista

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- 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 x (Tulos / osake)
Efektiiivinen 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

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös**

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

**Tunnuslukujen täsmätykset IFRS-tilinpäätöslukuihin**

Milj. €	2024	2023
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät</b>		
Myyntivoitot	11,4	0,4
Myyntitappiot	-1,6	-1,0
Arvon alentumiset	-40,0	-
Rakenejärjestelyt	-40,4	-16,1
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä</b>	<b>-70,6</b>	<b>-16,7</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,8	-0,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	7,7	3,1
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä</b>	<b>-63,7</b>	<b>-13,7</b>
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökatteessa</b>	<b>-12,3</b>	<b>-12,8</b>
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>		
Liikevoitto	579,5	695,4
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-70,6	-16,7
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>650,1</b>	<b>712,0</b>
<b>Käyttökate</b>		
Liikevoitto	579,5	695,4
Lisättyinä		
Poistot ja arvonalentumiset	247,9	184,0
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	375,5	353,2
<b>Käyttökate</b>	<b>1 202,9</b>	<b>1 232,5</b>
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>		
Käyttökate	1 202,9	1 232,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökatteessa	-12,3	-12,8
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>	<b>1 215,2</b>	<b>1 245,3</b>

Milj. €	2024	2023
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>		
Tulos ennen veroja	471,5	613,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-70,6	-16,7
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,8	-0,2
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>	<b>543,0</b>	<b>630,4</b>
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>		
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	543,0	630,4
Vähennettynä		
Tuloverot	92,0	118,0
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	7,7	3,1
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>443,3</b>	<b>509,3</b>
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	443,3	509,3
Vähennettynä		
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	-0,4	-
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>442,9</b>	<b>509,3</b>
<b>Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa</b>		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	442,9	509,3
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	397 922	397 706
<b>Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa</b>	<b>1,11</b>	<b>1,28</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>		
Liikevoitto	579,5	695,4
Sidottu pääoma, keskimäärin	5 758,7	5 313,3
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>	<b>10,1</b>	<b>13,1</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	650,1	712,0
Sidottu pääoma, keskimäärin	5 758,7	5 313,3
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>11,3</b>	<b>13,4</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
 Palkitsemisraportti

Milj. €	2024	2023
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>		
Tulos	379,1	495,6
Oma pääoma, keskiarvo	2 746,7	2 750,3
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>	<b>13,8</b>	<b>18,0</b>
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	443,3	509,3
Oma pääoma, keskiarvo	2 746,7	2 750,3
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>16,1</b>	<b>18,5</b>
<b>Omavaraisuusaste, %</b>		
Oma pääoma	2 734,9	2 758,4
Taseen loppusumma	8 471,2	7 754,3
Saadut ennakot	43,4	56,7
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	<b>32,5</b>	<b>35,8</b>

## Keskon suunta

---

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# KESTÄVYYSSELVITYS

<b>Yleiset tiedot</b> .....	<b>73</b>
Kesko lyhyesti.....	73
Yleiset laadintaperiaatteet.....	73
Olellaiset kestävyysaiheet ja -tavoitteet.....	74
Olellisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.....	76
Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju.....	79
Sidosryhmien edut ja näkemykset.....	81
Kestävyiden johtaminen.....	82
<b>Ympäristövastuu</b> .....	<b>85</b>
EU-taksonomia.....	85
E1 Ilmastonmuutos.....	95
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous.....	105
<b>Sosiaalinen vastuu</b> .....	<b>110</b>
S1 Oma työvoima.....	110
S2 Arvoketjun työntekijät.....	122
S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät.....	126
<b>Hyvä hallinto</b> .....	<b>132</b>
G1 Liiketoiminnan harjoittaminen.....	132
<b>Kestävyys selvityksen liitteet</b> .....	<b>136</b>

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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# YLEISET TIEDOT

## Kesko lyhyesti

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1700 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa sekä Puolassa.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavara-kauppa, 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.

## Yleiset laadintaperiaatteet

Kesko laatii Kesko-konsernin kestävyys selvityksen vuosittain. Kestävyys selvityksen laajuus on sama kuin konserniti lin päätöksessä, ja kestävyys selvityksessä raportoidaan koko konsernin tasolla. Kestävyysraportoinnin piiriin kuuluvat Keskon konserniti lin päätökseen yhdisteltävät tytäryhtiöt. Konserniti lin päätöksessä pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviä osakkuusyhtiöitä ja yhteisyrityksiä ei sisällytetä konsernin kestävyysraportointiin, vaan ne tulevat osaksi raportointia osana Keskon arvoketjua mahdollisen liikesuhteen kautta. Hankitun tytäryhtiön tiedot sisältyvät kestävyys selvitykseen siitä päivästä lähtien, kun määräysvalta yhtiöstä siirtyy Kesko-konsernille. Kestävyys selvitys kattaa Keskon arvoketjun ylä- ja alavirrat. Kestävyys selvityksen raportointikausi on sama kuin konserniti lin päätöksessä.

Keskon kestävyys selvitys on laadittu ensimmäistä kertaa noudattaen EU:n kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) ja siihen sisältyvien eurooppalaisten kestävyysraportointistandardien (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) periaatteita. Kesko käyttää ESRS 1 Yleiset vaatimukset -standardin mahdollistamaa siirtymäsäännöstä, jossa yrityksen ei tarvitse antaa vertailutietoja ESRS-standardien mukaisen kestävyys selvityksen ensimmäisenä laatimisvuonna. Lisäksi

standardi sisältää luettelon vaiheittain käyttöön otettavista tiedonantovaatimuksista. Näitä helpotuksia sovelletaan etenkin taloudellisten vaikutusten tiedonantovaatimusten osalta.

Vertailutiedot vuodelta 2023 on annettu osana taksonomia-asetuksen mukaisia liikevaihdon, pääomamenojen ja toimintamenojen tunnuslukujen taulukoita. Vuoden 2023 vertailutiedot eivät ole olleet kestävyysraportointitarkastajan varmennuksen piirissä.

Erillistä kuvausta kestävyysraportointia koskevasta riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta ei ole sisällytetty osaksi ensimmäistä kestävyys selvitystä. Prosessien määrittelyä ja käyttöönottoa jatketaan vuoden 2025 aikana.

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 kestävyysraportointiyri tysten ei ole ollut mahdollista noudattaa kyseistä säännöstä ESEF-asetuksen tai muun Euroopan unionin lainsäädännön puuttumisen vuoksi.

Keskon hallitus on 4.2.2025 hyväksynyt tämän kestävyys selvityksen julkistettavaksi.

### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyyselvytys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Olennaiset kestävyysaiheet ja -tavoitteet

### Olennaiset kestävyysaiheet

Kaksoisolennaisuusarvion lopputuloksena Kesko tunnisti olennaisia vaikutuksia liittyen kuuteen ESRS-standardiin ja niiden osa-aiheisiin. Tunnistetut olennaiset vaikutukset ovat joko todellisia vaikutuksia tai mahdollisia vaikutuksia, joiden aikahorisontti on arvioitu lyhyelle aikavälille. Riskejä tunnistettiin yhteensä neljän standardin osalta. Tunnistetut riskit ovat joko lyhyen tai keskipitkän aikavälin riskejä. Arviossa ei tunnistettu olennaisia mahdollisuuksia.

Kaksoisolennaisuusarvioprosessin perusteella yhteensä neljän standardin osalta, E2 Pilaantuminen, E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat, E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit ja S3 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt, ei tunnistettu olennaisia vaikutuksia, riskejä tai mahdollisuuksia.

Olennaiset vaikutukset ja riskit on kuvattu tarkemmin jokaisen aihekohtaisen standardin tietojen yhteydessä.



ESRS-standardit	Olennaiset kestävyysaiheet
<b>Ympäristövastuu</b>	
<b>E1</b> Ilmastonmuutos	Ilmastonmuutoksen hillintä Energia
<b>E5</b> Resurssien käyttö ja kiertotalous	Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät resurssien ulosvirtaukset; Pakkaukset Jätteet Ruokahävikki
<b>Sosiaalinen vastuu</b>	
<b>S1</b> Oma työvoima	Työolot Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille
<b>S2</b> Arvoketjun työntekijät	Työolot Lapsityövoima ja pakkotyö
<b>S4</b> Kuluttajat ja loppukäyttäjät	Terveys ja turvallisuus Yksityisyys
<b>Hyvä hallinto</b>	
<b>G1</b> Liiketoiminnan harjoittaminen	Yrityskulttuuri Ilmoittajansuojelu Korruptio ja lahjonta Suhteet tavarantoimittajiin

### Ei-olennaiset ESRS-standardit

<b>E2</b> Pilaantuminen
<b>E3</b> Vesivarat ja merten luonnonvarat
<b>E4</b> Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit
<b>S3</b> Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Kestävyystavoitteet

Kesko on asettanut kestävyystavoitteet, joiden asettamisesta ja joissa edistymisestä kerrotaan tarkemmin jokaisen aihekohtaisen standardin tietojen yhteydessä. Tavoitteet on asetettu osana Keskon vastuullisuusstrategian päivitystä vuonna 2024. Tavoite energiatehokkuuden parantamiseen liittyen on osa Keskon energiastrategiaa. Energiastrategia on hyväksytty konsernijohtoryhmässä vuonna 2024. Kestävyys selvitys sisältää ne vastuullisuusstrategiassa asetetut tavoitteet, jotka edistävät kaksoisolennaisuusarviossa tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin ja riskeihin vastaamista.

Hallitus on vuonna 2024 hyväksynyt konsernin vastuullisuusstrategian strategiakaudelle 2024-2026 ja strategiset tavoitteet. Pääjohtaja vastaa vastuullisuusstrategian mukaisten tavoitteiden toimeenpanosta ja edistymisen raportoinnista hallitukselle. Keskeisiä sidosryhmiä ei ole merkittävästi osallistettu osana tavoitteiden asettamisen prosessia.

Tavoite	Yksikkö	Tavoite			
		2024	2025	2026	2030
<b>Ympäristövastuu</b>					
<b>E1 Ilmastonmuutos</b>					
Kasvihuonekaasupäästöt (scope 1 + scope 2 markkinaperusteisesti)	tCO <sub>2</sub> -ekv.	84 576			~59 000
Kasvihuonekaasupäästöt (scope 3 ostetut tuotteet ja palvelut), tavarantoimittajien päästövähennystavoitteet	%	48 %		67 %	
Energiatehokkuustoimenpiteet	GWh	20,9			95,0
<b>E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous</b>					
Jätteiden kierrätysaste	%	67 %			73 %
Ruokahävikki Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa	%	0,45 %			0,22 %
Ruokahävikki K-ruokakauppioiden kauppatoiminnoissa	%	1,68 %			1,10 %
<b>Sosiaalinen vastuu</b>					
<b>S1 Oma työvoima</b>					
Työtapaturmataajuus, oma henkilöstö	Työtapaturmataajuus (TRIF)	25,9			22,0
Työntekijöiden hyvinvointi	Hyvinvointi-indeksi	83			86
Monimuotoisuus ja mukaan ottaminen	D&I-indeksi	87			89
Sukupuolten tasapainoinen edustus ylimmässä johdossa	%, aliedustetun sukupuolen osuus	27,7 %			40,0 %
Sukupuolten tasapainoinen edustus keskijohdossa	%, aliedustetun sukupuolen osuus	32,8 %			45,0 %
<b>S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät</b>					
Suolan määrän vähentäminen omien merkkien tuotteissa	kg	15 353	50 000		
Sokerin määrän vähentäminen omien merkkien tuotteissa	kg	97 171	200 000		
Tyydytysteiden rasvojen määrän vähentäminen omien merkkien tuotteissa	kg	32 347	50 000		
<b>Hyvä hallinto</b>					
<b>G1 Liiketoiminnan harjoittaminen</b>					
Työntekijöiden sitoutuminen K Code of Conduct	%	85 %			100 %

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi

Keskon kaksoisolennaisuusarvio suoritettiin kahdessa osassa vuosien 2023-2024 aikana. Kaksoisolennaisuusarvion ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2023 tunnistettiin kestävyysvaikutuksia, -riskejä ja -mahdollisuuksia Keskon omissa toiminnoissa sekä arvoketjussa ja laadittiin alustava näkemys näiden olennaisuudesta.

Ensimmäisen vaiheen lopputuloksiin tukeutuen olennaisuusarvion toisessa vaiheessa syvennettiin vaikutusten tunnistamista ja vahvistettiin niiden yhteyttä ESRS-standardien aiheisiin, osa-aiheisiin ja osa-osa-aiheisiin. Vaikutukset tunnistettiin aihekohtaisissa työpajoissa sekä pisteytettiin alustavan priorisoinnin aikaansaamiseksi. Seuraavassa vaiheessa 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 negatiivisten 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 toimialoittain, 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 negatiivisiin vaikutuksiin yhdistyy myös riski negatiivisista taloudellisista vaikutuksista Keskolle. Riskien arvioinnissa käytettiin samaa asteikkoa, joka on yleisesti käytössä Keskon riskienhallinnan prosessissa. Arviossa ei tunnistettu olennaisia mahdollisuuksia.

Ne vaikutukset ja riskit luokiteltiin olennaisiksi, jotka ylittivät määritellyn olennaisuusrajan. Pisteytyksen perusteella olennaisiksi määritellyt vaikutukset ja riskit käytiin läpi johdon tarkastelussa, jossa tehtiin lopullinen olennaisten kestävyysaiheiden määrittely.

Pääosa vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien arvioinnista suoritettiin konsernin sisäisenä työskentelynä. Työskentelyssä oli mukana asiantuntijoita kaikilta Keskon kolmelta toimialalta sekä yhteisistä toiminnoista. Kaksoisolennaisuusarvio kattaa Keskon omien toimintojen lisäksi vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioinnin arvoketjun ylä- ja alavirrassa. Sidosryhmien kuulemiset järjestettiin erillisin haastatteluin, joissa painoarvo oli rahoitusmarkkinatoimijoiden sekä tavarantoimittajien että yritysasiakkaiden haastatteluissa. Tässä prosessissa keräsimme tietoa, miten sidosryhmät näkevät toimintamme keskeisimmät vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet eri kestävyysaiheiden osalta. Haastatteluilla myös validoitiin jo olemassa olevaa näkemystä Keskolle olennaisista kestävyysaiheista. Sisäisesti suoritettua kaksoisolennaisuusarvion sekä sidosryhmien haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan.

Kaksoisolennaisuusarvion tulokset esiteltiin ensimmäisen kerran konsernijohtoryhmälle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle syyskuussa 2024. Kaksoisolennaisuusarvio ja siihen syyskuun 2024 jälkeen tehdyt olennaiset muutokset käsiteltiin tarkastusvaliokunnassa ja hyväksyttiin Keskon hallituksessa 4. helmikuuta 2025 osana lopullista kestävyys selvitystä.

Kesko päivitti strategiansa toukokuussa 2024 strategiakaudelle 2024-2026. Strategiapäivityksen yhteydessä Kesko nosti yhdeksi kilpailueduksi vastuullisuuden edelläkävijyyden. Strategiatyön aikana Keskon toimialat tunnistivat kestävyysseikkoihin liittyviä vaikutuksia ja liiketoimintamahdollisuuksia. Koska kaksoisolennaisuusarvio oli vielä kesken strategiapäivityksen aikaan, sen lopputuloksena tunnistettuja olennaisia vaikutuksia ja riskejä ei voitu kattavasti huomioida strategiatyössä. Jatkossa kaksoisolennaisuusarvion lopputuloksen yhteyttä Keskon strategiaan ja liiketoimintamalleihin arvioidaan tarkemmin osana sekä vuosittaista strategiaprosessia että normaalia liiketoiminnan ja kestävyden johtamista.

Kesko päivitti vastuullisuusstrategiansa lokakuun lopussa 2024. Uudessa vastuullisuusstrategiassa otettiin huomioon kestävyysseikkoja ja asetettiin konkreettisia tavoitteita, joiden avulla voidaan edistää tai muuten positiivisesti vaikuttaa kaksoisolennaisuusarviossa siihen mennessä tunnistettuihin olennaisiin vaikutuksiin ja riskeihin.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 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, logistiikkatoimintojen ja työsuhteautojen polttoaineiden päästöt. Suurin scope 2 -päästöjen lähde on kaukolämmön kulutuksen päästöt. Suurin osa arvoketjun scope 3 -päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Lisäksi päästöjä syntyy käyttömaisuushyödykkeiden valmistuksesta ja logistiikan kuljetuksista.

Merkittäviä ilmastoon liittyviä riskejä ei ole tunnistettu konsernin riskikartalle, jossa tarkastelujako on 12 kuukautta. Keskipitkällä aikavälillä ilmastoon liittyviä riskejä on tunnistettu etenkin kiinteistöihin liittyen. Riski on ilmastonmuutokseen liittyvä fyysinen riski. Kesko omistaa ja hallinnoi vuokrasopimuksin merkittävää määrää kiinteistöjä kaikissa toimintamaissa. Tulevaisuudessa lisääntyvät sään ääri-ilmiöt kasvattavat kiinteistöihin kohdistuvaa rasitusta. Yksittäisiin omaisuuseriin saattaa kohdistua vahinkoriskejä tai investointitarpeita sään ääri-ilmiöistä johtuen.

Keskeisimmät sään ääri-ilmiöt Keskon toimintamaissa liittyvät kroonisiin ilmatoriskeihin kuten lämpökuormitukseen ja sadeolojen ja -tyyppien muutokseen. Akuutit riskit liittyvät lämpöaaltoihin, myrskyihin, voimakkaisiin sateisiin ja tulviin. Olosuhteita simuloidaan muun muassa tulevaisuuden säädatalla ja sääilmiöihin varaudutaan huomioimalla riskit kiinteistöhankeiden suunnitteluohjeissa.

Kesko ei ole tehnyt E1 Ilmastonmuutos -standardissa tarkoitettua resilienssianalyysiä yhtiön strategian ja liiketoimintamallin ilmastokestävyydestä.

## E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous

Olenaiset vaikutukset ympäristölle muodostuvat Keskon toiminnoissa syntyvästä jätteestä, jota syntyy etenkin osana varasto- ja logistiikkatoimintoja sekä vähittäiskauppa- ja palvelu- toiminnoissa. 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.

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

Elintarvikealan toimijana Keskon toiminnoissa keskeisessä osassa on myös ruokahävikin syntymisen ehkäiseminen. Ruokahävikkiä syntyy osana varastointi- ja logistiikkatoimintoja sekä tukkutoiminnoissa. Ruokahävikin ehkäisemisen kannalta merkittävintä on kuitenkin ruokahävikin ehkäiseminen K-ruokakauppioiden kauppa- ja palvelu- toiminnoissa, joissa suurin osa ruokahävikistä syntyy.

Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät vaikutukset ovat sellaisia, että niiden osalta ei ole katsottu tarpeelliseksi järjestää kuulemisia vaikutusten kohteena olevien yhteisöjen kanssa.

## G1 Liiketoiminnan harjoittaminen

Eettisten ja läpinäkyvien liiketoimintaperiaatteiden varmistaminen sekä lakien ja määräysten noudattaminen on tunnistettu olennaiseksi kestävyysaiheeksi. Eettisten liiketoimintaperiaatteiden avulla vaikutetaan yrityskulttuuriin ja henkilöstön toimintaan työyhteisössä ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Periaatteet korruption ja lahjonnan ehkäisemiseksi sekä SpeakUp-kanava ja sen myötä ilmoittajansuojelu ovat keskeinen osa eettisen yrityskulttuurin toteutumista läpi arvoketjun.

Keskolla on suuri määrä tavarantoimittajia ja palveluntoimittajia. Keskon yhteistyökumppaneille, erityisesti tavarantoimittajille, on luotu omat Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet, joilla vaikutetaan eettisen toimintakulttuurin toteutumiseen myös tavaroiden ja palveluiden hankinnassa. Keskon liiketoimintamallissa eettisten liiketoimintaperiaatteiden toteutuminen hankintaketjussa edistää koko arvoketjun vastuullisuutta.

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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Ei-olennaiset ESRS-standardit

### E2 Pilaantuminen

Keskon omassa toiminnassa tunnistettiin mahdollisia vaikutuksia 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.

Maaperän pilaantumisen lisäksi vaikutuksia tunnistettiin mikromuoveihin liittyen. Keskon toiminnoissa mikromuoveja syntyy erityisesti ajoneuvojen renkaista ja myydyistä tuotteista. Omien tuotemerkkien kosmetiikassa ja pesuaineissa on luovuttu mikromuovirakeista. Keskon tuotevalikoimassa on ongelma-aineiksi luokiteltavia tuotteita. Näiden osuus tuotevalikoimassa on kuitenkin vähäinen.

Tuotteiden arvoketjussa tunnistettiin vaikutuksia etenkin ruoan alkutuotannossa ja valmistavassa teollisuudessa. Pilaantumiseen liittyvät vaikutukset Keskon omassa toiminnassa ja tuotteiden arvoketjussa eivät nousseet kaksoisolennaisuustarkastelussa olennaisiksi vaikutuksiksi.

Pilaantumiseen liittyvät vaikutukset eivät ole olennaisia Keskon toiminnassa tarkasteluhetkellä, minkä johdosta niiden osalta ei ole järjestetty kuulemisia vaikutusten kohteena olevien yhteisöjen kanssa.

### E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat

Keskon omassa toiminnassa veden kulutus ei ole merkittävää. Toiminoissa käytetään pääosin kunnallista vedenjakelua veden kulutukseen ja kunnallista viemäriverkostoa jäteveden käsittelyssä. Keskon toimintaan ei liity pohja- tai pintavesistä tapahtuvaa vedenottoa.

Veteen liittyviä vaikutuksia tunnistettiin tuotteiden arvoketjun alkupäässä tuotteiden alkutuotannossa, etenkin sellaisten tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta kärsiviltä alueilta. Veden käyttöön liittyviä kysymyksiä tarkastellaan jatkuvasti valikoima- ja hankintapäätöksiä tehtäessä niiden tuotteiden ja tuoteryhmien osalta, joihin liittyy tunnistettuja veteen liittyviä vaikutuksia ja riskejä. Keskon tuotevalikoiman laajuudessa

vaikutukset tuotteiden arvoketjussa tai vaikutukset tuotteiden saatavuudelle eivät kuitenkaan nousseet olennaiseksi kestävyysaiheeksi osana kaksoisolennaisuustarkastelua.

Keskon valikoimassa on kaloja ja äyriäisiä. Kala- ja äyriäisvalikoimaa ohjataan siten, että se ei sisällä uhanalaisia lajeja. Keskon toiminnoissa kala- ja äyriäistuotteiden valikoiman osuus on vähäinen.

Vesivaroihin ja merten luonnonvaroihin liittyvät vaikutukset eivät ole olennaisia Keskon toiminnassa tarkasteluhetkellä, minkä johdosta niiden osalta ei ole järjestetty kuulemisia vaikutusten kohteena olevien yhteisöjen kanssa.

### E4 Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit

Kaksoisolennaisuusarviossa biologiseen monimuotoisuuteen ja ekosysteemeihin liittyen tunnistettiin vaikutuksia omassa toiminnassa liittyen maankäytön muutoksiin Keskon kiinteistötoiminnoissa.

Vuoden 2024 aikana Kesko on selvittänyt rakennuttamiseen ja kiinteistökontaansa liittyvää maankäytön muutoksen laajuutta ja merkittävyyttä pohjautuen LEAP-metodiin (Locate, Evaluate, Assess and Prepare). Osana LEAP-selvitystyötä Keskon omien 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

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.

Tarkastelluista suomalaisista kohteista 17 on rakenteilla olevia, jolloin vaikutukset ympäröivään luontoon ja herkkiin alueisiin voivat olla suuremmat. Rakenteilla olevista kohteista yksi sijaitsee suojelualueella. Kohteista neljä sijaitsee suojelualueiden läheisyydessä ja 12 kohdetta sijaitsee sellaisella etäisyydellä suojelualueista, jolla niillä ei arvioida olevan kielteisiä vaikutuksia suojelualueisiin.

Rakentamistoiminta on korkeasti säänneltyä toimintaa ja kauppapaikkoja ja muita kiinteistöjä rakennetaan vain liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille. Suuressa osassa rakennushankkeita toimitaan jo valmiiksi rakennetussa ympäristössä. Arvioimme, että kiinteistöjen omistamiseen ja rakennuttamiseen liittyvät maankäytön muutokset ja niiden laajuus ja merkittävyys eivät nouse olennaisiksi vaikutuksiksi Keskon toiminnassa.

Keskon hankintaketjuissa tapahtuu maankäytön muutosta erityisesti alkutuotannossa, kuten maa- ja metsätaloudessa, kaivostoiminnassa ja kalastuksessa. Kesko on selvittänyt hankintaketjuihinsa maankäytönmuutokseen liittyviä riskejä ja maantieteellistä laajuutta osana LEAP-selvitystyötä. 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.

Arvoketjuun liittyvä selvitystyö jäi keskeneräiseksi vuoden 2024 aikana ja se tullaan saattamaan loppuun vuoden 2025 alkupuolella. Kaksoisolennaisuusarvion mukaisessa tarkastelussa emme kuitenkaan tunnustaneet sellaisia olennaisia vaikutuksia tuotteiden tai tuoteryhmien arvoketjussa, jotka tarkasteluhetkellä nousivat olennaisiksi vaikutuksiksi.

## S3 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt

Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt tunnistettiin Keskolle ei-olennaiseksi aiheeksi kaksoisolennaisuustarkastelun ensimmäisessä vaiheessa.

Keskon liiketoiminnan luonne, jossa toiminta-alueella on lukuisia toimipaikkoja sekä toiminnan keskittyminen vahvasti Pohjois-Eurooppaan, eivät johda sellaisiin vaikutuksiin yhteisöissä, jotka standardin osa-aiheiden näkökulmasta olisivat olennaisia vaikutuksia niiden kohteena olevissa yhteisöissä.

Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt -standardi ja osa-aiheet todettiin ei-olennaisiksi, eikä tarkastelua jatkettu kaksoisolennaisuusarvion seuraavassa vaiheessa.

## Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju

Kesko päivitti strategiaansa toukokuussa 2024 strategiakaudelle 2024-2026. Visiona on olla Pohjois-Euroopan johtava ja houkuttelevin kaupan alan yritys. Tavoitteena on kannattavan kasvun varmistaminen, asiakasarvon kasvattaminen ja markkina-aseman vahvistaminen kaikilla kolmella toimialalla, päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategiatyön perustana on laatu ja tehokkuus, monikanavaisen asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen, K-kauppiat sekä vastuullisuus kaikessa toiminnassa.

Keskolla on liiketoimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Keskon liiketoimintamallit ovat ketjuliiketoimintamalli, oma vähittäiskauppa ja yritysasiakaskauppa. Ketjuliiketoimintamallissa Kesko toimii kauppiaiden tukkumyyjänä ja itsenäinen kauppiasyrittäjä vastaa jälleenmyynnistä loppuasiakkaille. Omassa vähittäiskaupassa kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat ovat Keskon asiakkaita. Keskon tukkumyynti kauppiaille vuonna 2024 oli 45 % (46 %) Keskon liikevaihdosta. Yritysasiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2024 oli 37 % (39 %). Keskon kuluttaja-asiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta oli 18 % (15 %).

Keskolla on kolme toimialaa, jotka ovat samalla konsernitilinpäätöksessä raportoitavia segmenttejä: päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sisältäen rautakaupan liiketoiminnot ja teknisen kaupan liiketoiminnot sekä autokauppa sisältäen autokaupan liiketoiminnot ja urheilukaupan liiketoiminnot. Lisätietoja eri toimialojen liiketoiminnoista, niiden taloudellisista tiedoista ja liikevaihdon maantieteellisestä jakaumasta

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

on luettavissa konsernitilinpäätöksen liitteestä 2.2 Segmenttitiedot. Henkilöstön määrä Keskon toimintamaissa löytyy kestävyysraportin osiosta S1 Oma työvoima.

Kaupan alan arvoketjussa Keskon tehtävänä on tarjota tavarantoimittajien valmistamia tuotteita asiakkaiden saataville fyysisessä kaupassa tai digitaalisissa kanavissa. Keskeisiä osa-alueita ovat tehokkaat hankinnan, valikoimahallinnan ja logistiikan prosessit.

Olennaiset kestävyysvaikutukset liittyvät Keskon myymiin tuotteisiin kaikissa liiketoiminnoissa. Merkittävä osa vaikutuksista syntyy arvoketjun ylävirrassa tuotteiden valmistuksesta tai alavirrassa tuotteiden käyttämisestä. Myytävien tuotteiden valikoimat muuttuvat tuotteiden valmistajien kehittäessä uusia tuotteita ja poistaessa vanhentuneita tuotteita valikoimista. Kestävyysnäkökohdat ovat yksi tekijä tuotekehityksessä ja uusien tuotteiden lanseerauksessa. Kaupan alan toimijana Keskon tehtävä on tarjota aktiivisesti uusia tuotteita asiakkaiden saataville sekä tuottaa kattavat tuotetiedot sisältäen tuotteen kestävyteen liittyvät tiedot.

Tuotteisiin liittyvistä kestävyysseikoista johtuvat muutokset tuotteiden valikoimissa, saatavuudessa ja hintatasossa koskevat yleisesti markkinatoimijoita. Kestävyysvaatimukset ohjaavat jatkuvasti uusien ja korvaavien tuotteiden kehittämistä. Konsernitason Keskon herkkyyden arvoketjussa koko markkinaa koskevalle kestävydestä johtuvalle muutokselle yksittäisten tuotteiden valikoimassa, saatavuudessa tai hintatasossa on arvioitu olevan vähäinen. Tämä johtuu Keskon liiketoimintojen ja myytävien tuotteiden monipuolisuudesta.

Sen sijaan Keskon oman toiminnan eettisyys, säädöstenmukaisuus ja kestävyteen liittyvät tekijät, kuten ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttaminen sekä negatiivisten kestävyysvaikutusten minimointi oman henkilöstön, arvoketjun työntekijöiden, kuluttajien ja loppukäyttäjien osalta, ovat keskeisiä tekijöitä Keskon liiketoiminnan kannalta. Näillä on suora vaikutus Keskon houkuttelevuuteen yhteistyökumppanina tavarantoimittajien ja asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi kestävyteen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa suoraan konsernin velkarahoituksen hintaan, mikä korostaa kestävyden taloudellista merkitystä Keskon toiminnassa. Yksittäisen tavarantoimittajan toiminnan negatiiviset kestävyysvaikutukset heijastuvat Keskon liiketoimintaan ja voivat vaikuttaa Keskon asettamien kestävyystavoitteiden toteutumiseen.

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 suhteessa yksittäisiin tunnistettuihin kestävyysaiheisiin. Edellä mainituista syistä Kesko ei ole laatinut vuonna 2024 analyysiä sen strategian ja liiketoimintamallin resilienssistä olennaisten kestävyysaiheiden käsittelyssä.

Raportointikauden lopussa Kesko ei ole tunnistanut olennaisia taloudelliseen asemaan, tulokseen ja rahavirtaan liittyviä kestävyysriskejä.



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Sidosryhmien edut ja näkemykset

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.

Oheisessa taulukossa on kuvaukset Keskon tärkeimmistä sidosryhmistä, yhteistyökanavista, sidosryhmille tärkeimmistä kestävyysaiheista sekä niiden vaikutuksista kestävyden johtamiseen. Vuoden 2025 aikana tavoitteena on kehittää edelleen sidosryhmätöitämme.

Sidosryhmä	Yhteistyömuodot	Keskeiset kestävyysaiheet	Sidosryhmän odotuksiin vastaaminen
<b>Kuluttajat ja loppukäyttäjät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivittäiset asiakaskohtaukset</li> <li>• Asiakaspalvelukanavat ja sovellukset</li> <li>• Asiakaskyselyt ja -tutkimukset</li> <li>• K-kylä-asiakasyhteisö</li> <li>• Sosiaalinen media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden terveellisyys</li> <li>• Tuotteiden turvallisuus</li> <li>• Tuotteiden alkuperä ja vastuulliset hankintaketjut</li> <li>• Kiertotalousratkaisut ja hävikin vähentäminen</li> <li>• Vastuullisuuden edistäminen paikallisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta</li> <li>• Ostodatan palauttaminen asiakkaalle</li> <li>• Ruokainnovaatiot hävikkielintarvikkeita hyödyntäen</li> <li>• K-kauppiaiden toteuttamat vastuullisuusteot</li> </ul>
<b>Yritysasiakkaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastapaamiset</li> <li>• Tavarantoimittajien koulutukset ja messut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden alkuperä ja vastuulliset hankintaketjut</li> <li>• Tuotteiden hiilijalanjälkitiedot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta</li> <li>• Hiilijalanjälkitiedot ja -laskurit</li> </ul>
<b>Oma työvoima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstötutkimukset ja kehityskeskustelut</li> <li>• Henkilöstötilaisuudet</li> <li>• Yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa</li> <li>• SpeakUp-ilmoituskanava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön hyvinvointi</li> <li>• Työterveys ja -turvallisuus</li> <li>• Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen</li> <li>• Hyvä johtaminen ja omat kehittymismahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointia tukevat ratkaisut henkilöstölle</li> <li>• Työtapatarmia vähentävät toimenpiteet ja työterveyden palvelut</li> <li>• DEI-toimintasuunnitelma, tavoitteiden asettaminen ja monimuotoisuutta tukevan rekrytoinnin kehittäminen</li> <li>• Kehittymistä ja johtamista tukevat toimenpiteet ja valmennukset</li> </ul>
<b>K-kauppiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppiastapaamiset ja kokoukset</li> <li>• Sähköiset viestintäkanavat ja ammattilehdet</li> <li>• SpeakUp-ilmoituskanava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiertotalous, jätteet, pakkaukset</li> <li>• Tuotteiden vastuullisuus ja vastuullisuussertifikaatit</li> <li>• Asiakkaiden ohjaaminen kestäviin valintoihin</li> <li>• Paikallisesti toteutettavat vastuullisuusprojektit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiertotaloutta edistävät toimenpiteet, ajankohtaisen sääntelyn seuranta ja tuki</li> <li>• Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta, sertifioinnit</li> <li>• Valikoimasuunnittelu, ostodatan palauttaminen asiakkaalle ja vastuullisuutta koskeva viestintä</li> <li>• K-ryhmä-tasoiset hankkeet esimerkiksi lasten ja nuorten liikuttamiseksi</li> </ul>
<b>Sijoittajat, osakkeenomistajat, analyytikot ja muut pääomamarkkinoiden edustajat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiökokous</li> <li>• Tulosjulkistukset ja tiedotustilaisuudet</li> <li>• Sijoittajasivut ja sosiaalisen median kanavat</li> <li>• Sijoittaja- ja analyytikotapaamiset</li> <li>• Kyselyt ja arviot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvihuonekaasupäästöt ja päästöjen vähentämiseen liittyvä siirtymäsuunnitelma</li> <li>• Luonnon monimuotoisuus ja vesi</li> <li>• Vastuullisuus toimitusketjuissa</li> <li>• Henkilöstöä koskevat sosiaalisen vastuun kysymykset</li> <li>• Hallinto ja palkitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siirtymäsuunnitelma ja päästövähennystoimet</li> <li>• Luontokatoa ja vedenkäyttöä koskevat selvitykset ja toimet arvoketjussa</li> <li>• Kestävän hankinnan varmentaminen due diligence -prosesseilla</li> <li>• Hyvinvointia, työturvallisuutta ja monimuotoisuutta parantavat toimenpiteet</li> <li>• Hyvän hallinnon varmistaminen ja kestävyden kytkeminen palkitsemiseen</li> </ul>
<b>Tavarantoimittajat ja palveluntarjoajat ja toimitusketjun työntekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaamiset tavarantoimittajien ja kumppaneiden kanssa</li> <li>• Info- ja keskustelutilaisuudet</li> <li>• Järjestöt ja ostoyhteenliittymät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisoikeudet hankintaketjussa</li> <li>• Päästöjen vähentämistoimet</li> <li>• Vastuulliset tuotteet ja palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisoikeussitoumukset, -arvioinnit ja auditoinnit</li> <li>• Kumppaneiden haastaminen ilmastotavoitteiden asettamiseen (CDP)</li> <li>• Yhteistyö kestävien tuotteiden saattamisesta valikoimiin</li> </ul>
<b>Kansalaisjärjestöt ja edunvalvontajärjestöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogi kansalaisjärjestöjen kanssa</li> <li>• Toiminta edunvalvontajärjestöissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden alkuperä ja työolot hankintaketjussa</li> <li>• Arvoketjun ympäristövaikutukset</li> <li>• Vastuullisuutta koskevan sääntelyn kehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpinäkyvyyden lisääminen alkuperästä ja tuotannosta</li> <li>• Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa tärkeissä vastuullisuuskysymyksissä</li> <li>• Ennakointi ja valmistautuminen sääntelymuutoksiin</li> </ul>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

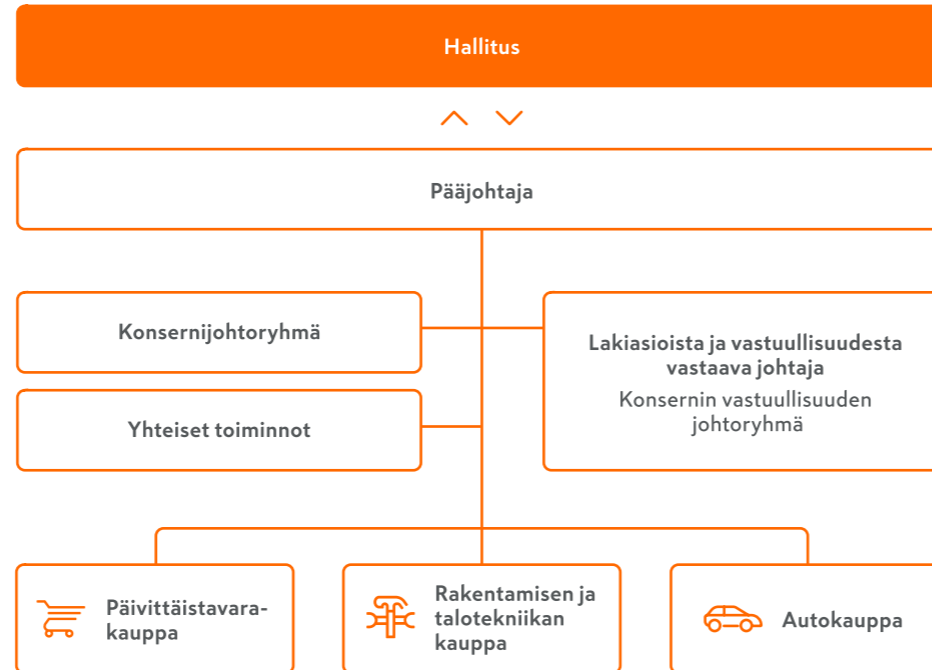
## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Kestävyyden johtaminen

Kestävyysselvityksessä on annettu tiedot kestävyyden johtamis- ja ohjausmallista.

### Kestävyyden johtamis- ja ohjausmalli



### 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 konsernin eettiset toimintatapaohjeet, K Code of Conduct -toimintaohjeet, ja näiden lisäksi hallituksen hyväksymiä muita politiikkoja, jotka käsittelevät eri kestävyysaiheita, ovat kestävä kehityksen politiikka, henkilöstöpolitiikka, riskienhallintapolitiikka, hallinnointipolitiikka, tietosuojapolitiikka ja veropolitiikka.

Vuonna 2024 aikana hallitus on käsitellyt seuraavia kestävyteen liittyviä aihealueita:

- Hyväksynyt vastuullisuusstrategian päivityksen ja tavoitteet
- Hyväksynyt päivitetty ilmastotavoitteet (scope 1 ja 2) ja niihin liittyvän siirtymäsunnitelman
- Päättänyt vihreän joukkovelkakirjan liikkeeseenlaskusta
- Päättänyt Keskon ja Pohjoismaiden Investointipankin (NIB) välisestä vastuullisuussidonnaisesta lainasopimuksesta
- Hyväksynyt uudistetut K Code of Conduct -toimintaohjeet

Hallituksen tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Jokaisessa tarkastusvaliokunnan säännönmukaisessa kokouksessa käsitellään konsernin riskikarttaa ja siinä tapahtuneita muutoksia. Kahdesti vuodessa tarkastusvaliokunnalle raportoidaan Compliance & ethics -katsaus, joka sisältää tietoa muun muassa K Compliance -ohjelmien tilanteesta ja SpeakUp-ilmoituskanavaan tulleista ilmoituksista. Compliance-toiminnan yhtenä painopisteenä on korruption ja lahjonnan torjunta, josta on oma K Compliance -ohjelma. Vuonna 2024 hallituksen tarkastusvaliokunta seurasi säännöllisesti kestävyysraportoinnin täytäntöönpanoon liittyviä toimenpiteitä, niiden edistymistä ja täytäntöönpanoon liittyviä riskejä viidessä kokouksessa kuudesta. Tarkastusvaliokunta käsiteli Keskon kaksoisolennaisuusarvion alustavat tulokset vain tätä teemaa koskevassa kokouksessaan.

Hallituksella on valtuudet ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tehtäviensä hoitamiseksi. Siten hallitus voi käyttää ulkopuolisia oikeudellisia, taloudellisia tai muita neuvonantajia oman harkintansa mukaan myös kestävyysaiheisiin liittyvissä asioissa.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

### Hallituksen monimuotoisuus ja hallituksen jäsenten riippumattomuus

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.

Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet 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. Usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta, ja hallituksen seitsemästä jäsenestä kahden päätoimena on toimia K-ruokakauppiaina ja yhden K-rautakauppiaina. Usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen jäsenistä miehiä on noin 71 % ja naisia noin 29 %. Hallituksen jäsenet ovat iältään 48-72-vuotiaita.

Hallitus teki vuosittaisen riippumattomuusarviointin kokouksessaan maaliskuussa 2024. 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 1.1.2020 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukaiset riippumattomuusvaatimukset. Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallituksessa ei ole henkilöstöedustajia.

### Konsernin pääjohtaja ja johtoryhmä

Hallitus nimittää yhtiön toimitusjohtajan, josta käytetään Keskossa nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtajalla on työssä tukenaan Keskon konsernijohtoryhmä.

Keskon pääjohtajalla on kokonaisvastuu vastuullisuusstrategian toteuttamisesta ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Konsernijohtoryhmä tukee pääjohtajaa tässä roolissaan ja käsittelee kokouksissaan säännöllisesti Keskolle olennaisimpia kestävyysvaikutuksia, riskejä, mahdollisuuksia ja tavoitteiden etenemistä. Konsernijohtoryhmän jäsenistä vuoden 2024 lopussa oli miehiä 62,5 % ja naisia 37,5 %.

Vuonna 2024 konsernijohtoryhmässä käsiteltiin esimerkiksi seuraavia vastuullisuusaiheita:

- Päivitetty vastuullisuusstrategia 2024-2026
- Päivitettyt ilmastotavoitteet (scope 1 ja scope 2) ja niihin liittyvä siirtymäsuunnitelma
- Energiastrategian päivitys ja hyväksyntä
- Kestävyysraportointidirektiivi (CSRD) sisältäen kaksoisolennaisuusarvioinnin tulokset ja muiden kestävyteen liittyvien lainsäädäntöhankkeiden käyttöönotto
- K Code of Conduct -toimintaohjeet
- Compliance & ethics -katsaus
- Monimuotoisuuskysymykset (DEI)
- Henkilöstötutkimuksen tulokset
- Työterveysstrategia
- Työturvallisuussuunnitelma.

Pääjohtajalla on lakiin perustuvat valtuudet ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tehtäviensä hoitamiseksi. Hallitus on valtuuttanut pääjohtajan hankkimaan ulkopuolista neuvonantoa pääjohtajan oman harkinnan mukaan myös kestävyysseikkoihin liittyvissä asioissa.

### Konsernin vastuullisuuden johtoryhmä ja toimialat

Vastuullisuuden johtoryhmän tehtävänä on edistää vastuullisuusstrategiaan sisältyviä toimenpiteitä, seurata strategian etenemistä, koordinoita 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.

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

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Kestävyystavoitteet osana palkitsemisjärjestelmiä

Keskossa on käytössä kaksi osakepohjaista sitouttamis- ja kannustinohjelmaa: Performance Share Plan (PSP) sekä Key Personnel Share Plan (KPSP). Osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinjärjestelmistä on kerrottu konsernitilinpäätöksen liitteessä 5.3 Osakepalkitseminen.

PSP-osakeohjelmassa on yhtenä ansaintakriteerinä Keskon vastuullisuuteen liittyvä tavoite 10 %:n painoarvolla. Vastuullisuustavoitteissa keskeisimmät ovat ilmastopäästöjen vähentäminen sekä kansainvälisiin vastuullisuusindekseihin ja -arviointeihin sidotut tavoitteet. PSP-osakeohjelman 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 2024 vastuullisuusstrategian mukainen vastuullisuustavoite yhtenä tulospalkkiokriteerinä. Vastuullisuustavoitteita on asetettu myös isolle joukolle tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevia avainhenkilöitä henkilön roolin mukaisesti. Tulospalkkiokriteerit hyväksyy henkilön esihenkilö.

## Selvitys kestävyyttä koskevasta due diligence -prosessista

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

- S2 Arvoketjun työntekijät - Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet
- S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät - Tuoteturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet
- S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät - Henkilötietojen suojaamiseen liittyvät toimintaperiaatteet
- G1 Liiketoiminnan harjoittaminen - Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## YMPÄRISTÖVASTUU

# 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:

- Ilmastonmuutoksen hillintä
- Ilmastonmuutokseen 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. Edellä mainittuja vähimmäistason suojatoimien osa-alueita ja niihin liittyviä Keskon toimintaohjeita ja toimenpiteitä on kuvattu tarkemmin tämän kestävyys selvityksen osioissa S2 Arvoketjun työntekijät ja G1 Liiketoiminnan harjoittaminen. 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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
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.	✓	✓	✓
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.		✓	✓
CCM 7.1	Uusien rakennusten rakentaminen	Asuin- ja muiden kuin asuinrakennusten rakentaminen. Toiminto sisältää Keskon omaan käyttöön rakennuttamat kohteet.  Näitä kohteita ovat pääasiassa uudet kauppa- ja logistiikkakiinteistöt.		✓	
CCM 7.2	Olemassa olevien rakennusten korjaus	Olemassa olevien rakennusten laajamittaiset korjaukset.  Laajamittaiset peruskorjaukset Keskon omistamissa kohteissa sekä niissä vuokraohteissa, joissa Kesko on vastuussa peruskorjauksista.		✓	

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Luokitusjärjestelmän toiminto	Toiminnon kuvaus	Luokitusjärjestelmän mukaisuuden arviointi	Tunnusluvut		
			Liikevaihto	CapEx	Opex
CCM 7.3	Energiatehokkuuslaitteiden asennus, huolto ja korjaus	Energiatehokkuuslaitteisiin liittyvät yksittäiset peruskorjaustoimenpiteet, kuten eristyksen lisääminen olemassa oleviin rakennuksen osiin, 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.		✓	
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.		✓	
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.		✓	
CCM 7.6	Uusiutuviin energialähteisiin liittyvän 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.		✓	
CCM 7.7	Rakennusten hankinta ja omistaminen	Kiinteistöjen ostaminen ja kyseisten kiinteistöjen omistaminen.  Toiminto sisältää tilikauden aikana hankitut kiinteistöt sekä kiinteistöjen vuokrasopimuksista taseeseen käyttöoikeusomaisuuserinä kirjatut määrät.  Lisäksi yllä lueteltujen toimintojen 7.3 ja 7.5 sekä luokitusjärjestelmän toiminnon 7.6 Uusiutuviin energialähteisiin liittyvän teknologian asennus, huolto ja korjaus mukaiset investoinnit Keskon omistamiin kiinteistöihin on sisällytetty toimintoon 7.7 Rakennusten hankinta ja omistaminen.		✓	✓
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.		✓	
		Käytettyjen tavaroiden myynti on yksi kiertotalouden toiminnoista. Käytetyistä autoista ei ole saatavilla kattavia tietoja, joiden perusteella ajoneuvojen luokitusjärjestelmän mukaisuutta voitaisi luotettavasti arvioida.  Käytetyt autot on luokiteltu luokitusjärjestelmäkelpoisiksi mutta ei luokitusjärjestelmän mukaisiksi.			

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 luokitusjärjestelmäkelpoisiin pääomamenoihin kuuluvat sähköautojen latauslaitteistot, autokaupan leasing-liiketoiminnan ajoneuvoinvestoinnit sekä Tanskan rautakauppaliiketoiminnan logistiikan kaluston investoinnit.

Taksonomia-asetuksen tarkoittamia luokitusjärjestelmäkelpoisia toimintamenoja Kesko-konsernissa ovat erityisesti kiinteistöjen käyttöön, kunnossapitoon ja korjauksiin liittyvät kulut. Lisäksi luokitusjärjestelmäkelpoisiin kuluihin 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. Tunnuslukutaulukoissa esitetään mikä osuus konsernin liikevaihdosta, pääomamenosta ja toimintamenoista kertyy luokitusjärjestelmän mukaisista taloudellisista toiminnoista.

Vertailutiedot vuodelta 2023 on annettu osana taksonomia-asetuksen mukaisia liikevaihdon, pääomamenojen ja toimintamenojen tunnuslukujen taulukoita. Vuoden 2023 vertailutiedot eivät ole olleet kestävyysraportointitarkastajan varmennuksen piirissä.

## 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 kerryttäväksi 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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- 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 pääomamenoihin. 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 2024 olivat 675,9 milj. euroa (678,9 milj. euroa).

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

### Erittely EU-taksonomian tarkoittamista pääomamenoista

Milj. €	2024	2023
Aineelliset hyödykkeet - Lisäykset (liite 3.2)	494,9	511,2
Aineelliset hyödykkeet - Liiketoimintojen hankinnat (liite 3.2)	94,4	3,7
Aineettomat hyödykkeet - Lisäykset (liite 3.3)	16,2	21,9
Aineettomat hyödykkeet - Liiketoimintojen hankinnat ilman liikearvoa (liite 3.3)	39,7	16,4
Käyttöoikeusomaisuuserät - Lisäykset (liite 3.4)	457,5	437,3
Käyttöoikeusomaisuuserät - Liiketoimintojen hankinnat (liite 3.4)	12,3	15,7
<b>Yhteensä</b>	<b>1 115,1</b>	<b>1 006,1</b>

### 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 määritellyt 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 2024 oli 198,5 milj. euroa (185,1 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 luokitusjärjestelmäkelpoisiin 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.

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyvistä tuotteista tai palveluista saatu osuus liikevaihdosta 2024

Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tilikausi 2024	2024		Merkittävän edistämisen kriteerit							"Ei merkittävää haittaa" -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
	Koodi	Liikevaihto	Osuus liikevaihdosta, vuosi 2024	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 suojaustoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmälämpöisten (A.2.) osuus liikevaihdosta, vuosi 2023	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; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	T
<b>A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>																			
<b>A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot</b>																			
<b>Ympäristön kannalta kestävästä (luokitusjärjestelmän mukaisista) toiminnoista saatu liikevaihto (A.1)</b>																			
	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								0,0 %		
Joista mahdollistavat toiminnot	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								0,0 %	M	
Joista siirtymätoiminnot	0,0	0,0 %	0,0 %														0,0 %		T
<b>A.2 Luokitusjärjestelmälämpöiset muttei ympäristön kannalta kestävät (muut kuin luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot</b>																			
				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	26,5	0,2 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL								0,2 %		
Käytettyjen tavaroiden myynti	CE 5.4	321,3	2,7 %	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL								2,4 %		
<b>Luokitusjärjestelmälämpöisistä muttei ympäristön kannalta kestävästä (muista kuin luokitusjärjestelmän mukaisista) toiminnoista saatu liikevaihto (A.2)</b>		347,7	2,9 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,7 %	0,0 %								2,6 %		
<b>A. Luokitusjärjestelmälämpöisistä toiminnoista saatu liikevaihto (A.1+A.2)</b>		347,7	2,9 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,7 %	0,0 %								2,6 %		
<b>B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>																			
<b>Ei-luokitusjärjestelmälämpöisistä toiminnoista saatu liikevaihto</b>		11 572,3	97,1 %																
<b>YHTEENSÄ</b>		11 920,1	100,0 %																

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

K - Kyllä, luokitusjärjestelmälämpöinen ja luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta  
 E - Ei, luokitusjärjestelmälämpöinen muttei luokitusjärjestelmän mukainen toiminta kyseisen ympäristötavoitteen osalta

E/S - Ei sovelleta, ei-luokitusjärjestelmälämpöinen toiminta kyseisen tavoitteen osalta  
 KEL - Luokitusjärjestelmälämpöinen toiminta tavoitteen osalta  
 E/KEL - Ei-luokitusjärjestelmälämpöinen toiminta tavoitteen osalta

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyvien tuotteiden ja palvelujen osuus pääomamenoista 2024

Tilikausi 2024	2024			Merkittävän edistämisen kriteerit						”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
	Koodi	Pääomamenot	Osuus pääomamenoista, vuosi 2024	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 suojatimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus pääomamenoista, vuosi 2023	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; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	T
<b>A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>																			
<b>A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot</b>																			
Uusien rakennusten rakentaminen	CCM 7.1 CCA 7.1 CE 3.1	101,4	9,1 %	K	E	E/S	E/S	E	E/S	K	K	K	K	K	K	K	8,6 %		
Sähköajoneuvojen latausasemien asennus, huolto ja korjaus rakennuksissa	CCM 7.4 CCA 7.4	8,7	0,8 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S	K					K		0,5 %	M	
Rakennusten energiatehokkuuden mittaamisessa, säätelyssä ja valvonnassa käytettävien välineiden asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.5 CCA 7.5	0,2	0,0 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S	K					K		0,1 %	M	
Uusiutuviin energialähteisiin liittyvän teknologian asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.6 CCA 7.6	0,0	0,0 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S	K					K			M	
Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	63,3	5,7 %	K	E	E/S	E/S	E/S	E/S	K					K		1,9 %		
<b>Ympäristön kannalta kestävien (luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen pääomamenot (A.1)</b>		173,6	15,6 %	15,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	K	K	K	K	K	K	K	11,0 %		
Joista mahdollistavat toiminnot		8,9	0,8 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								0,6 %	M	
Joista siirtymätoiminnot		0,0	0,0 %	0,0 %													0,0 %		T
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 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Tilikausi 2024	2024		Merkittävän edistämisen kriteerit							”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
	Koodi	Pääomamenot	Osuus pääomamenoista, vuosi 2024	Ilmastonmuutoksen hillintä	Ilmastonmuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastonmuutoksen hillintä	Ilmastonmuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Vähimmäistason suojatoimet	Luokitusjärjestelmän mukaisten (A.1) tai luokitusjärjestelmäkelpoisten (A.2.) osuus pääomamenoista, vuosi 2023	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; E/S	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E	%	M	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	52,7	4,7 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL			4,5 %	
Tieliikenteen tavaraliikennepalvelut	CCM 6.6 CCA 6.6	4,9	0,4 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL				
Uusien rakennusten rakentaminen	CCM 7.1 CCA 7.1 CE 3.1	27,0	2,4 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL			4,6 %	
Olemassa olevien rakennusten korjaus	CCM 7.2 CCA 7.2 CE 3.2	102,9	9,2 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	KEL	E/KEL			10,2 %	
Energiatehokkuuslaitteiden asennus, huolto ja korjaus	CCM 7.3 CCA 7.3	3,3	0,3 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL			0,6 %	
Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	481,7	43,2 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL			48,2 %	
<b>Luokitusjärjestelmäkelpoisten muttei ympäristön kannalta kestävien (muiden kuin luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen pääomamenot (A.2)</b>		672,4	60,3 %	60,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %			68,2 %	
<b>A. Luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen pääomamenot (A.1+A.2)</b>		846,0	75,9 %	75,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %			79,2 %	
<b>B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>													
<b>Ei-luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen pääomamenot</b>		269,1	24,1 %										
<b>YHTEENSÄ</b>		1 115,1	100,0 %										

Lyhenteet:  
 Ilmastonmuutoksen hillintä: CCM  
 Ilmastonmuutokseen 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

Luokitusjärjestelmän mukaisiin taloudellisiin toimintoihin liittyviin tuotteisiin ja palveluihin liittyvä osuus toimintamenoista 2024

Tilikausi 2024	2024		Merkittävän edistämisen kriteerit							”Ei merkittävää haittaa” -kriteerit (DNSH: Does Not Significantly Harm)									
	Koodi	Toimintamenot	Osuus toimintamenoista, vuosi 2024	Ilmastonmuutoksen hillintä	Ilmastonmuutokseen sopeutuminen	Vesivarat ja merten luonnonvarat	Ympäristön pilaantuminen	Kiertotalous	Biologinen monimuotoisuus	Ilmastonmuutoksen hillintä	Ilmastonmuutokseen 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	%	M	T
<b>A. LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>																			
<b>A.1 Ympäristön kannalta kestävät (luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot</b>																			
<b>Ympäristön kannalta kestävien (luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen toimintamenot (A.1)</b>																			
		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
<b>A.2 Luokitusjärjestelmäkelpoiset muttei ympäristön kannalta kestävät (muut kuin luokitusjärjestelmän mukaiset) toiminnot</b>																			
				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	1,8	2,8 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL							3,2 %		
	Tieliikenteen tavaraliikennepalvelut	CCM 6.6 CCA 6.6	0,9	1,4 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL									
	Rakennusten hankinta ja omistaminen	CCM 7.7 CCA 7.7	61,9	95,8 %	KEL	KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL	E/KEL							96,8 %		
	<b>Luokitusjärjestelmäkelpoisten muttei ympäristön kannalta kestävien (muiden kuin luokitusjärjestelmän mukaisten) toimintojen toimintamenot (A.2)</b>		64,6	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							100,0 %		
	<b>A. Luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen toimintamenot (A.1+A.2)</b>		64,6	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							100,0 %		
<b>B. EI-LUOKITUSJÄRJESTELMÄKELPOISET TOIMINNAT</b>																			
	<b>Ei-luokitusjärjestelmäkelpoisten toimintojen toimintamenot</b>		0,0	0,0 %															
	<b>YHTEENSÄ</b>		64,6	100,0 %															

Lyhenteet:  
 Ilmastonmuutoksen hillintä: CCM  
 Ilmastonmuutokseen 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 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Luokitusjärjestelmäkelpoisuus ja luokitusjärjestelmän mukaisuus ympäristötavoitteita edistävästä toiminnoista

### Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

	Osuus liikevaihdosta / kokonaisliikevaihto	
	Luokitusjärjestelmän mukaista tavoitteen mukaan	Luokitusjärjestelmäkelpoista tavoitteen mukaan
CCM	0,0 %	0,2 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	2,7 %
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	15,6 %	60,3 %
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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## E1 ILMASTONMUUTOS

## Olellaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

## Ilmastonmuutokseen liittyvät olellaiset vaikutukset

Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Ilmastonmuutoksen hillintä</b>			
Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesko on asettanut ilmastotavoitteet scope 1 ja scope 2 -päästöjen vähentämiseksi. Tavoitteille tullaan hakemaan SBTi (Science Based Targets initiative) -aloitteen hyväksyntä.</li> <li>• Merkittävimmät panostukset päästöjen vähentämisessä liittyvät logistiikan kaluston sähköistymiseen sekä energiatehokkuuden parantamiseen asentamalla energiankierrätysjärjestelmiä.</li> </ul>
Tosiasiallinen negatiivinen	Arvoketju	Keskon arvoketjussa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä (scope 3). Suurin osa arvoketjun päästöistä syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsitelystä. Lisäksi päästöjä syntyy käyttömajaisuushyödykkeiden valmistuksesta ja kuljetuksista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesko on sitoutunut asettamaan koko arvoketjua koskevat, vuoteen 2050 ulottuvat nettollatavoitteet. Tavoitteille tullaan hakemaan SBTi-aloitteen hyväksyntää.</li> <li>• Tavarantoimittajia kannustetaan asettamaan omat tieteeseen perustuvat päästötavoitteet.</li> </ul>
<b>Energia</b>			
Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	Fossiilisten energiamuotojen kulutus Keskon omistamissa ja hallinnoimissa kiinteistöissä sekä kuljetuksissa ja logistiikassa aiheuttaa kasvihuonekaasupäästöjä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siirtyminen fossiilittomiin energiamuotoihin sekä logistiikan kuljetusten sähköistyminen.</li> <li>• Uusiutuvan ja päästöttömän ostosähkön ja -lämmön kulutus.</li> </ul>

## Ilmastonmuutokseen liittyvät riskit

Aikaväli	Riskin luonne	Kuvaus	Hallinta
Keskkipitkä aikaväli	Fyysinen riski	Kesko omistaa ja hallinnoi vuokrasopimuksin merkittävää määrää kiinteistöjä kaikissa toimintamaissa. Tulevaisuudessa lisääntyvät sään ääri-ilmiot kasvattavat kiinteistöihin kohdistuvaa rasiusta. Yksittäisiin omaisuuseriin saattaa kohdistua vahinkoriskejä tai investointitarpeita sään ääri-ilmioista johtuen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakennushankkeissa otetaan huomioon tavanomaisia Suomessa havaittuja ilmatoriskeitä, kuten lämpörasitus, voimakkaat sateet ja lumikuormat katoilla.</li> <li>• Kiinteistöistä tehdään riskienarviointi ilmatorisken tunnistamiseksi. Tulevaisuuden ilmatoriskeihin varautuminen tuodaan osaksi suunnitteluohjeita.</li> </ul>

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olellisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Ilmastotavoitteet

Tavoite	Yksikkö	Tavoite		
		2024	2026	2030
Kasvihuonekaasupäästöt (scope 1 + scope 2 markkinaperusteisesti)	tCO <sub>2</sub> -ekv.	84 576		~59 000
Kasvihuonekaasupäästöt (scope 3 ostetut tuotteet ja palvelut), tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien päästövähennystavoitteet	%	48 %	67 %	
Energiatohokkuustavoitteet	GWh	20,9		95,0

Kesko on vuoden 2024 aikana päivittänyt ilmastotavoitteensa ja asettanut vuoteen 2034 ulottuvat päästövähennystavoitteet omalle toiminnalleen. Tavoitteemme on puolittaa oman toiminnan (scope 1 ja scope 2) päästöt vuoden 2024 lähtötasosta vuoteen 2034 mennessä. Vuoden 2034 tavoitteesta on johdettu tavoitetaso vuodelle 2030, mikä on yhteensä scope 1 ja scope 2 -päästöissä noin 30 %:n päästövähennys vuoden 2024 lähtötasoon verrattuna. Päästöjen lähtötasovuosi ja tavoitetaso on laskettu markkinaperusteisesti.

Keskon arvoketjun kasvihuonekaasupäästöistä (scope 3) suurin osa syntyy ostettujen ja myytyjen tuotteiden elinkaaren aikana niiden tuotannosta, käytöstä ja loppukäsittelystä. Tavoitteemme on, että 67 % tavarantoimittajista ostojen perusteella mitattuna asettaa tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet vuoden 2026 loppuun mennessä. Vuonna 2024 toimittajista 48 % oli asettanut tieteeseen perustuvat, lyhyen aikavälin päästötavoitteet. Toteuma on laskettu perustuen vuoden 2023 ostoihin.

Energiastراتيجiamme tavoitteena on parantaa energiatohokkuutta 10 % vuosien 2024-2030 aikana. Tavoitteen saavuttamiseksi meidän on toteutettava energiatohokkuustoimia 95 GWh:n edestä.

Keskon oman toiminnan (scope 1 ja scope 2) uusien päästövähennystavoitteiden määrittelyssä kartoitimme eri päästölähteet, arvioimme niiden kehittymistä käytettävissä olevien teknisten vaihtoehtojen pohjalta, huomioiden sekä taloudellisia että muita reunaehtoja ja laskimme eri päästölähteiden päästövaikutusten kehittymistä vuositasolla.

Oman toimintamme keskeisimmät päästölähteet ovat kaukolämmön käyttö ja polttoaineen kulutus kuljetuksissa, logistiikkatoiminnoissa sekä työsuhteautoissa.

Päästöskenaariossa kaukolämmön osalta huomioitiin rakenteilla olevan Onnisen logistiikkakeskuksen vaikutus sekä suunnitteilla olevat kauppapaikkojen uudistushankkeet ja uudet avattavat kauppapaikat. Päästöskenaariossa on huomioitu myös kaukolämpöyhtiöiden julkaisemat päästövähennyssuunnitelmat niiltä osin, kun tietoa on ollut saatavissa, ja olemme olettaneet näiden suunnitelmien toteutuvan ja päästökertoimen alenevan. Noin 80 %:lle Keskon kaukolämmön kokonaisvolyymista on olemassa vähennyssuunnitelma. Mikäli kaukolämpöyhtiö ei ollut ilmoittanut päästövähennyssuunnitelmia, päästövähennyskertoimen on arvioitu pysyvän ennallaan.

Kuljetusten, logistiikkatoimintojen ja työsuhteautojen polttoaineenkulutuksen aiheuttamista päästöistä valtaosa syntyy Suomessa päivittäistavarakaupan toimialan kuljetuksista. Logistiikan päästöjen kehittämisessä on huomioitu arvioitu sähköistymiskehitys.

Mahdollisia tulevia yritys- ja kiinteistökauppoja ja niistä aiheutuvaa energiankulutuksen ja päästöjen muutosta ei ole arvioitu. Sidosryhmät eivät ole olleet mukana ilmastotavoitteiden asettamisessa.

Päivitettyjen oman toiminnan scope 1 ja scope 2 -päästötavoitteiden lisäksi Kesko on sitoutunut asettamaan koko arvoketjua (scope 3) koskevat, vuoteen 2050 ulottuvat nettonollatavoitteet. Päästötavoitteille haetaan Science Based Targets initiative (SBTi) -aloitteen hyväksyntää vuoden 2025 aikana. SBTi:n hyväksyntä päästötavoitteille tarkoittaa niiden olevan linjassa Pariisin ilmastopimuksen tavoitteiden kanssa. Keskoa ei ole suljettu EU:n Pariisin sopimuksen mukaisten vertailuarvojen ulkopuolelle.

Keskon hallitus on hyväksynyt uudet, vuoteen 2034 ulottuvat ilmastotavoitteet ja niihin liittyvän siirtymäsuunnitelman lokakuussa 2024.

Ilmastotavoitteiden toteutuminen on osa Keskon ylimmän johdon suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman mittaristoa. Kestävyystavoitteista osana palkitsemisjärjestelmiä on kerrottu tarkemmin kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Kestävyystavoitteet osana palkitsemisjärjestelmiä.



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Ilmastomuutoksen hillitsemiseen ja sopeutumiseen liittyvät politiikat

Keskon kestävä kehityksen politiikka ohjaa Keskon ilmastotyötä. Olemme kestävä kehityksen politiikassa sitoutuneet kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä sekä pienentää niin omassa toiminnassa kuin arvoketjussa syntyviä päästöjä. Kestävä kehityksen politiikka on hyväksytty Keskon hallituksessa. Kestävä kehityksen politiikan periaatteiden toimeenpanosta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

Lisäksi Keskolla on energiasstrategia, joka ohjaa energian hankintaa ja asettaa periaatteet energiatehokkuuden parantamiselle. Energiasstrategia on hyväksytty Keskon konsernijohtoryhmässä helmikuussa 2024, ja sen toteuttamisesta vastaa Kesko-konsernin energijahtaja. Energiasstrategiamme tavoitteena on parantaa energiatehokkuutta 10 % vuosien 2024-2030 aikana. Lisäksi vuoden 2025 alusta alkaen siirrymme käyttämään uusiutuvaa ostosähköä niin, että Keskon kokonaissähkönkulutuksesta vähintään 80 % on tuotettu uusiutuvilla energialähteillä.

## Ilmastomuutoksen hillintää koskeva siirtymäsuunnitelma ja toimenpiteet

Tavoitteemme on vähentää oman toiminnan (scope 1 ja scope 2) päästöjä noin 30 % vuoden 2024 lähtötasosta vuoteen 2030 mennessä.

### Kaukolämmön kulutus

Keskon oman toiminnan päästöistä (scope 1 ja scope 2) huomattava osa syntyy kaukolämmön kulutuksesta.

Kaukolämmön päästövähennystavoitteesta noin 67 % on arvioitu toteutuvan kaukolämmön tuotannon vihertymisen ja päästöjen vähentymisen myötä. Omien energiatehokkuustoimenpiteiden osuus päästövähennyksessä arvioidaan olevan noin 33 %.

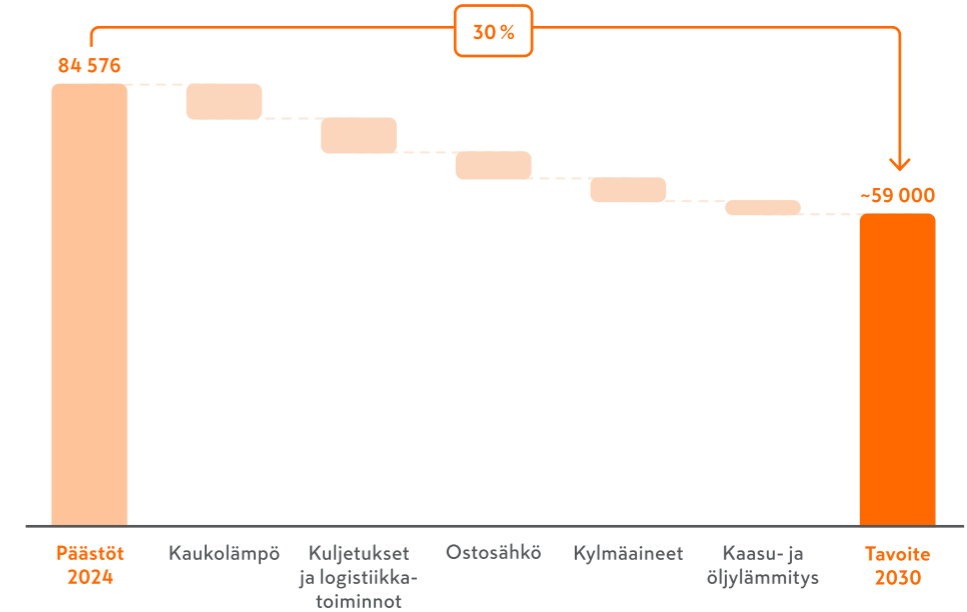
Keskeisimpänä energiatehokkuustoimenpiteenä on kaupan kylmäjärjestelmien hukkalämpöä hyödyntävän energiankierrätysjärjestelmän asentaminen kiinteistön kylmäjärjestelmän uudistushankkeen yhteydessä. Näin kiinteistön ostetun kaukolämmön kulutusta voidaan

alentaa. Kesko on toteuttanut uudistushankkeita jo useiden vuosien ajan, joten energiankulutusvaikutuksista on olemassa luotettavaa pohjatietoa. Aiempina vuosina tehdyissä hankkeissa kaukolämmönkulutus on alentunut keskimäärin noin 50 % uudistushanketta edeltäneestä tasosta.

Toteutamme vuosittain myös kiinteistöylläpidon korjaus- tai parannushankkeita ja asetusrvojen optimointeja, jotka perustuvat kohteissa tehtyihin energiakatselmuksiin tai energiadata-analyysistä esiin nousseisiin huomioihin.

Keskolla on noin 600 kaukolämpöä käyttävää kiinteistökohteita, joissa tunnistetaan tietyn minimipäästötason säilyminen vielä senkin jälkeen, kun kaikki mahdolliset energiatehokkuustoimet kohteissa on toteutettu. Toistaiseksi olemme arvioineet, että päästöt voivat jatkaa alenemistaan vielä vuoden 2030 jälkeen, mutta tarkkaa jäännöstasoa päästöille ei voida arvioida, sillä se on riippuvainen kaukolämmön tuottajien toimenpiteistä.

## Suunnitelma scope 1 ja scope 2 -päästöjen vähentämiseksi



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Kuljetukset ja logistiikka

Keskon oman toiminnan päästöissä (scope 1 ja scope 2) merkittävin päästölähde on kuljetuksissa, logistiikkatoiminnoissa ja työsuhdeautoissa kulutetun polttoaineen päästöt.

Fossiilisten polttoaineiden kulutuksesta syntyvien päästöjen on arvioitu alenevan sekä sähköistymisen että biopolttoaineiden käytön lisääntyessä. Arvioimme, että noin 20 % logistiikan kuljetuksista kulkee sähköllä vuonna 2030 edellyttäen, että soveltuvaa kalustoa on riittävästi saatavilla.

Fossiilisten polttoaineiden kulutus aiheuttaa päästöjä mahdollisesti myös vuoden 2030 jälkeen, mutta jäännöserän määrän arviointi ei ole olemassa olevilla tiedoilla mahdollista.

## Ostosähkön kulutus

Kesko käyttää toiminnassaan pääasiassa uusiutuvaa tai päästötöntä sähköä. Ostosähkön kulutuksesta aiheutuvia päästöjä syntyy lähinnä Baltian ja Puolan kiinteistöissä käytetystä sähköstä. Siirrymme vaiheittain tulevien vuosien aikana käyttämään myös näissä kohteissa uusiutuvaa sähköä.

## Kylmäainepäästöt

Keskon kylmäainepäästöt sisältävät Kespron noutotukkujen ja päivittäistavara-kaupan logistiikkakohteiden kylmäkalusteiden kylmäainevuodot sekä kiinteistökylmälaitteiden kylmäainevuodot. Päästöjen vähentämiseksi kylmäjärjestelmät uudistetaan luonnollista kylmäainetta käyttäviin järjestelmiin vuoteen 2030 mennessä.

K-kauppojen kylmäjärjestelmien kylmäainepäästöt sisältyvät Keskon arvoketjun (scope 3) päästöihin.

## Itse tuotettu lämpö

Öljy- tai kaasulämmitystä käyttäviä kohteita Keskolla on yhteensä noin 85. Kohteista suurin osa on vuokrattu Keskon käyttöön. Tavoittemme on uudistaa näiden kohteiden lämmitysratkaisut päästöttömiin vaihtoehtoihin tai kaukolämpöön vuoteen 2029 mennessä.

## Siirtymäsuunnitelmaan liittyvät investoinnit ja rahoitus

Siirtymäsuunnitelman investoinnit liittyvät investointeihin logistiikan kaluston sähköistämisessä, energiatehokkuuden parantamisessa kiinteistöissä ja öljy- ja kaasulämmityksen korvaamiseen muilla lämmitysmuodoilla.

Energiatehokkuusinvestointeja tehdään osana kiinteistöjen ylläpitoa, jolloin investointi liittyy sekä kiinteistön ylläpitotarpeeseen että päästöjen vähentämiseen kiinteistöissä. Logistiikan kaluston sähköistämisessä odotetut investointitarpeet liittyvät erityisesti investointeihin raskaan kaluston latausinfrastruktuuriin.

Siirtymäsuunnitelman laadinnan yhteydessä on arvioitu tarvittavien investointien määrä tavoitevuosille. Investointipäätökset ja niiden toteuttaminen ovat osa vuosittaista strategiatyötä ja vuosisuunnittelua. Keskon siirtymäsuunnitelman toteuttamiseen tarvittavat investoinnit eivät ole merkittävä osa konsernin kokonaisinvestointeja. Vuosittaisen investointitarpeen on arvioitu olevan noin 2-4 % prosenttia Keskon arvioiduista kokonaisinvestoinneista.

Vuonna 2024 Kesko laski liikkeeseen vihreän rahoituksen viitekehysten mukaisen 300 milj. euron suuruisen joukkovelkakirjalainan, jolla rahoitetaan viitekehysten kriteerit täyttäviä investointeja.

## 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. Suunnitelmia luokitusjärjestelmän mukaisista investoinneista ei ole vielä vuoden 2024 aikana yhdistetty suoraan konsernin uusiin päästövähennystavoitteisiin ja siirtymäsuunnitelman investointeihin.

Keskon periaate on rakentaa uudet kiinteistöt luokitusjärjestelmän teknisten arviointikriteerien mukaisina. Vuonna 2024 Keskolla oli käynnissä Suomessa yhdeksän rakennushanketta, joissa kiinteistöt rakennetaan luokitusjärjestelmän teknisten arviointikriteerien mukaisina. Suurimpana hankkeena näistä on Onnisen ja K-Auton käyttöön tuleva logistiikkakeskus Hyvinkäällä. Kaikki vuoden 2024 aikana käynnissä olleet

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

uudisrakennuskohteet eivät täytä luokitusjärjestelmän mukaisuuden kriteerejä, sillä suunnittelu ja päätökset rakentamisesta on tehty ennen teknisten arviointikriteerien julkistamista ja käyttöönottoa Keskosssa.

## Energiankulutus

### Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä

MWh	2024
<b>Energiankulutus fossiilisen energian lähteistä</b>	
Polttoaineen kulutus hiilestä ja kivihiilituotteista	-
Polttoaineen kulutus raakaöljystä ja öljytuotteista	184 372
Polttoaineen kulutus maakaasusta	6 211
Polttoaineen kulutus muista fossiilisista lähteistä	2 326
Ostetun tai hankitun sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus fossiilisista lähteistä	120 811
<b>Fossiilisen energian kokonaiskulutus</b>	<b>313 720</b>
Fossiilisten lähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	42 %
<b>Ydinenergian kulutus</b>	<b>302 436</b>
Ydinenergian kulutuksen osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	40 %
<b>Energiankulutus uusiutuvista lähteistä</b>	
Uusiutuvien polttoaineiden kulutus	655
Ostetun tai hankitun sähkön, lämmön, höyryn ja jäähdytyksen kulutus uusiutuvista lähteistä	126 856
Itse tuotetun uusiutuvan energian kulutus ilman polttoaineita	9 027
<b>Uusiutuvan energian kokonaiskulutus</b>	<b>136 538</b>
Uusiutuvien lähteiden osuus energian kokonaiskulutuksesta, %	18 %
<b>Energian kokonaiskulutus</b>	<b>752 695</b>

### Energiaintensiteetti

MWh / Liikevaihto milj. €	2024
Liikevaihtoon perustuva energiantensiteetti korkean ilmastovaikutuksen aloilla	63

Vuonna 2024 toteutimme energiatehokkuustoimenpiteitä yhteensä noin 20,9 GWh:n edestä. Merkittävimpiä toimenpiteitä olivat hukkalämpöä hyödyntävän energiankierrätysjärjestelmän asentaminen 20 kiinteistökohteeseen, minkä arvioidaan alentavan kaukolämmön kulutusta noin 10 GWh. Lisäksi vaihdoin kahdessa öljy- tai kaasulämmitteisessä kiinteistössämme lämmitysmuodon kaukolämpöön tai lämpöpumppuratkaisuun sekä suljimme pysyvästi yhden

öljylämmitteisen kiinteistön. Kaikkiaan toteutimme 288 tietojärjestelmään kirjattua energiatehokkuutta parantavaa toimenpidettä. Näiden toimenpiteiden ansiosta lämmönkulutuksesta aiheutuneet päästöt pienentyivät noin 1 580 tCO<sub>2</sub>-ekv.

Vuoden 2024 aikana suoritetuista energiatehokkuustoimenpiteistä ei pysty suoraan yhdistämään Keskon taksonomia-asetuksen mukaiseen raportointiin, sillä toimet jakautuvat useaan luokitusjärjestelmän toimintoon, eivätkä ne ole suoraan yhdistettävissä yllä kuvattuihin energiatehokkuustoimenpiteisiin.

## Laadintaperiaatteet

Energiankulutus sisältää Keskon omistamat ja hallinnoimat kiinteistöt kattaa kaikki Keskon toimialat ja toimintamaat niiltä osin, kun kulutustiedot ovat saatavilla tai arvioitavissa. Arvioinnissa käytetään kattavuuslukua, joka muodostetaan pinta-alatietojen perusteella. Keskon yhteisyritys Kesko Senukai ei ole mukana energiankulutusluvuissa.

Kulutustiedot perustuvat ostosähkön ja kaukolämmön kulutukseen energialähteittäin sekä itse tuotetun lämmön ja kuljetusten, logistiikkatoimintojen sekä työsuhdeautojen polttoaineiden laskennallisen energiankulutuksen. Kulutustiedot saadaan Keskon eri tietojärjestelmistä sekä laskuilta.

Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa sähkön ja lämmityksen kulutustiedot saadaan operatiivisesta tietojärjestelmästä. Energiamanagerit seuraavat kulutusta ja tekevät tarvittaessa korjauksia mittaroiuihin lukuihin virheilmoitusten perusteella. Kaukolämmön ja jäähdytyksen kulutuksesta raportoidaan vain mitattu kulutus. Kaukolämmön kulutuksen raportoinnissa hyödynnetään Paikallisvoima ry:n ylläpitämää kaukolämmön tuotannon jakaumaa fossiilisiin ja uusiutuviin lähteisiin paikkakuntaokohtaisesti niiden kohteiden osalta, joiden tiedot on haettavissa palvelusta.

Öljyn- sekä kaasun kulutuksessa huomioidaan kohteet, joiden lämmitysmuoto on raportointikauden aikana ollut kokonaan tai osittain öljy- tai kaasulämmitys.

Kuljetusten ja logistiikkatoimintojen laskennallinen energiankulutus perustuu polttoainekulutukseen. Työsuhdeautojen polttoaineiden laskennallinen energiankulutus

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

perustuu myös suurimmaksi osaksi polttoainekulutuksiin, pois lukien käyttöetuaudet, joiden laskennallinen energiankulutus perustuu ajokilometreihin ja keskikulutuksiin.

Energiaintensiteetti on laskettu jakamalla energian kokonaiskulutus konsernitilinpäätöksessä raportoidun liikevaihdon määrällä.

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 raportoiman liikevaihdon määrään. Leasing-liiketoiminnan energiankäyttö ei ole erotettavissa muusta energiankäytöstä.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Kasvihuonekaasupäästöt

### Scope 1, scope 2 ja scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt

tCO <sub>2</sub> -ekv.	Perusvuosi		Tavoite
	2024	2030	Keskimääräinen vuotuinen päästövähennys (%)
<b>Scope 1 -kasvihuonekaasupäästöt</b>			
Kasvihuonekaasujen scope 1 -bruttopäästöt	56 637	~43 000	3,9 %
Säänneltyjen päästökauppajärjestelmien piiriin kuuluvien scope 1 -kasvihuonekaasupäästöjen prosenttiosuus, %			
<b>Scope 2 -kasvihuonekaasupäästöt</b>			
Kasvihuonekaasujen sijaintiperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	42 950	~42 000	0,4 %
Kasvihuonekaasujen markkinaperusteiset scope 2 -bruttopäästöt	27 939	~16 000	7,3 %
<b>Merkittävät scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt</b>			
Kasvihuonekaasujen epäsuorat scope 3 -kokonaisbruttopäästöt	7 122 142		
1 Ostetut tuotteet ja palvelut	6 108 778		
2 Käyttöomaisuus	144 096		
3 Polttoaineeseen ja energiaan liittyvät toiminnot (ei sisälly scope 1- tai scope 2 -päästöihin)	8 372		
4 Tuotantoketjun alkupään kuljetus ja jakelu	90 076		
5 Toiminnassa muodostuva jäte	9 488		
6 Liiketoimintaan liittyvä matkustaminen	1 774		
7 Työsuhteisten työntekijöiden työmatkaliikenne	9 140		
8 Vuokratut omaisuuserät (Kesko vuokralle ottajana)			
9 Tuotantoketjun loppupään kuljetus ja jakelu	87 713		
10 Myytyjen tuotteiden jalostus			
11 Myytyjen tuotteiden käyttö	505 950		
12 Myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän loppupäässä	126 873		
13 Vuokratut omaisuuserät (Kesko vuokralle antajana)			
14 K-kauppias-toiminta (Franchising)	29 881		
15 Investoinnit			
<b>Kokonaiskasvihuonekaasupäästöt</b>			
Kokonaiskasvihuonekaasupäästöt, sijaintiperusteiset	7 221 729		
Kokonaiskasvihuonekaasupäästöt, markkinaperusteiset	7 206 718		

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Scope 1 ja scope 2 -kasviuonekaasupäästöt päästölähteittäin eroteltuna

tCO <sub>2</sub> -ekv.	2024
<b>Scope 1 -kasviuonekaasupäästöt</b>	
Kuljetukset, logistiikkatoiminnot ja työsuhdeautot	48 954
Lämmön omatuotanto	3 296
Kylmäainevuodot	4 386
<b>Yhteensä (scope 1)</b>	<b>56 637</b>
<b>Scope 2 -kasviuonekaasupäästöt</b>	
<b>Sijaintiperusteinen</b>	
Ostosähkö	12 871
Kaukolämpö	30 078
Kaukojäähdytys	-
<b>Markkinaperusteinen</b>	
Ostosähkö	4 538
Kaukolämpö	23 401

## Kasviuonekaasuintensiteetti

tCO <sub>2</sub> -ekv. / Liikevaihto milj. €	2024
Liikevaihtoon perustuva kasviuonekaasuintensiteetti sijaintiperusteisesti	606
Liikevaihtoon perustuva kasviuonekaasuintensiteetti markkinaperusteisesti	605

## Laadintaperiaatteet

Kesko raportoi suorat ja epäsuorat kasviuonekaasupäästöt (scope 1, scope 2 ja scope 3) GHG-protokollan mukaisesti (GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard ja Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard). 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. Keskon yhteisyrityksen Kesko Senukain päästöjä ei ole sisällytetty osaksi päästölaskentaa tai päästövähennystavoitteita. GHG-protokollan mukaisesti yhteisyrityksen päästöistä huomioitaisiin omistusosuuden mukainen osuus.

Kesko on määrittänyt uudeksi päästölaskennan perusvuodeksi vuoden 2024. Aikaisempien vuosien vertailutietoja ei esitetä kestävyysraportointidirektiivin mahdollistaman siirtymähelpotuksen perusteella. Kesko on tehnyt päästöinventaarin ja uudelleentarkastellut sekä tarkentanut päästölaskentaa vuonna 2024.

Laskennassa käytetyt päästökertoimet ovat suurilta osin Suomen paikallisista tietokannoista tai globaaleista tietokannoista. Käytettyjä tietokantoja ovat esimerkiksi Ecoinvent 3.10, DEFRA GHG conversion factors (2023), IEA energy statistics (2023), GLEC viitekehys V3.1, Tilastokeskuksen polttoaineluokitus (2024) ja Rakentamisen päästötietokanta (2024). Yksittäisiä kertoimia sekä päästötietoja on saatu suoraan tavarantoimittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta.

Kaikkien päästötietojen osalta ei ole ollut mahdollista noudattaa kestävyys selvityksen raportointikautta. Näissä tapauksissa päästöjä on arvioitu kattamaan koko raportointikausi raportoitujen kuukausien keskiarvojen pohjalta.

Laskenta sisältää jokaisesta päästölähteestä olennaisimmat kasviuonekaasut, sillä ne sisältyvät käytettyihin päästökertoimiin. Päästöt on muunnettu ja ilmoitetaan hiilidioksidiekvivalentteina (tCO<sub>2</sub>-ekv.). Olennaisimpia kasviuonekaasupäästöjä ovat CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> ja SO<sub>2</sub>. Kesko ei ilmoita biogeenisiä CO<sub>2</sub>-päästöjä, sillä Keskolla ei ole omaa tuotantoa josta syntyisi biogeenisiä päästöjä.

Kasviuonekaasuintensiteetti on laskettu jakamalla kokonaiskasviuonekaasupäästöt konsernitilinpäätöksessä raportoidun liikevaihdon määrällä.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Scope 1 – suorat kasviuonekaasupäästöt

Oman toiminnan scope 1 -päästöt sisältävät itse tuotetun lämmön polttoaineiden kulutuksen aiheuttamat päästöt, kuljetusten, logistiikkatoimintojen ja työsuhdeautojen kuluttamien polttoaineiden päästöt sekä kylmäainevuodoista syntyvät päästöt.

Itse tuotetun lämmön päästöt on laskettu pääasiassa polttoainekulutukseen pohjautuen.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Kuljetusten päästöt Suomessa lasketaan kuljetusmuotoon ja tarkkoihin reittitietoihin pohjautuvien tonnakilometrien perusteella. Laskenta perustuu ISO 14083:2023 standardiin sekä GLEC-viitekehys V3.1:een. Suomen logistiikkatoimintojen ja muiden toimintamaiden kuljetusten osalta päästöt lasketaan pohjautuen polttoainekulutukseen.

Työsuhdeautojen päästöt lasketaan pääosin polttoainekulutukseen pohjautuen. Käyttöetautojen osalta laskenta pohjautuu ajokilometreihin ja autojen keskiarvoisiin päästöihin ajokilometriä kohden. Työsuhdeautojen päästöt sisältävät työsuhdeautot Suomessa, Tanskassa ja Latviassa.

Kylmäainevuotojen päästöissä on mukana kylmäkalusteet sekä kiinteistöjen kylmäjärjestelmien vuodot. Kylmäainevuotojen päästöt lasketaan kylmäaineiden täyttömäärän ja eri kylmäaineiden GWP (global warming potential) -arvojen perusteella. Kylmäainepäästöissä on myös arvioitu kiinteistöjen kylmäjärjestelmien vuotomäärät. Kiinteistöjen kylmäjärjestelmien vuotomäärät perustuvat yksittäisten kiinteistöjen saatavilla olevaan dataan, josta on laskettu keskimääräiset vuotomäärät kaikille kiinteistöille perustuen kohteen pinta-alaan.

### Scope 2 – energiankulutuksen epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt

Oman toiminnan scope 2 -päästöt sisältävät ostoenergian päästöt. Tähän kuuluu ostosähkö, kaukolämpö sekä -kylmä.

Ostosähkölle lasketaan sekä sijaintiperusteinen että markkinaperusteinen päästö. Sijaintiperusteinen päästö lasketaan kansallisilla keskimääräisillä päästökertoimilla. Markkinaperusteinen luku lasketaan Keskon käyttämien energiasopimusten sekä alkuperätakuusertifiointien perusteella. Ostosähkö, joka on katettu alkuperätakuilla, lasketaan nollapäästöisenä. Muu markkinaperusteinen ostosähkö lasketaan kansallisilla jäännösjakauman mukaisilla päästökertoimilla.

Keskon ostoenergiasta, eli ostosähköstä, kaukolämmöstä ja kaukokylmästä, yhteensä 60 %, eli noin 331 GWh, on katettu alkuperätakuin tai uusiutuvan energian sertifikaatein. Alkuperätakuiden ja uusiutuvan energian sertifikaattien sähkö on ydinvoimaa sekä tuulivoimaa.

Ostosähkön osalta kulutustiedot kattavat 97 % kiinteistöistä ja loput on arvioitu olemassa olevan tiedon pohjalta. Suomen osalta kaukolämmityksen kulutustiedot kattavat 98 % kiinteistöistä. Osassa toimintamaiden tietoja on puutteita kaukolämpötietojen osalta, mutta puuttuvien tietojen osuus ei ole merkittävä.

### Scope 3 – arvoketjun epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt

Kesko raportoi arvoketjun scope 3 -päästöistä kategoriat 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12 sekä 14. Pois jätetyt kategoriat on todettu epäolennaisiksi Keskon scope 3 -päästöjen kannalta, tai Keskolla ei ole kategorian kuvaamaa toimintaa. Osassa scope 3 -kategorioista on puutteita toimintamaiden osalta. Merkittävimmät puutteet on ilmaistu kategoriakohtaisesti laskentamenetelmättekstissä. Arvoketjun epäsuorien päästöjen laskenta pohjautuu laajalti arvioihin ja näin ollen laskentamenetelmät ja käytetyt lähteet sisältävät huomattavan määrän epävarmuustekijöitä, ja niitä voidaan käyttää vain erittäin korkean tason arviona todellisista ilmastovaikutuksista.

Laskennan pohjatiedot on kerätty Keskon järjestelmistä, ulkoisilta palveluntoimittajilta tai suoraan yhteistyökumppaneilta. Käytetyt päästökertoimet ovat pääosin Suomen paikallisista tai globaaleista tietokannoista. Käytettyjä tietokantoja ovat esimerkiksi DEFRA GHG conversion factors (2023), GLEC-viitekehys V3.1, Tilastokeskuksen polttoaineluokitus (2024) ja Rakentamisen päästötietokanta (2024). Yksittäisiä päästökertoimia sekä päästölaskelmia on saatu suoraan tavarantoimittajilta tai palveluntoimittajilta sekä muilta yhteistyökumppaneilta.

Keskon suurimmat arvoketjun päästöt syntyvät kategoriassa 1 Ostetut tuotteet ja palvelut. Avaamme seuraavassa tarkemmin suurimpien päästökategorioiden laskentamenetelmiä.

**Kategoria 1 – ostetut tuotteet ja palvelut, kategoria 11 – myytyjen tuotteiden käyttö ja kategoria 12 – myytyjen tuotteiden käsittely käyttöiän loppupäässä**  
Ostettujen tavaroiden ja palveluiden päästöt lasketaan pääosin perustuen ostettujen tuotteiden painoihin. Mikäli ostotietoa ei ole saatavilla, käytetään myyntitietoa. Mikäli tuotteen painotietoa ei ole saatavilla, lasketaan päästöt europohjaisesti. Ajoneuvojen päästöjen laskennassa on hyödynnetty autotoimialalla yleisesti käytössä olevaa laskentatyökalua.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla käytönaikaisen päästön osuuden oletetaan olevan 30 % koko elinkaaren aikaisista päästöistä relevanttien tuotekategorioiden osalta, esimerkiksi sähkölaitteet. Autokaupan loppukäsittelyn aikaisten päästöjen oletetaan olevan 5 % koko elinkaarenaikaisista päästöistä.

Palveluiden päästölaskennassa on mukana autotoimialan esittely- ja huoltotoiminnan päästöjä sekä Keskon ostamien siivous-, kiinteistöhuolto- ja tekniikkapalveluiden sekä IT-palveluiden päästöjä. Palveluiden osalta päästökertoimet perustuvat palveluntarjoajien ilmoittamiin kertomiin, joiden laskennallista keskiarvoa käytetään kaikkien samankaltaisten palveluiden päästöjen laskemiseen.

Leasing-autojen käytönaikaiset päästöt on sisällytetty myytyjen tuotteiden käyttö (11) sekä myytyjen tuotteiden käsittely käyttöänsä loppupäässä (12) -kategorioihin, sillä ajoneuvot pääsääntöisesti myydään vuokrakauden jälkeen, jolloin vuokrakauden aikaista päästöä ei ole sisällytetty kategoriaan 13 vuokratut omaisuuserät.

### Kategoria 2 – käyttöomaisuus

Laskenta sisältää vuoden 2024 aikana rakenteilla olevien tai valmistuneiden Keskon omistamien uusien rakennusten päästöt. Vain rakennusvaiheen päästöt on otettu huomioon olettaen, että käytönaikaiset tai rakennuksen elinkaaren lopussa olevat päästöt sisältyvät Keskon omiin scope 1 ja 2 -päästöihin. Rakentamisen aikaiset päästöt on jaksotettu rakentamiseen käytetyille vuosille.

Lisäksi kategoria sisältää K-Auto leasingin ajoneuvoinvestoinnit.

### Kategoria 4 – tuotantoketjun alkupään kuljetukset ja jakelu

Tuotantoketjun alkupään kuljetusten ja jakelun päästöt lasketaan suurimmaksi osaksi kuljetusmuotoon ja reittitietoihin pohjautuvien tonnikilometrien perusteella. Kansainväliset reittitiedot ovat keskimääräisiä. Suomessa tapahtuvissa kuljetuksissa ja jakelussa käytetään tarkkoja reittitietoja. Päästöjen laskennassa käytettävät tiedot saadaan Keskon toiminnanohjausjärjestelmästä. Laskenta perustuu ISO 14083:2023 -standardiin sekä GLEC-viitekehys V3.1:een.

Lisäksi kategorian päästöihin on laskettu Keskon päivittäistavara- ja autokaupan suurimpien tavarantoimittajien suorien kuljetusten päästöt ja postipalveluiden päästöt Suomessa.

K-Byggin ja Byggnätkerens kuljetuspäästöt on laskettu polttoaineen toteutuneen kulutuksen perusteella. Tietoihin sisältyy arvioita puutteellisista tiedoista johtuen.

### Kategoria 14 – K-kauppia-toiminta (Franchising)

K-kauppia-toiminnan päästölaskennassa on mukana kauppiaiden omistamien tai vuokraamien kiinteistöjen energiakulutuksen päästöt sekä kauppiaiden kylmälaiteiden kylmäainevuotojen päästöt.

K-kauppiaiden omistamien tai vuokraamien kauppojen energiankulutuksen päästöt lasketaan kauppapinta-alojen sekä sähkön ja lämmön ominaiskulutuksen perusteella. Ominaiskulutusten oletetaan olevan linjassa Keskon omassa vähittäiskauppatoiminnassa käytössä olevien kohteiden kanssa.

Kylmäainevuotojen päästöt lasketaan kylmäaineiden täyttömäärän ja eri kylmäaineiden GWP (global warming potential) -arvojen perusteella.

### Tavoitteet

Scope 1 ja scope 2 -päästöissä tavoitteemme on yhteensä noin 30 %:n päästövähennys vuoden 2024 lähtötasoon verrattuna. Päästöjen lähtötasovoosi ja tavoitetaso on laskettu markkinaperusteisesti. Vuoden 2030 -päästövähennysten tavoitetasot on myös määritelty erikseen scope 1 ja scope 2 -päästöille perustuen arvioon eri päästölähteiden kehitymisestä. Scope 2 -päästötavoite sijaintiperusteisesti laskettuna perustuu arvioon ostosähkön- ja lämmön kulutuksesta vuonna 2030. Koska näkymää kansallisten keskiarvoisten ostosähkön ja -lämmön päästökerrointen kehitymisestä ei ole saatavilla, laskenta on toteutettu vuoden 2024 kansallisilla päästökertoimilla.

Keskon arvoketjuun kohdistuva tavoite on, että 67 % tavarantoimittajista ja palveluntuottajista ostojen perusteella mitattuna asettaa tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet vuoden 2026 loppuun mennessä. Vuonna 2024 toimittajista 48 % oli asettanut tieteeseen perustuvat, lyhyen aikavälin päästötavoitteet. Toteuma on laskettu jakamalla niiden toimittajien ostoeurot, jotka ovat asettaneet tieteeseen perustuvat

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

päästötavoitteet, Keskon kokonaisostoeuroilla. Tieteeseen perustuvien päästötavoitteiden seuranta pohjautuu SBTi:n sekä CDP:n tietokantoihin. Ostoeuroina käytetään vuoden 2023 lukuja, sillä vuoden 2023 ostoeurot ovat valintaperuste toimittajille, jotka Kesko kutsuu vastaamaan CDP:n ilmastokyselyyn.

Energiastrategiamme tavoitteena on parantaa energiatehokkuutta 10 % vuosien 2024-2030 aikana. Tavoitteen saavuttamiseksi meidän on toteutettava energiatehokkuustoimia yhteensä vähintään 95 GWh:n edestä. Toteutuneita energiatehokkuustoimia ja niiden vaikutuksia seurataan Keskon tietojärjestelmään kirjattujen toimenpiteiden ja niille kirjattujen sähkö- ja lämpösäästötietojen perusteella.



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

# E5 RESURSSIEN KÄYTTÖ JA KIERTOTALOUS

## Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

### Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät olennaiset vaikutukset

Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Pakkauksiin liittyvät resurssien ulosvirtaukset</b>			
Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	Tuotteiden logistiseen ketjuun kuuluu useita pakkauksia logistiikan pakkaamisesta aina yksittäisen tuotteen myyntipakkaukseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muovin käytön vähentäminen pakkauksissa.</li> <li>• Osallistuminen pakkausmateriaaleja koskeviin tutkimus- ja kehityshankkeisiin.</li> </ul>
<b>Jätteet ja ruokahävikki</b>			
Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	Keskon toiminnassa syntyy jätettä etenkin varasto- ja logistiikkatoiminnoissa ja omilla vähittäiskauppatoiminnoissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jätteiden kierrätysasteen nostaminen varmistamalla asianmukaiset keräilyvälineet jokaisessa toimipisteessä ja henkilöstön osaaminen.</li> <li>• Polttoon menevän jätteen vähentäminen.</li> </ul>
Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa sekä tukuissa syntyy ruokahävikkiä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruokahävikkihierarkian mukaiset toimenpiteet hävikin ennaltaehkäisyssä tilausten ja valikoiman hallinnalla sekä tehokkaalla logistiikkaprosessilla.</li> </ul>
Tosiasiallinen negatiivinen	Alavirta	K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa syntyy ruokahävikkiä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruokahävikkihierarkian mukaiset toimenpiteet hävikin ennaltaehkäisyssä tilausten ja valikoiman hallinnalla sekä alennettujen hintojen avulla parasta ennen päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan lähestyessä.</li> </ul>

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Kiertotalouteen liittyvät tavoitteet

Tavoite	Yksikkö	Tavoite	
		2024	2030
Jätteiden kierrätysaste	%	67 %	73 %
Ruokahävikki Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa	%	0,45 %	0,22 %
Ruokahävikki K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnoissa	%	1,68 %	1,10 %

Kesko on vuonna 2024 asettanut tavoitteen parantaa jätteen kierrätysastetta kuusi prosenttiyksikköä vuoden 2030 loppuun mennessä verrattuna vuoden 2024 lähtötasoon. Tavoite liittyy jätehierarkian tasoon kierrätys eli uusiokäyttö.

Keskon päivittäistavarakaupan toimiala on sitoutunut puolittamaan ruokahävikkiprosentin vuoden 2019 lähtötasosta vuoteen 2030 mennessä. Puolitustavoite kattaa Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnan sekä K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnot. Tavoite liittyy jätehierarkian jätteen määrän ja haitallisuuden vähentämisen tasoon. Elintarvikealan toimijoilla Suomessa on lakisääteinen velvoite raportoida ruokahävikki Luonnonvarakeskukselle. Ruokahävikkiin liittyvä tavoite on myös yksi Keskon vastuullisuustavoitteisiin sidottujen lainojen mittareista.

Tavoitteet on asetettu vapaaehtoisesti eivätkä ne ole tieteeseen perustuvia.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät yleiset toimintaperiaatteet

Kestävän kehityksen politiikassa Kesko on sitoutunut vähentämään ruokahävikkiä omissa toiminnoissaan sekä yhteistyössä sidosryhmien kuten alavirrassa toimivien kauppiaasyrittäjien kanssa. Kestävän kehityksen politiikassa sitoudumme myös vähentämään pakkausmateriaalien, erityisesti muovin, käyttöä sekä edistämään pakkausmateriaalien kierrätettävyyttä omien tuotemerkkien tuotteissa. Keskon omien merkkien tuotteiden ja logistiikan pakkaamisen periaatteita on käsitelty tarkemmin 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.

Kestävän kehityksen politiikan periaatteiden toimeenpanemisesta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen.

## Pakkauksiin liittyvät resurssien ulosvirtaukset

Keskolla on omien merkkien tuotteita ja logistiikan pakkaamista koskeva pakkauslinjaus. Pakkauslinjauksessa Kesko on sitoutunut välttämään ylimääräisen pakkausmateriaalin käyttöä sekä vähentämään muovin käyttöä pakkauksissa.

Tuotteen logistinen ketju sisältää useita pakkauksia. Pakkaushierarkian tasoja ovat kuljetuspakkaus, ryhmäpakkaus ja myyntipakkaus. Nämä pakkaushierarkian tasot kattavat pakkaamisen aina satojen tuotteiden kuljetuspakkauksista yksittäisen tuotteen myyntipakkaukseen.

Kesko on sitoutunut useisiin kansallisiin kiertotalouteen liittyviin green deal -sopimuksiin. Päivittäistavarakauppa on sitoutunut elintarvikealan materiaalitehokkuussitoumukseen ja SUP green dealin (Single Use Plastic), joihin kuuluu ruokahävikkiin, jätteiden kierrätysasteen nostamiseen sekä kertakäyttömuovien vähentämiseen liittyviä tavoitteita ja toimia. Sitoumukset kattavat sekä Keskon omia toimintoja että alavirrassa toimivien kauppiaasyrittäjien toimintoja. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa Suomessa on liittynyt mukaan rakentamisen muovit green deal -sopimukseen, jonka tavoitteena on vauhdittaa

muovien kiertotaloutta vähentämällä kertakäyttöisen muovin käyttöä, lisätä kierrätysmuovien käyttöä sekä edistää muovin kierrätystä rakennusosalalla.

Kesko on osallisena myös useissa tutkimus- ja kehityshankkeissa, joissa yhteistyössä kumppanien kanssa pyritään löytämään uusia kiertotaloutta tukevia ratkaisuja sekä ratkaisuja esimerkiksi muovin määrän vähentämiseen koko arvoketjussa pitkällä aikavälillä.

## Pakkausten kierrätettävyys

Keskon omien merkkien tuotteiden pakkausten materiaaleista 97 % on kierrätettäviä. Materiaaliedot on laskettu tuotteen myyntipakkauksen perusteella. Luku kertoo materiaalin kierrätettävyydestä, mutta ei siitä meneekö pakkaus lopulta kiertoon. Luku kattaa pakkaukset omien merkkien tuotteista Suomessa. Kierrätettäviä materiaaleja ovat Suomessa kuluttajille lajiteltavissa olevat materiaalit. Ei-kierrätettäviä pakkausmateriaaleja ovat kumi, kuluttajapakkausten puu, keramiikka ja posliini. Omien merkkien tuotteiksi lasketaan tuotteet, joiden tavaramerkki on Keskon omistama tai Kesko mainitaan tuotteen pakkausmerkinnöissä yhteystietona.

## Ruokahävikki

Kesko on sitoutunut puolittamaan ruokahävikkiprosentin vuoteen 2030 mennessä vuoden 2019 lähtötasosta. Sitoumus kattaa Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnan ja Kespron noutotukut sekä K-ruokakauppiaiden kauppatoiminnot.

Kesko on laatinut ruokahävikkitiekartan ja ruokahävikkihierarkian ruokahävikin määrän vähentämiseksi. Ruokahävikin puolitustavoitteen mukaisesti myös ruokahävikkihierarkiassa on huomioitu sekä Keskon että K-ruokakauppiaiden toiminnoissa syntyvä ruokahävikki ja keinot sen vähentämiseksi.

Tärkeimpiä keinoja hävikin ennaltaehkäisyyn ovat K-ruokakaupoissa ja Kespron tukuissa tehtävä valikoimahallinta sekä ennuste- ja tarvesuunnittelu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että oikea määrä asiakkaiden haluamia tuotteita on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Hävikin ehkäisyyn kannalta tärkeimmät päätökset tehdään jo valikoimaa muodostaessa.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Hävikin ennaltaehkäisyyn lisäsi K-ruokakaupoissa keskeinen hävikin vähentämiskeino on myydä tuotteita alennetuilla hinnoilla niiden parasta ennen -päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan lähestyessä.

Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa syntyvästä syömäkelpoisesta mutta myyntiin kelpaamattomasta hedelmä- ja vihanneshävikistä tuotetaan hävikkituotteita. Tästä esimerkkinä ovat varastoinnissa syntyvästä tomaatti- ja paprikahävikistä valmistetut keitot.

Ruokahävikkiin luetaan kaksi ruokahävikkihierarkian alinta tasoa, elintarvikekelpoisen ruoan lahjoittaminen ruoka-apuun sekä elintarvikekelpoton biojäte. K-ruokakaupat ja Kespron noutotukut lahjoittavat elintarvikekelpoisia myynnistä poistettuja tuotteita jaettavaksi ruoka-apuna. Elintarvikekelvottomasta ruokahävikistä tuotetaan biokaasua, jota hyödynnetään energiana.

## Keskon ruokahävikkihierarkia



Ruokahävikin johtamisen ohjausryhmä seuraa ruokahävikin vähentämisen tavoitteita Keskon päivittäistavarakaupassa. Ohjausryhmän tehtävä on varmistaa ruokahävikkitiekartan vuosikohtaisissa tavoitteissa pysyminen. Ruokahävikin vähentäminen on jatkuvaa työtä, johon osallistuu laaja-alaisesti päivittäistavarakaupan toimialan henkilöstöä eri tehtävissä sekä K-ruokakauppiat henkilökuntineen.

K-ruokakaupoissa on tehty vuoden 2024 aikana toimenpiteitä esimerkiksi minimivarastojen vähentämiseksi sekä ennakkotilaamisen vähentämiseksi ja tarkentamiseksi. Lisäksi ruokakauppojen henkilökunnalle on julkaistu uudet perustason ja syventävän tason verkkokoulutukset hävikin hallintaan.

## Tavoitteessa edistyminen 2024

Tavoite	Yksikkö	Tavoite		
		2019	2024	2030
Ruokahävikki Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa	%	0,44 %	0,45 %	0,22 %
Ruokahävikki K-ruokakauppioiden kauppatoiminnoissa	%	2,12 %	1,68 %	1,10 %

Ruokahävikin puolitustavoitteen perusvuosi on 2019. Ruokahävikkiprosentti Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa oli 0,44 % ja K-ruokakauppioiden kauppatoiminnoissa 2,12 % vuonna 2019.

Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnot kattavat K-ruokakauppoja ja Kespron foodservice-asiakkaita palvelevat varasto- ja logistiikkatoiminnot. Ruokahävikin suhteellinen taso on pysynyt samalla tasolla vuoden 2019 lähtötasosta Keskon varasto- ja logistiikkatoiminnoissa. K-ruokakauppoja palvelevissa varasto- ja logistiikkatoiminnoissa hävikkiprosentti on laskenut vuoden 2019 tasosta ollen 0,36 % vuonna 2019 ja 0,29 % vuonna 2024.

K-ruokakauppoja palvelevan logistiikan ja ruokakauppatoiminnoissa syntyvän hävikin yhteenlaskettu hävikkiprosentti oli 2,32 % vuonna 2019. Hävikkiprosentti laski vuoteen 2024 mennessä 1,84 %:iin. Prosentti lasketaan suhteuttamalla kauppoja palvelevan logistiikan ja K-kauppioiden kauppatoiminnoissa syntyvän ruokahävikin yhteismäärä kaupoissa myytyjen ruokakilojen määrään.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Ruokahävikkiin lasketaan jätteeksi tai eläinrehuksi päätyneet elintarvikkeet sekä ruoka-apulahjoitukset. Ruokahävikkiprosentti lasketaan suhteuttamalla kilomääräinen ruokahävikki myytyihin ruokakiloihin raportointikauden aikana.

## Jätteiden hallinta ja kiertotaloustoimet

Kesko on sitoutunut pienentämään loppukäsittelyyn ohjatun jätteen määrää ja nostamaan kiertoon ohjattujen jätteiden määrää toiminnassaan.

Keskolla on keskitetty jätehuollon sopimus, eli kiertotaloussopimus, joka kattaa suurelta osin Keskon toiminnot Suomessa. Itsenäisten ruoka- ja rautakauppojen on myös mahdollista liittyä sopimukseen. Sopimuksen tavoite on ehkäistä syntyvän jätteen määrää, tehostaa kierrätystä ja edistää kiertotaloutta.

Keskeisiä keinoja jätteiden käsittelyn tehostamisessa ja kierrätysasteen nostamisessa ovat asianmukaisten keräilyvälineiden varmistaminen jokaisessa toimipisteessä, henkilöstön osaamisen varmistaminen sekä kierrätyskonseptit. Jätteen kierrätysasteen nostamisessa keskeisiä toimenpiteitä ovat muovipakkausjakeen erilliskeräyksen tehostaminen ja polttoon menevän energijätteen vähentäminen.

Kiertotalouden edistämiseen ja jätteiden kierrätysasteen nostamiseen tähtäävät keskeiset toimet lähtevät konsernin jätehierarkian sekä toimialakohtaisten toimintasuunnitelmien muodostamisesta. Monet toimenpiteet ovat jo osa jokapäiväistä toimintaa Keskon toimipaikoissa, mutta uusia kiertotalouden mukaisia toimintamalleja kartoitetaan ja toimintaa pyritään tehostamaan jatkuvasti.

## Tavoitteessa edistyminen

Tavoite jätteiden kierrätysasteen nostamisesta asetettiin vuonna 2024. Tavoitteen edistymistä seurataan toimialatasoisesti. Toimialoilla tavoitteen edistymistä seuraavat toimialojen vastuullisuuden ohjausryhmät. Ohjausryhmien tehtävä on seurata ja ohjata kierrätysastetta sekä asettaa tarvittavia toimialakohtaisia toimenpiteitä toimintasuunnitelmien avulla. Konsernitasolla tavoitteen edistymisestä raportoidaan vastuullisuuden johtoryhmälle.

## Jätteen määrä ja koostumus

### Jätteet yhteensä

Tonnia	2024
Tavanomainen jäte	27 177
Vaarallinen jäte	782
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>27 959</b>
Kierrätetty jäte yhteensä	18 854
Kierrättämätön jäte yhteensä	9 105
Kierrättämättömän jätteen prosenttiosuus kaikista jätteistä, %	33 %

### Tavanomainen jäte

Tonnia	2024
Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte	
Valmistelu uudelleen käyttöä varten	-
Kierrätys	18 470
Muut hyödyntämistoimet	7 959
<b>Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte yhteensä</b>	<b>26 430</b>
Loppukäsittelyyn ohjattu jäte	
Poltto	210
Kaatopaikalle sijoittaminen	531
Muut loppukäsittely	6
<b>Loppukäsittelyyn ohjattu jäte yhteensä</b>	<b>747</b>
<b>Tavanomainen jäte yhteensä</b>	<b>27 177</b>

### Vaarallinen jäte

Tonnia	2024
Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte	
Valmistelu uudelleen käyttöä varten	2
Kierrätys	384
Muut hyödyntämistoimet	376
<b>Loppukäsittelystä muualle ohjattu jäte yhteensä</b>	<b>762</b>
Loppukäsittelyyn ohjattu jäte	
Poltto	9
Kaatopaikalle sijoittaminen	2
Muut loppukäsittely	9
<b>Loppukäsittelyyn ohjattu jäte yhteensä</b>	<b>21</b>
<b>Vaarallinen jäte yhteensä</b>	<b>782</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Jätettä syntyy erityisesti Keskon omista vähittäiskauppatoiminnoista sekä varastointi- ja logistiikkatoiminnoista. 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 suurena 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.

Keskon Suomessa ja Ruotsissa ostamasta ydinvoimalla tuotetusta sähköstä syntyi radioaktiivista jätettä 141 kg. Suomessa ja Ruotsissa ydinjätteen hallinnointi sekä loppusijoittaminen ovat tarkkaan säänneltyä ja valvottua.

## Laadintaperiaatteet

Jätteen määrä kattaa Keskon omista toimipisteissä syntyneen jätteen määrän sekä ulkoistetuissa varastointipalveluissa syntyneen jätteen määrän.

Tiedot syntyneen jätteen määrästä 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. Jätteen määrä ulkoistetuissa varastointipalveluissa sekä joissakin K-Citymarket-tavarataloissa sisältää arvioita Keskolle kohdistuvan jätteen määrästä.

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 poltaksi.

Vaarallinen jäte on luokiteltu Euroopan parlamentin direktiivi 2008/98 liitteen 3 mukaan. Loput jätteet luokitellaan tavanomaisiksi. Kaikki jätteiden loppukäsittely on luokiteltu kunkin toimintamaan jätteenkäsittelytapojen mukaisesti, jolloin maiden välisissä käsittelytavoissa voi olla eroavaisuuksia.

Kierrätysprosenttiin lasketaan mukaan kierrätetty jäte, joka suhteutetaan koko syntyneen jätteen määrään raportointikauden aikana.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## SOSIAALINEN VASTUU

## S1 OMA TYÖVOIMA

## Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

## Omaan työvoimaan kohdistuvat olennaiset vaikutukset

Osa-aiheet	Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Työolot</b>				
<b>Työllisyys ja osapuolten yhteistyö</b> • Työllisyysturva • Riittävä palkka • Työehtosopimusneuvottelut • Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu	Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta	Työllisyysturvaan, riittävään palkkaan, työehtoihin ja vuoropuheluun liittyvä, jatkuva yhteistyö henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa varmistaa henkilöstölle oikeudenmukaiset työehdot ja työskentelyolosuhteet.	Keskossa on sovitut yhteistoimintamallit siitä, miten henkilöstö voi vaikuttaa heitä koskeviin asioihin ja miten jatkuvalla vuoropuhelulla vaikutetaan yhteistoimintakulttuuriin.
<b>Työnteon tavat, työn- ja vapaa-ajan tasapaino</b> • Työaika • Työ- ja yksityiselämän tasapaino	Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta	Työnteon tapojen kehittäminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino antavat mahdollisuuden merkitykselliseen ja joustavaan työskentelyyn koko työsuhteen elinkaaren ajan. Oikeus ja mahdollisuus perhevapaisiin on olennaista työntekijöille. Tarjoamme erilaisia vaihtoehtoja työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainoon.	Kehitämme työtä entistä joustavammaksi ja sujuvammaksi ja tarjoamme työntekijöille erilaisia joustoja, kuten esimerkiksi liukuva työaika, joustotyöaika, osa-aikatyö ja asiantuntijoille hybridityö. Näillä joustoilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen, hyvään työntekijäkokemukseen ja työhön sitoutumiseen.
<b>Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi</b>	Tosiasiallinen negatiivinen	Oma toiminta	Meillä on laajasti erilaisia tehtäviä, joita koskevat työterveys- ja -turvallisuushaasteet myös vaihtelevat. Ne saattavat vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn lyhyellä tai pitkällä aikavälillä.	Vastaamme tunnistettuihin vaikutuksiin työturvallisuuden johtamismallilla ja systemaattisella suunnittelulla erilaisten työterveys- ja -turvallisuushaasteiden ennakoinnaksi ja minimoimiseksi. Vaikutukset ja niiden hallinta painottuvat eri tavoin eri yksiköissä ja ikäryhmissä.
<b>Yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille</b>				
<b>Yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen</b> • Sukupuolten tasa-arvo ja sama palkka • Monimuotoisuus • Toimenpiteet työpaikalla esiintyvän häirinnän torjumiseksi	Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta	Yhdenvertainen kohtelu, monimuotoisuus ja mukaan ottaminen vaikuttavat merkittävästi työpaikan houkuttelevuuteen ja työntekijöiden pysyvyyteen. Keskolla on nollatoleranssi väkivaltaan ja häirintään henkilöstön terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi.	Hallitsemme yhdenvertaiseen kohteluun liittyviä vaikutuksia DEI-ohjelman (diversity, equity, inclusion) avulla. Syrjimätön rekrytointi, hyvä johtaminen, toimivat henkilöstökäytännöt, häirinnän ehkäisymallit ja koulutus tukevat positiivisten vaikutusten edistämistä. Varmistamme sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisen palkitsemisen toteutumista palkitsemisen periaatteiden ja käytäntöjen avulla.
<b>Koulutus ja taitojen kehittäminen</b>	Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta	Henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen, taitojen kehittämiseen ja uralla kehittämiseen.	Osaamisen kehittäminen perustuu liiketoiminnan tavoitteisiin. Johtamismallin vuosikellon mukaisesti esihenkilö ja työntekijä käyvät kehityskeskustelun, jossa sovitaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Keskolla on henkilöstölle suunnattu lähi- ja verkkokoulutustarjonta, joka julkaistaan intranetissä.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestäväysselvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 on käsitelty konsernin luottamushenkilöiden ryhmässä. Oma henkilöstö käsittää kaikki ne Keskon työntekijät, jotka ovat työsuhteessa Keskon. Työsuhdetyypit on kuvattu tarkemmin S1 Henkilöstön avainluvut -kohdassa. Osassa Keskon liiketoimintoja työskentelee henkilöstövuokrausyritysten kautta palkattuja työntekijöitä. Käytämme vaihteittain käyttöön otettavien tiedonantovaatimusten helpotusta emmekä julkaise tietoja ei-työsuhteisista työntekijöistä kestävyys selvityksen ensimmäisenä laatimisvuonna.

Keskossa on tunnistettu myönteisiä vaikutuksia omaan henkilöstöön seuraavilla alueilla: Työllisyys ja osapuolten yhteistyö, työntöön tavat ja työn ja vapaa-ajan tasapaino, yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen sekä koulutus ja taitojen kehittäminen. Näitä kuvataan eri osa-alueiden kohdissa yksityiskohtaisemmin. Olemme tunnistanee tosiasiallisen negatiivisen vaikutuksen työturvallisuuden alueella liittyen työtaturmiin. Työtaturmat ovat yleensä yksittäisiä ja pääsääntöisesti lieviä. Eniten työtaturmia määrällisesti aiheutuu logistiikkatyöntekijöille ja automekaniikoille sekä kaupan työntekijöille. Suomessa alle 35-vuotiaiden osuus korostui työtaturmissa muihin ikäryhmiin verrattuna.

Sairauspoissaolopäivien määrä on kääntynyt laskuun. Diagnostisoiduissa sairauspoissaoloissa suurin syy oli mielenterveyden häiriöt, jotka korostuivat erityisesti alle 35-vuotiailla nuorilla ja kaupan tehtävissä. Tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot korostuivat erityisesti yli 50-vuotiailla työntekijöillä.

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 olennaisia vaikutuksia omaan henkilöstöön vihreän siirtymäsuunnitelman osalta.

## Vaikutusten hallinta

Keskon henkilöstöjohto tekee neljännesvuosittain HR:n riskianalyysin. Riskiarviot ja tarvittavat mitigointitoimenpiteet ovat olennainen osa kaikkea Keskon omaa henkilöstöä koskevaa toimintaa ja päätöksentekoa. Työturvallisuuden, työterveyden ja hyvinvoinnin

osalta tehdään erillistä systemaattista seuranta datan avulla ja jatkotoimenpiteiden suunnittelua konsernin ja liiketoimintojen yhteistyönä. Teemme tiivistä yhteistyötä vakuutusyhtiöiden ja työterveyden palveluntuottajien kanssa negatiivisten vaikutusten hallitsemiseksi ja vähentämiseksi. Konsernin ja toimialojen HR:n, lakiasioiden ja vastuullisuuden yksiköiden vastuhenkilöt sekä liiketoimintojen vastuhenkilöt ja esihenkilöt ovat keskeisiä tahoja tunnistettujen olennaisten vaikutusten hallinnoinnissa. Eri osa-alueilla tehdään laajasti henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa yhteistyötä, jota kuvataan tarkemmin Oman henkilöstön osallistaminen -kohdassa.

Olennaiset tunnistetut vaikutukset oman henkilöstön näkökulmasta on otettu huomioon Keskon vastuullisuusstrategiassa ja henkilöstöstrategiassa sekä näihin liittyvissä tavoitteissa.

## Omaan henkilöstöön liittyvät tavoitteet

Tavoite	Yksikkö	Tavoite	
		2024	2030
Työtaturmataajuus, oma henkilöstö	Työtaturmataajuus (TRIF)	25,9	22,0
Työntekijöiden hyvinvointi	Hyvinvointi-indeksi	83	86
Monimuotoisuus ja mukaan ottaminen	D&I-indeksi	87	89
Sukupuolten tasapainoinen edustus ylimmässä johdossa	%, aliedustetun sukupuolen osuus	27,7 %	40,0 %
Sukupuolten tasapainoinen edustus keskijohdossa	%, aliedustetun sukupuolen osuus	32,8 %	45,0 %

Keskon asettamat kestävyystavoitteet ja -mittarit hyvinvoinnin ja työturvallisuuden sekä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen osa-alueille ovat yllä olevassa taulukossa. Kestävyystavoitteet on käsitelty myös konsernin luottamushenkilöiden ryhmässä.

Konsernijohtoryhmä seuraa säännöllisesti omaan henkilöstöön liittyviä tavoitteita osana vastuullisuusstrategian etenemistä. HR- ja vastuullisuusjohto, HR-vastuhenkilöt, ohjaus- ja työryhmät sekä henkilöstön edustajat seuraavat tavoitteiden toteutumista. Keskeisiä seurantakeinoja ovat henkilöstötutkimuksen tulokset, jatkuva suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelut. Lisäksi teemme kohdennettuja kyselyjä tai haastatteluja tarpeiden kartoittamiseksi liiketoiminta- tai maakohtaisesti. Seuraamme sukupuolten tasapainoista edustusta Keskon henkilöstöjärjestelmän tietojen avulla. Omaa henkilöstöä koskevat tavoitteet perustuvat henkilöstöön liittyviin toimintaperiaatteisiin. Vuosi 2024 on henkilöstöön liittyvien mittareiden lähtötaso ja tavoitetaso on asetettu vuoteen 2030.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Omaa henkilöstöä koskevat yleiset toimintaperiaatteet

Konsernin henkilöstöpolitiikka ja K Code of Conduct -toimintaohje sekä vastuullisuus- ja henkilöstöstrategiat ohjaavat ja tukevat tavoitteellista henkilöstöön liittyvää toimintaa. Henkilöstöpolitiikka sisältää linjaukset ja toimintaperiaatteet seuraavista kokonaisuuksista: johtamisen kulmakivet, suorituksen johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja moninaisuus, työturvallisuus ja hyvinvointi sekä rekrytointi. Näiden lisäksi on laadittu terveys- ja työturvallisuusperiaatteet, osaamisen kehittämisen periaatteet ja palkitsemisen periaatteet. K Code of Conduct -toimintaohjeen mukaisesti emme hyväksy lapsityövoiman käyttöä, mitään pakkotyön muotoa tai ihmiskauppaa tai muita modernin orjuuden muotoja. Kaikki mainitut toimintaperiaatteet kattavat koko oman henkilöstön kaikissa toimintamaissa ja ne ovat henkilöstön saatavilla Keskon intranetissä. Työllisyys ja osapuolten yhteistyö sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino eivät ole osana toimintaperiaatteita. Henkilöstöpolitiikka, K Code of Conduct sekä terveys- ja työturvallisuusperiaatteet ovat saatavilla Keskon ulkoisilla verkkosivuilla.

Henkilöstöpolitiikka on hyväksytty Keskon hallituksessa ja terveys- ja työturvallisuusperiaatteet Keskon työsuojelun ohjausryhmässä. Ylin vastuhenkilö edellä mainittujen henkilöstöä koskevien toimintaperiaatteiden käytäntöön viennissä on henkilöstöstä vastaava johtaja, joka on konsernijohtoryhmän jäsen. Toimintaperiaatteita käsitellään myös kunkin aihekohdan yhteydessä.

Tämän kestävyyselvityksen 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. Emme hyväksy pakkotyön emmekä lapsityövoiman käytön muotoja. Varmistamme turvalliset ja terveelliset työolot paikallisten lakien, kansainvälisten työturvallisuusstandardien ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Keskon vuorovaikutus henkilöstön kanssa perustuu avoimuuteen, osallistamiseen ja jatkuvaan dialogiin.

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.

## Henkilöstön avainluvut

### Työntekijöiden sukupuolijakauma, henkilömäärä

Sukupuoli	Työsuhteisten työntekijöiden määrä
Miehet	10 853
Naiset	7 444
Muut	12
Ei ilmoitettu	-
<b>Työsuhteiset työntekijät yhteensä</b>	<b>18 309</b>

Konsernin henkilökunta keskimäärin muutettuna kokoaikaisiksi työntekijöiksi segmentteittäin on kerrottu konsernitilinpäätöksen liitteessä 2.5 Liiketoiminnan kulut ja maantieteellinen jakauma liitteessä 2.2 Segmenttitiedot.

### Henkilömäärä maissa, joissa on yli 50 työntekijää ja joiden osuus on vähintään 10 % työsuhteisten työntekijöiden kokonaismäärästä

Maa	Työsuhteisten työntekijöiden määrä
Suomi	12 555
Norja	2 091



## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
• Kestävyys selvitys
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

## Työntekijät sopimustyypeittäin eriteltynä sukupuolen mukaan, henkilömäärä

	2024				
	Naiset	Miehet	Muut	Ei ilmoitettu	Yhteensä
Työsuhteisten työntekijöiden määrä	7 444	10 853	12	-	18 309
Vakinaiset	6 528	9 183	10	-	15 721
Määräaikaiset	659	896	1	-	1 556
Vaihtelevalla työajalla työskentelevät	257	774	1	-	1 032
Kokoaikaiset	3 845	8 533	4	-	12 382
Osa-aikaiset	3 599	2 320	8	-	5 927

## Työntekijät sopimustyypeittäin maittain eriteltynä, henkilömäärä

	2024									
	Suomi	Norja	Ruotsi	Tanska	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Kiina*	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

\*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 vaihtuvuus

	2024
Yrityksestä lähteneiden työntekijöiden lukumäärä	4 161
Lähtövaihtuvuus-%	18,5 %

Henkilöstön vaihtuvuuteen lasketaan mukaan kaikki vuoden aikana konsernista lähteneet työsuhteiset työntekijät jaettuna vuoden keskimääräisellä henkilölukumäärällä. Vuoden keskimääräinen henkilölukumäärä lasketaan raportointikuukausien keskimääräisen henkilömäärän keskiarvona.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

#### Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

#### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

#### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Oman henkilöstön osallistaminen

### Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa

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 kautta. Yhteistyömallit vaihtelevat maittain paikallisen lainsäädännön mukaisesti. Kesko-konsernissa on seuraavia henkilöstöfoorumeita henkilöstöön kohdistuvien vaikutusten kehittämiseksi ja seuraamiseksi: Keskon konserniyhteistyökokous puolivuositain, luottamushenkilöiden ryhmä kuukausittain, liiketoimintokohtaiset henkilöstöasioiden johtoryhmät kuukausittain tai vähintään neljännesvuositain sekä kaksi kertaa vuosittain 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. Henkilöstön osallistamisen tehokkuutta arvioidaan vuoropuhelun määrällä, käsitellyillä asioilla, henkilöstön edustajien antamalla jatkuvalla palautteella ja ylimmälle johdolle esitetyillä kysymyksillä konserniyhteistyökokouksessa.

Olemme toteuttaneet Keskossa koko henkilöstölle K Voices -henkilöstötutkimuksen, jonka avulla selvitimme henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia laajasti. Henkilöstötutkimuksen pohjalta tiimit ja yksiköt laativat kehittämissuunnitelmat vuonna 2024. Lisäksi esimerkiksi Suomessa on käyty keskusteluja kielivähemmistöjen kanssa, jotta heidät saadaan paremmin osalliseksi työyhteisöön, ja englanninkielistä viestintää on lisätty.

Kesko kunnioittaa työntekijöiden järjestäytymisvapautta ja kollektiivista neuvottelua paikallisen lainsäädännön mukaisesti. Työoloja, palkkausta tai työehtosopimuksia koskevissa kysymyksissä tarjoamme työntekijöille kanavia vaikuttaa heihin kohdistuviin päätöksiin.

### Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi

Järjestämme työntekijäfoorumeita ja kuulemistilaisuuksia, joissa henkilöstö voi tuoda esiin näkemyksiään mahdollisista työoloista, työterveyttä ja -turvallisuutta tai syrjintää koskevista ongelmista. Työntekijöiden esiin tuomat haasteet voivat 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 arviointiin. Työntekijöiden osallistaminen auttaa tunnistamaan sekä nykyisiä että mahdollisia riskejä tehokkaammin.

Käsitlemme työntekijöiden huolenaiheet asianmukaisesti ja tehokkaasti seuraavien osa-alueiden avulla: selkeä viestintä, nopea ja systemaattinen tutkinta sekä oikeudenmukainen työntekijää tarvittaessa suojaava käsittelyprosessi. Seuraamme aktiivisesti korjaustoimenpiteiden tehokkuutta ja teemme tarvittavia uusia toimenpiteitä.

Kesko tekee tiivistä yhteistyötä työntekijöiden edustajien, kuten luottamushenkilöiden ja ammattiliittojen kanssa. Järjestämme säännöllisiä keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät voivat tuoda esiin huolenaiheitaan ja keskustella niistä suoraan johdon kanssa. Näissä tilaisuuksissa käsittelemme ajankohtaisia asioita ja pyrimme löytämään ratkaisuja yhdessä. Keskusteluja on käyty muun muassa työn kuormittavuudesta, ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisesta ja hybridityömalleista eli lähi- ja etätöiden yhdistämisestä sekä palkitsemiskäytännöistä.

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, voi käyttää SpeakUp-ilmoituskanavaa (whistleblowing), jossa kaikki ilmoitukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. SpeakUp-kanavaa ylläpitävän yrityksen

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

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. Suomessa Task Force -toimintamallilla voidaan selvittää mahdollisia laajempia tai vakavampia henkilöstöltä saatuja ilmoituksia. Lisäksi erilaisten kyselyjen avulla työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiä ja toiveita anonyymisti. Muut kuin SpeakUp-kanavan kautta tulevat tapaukset ja sisäiset selvitykset ovat HR:n ja työsuhdejuridiikan normaalityötä eikä niitä tilastoida. Liiketoimintojen HR ja henkilöstön edustajat käsittelevät henkilöstön kokemia haasteita ja huolenaiheita sekä seuraavat toimenpiteiden tehokkuutta.

## Työllisyys ja osapuolten yhteistyö

Työllisyys ja osapuolten yhteistyö käsittää seuraavat Oma työvoima -standardin työoloihin liittyvät osa-osa-aiheet: työehtosopimusten kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu, riittävä palkka ja sosiaalinen suojelu.

## Työllisyyden ja osapuolten yhteistyöhön liittyvät toimintaperiaatteet

Edistämme jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden ja henkilöstön edustajien kanssa oikeudenmukaisten työehtojen ja työskentelyolosuhteiden varmistamiseksi.

## Työllisyyden ja osapuolten yhteistyöhön kohdistuvat toimenpiteet

Hyvä työnantajakuva on keskeinen tekijä osaavien työntekijöiden rekrytoinnin varmistamiseksi ja työhön sitoutumiseksi. Yhdenvertainen kohtelu, monimuotoisuus, henkilöstön mukaan ottaminen, kehittymismahdollisuudet ja näihin liittyvät toimenpiteet vaikuttavat merkittävästi työpaikan houkuttelevuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen.

Ammattiliittojen kautta tapahtuva edustus työpaikoilla on Pohjoismaissa laajaa. Työmarkkinaosapuolet käyvät tiivistä ja jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön odotusten kuulemiseksi. Osallistumme vuoropuheluun esimerkiksi Suomessa työnantajan

työehtosopimusosapuolen Kaupan liiton jäsenenä ja sen eri päätöksentekuelinten jäsenenä. Paikallisella tasolla ylläpidämme vuoropuhelua henkilöstöryhmien valitsemien edustajien kanssa monilla aiemmin kuvatuilla neuvottelufoorumeilla. Kollektiivisia työehtosopimuksia ei ole Virossa, Liettuassa, Latviassa ja Puolassa.

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.

Keskossa kaikki työsuhteiset työntekijät ovat sosiaalisen suojelun piirissä työehtosopimusten, lainsäädännön tai vakuutuksen mukaisesti. Sosiaalinen suojelu kattaa seuraavat tilanteet mahdollisten tulonmenetysten varalta: sairaus, työttömyys, työssä aiheutuneet vammat ja työkyvyttömyys sekä vanhempainvapaat ja eläkkeelle siirtyminen.

## 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

	2024
Työehtosopimusten piiriin kuuluvien työntekijöiden prosenttiosuus kaikista työsuhteisista työntekijöistä	75,6 %

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Laadintaperiaatteet

Työehtosopimusten piiriin kuuluvien työsuhteisten työntekijöiden lukumäärä suhteutetaan työsuhteisten työntekijöiden henkilömäärään. Suomessa, Norjassa ja Tanskassa työehtosopimusten piiriin kuuluvat työntekijät (pois lukien ylemmät toimihenkilöt Suomessa) ja toimihenkilöt, Ruotsissa työehtosopimusten piiriin kuuluvat kaikki työsuhteiset työntekijät pois lukien maajohtaja.

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. Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Työnteon tavat, työ- ja vapaa-ajan tasapaino

Työnteon tavat, työ- ja vapaa-ajan tasapaino -osio käsittää seuraavat Oma työvoima -standardin työoloihin liittyvät osa-osa-aiheet: työaika ja työ- ja yksityiselämän tasapaino.

## Työn ja yksityiselämän sekä työn teon tapoihin liittyvät toimintaperiaatteet

Olemme sitoutuneet tukemaan työn ja perhe-elämän tasapainoa joustavilla työehdoilla ja kunnioittamaan perheeseen liittyviä oikeuksia, kuten vanhempainvapaata ja oikeutta huolehtia huollettavista. Keskossa kaikki työntekijät ovat oikeutettuja perhevapaisiin kaikissa toimintamaissa paikallisen lainsäädännön mukaisesti. Työnteon tavoista, kuten esimerkiksi hybridityöstä, on laadittu omat periaatteet ja ne saattavat vaihdella toimintamaittain.

## Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen ja työn teon tapoihin kohdistuvat toimenpiteet

Tarjoamme Keskossa erilaisia mahdollisuuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi ja tasapainottamiseksi, kuten työajan joustoja, osa-aikatyötä eri elämäntilanteissa ja asiantuntijatehtävissä toimiville hybridityömahdollisuutta. Erilaisilla joustoilla ja perhevapaakäytännöillä vaikutetaan henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jatkamiseen työuran eri vaiheissa.

## Perhevapaisiin oikeutetut ja perhevapaiden pitäneiden jakauma

	2024
Perhevapaaseen oikeutetut työntekijät, %	100 %
Miehet, jotka ovat pitäneet perhevapaata, %	3,2 %
Naiset, jotka ovat pitäneet perhevapaata, %	5,5 %
Muu tai ei tietoa, jotka ovat pitäneet perhevapaata, %	-

Keskon henkilöstöstä 4,2 % on pitänyt perhevapaita vuoden 2024 aikana.

## Laadintaperiaatteet

Mittari perustuu eri toimintamaiden perhevapaita koskevaan lainsäädäntöön. Perhevapaaseen oikeutetut on määritelty kunkin maan lainsäädännössä. Koko työsuhteinen henkilöstö on oikeutettu perhevapaisiin. Perhevapaita pitäneet on eritelty sukupuolijakauman (miehet, naiset, muu tai ei tietoa) mukaan prosentuaalisesti siitä ryhmästä, jotka ovat oikeutettuja pitämään perhevapaita. Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi

### Terveysteen, työturvallisuuden ja hyvinvointiin liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon kaikkia toimintamaita koskeva henkilöstöpolitiikka, erilliset terveys- ja työturvallisuusperiaatteet ja K Code of Conduct ohjaavat toimintaamme.

Työterveyden ja -turvallisuuden johtaminen perustuu lakisääteisiin vaatimuksiin, olennaisten riskien tunnistamiseen ja hyvien käytäntöjen toteuttamiseen. Työturvallisuusjohtamismallimme määrittelee vastuut eri organisaatiossa. Työturvallisuusriskejä arvioidaan ja analysoidaan konsernissa hyväksytyyn riskien arviointijärjestelmän mukaisesti. Esihenkilöt vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksestä työterveys- ja -turvallisuusasioihin ja lisäksi henkilöstölle järjestetään työturvallisuuskoulutusta. Esihenkilö arvioi yhdessä työterveyden ja HR:n asiantuntijoiden kanssa myös työntekijän työkykyä ja hyvinvointia. Konsernitason mittamme hyvinvointia ja psykososiaalista kuormitusta säännöllisin väliajoin osana K Voices -henkilöstötutkimusta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Keskon työturvallisuuden ohjausryhmä vastaa strategisten tavoitteiden määrittämisestä, vastuunjaon määrittelystä eri organisaatiotasoilla, toimenpiteiden koordinoinnista ja niiden vaikuttavuuden seurannasta. Toimenpiteitä ovat työturvallisuusperehdytys ja työhön opastus, koulutus, mahdollisuus turvallisuushavaintojen tekemiseen ja kattava riskienarviointiprosessi sekä ohjeet poissaolon vaatimien työtapaturmien tutkimiseen. Hallintamallit vaihtelevat toimintamaiden ja paikallisen lainsäädännön mukaisesti.

Keskon henkilöstö voi esittää työturvallisuuteen liittyviä havaintoja tai näkemyksiä toimipaikassa sovitulla tavalla. Esihenkilöt ovat operatiivisessa vastuussa työturvallisuudesta yksiköissään ja työsuojelupäälliköt koordinoivat yhteistoimintaa vastuualueellaan. Konsernin työturvallisuus raportoi keskeisistä työturvallisuuteen liittyvistä mittareista ja toimenpiteistä toimiala- ja konsernijohdolle puolivuositain.

Jokaisen on tärkeä tunnistaa hyvinvointia tukevia voimavaratekijöitä sekä puuttua terveyttä ja työkykyä uhkaaviin tekijöihin ja tilanteisiin. Henkilöstön työterveyttä tukevat palvelut järjestetään kunkin toimintamaan käytäntöjen ja lainsäädännön mukaisesti. Osassa toimintamaita on huomioitu myös mielenterveyden tuki. Keskon henkilöstöpolitiikka sisältää toimintaperiaatteita työkyvyn tukemiseen koko työuran ajan. Keinot vaihtelevat toimintamaiden lainsäädännön ja käytäntöjen mukaan. Olemme sitoutunut edistämään myös osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista eri keinoin. Painopisteet haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien tukemiseksi vaihtelevat eri maissa.

## Terveyteen, työturvallisuuteen ja hyvinvointiin kohdistuvat toimenpiteet

Työterveyden ja työturvallisuuden hallintajärjestelmä kattaa 100 % Keskon henkilöstöstä. Työturvallisuusjärjestelmät ja -toimenpiteet vaihtelevat eri toimintamaissa. Ehkäisemme Keskona työterveyden, -turvallisuuden ja -hyvinvoinnin alueen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia täyttämällä lakisääteiset vaatimukset, tunnistamalla, ehkäisemällä ja mitigoimalla olennaiset riskit sekä toteuttamalla hyviä työterveys- ja työturvallisuuskäytäntöjä. Päävastuu työturvallisuudessa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa sekä niihin liittyvistä toimenpiteistä on liiketoiminnoilla. 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.

Työterveys- ja työturvallisuusasioita on käyty konsernitasolla läpi kolme kertaa vuodessa konsernin työsuojeluryhmässä. Lisäksi Suomessa liiketoimintajohtajat ja HR käyvät läpi työterveys- ja työturvallisuusasioita puolivuositain, seuraavat tunnuslukujen kehittymistä ja päättävät työturvallisuuden ja hyvinvoinnin tarvittavista toimenpiteistä. Konsernin vastuullisuuden johtoryhmä on käynyt läpi työturvallisuus- ja hyvinvointitavoitteiden toteutumista vuoden 2024 aikana.

Vuonna 2024 laadimme Keskona viestintäohjeistuksen, jonka mukaan kaikilla toimintamailla on velvollisuus tiedottaa Kesko-konsernin viestintään esimerkiksi kuolemaan johtaneista tapaturmista, jotka ovat sattuneet Keskon työpaikalla. Toteutimme esimerkiksi Suomessa työsuojelupäälliköiden koulutuksen ennaltaehkäisevämpään työsuojelutyöhön, uuden aihekohtaisen työsuojelukoulutuksen ja työsuojeluvaltuutetun verkkokoulutuksen. Käynnistimme myös työmatkaliikkumisen turvallisuuskampanjan. Työn riskien ja vaarojen arvioinnissa on käytetty kyselyjä, riskien arviointia ja tilastotietoja. Erityistä tukea on tarjottu esihenkilöille, joiden tiimeissä on todettu haitallista psykososiaalista kuormitusta. Tapaturmat on kirjattu tapaturmajärjestelmiin tapaturman tutkiminnan helpottamiseksi.

Keskon yksiköt tekevät toimintasuunnitelman kehitettävistä asioista vuosittain ja sen toteutumista seuraa myös HR. Toimiala- ja konsernijohto tekevät myös toimenpiteitä työturvallisuusjohtamiseen puolivuotisraportoinnin perusteella. Edistämme työturvallisuutta sekä sisäisten auditointien että ulkoisen ISO 45001 -sertifikaatin mukaisesti rakentamisen ja talotekniikan toimialalla teknisessä kaupassa kaikissa toimintamaissa. Sovellamme sertifikaatin periaatteita myös muualla Keskona.

Poissaoloja, tapaturmia ja ammattitauteja ehkäistään Keskona systemaattisten toimintamallien sekä konsernin, liiketoimintojen ja luottamushenkilöiden tiiviin yhteistyön avulla. Esimerkkejä tästä ovat sairauspoissaolojen ja työturvallisuuden hallintamalli sekä Suomessa HR-toimijoiden ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisessa. Tuemme Keskona aktiivisesti työntekijää yksilöllisissä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt, esimerkiksi muokkaamalla työtä. Eri maissa on eri painopisteitä haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien tukemiseksi.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Työtaturmien, työperäisten sairauksien, kuolemantapausten ja menetettyjen päivien määrä sekä tapaturmataajuus

	2024
Raportoidut työtaturmat	714
Tapaturmataajuus (TRIF)	25,9
Työperäiset sairaudet	4
Kuolemantapaukset työtaturman ja työperäisen sairauden seurauksena	-
Työtaturmien ja kuolemantapausten vuoksi menetetyt päivät	2 147

## Laadintaperiaatteet

Työtaturmat, työperäiset sairaudet, työtaturmista ja työperäisistä sairauksista aiheutuneet kuolemantapaukset, työtaturmien ja kuolemantapauksista menetettyjen päivien lukumäärä on raportoitu oman henkilöstön osalta. Työtaturmien lukumäärä on kaikista maista työnantajalle ilmoitettujen työtaturmien lukumäärä. Työtaturmataajuus on laskettu siten, että työtaturmien määrä kerrotaan miljoonalla työtunnilla ja jaetaan toteutuneilla työtunneilla (TRIF). Luku pitää sisällään kaikki ilmoitetut työtaturmat ja työliikekipeytymiset. Työperäiset sairaudet sisältävät vahvistetut ammattitautitapaukset ILO:n ammattitautimääritelmän mukaan.

Työtaturmien ja kuolemantapausten vuoksi menetettyjen päivien lukumäärä on laskettu siten, että se sisältää kalenteripäivinä koko poissaolajakson alkaen ensimmäisestä kokonaisesta poissaolopäivästä. Luku sisältää työtaturmien aiheuttamat työkyvyttömyyspäivät. Työtaturmista ja ammattitaudeista johtuneet kuolemantapaukset on laskettu yhteen. Työtaturmia, työperäisiä sairauksia ja kuolemia koskevat luvut eivät sisällä ei-työsuhteisten työntekijöiden, kuten esimerkiksi henkilöstövuorausyritysten työntekijöiden, tietoja. Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen

Yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottaminen -osio käsittää seuraavat Oma työvoima -standardin yhdenvertainen kohtelu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille osa-aiheeseen liittyvät osa-osa-aiheet: Sukupuolten tasa-arvo ja sama palkka, monimuotoisuus ja toimenpiteet työpaikalla esiintyvän häirinnän torjumiseksi.

## Yhdenvertaiseen kohteluun liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon henkilöstöpolitiikan ja K Code of Conduct -toimintaohjeen mukaan olemme sitoutuneita 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 ja motivaatio. Yhdenvertaisuutta edistetään koko henkilöstöä osallistavalla tavalla ja koordinoidaan konsernin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmässä. Edistämme tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kaikissa toimintamaissamme, mutta organisoituminen ja prosessit vaihtelevat maakohtaisesti.

Monimuotoinen työyhteisö ja mukaan ottava kulttuuri rakentuu jokaisen työntekijän käytöksen, asenteen ja valintojen myötä. Näillä toimintaperiaatteilla luomme perustan syrjinnän ehkäisemiseksi työpaikalla. Kesko on sitoutunut YK:n naisten voimaannuttamisen periaatteisiin naisten aseman ja urakehityksen vahvistamiseksi.

Edistämme yhdenvertaista kohtelua ja ehkäisemme syrjintää Keskon yhteisillä toimintaperiaatteilla, K Code of Conduct -toimintaohjeilla ja noudattamalla häirinnän ja epäasiallisen käytöksen ehkäisyn toimintamalleja sekä tarvittaessa systemaattisia selvittelyprosesseja. Monimuotoisuutta ja osallisuutta edistetään DEI-tavoitteita tukevalla ohjelmalla, jossa on keskitytty monimuotoisen ja inklusiivisen työpaikan edistämiseen, yhdenvertaiseen palkitsemiseen ja sukupuolten tasa-arvoon kaikilla organisaatiotasolla. Olemme tehneet Keskossa lakisääteiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, ja meillä on häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintamalli sekä ohjeistukset siihen, miten toimia mahdollisissa syrjintätilanteissa.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Keskon palkitsemisen peruseriaatteet ovat kilpailukykyinen kokonaispalkitseminen suorituksen perusteella sekä työntekijöiden läpinäkyvä ja tasa-arvoinen kohtelu.

Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa hyvään suoritukseen sekä sitouttaa yhtiöön ja sen keskeisiin tavoitteisiin. Keskona on käytössä tehtävien vaativuusluokittelujärjestelmä, jonka avulla voimme vertailla vastaavien tehtävien palkkoja.

## Yhdenvertaiseen kohteluun kohdistuvat toimenpiteet

Kesko on sitoutunut monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen ohjelmassa DEI-tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin. Seuraamme kaikissa toimintamaissa säännöllisesti henkilöstön kokemusta yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen toteutumisesta D&I-indeksin avulla. Henkilöstökyselyssä D&I -indeksin vuoden 2024 tulos oli 87 asteikolla 0-100. Saimme korkeat pisteet työntekijöidemme näkemyksistä siitä, että he tuntevat olevansa hyväksytyjä työyhteisössä omana itsenään ja että esihenkilöiltä tuleva kohtelu on reilua ja kunnioittavaa. Kehitettävää oli siinä, miten erilaisia mielipiteitä arvostetaan työyhteisössä.

Keskon rekrytointiprosessi on käyty läpi monimuotoisuuden näkökulmasta ja käytännön muutokset tehdään vuonna 2025. Tietoisuutta monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta edistetään erilaisilla verkkokoulutuksilla. Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuuskysymykset ovat myös osa Keskon uusille esihenkilöille tarkoitettua Leader@K-koulutusta.

Haluamme Keskona edistää naisten urakehitystä. Vuonna 2024 lanseerasimme Suomessa yhteistyössä Mothers in Business (MiB) -järjestön kanssa naisille suunnatun johtajuusohjelman, jonka tarkoituksena on kannustaa ja valmentaa naisia etenemään urallaan. Vuosina 2024-2025 järjestettävään ohjelmaan osallistuu 30 naista.

Vuoden 2024 aikana on englannin kieltä otettu Suomessa laajemmin käyttöön, mikä mahdollistaa tulevaisuudessa monimuotoisemman työllistämisen. Suomessa päivittäistavarakaupan maahanmuuttajaohjelmassa yhdistyvät koulutukseen liittyvä työharjoittelu ja mahdollisuuksien mukaan myös työllistäminen harjoittelujakson jälkeen kaupassa.

Konsernin HR-johtoryhmä ja vastuullisuuden johtoryhmä seuraavat DEI-ohjelman tavoitteiden edistymistä säännöllisesti.

## Henkilöstön ikäjakauma

Ikä	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Alle 30 vuotta	4 763	26,0 %
30-50 vuotta	8 547	46,7 %
yli 50 vuotta	4 999	27,3 %

## Ylimmän johdon sukupuolijakauma

Sukupuoli	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Nainen	26	27,7 %
Mies	68	72,3 %
Muu tai ei tietoa	-	-

## Sukupuolten palkkaero työntekijäryhmittäin

	2024
Johto	2 %
Esihenkilöt ja asiantuntijat	3 %
Toimihenkilöt	3 %
Työntekijät	1 %

Sukupuolten palkkaero Keskona oli 2 % vuonna 2024. Korkeimmin palkatun henkilön vuotuisen kokonaisansion suhde vuotuisen kokonaisansioiden mediaaniin (pois lukien korkeimmin palkattu henkilö) oli 33.

Muut kuin SpeakUp-kanavan kautta tulevat tapaukset ovat HR:n ja työsuhtejuristien tavanomaisiin työtehtäviin liittyviä selvityksiä eikä niitä rekisteröidä tapauskohtaisesti. Arvion mukaan vuonna 2024 Keskona oli noin 10-15 omaa henkilöstöä koskevaa syrjintä- ja häirintäilmoitusta. Tähän arvioon sisältyy epävarmuustekijöitä, kuten esimerkiksi mukana ei ole niitä ilmoituksia, jotka eivät täytä epäasiallisen kohtelun toimintamallin mukaisia tilanteita tai selvityksen perusteella ovat muita työsuhteasioihin liittyviä erimielisyyksiä. SpeakUp-kanavan kautta tuli tietoon 15 ilmoitusta, jotka liittyivät Keskon oman henkilöstön työoloihin ja -ehtoihin ja muihin työhön liittyviin oikeuksiin pois lukien syrjintään tai häirintään liittyvät ilmoitukset. Vuonna 2024 Keskona ei ole todettu vakavia ihmisoikeusloukkauksia. Keskoa ole tuomittu edellä käsitellyissä tapauksissa sakkoihin tai muihin seuraamuksiin.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 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.

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. Kokonaispalkkojen ero on eritelty taulukossa henkilöstöryhmittäin. 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 3 kk kestäneellä, poissaololla sekä korkeimmin palkatun henkilön palkka.

Omaa henkilöstöä koskeva syrjintä- ja häirintäilmoitusten kokonaismäärä on raportoitu arviona. Arvion keskeiset epävarmuustekijät on kuvattu toimenpiteissä. SpeakUp-kanavan kautta tulleiden ilmoitusten määrässä ovat mukana ne ilmoitukset, jotka liittyvät omaan henkilöstöön ja työpaikalla mahdollisesti tapahtuneeseen epäasialliseen käytökseen pois lukien häirintä- ja syrjintäilmoitukset.

Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Koulutus ja taitojen kehittäminen

### Osaamisen kehittämiseen liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon henkilöstöpolitiikan mukaisesti osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Suunnitelma osaamisen kehittämisen painopisteistä ja toimenpiteistä on tehty Keskossa osana vuosisuunnittelua sekä konsernitasolla että yksittäisissä 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 varmistamme työssä onnistumista, työhyvinvointia ja tarjoamme mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Edistämme osaamisen kehittämistä koulutuksen ja työssä oppimisen avulla. Suorituksen johtamisen prosessissa ja muissa yksilötason keskusteluissa käsitellään kehittymistä ja sovitaan toimenpiteistä.

### Osaamisen kehittämiseen kohdistuvat toimenpiteet

Vuonna 2024 osaamisen kehittämisen painopisteitä olivat vaikuttaminen ja itsensä johtaminen, esihenkilötyö, monimuotoisuus työelämässä sekä IT- ja digityökalujen sujuva hyödyntäminen. Kaupoissa keskityttiin myynti- ja asiakaskohtaamisen sekä palvelu- ja tuoteosaamisen vahvistamiseen. Esimerkiksi Suomessa toimivalle kaupan henkilöstölle tarjotaan virtuaalisessa oppimisympäristössä laaja valikoima ammatillista koulutusta, kuten esimerkiksi ketjukohtaisia valmennuksia, verkko-opiskeluisältöjä sekä mahdollisuuksia ammattitutkintojen suorittamiseen. Työpaikkaohjaajat toimivat kaupoissa laaja-alaisesti henkilöstön oppimisen tukemiseksi. Ruotsissa on myös kaikkien työntekijöiden käytössä oppimisalusta, jossa on laaja valikoima sekä ammatillisia että yleisiä koulutuksia.

### Suorituksen johtaminen ja osaamisen kehittäminen

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä arviointikeskustelu ovat keskeinen osa Keskon suorituksen johtamisen mallia. Yhteisen toimintatavan mukaisten suorituksen johtamisen keskustelujen piirissä on 63,5 % omasta henkilöstöstä. Lisäksi Keskossa on käytössä liiketoimintakohtaisia suorituksen johtamisen käytäntöjä.

### Suorituksen johtaminen ja osaamisen kehittäminen

	2024
% työntekijöistä, jotka osallistuivat säännöllisiin suorituksen johtamisen keskusteluihin	92,7 %
Miehet	88,1 %
Naiset	97,4 %
Muu tai ei tietoa	100 %
Keskimääräinen koulutustuntien määrä työntekijää kohden	4,4
Miehet	5,5
Naiset	3,2
Muu tai ei tietoa	1,6



## Keskon suunta

---

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 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 esimerkiksi logistiikka ja 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. Ulkopuolinen kolmas taho, muu kuin kestävyysraportin varmentaja, ei ole validoinut osiossa esitettyjä mittareita.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## S2 ARVOKETJUN TYÖNTEKIJÄT

## Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

## Arvoketjun työntekijöihin kohdistuvat olennaiset vaikutukset

Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Työolot</b>			
Mahdollinen negatiivinen	Ylävirta	Puutteelliset työolot heikentävät arvoketjun työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet ja amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjeet osana tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien sopimuksia sisältävät vaatimukset työolojen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiselle.</li> <li>• Edellytämme suorilta riskimaatavarantoimittajiltamme sosiaalisen vastuun auditointeja ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.</li> </ul>
<b>Lapsityövoima ja pakkotyö</b>			
Mahdollinen negatiivinen	Ylävirta	Työoikeuksien loukkaukset arvoketjun työntekijöitä kohtaan aiheuttavat kärsimystä niille työntekijöille ja heidän perheilleen, joihin loukkaukset kohdistuvat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeet ja amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjeet osana tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien sopimuksia sisältävät lapsityövoiman ja pakkotyön käytön kiellon.</li> <li>• Edellytämme suorilta riskimaatavarantoimittajiltamme sosiaalisen vastuun auditointeja ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.</li> </ul>

## Olennaiset kestävyysriskit

Aikaväli	Kuvaus	Hallinta
Lyhyt aikaväli	Toimittajan ja Keskon välisen tavarantoimittajien sopimuksen rikkominen ja K Code of Conduct -toimintaohjeiden vastainen toiminta voi vaikuttaa Keskon maineeseen sekä johtaa häiriöihin liiketoiminnassa, jos liikesuhde toimittajan kanssa joudutaan päättämään.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edellytämme suorilta riskimaatavarantoimittajiltamme sosiaalisen vastuun auditointeja ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.</li> </ul>

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet ja vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa

Arvoketjun vastuullisuuden varmistaminen on keskeinen osa Keskon strategiaa, jossa vastuullisuus on tunnistettu olennaiseksi kilpailueduksi. Keskon arvoketjut ovat laajat ja vastuullisen hankinnan prosessit ovat olennainen osa Keskon vastuullisuustyötä.

Kesko on tunnistanut, että mahdollisia negatiivisia vaikutuksia kohdistuu erityisesti arvoketjun ylävirtaan, eli tavarantoimittajien työntekijöihin. Keskon

liiketoimintamallista ja laajasta valikoimasta johtuen myytäviä tuotteita toimitetaan maista, joissa arvoketjun työntekijöille voi seurata negatiivisia vaikutuksia. Mahdolliset negatiiviset vaikutukset kohdistuvat erityisesti tavarantoimittajien työntekijöihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Hyödynämme hankintamaiden riskiarvioinnissa amforin riskimaalukitusta, joka perustuu Maailmanpankin julkaisemiin Worldwide Governance -indikaattoreihin. Riski puutteellisista työoloista liittyy erityisesti Keskon tavarantoimittajien työntekijöihin, jotka osallistuvat hyödykkeiden valmistukseen tai

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

alkutuotantoon näissä maissa. Keskon riskimaatavarantoimittajien työntekijöihin liittyy myös merkittävin riski lapsityövoiman käytöstä tai pakkotyöstä.

Keskon arvoketjun alavirrassa keskeinen työntekijäryhmä on K-kauppiaiden henkilöstö, mutta tähän työntekijäryhmään liittyen ei tunnistettu olennaisia työoloihin liittyviä riskejä.

## Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet

Keskon periaatteet hankintaketjujen ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin määritellään Keskon kestäväen kehityksen politiikassa. Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjujen ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Hyödynämme riskimaissa sijaitsevien tavarantoimittajiemme arvioinnissa kansainvälisiä sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä. Periaatteenamme on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä. Periaatteen toteutumisesta ja tavarantoimittajavalinnoista vastaa kunkin toimialan toimialajohtaja. Kestäväen kehityksen politiikan periaatteiden toimeenpanemisesta taas vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja.

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 edellyttää tavarantoimittajiaan sitoutumaan yhteistyökumppaneille suunnattujen K Code of Conduct -toimintaohjeiden sisältämiin vaatimuksiin. Tavarantoimittajien 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 tavarantoimittajansa noudattavat samankaltaisia periaatteita ja standardeja kuin yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeissa on esitetty.

Kesko on kestävä liiketoimintaa edistävän amfori-järjestön jäsen ja osallistuu amfori BSCI -aloitteeseen (Business Social Compliance Initiative). Keskon omien yhteistyökumppaneiden K Code of Conduct -toimintaohjeiden lisäksi tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien sopimuksissa on amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjetta koskevat sopimuslausekkeet. Amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjeella tavarantoimittajat sitoutuvat huolehtimaan ihmisoikeuksien kunnioittamisesta toimitusketjuissaan kansainvälisesti tunnustettujen periaatteiden mukaisesti. Toimintaohje sisältää työoloihin liittyviä vaatimuksia ja lapsityövoiman, pakkotyön ja ihmiskaupan kiellon.

Kesko ohjaa sosiaalisen vastuun kannalta kriittiseksi tunnistettuja raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa kestäväen kehityksen linjauksilla. Olemme tunnistaneet erityisesti kaakaon, kahvin, teen, palmuöljyn, soijan ja puuvillan tuotantoon liittyvän ihmisoikeushaasteita. Kyseiset linjaukset ohjaavat omien tuotemerkkien tuotteiden raaka-aineiden hankintaa pääasiassa kansainvälisesti hyväksytyjen sertifiointijärjestelmien mukaisesti tuotettuina. Sertifiointistandardit sisältävät kriteereitä työntekijöiden työolojen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseksi.

## Arvoketjun työntekijöiden osallistaminen

### Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa

Kesko tunnistaa, että erityisesti globaaleissa arvoketjuissa olennaisten kielteisten vaikutusten ehkäisemiseksi tarvitaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Toteutamme yhteydenpitoa arvoketjun työntekijöihin kohdistuvista vaikutuksista ensisijaisesti sidosryhmien yhteisaloitteiden kautta. Arvoketjun työntekijöihin ei tällä hetkellä ole sellaista yhteydenpitoa, jonka avulla arvoketjun työntekijöiden näkemykset otettaisiin huomioon päätöksissä tai toimissa, joiden tavoitteena on hallita arvoketjun työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Keskon arvoketjun työntekijöiden suuresta määrästä johtuen tällaista yhteydenpidon mahdollistamista ei toistaiseksi nähdä realistisena.

Olemme välillisesti yhteydessä suorien riskimaatavarantoimittajiemme työntekijöihin kolmannen osapuolen toteuttamien sosiaalisen vastuun auditointien kautta. Suorilla riskimaatavarantoimittajilla tarkoitetaan niitä tavarantoimittajia, joiden riskimaissa valmistettuja tuotteita Kesko tuo maahan suoraan riskimaista. Suosimme suorien riskimaatavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arvioinnissa ensisijaisesti amfori BSCI Code of Conduct -periaatteisiin perustuvia amfori BSCI -auditointeja. Hyväksymme 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 neuvotteluoikeuden toteutumisesta. Työntekijöiden haastatteleminen on keskeinen osa esimerkiksi amfori BSCI, SMETA ja Reilu kauppa -auditointeja.

### Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi

Havaittujen epäkohtien korjaavat toimenpiteet ja niiden seuranta määritellään tapauskohtaisesti auditointiraportin perusteella. Kun arvoketjun työntekijöihin liittyviä epäkohtia ilmenee, Keskon vastuussa olevan toimialan vastuullisuusyksikkö ja hankintahenkilöstö käsittelevät epäkohtia ja korjaavia toimenpiteitä tarpeen mukaan yhteistyössä. Tilanteista keskustellaan tavarantoimittajan kanssa, ja tavoitteena on saada tavarantoimittaja sitoutumaan korjaaviin toimenpiteisiin.

Arvoketjun työntekijöiden ihmisoikeuksiin ja työoloihin liittyvät vakavat loukkaukset käsitellään Kesko-konsernin vastuullisuusyksikön kanssa. Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. Korjaavien toimenpiteiden tehokkuutta arvioidaan esimerkiksi seuranta-auditointien kautta. Lopullinen päätös yhteistyön jatkamisesta on hankintayksikön johdolla.

Kesko on lasten oikeuksia edistävän The Centre for Child Rights and Business -organisaation jäsen. Kesko saa ajankohtaista tietoa lapsityöstä ja sen ehkäisemisestä organisaation säännöllisissä työryhmäkokouksissa. Jos Keskon arvoketjussa havaitaan lapsityövoiman käyttöä, käytössä on 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 K-ryhmän kaikille avoimesta SpeakUp-ilmoituskanavasta, jonne arvoketjun työntekijät voivat ilmoittaa mahdollisista huolenaiheistaan. SpeakUp-kanavasta kerrotaan tarkemmin osiossa G1 Liiketoiminnan harjoittaminen, Ilmoittajansuoja.

## Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimenpiteet

Keskon periaatteena on, että 100 %:lle suorien riskimaatavarantoimittajien tehtaista on tehty sosiaalisen vastuun auditointi. Suorilta riskimaatavarantoimittajilta tehdyt ostot olivat 0,9 % Keskon vuoden 2024 tavarastoista.

Vuonna 2024 riskimaatavarantoimittajien tehtaista yhteensä 705:llä oli voimassa oleva sosiaalisen vastuun auditointi, jolloin auditointien kattavuus oli 90,7 % kaikista riskimaatavarantoimittajien tehtaista. 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.

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 päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkien vaatteita ja kodintekstiilejä valmistavat bangladeshilaiset tehtaajat ovat mukana International Accord -prosessissa.

Eniten puutteita amfori BSCI -auditoinneissa havaittiin työaikasäännösten noudattamiseen ja tehtaan sosiaaliseen laadunvalvontajärjestelmään liittyvissä asioissa. Amfori BSCI -auditointiprosessiin kuuluu Zero Tolerance -toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, kun auditointi tekee auditoinnin aikana erityisen kriittisen havainnon. Vuonna 2024 Kesko tuki yhtä tavarantoimittajaa syksyllä 2023 havaitun tuotantolaitoksen työturvallisuustoimiin

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

liittyvän tapauksen korjaamisessa. Korjaavia toimenpiteitä arvioidaan auditointien kautta. Tuotantolaitos auditointiin viimeksi keväällä 2024 ja seuraavan kerran keväällä 2025.

Vuonna 2024 lopetimme yhteistyön kahden tehtaan kanssa, koska emme päässeet tehtaiden kanssa yksimielisyyteen tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.

Kesko osallistui vuonna 2024 käynnistettyyn Reilu kauppa ry:n pilottihankkeeseen, jonka tavoitteena oli ratkoa kotimaisessa marjanpoiminnassa esiin tulleita ihmisoikeushaasteita yhdessä koko toimitusketjua edustavien yritysten kanssa. Hankkeen keskiössä olivat huolet Suomeen tulleiden ulkomaalaisten marjanpoimijoiden poimintaoloista, ansioista ja rekrytointikustannuksista. Pilotissa luotiin kotimaiselle luonnonmarja-alalle uusi toimintamalli ja Reilun kaupan sertifiointikriteerit. Lisäksi Kesko järjesti marja-alan toimijoille koulutuksia K Code of Conduct -toimintaohjeiden vaatimuksista.

Keskon arvoketjun työntekijöihin kohdistuvat olennaiset negatiiviset vaikutukset liittyvät yksittäisiin tapauksiin. Keskolle ei ole raportointikauden aikana raportoitu todennettuja vakavia ihmisoikeusloukkauksia arvoketjun ylä- tai alavirrasta, mutta Keskolla on tiedossa yksi keskeneräinen oikeustapaus arvoketjussaan.

Keskon tavarantoimittajilla riskimaissa on mahdollisuus osallistua Keskon yhteistyökumppaneiden järjestämiin työoloja ja ihmisoikeuksia käsitteleviin koulutuksiin. Vuoden 2024 aikana 62 Keskon tavarantoimittajaa osallistui amforin koulutuksiin, joiden aiheina oli esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukainen palkkaus ja työajat, nollatoleranssi väkivaltaa ja häirintää vastaan sekä korjaavat toimenpiteet.

Kesko järjestää hankintaorganisaatioilleen säännöllisesti vastuullisen hankinnan koulutuksia. Vuonna 2024 ihmisoikeuksia globaaleissa hankintaketjuissa ja sosiaalisen vastuun auditointeja käsiteltiin Kespron hankintaorganisaation koulutuksessa sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupassa osana tavarakaupan koulutusta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## S4 KULUTTAJAT JA LOPPUKÄYTTÄJÄT

## Olellaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

Kuluttajiin ja loppukäyttajiin kohdistuvat olellaiset vaikutukset

Osa-aiheet	Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Terveys ja turvallisuus</b>				
<b>Terveellisten valintojen mahdollistaminen</b>	Mahdollinen positiivinen	Alavirta	Keskolla on mahdollisuus vaikuttaa kuluttajien ja loppukäyttäjien terveyteen tarjoamalla terveellisempiä tuotteita, jotka sisältävät vähemmän suolaa, sokeria tai tyydyttyntä rasvaa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suolan, sokerin ja rasvan määrän vähentäminen omien merkkien ruokatuotteissa tuotteiden ravintosisältöjä uudistamalla.</li> </ul>
<b>Tuoteturvallisuus</b>	Mahdollinen negatiivinen	Alavirta	Puutteet Keskon myymien tuotteiden turvallisuudessa voivat aiheuttaa kuluttajille ja loppukäyttäjille merkittäviä terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentoidut omavalvontasuunnitelmat elintarvikkeiden turvallisuuden hallintaan.</li> <li>• Turvallisuus- ja laatu järjestelmät.</li> </ul>
<b>Yksityisyys</b>				
<b>Tietosuojaja</b>	Mahdollinen negatiivinen	Alavirta	Kesko käsittelee toiminnassaan suuria määriä dataa, joka liittyy kuluttajien henkilötietoihin. Puutteet Keskon tietosuojaperiaatteissa ja henkilötietojen käsittelyn prosesseissa voivat altistaa kuluttajat henkilötietojen väärinkäytöksille.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietosuojan compliance-ohjelmalla varmistetaan, että osaaminen ja toimintaohjeiden tuntemus ovat korkealla tasolla henkilötietojen suojaamiseen liittyen.</li> </ul>

## Olellaiset kestävyysriskit

Osa-aiheet	Aikaväli	Kuvaus	Hallinta
<b>Terveys ja turvallisuus</b>			
<b>Tuoteturvallisuus</b>	Lyhyt aikaväli	Tuoteturvallisuusriskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskolle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentoidut omavalvontasuunnitelmat elintarvikkeiden turvallisuuden hallintaan.</li> <li>• Turvallisuus- ja laatu järjestelmät.</li> <li>• Riskienarvioinnit ja prosessien jatkuva parantaminen.</li> </ul>
<b>Yksityisyys</b>			
<b>Tietosuojaja</b>	Lyhyt aikaväli	Tietosuojariskin toteutumisesta voi aiheutua mainehaittaa sekä sillä voi olla korvausvelvollisia seuraamuksia Keskolle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskienarvioinnit henkilötietojen käsittelyn suunnitteluvaiheessa.</li> <li>• Tietosuojariskin hallinta osana vuosittaista riskiarviointia.</li> </ul>

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olellaisen vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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

Kuluttajille ja loppukäyttäjille tarjottavien tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat keskeisessä osassa Keskon strategiassa, jossa olennaisena kilpailuetuna ovat luotettu K-brändi ja laatu kaikessa toiminnassa. Tuotteiden turvallisuus, oikeelliset tuotemerkinnät ja käyttöohjeet, sekä K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäismyymälöissä tai verkkokaupoissa asioiden kuluttajien yksityisyyden suojaaminen ovat olennainen osa näiden strategisten painopisteiden toteuttamista ja jokapäiväisen toiminnan kulmakiviä.

Kesko myy tuotteita joko suoraan kuluttajille tai kauppiasyrittäjille, jotka myyvät tuotteet kuluttajille. Keskon laajassa tuotevalikoimassa on tuotteita, joilla voi olla negatiivisia 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.

Tuotetietojen oikeellisuus on olennainen osa tuotetta. Elintarvikkeissa merkinnät esimerkiksi tuotteiden sisältämistä allergeeneista ovat keskeisiä kuluttajan tai loppukäyttäjän arvioidessa tuotteen sopivuutta. Tuotteiden käyttöohjeet esimerkiksi kemikaaleissa ja sähkölaitteissa sekä tiedot tuotteen käytön sopivuudesta erilaisissa olosuhteissa ovat myös olennaisia tietoja kuluttajille ja loppukäyttäjille tuotteiden käyttöön liittyen.

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) K-Plussa kanta-asiakasohjelmaan kuuluvat kuluttajat on tunnistettu merkittäväksi henkilöryhmäksi, joiden tietoja kerätään ja käytetään ensisijaisesti palveluiden tarjoamisessa.

Kesko suojaaa asiakkaidensa, henkilöstönsä ja sidosryhmiensä tietoja sekä huolehtii tietosuojaan liittyvien yksilön oikeuksien toteutumisesta tietojen käsittelyssä. Keskon tietosuojan toimintaohjeet ja -tavat perustuvat yhtiön hallituksen vahvistamaan tietosuojapolitiikkaan. Henkilötietojen käsittely suunnitellaan etukäteen ja samalla varmistetaan, että käsittely on lainmukaista. Kesko käsittelee henkilötietoja vain siinä määrin ja niin kauan, kuin se on käyttötarkoituksen kannalta tarpeellista ja perusteltua.

Keskon liiketoimintamallista johtuen Keskon toiminnassa kuluttajien ja loppukäyttäjien joukko on laaja. Kesko ei ole tunnistanut kuluttajien ja loppukäyttäjien joukosta erityisiä ryhmiä, joihin kohdistuisi negatiivisia vaikutuksia. Mahdolliset vaikutukset koskevat yhtäläillä koko kuluttajien ja loppukäyttäjien joukkoa.

Kuluttajiin ja loppukäyttajiin kohdistuvia mahdollisia negatiivisia vaikutuksia tunnistettiin liittyen tuotteiden turvallisuuteen ja tietosuojaan. Kummassakin tapauksessa mahdolliset negatiiviset vaikutukset ovat luonteeltaan yksittäisiä tapauksia.

Kuluttajiin ja loppukäyttajiin kohdistuvat mahdolliset positiiviset vaikutukset liittyvät Keskon omien merkkien elintarvikkeisiin ja näiden tuotteiden ravintosisältöjen terveellisyyteen. Kesko toimii päivittäistavarakaupassa Suomessa, jolloin vaikutus rajautuu Keskon päivittäistavarakaupan asiakkaisiin Suomessa.

## Yhteydenpitokanavat kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa

Keskolla on lukuisia kanavia yhteydenpitoon kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Suomessa Keskolle keskeinen yhteydenpitokanava kuluttaja-asiakkaiden kanssa on K-Kylä-asiakasyhteisö, jota hyödynnetään kaikilla kolmella toimialalla. K-Kylä-asiakasyhteisön tavoite on lisätä asiakasymmärrystä sekä kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisesti. K-Kylä-asiakasyhteisön kautta Kesko voi olla yhteydessä asiakasyhteisön jäseniin kyselytutkimusten muodossa tai rekrytoida sen jäseniä osallistumaan haastatteluihin tai käyttäjätestaukseen. Kuluttaja-asiakkailta kerätään aktiivisesti palautetta myös useiden muiden kanavien kautta.

Keskolla on yhteydenpitokanavia, joiden kautta kuluttajat tai loppukäyttäjät voivat olla yhteydessä Keskkoon. Kaikilla Keskon liiketoiminta-alueilla on internet-sivustot, joiden kautta kuluttaja-asiakkaat voivat antaa palautetta, ilmoittaa ongelmatilanteesta tai tehdä tuoterekламаation. Asiakkaat voivat olla myös puhelimitse yhteydessä Keskon asiakaspalveluun. Asiakaspalveluun tulleet palautteet kirjataan asiakaspalvelujärjestelmään, johon 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. Ylin operatiivinen vastuu yhteydenpitokanavista ja niiden toimivuudesta on kunkin toimialan toimialajohtajalla.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Vuonna 2024 päivittäistavarakaupan kuluttajapalvelu vastaanotti yhteensä noin 25 600 kuluttaja-asiakaspalautetta, joista tuoterekламаatioita oli yhteensä noin 18 500. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa K-Raudan kokonaisrekламаatioiden määrä oli noin 39 400, joista tuoterekламаatioita oli yhteensä noin 11 200.

Väärinkäytösepäilyihin liittyen kuluttajat ja loppukäyttäjät voivat tehdä ilmoituksen 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. Emme erikseen arvioi kuluttajien ja loppukäyttäjien luottamusta SpeakUp-kanavaan.

## Terveellisten valintojen mahdollistaminen kuluttajille ja loppukäyttäjille

Tavoite	Yksikkö	Tavoite	
		2024	2025
Suolan määrän vähentäminen omien merkkien tuotteissa	kg	15 353	50 000
Sokerin määrän vähentäminen omien merkkien tuotteissa	kg	97 171	200 000
Tyydyttyneiden rasvojen määrän vähentäminen omien	kg	32 347	50 000

Keskolla on kaupan alan toimijana mahdollisuuksia helpottaa kuluttaja-asiakkaidensa hyvinvointia edistäviä ruokavalintoja. 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. Kesko on asettanut tavoitteekseen, että vuoden 2025 loppuun mennessä tuotteiden ravintosisältöjä uudistamalla on vähennetty 50 000 kg lisättyä suolaa, 200 000 kg lisättyä sokeria ja 50 000 kg tyydytynyttä rasvaa vuoden 2021 lähtötasosta.

Yhteensä 89 omien merkkien tuotteen ravintosisältöjä on uudistettu 2024 vuoden loppuun mennessä vuoden 2021 lähtötasosta. Ravintosisältöjä uudistamalla on saavutettu yhteensä 15 353 kg vähennys suolan, 97 171 kg vähennys sokerin ja 32 347 kg vähennys tyydyttyneen rasvan määrästä vuoden 2021 lähtötasoon verrattuna. Nämä vastaavat 31 % suolan, 49 %

sokerin ja 65 % tyydyttyneen rasvan vähentämisen tavoitteesta vuoden 2025 loppuun mennessä.

Vuoden 2024 aikana yhteensä 42 tuotteen ravintosisältöä uudistettiin, millä saavutettiin yhteensä 7 535 kg vähennys suolan, 19 833 kg vähennys sokerin ja 4 174 kg vähennys tyydyttyneen rasvan määrässä.

Tavoitteen toteutumista seurataan suhteuttamalla muuttuneet ravintosisällöt lähtötasoon, eli siihen, kuinka paljon suolan, sokerin ja tyydyttyneen rasvan määrää on vähennetty tuotteiden ravintosisältöjen uudistamisen yhteydessä suhteessa lähtötason volyymiin.

## Tuoteturvallisuus

### Tuoteturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet

Keskossa tuoteturvallisuuden ja tuotteiden laadun valvonta ja toimenpiteet ovat jokaisen toimialan vastuulla.

### 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.



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

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 laboratoriossa (T251) ja tuotekehityskeittiössä sekä tarvittaessa akkreditoidussa alihankintalaboratoriossa.

### 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.

### Autokauppa

Autokaupassa Kesko toimii Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuojana. Keskon velvollisuutena on dokumentoida havaitut turvallisuuden 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 kunnan tarkastamiselle on olemassa arviointiprosessi, jossa tarkastetaan auton kunto ja tunnistetaan mahdolliset korjattavat viat ennen auton uudelleenmyyntiä. Lisäksi autosta kerätään kattavat tiedot uudelleenmyyntiä varten.

### Tuoteturvallisuuden liittyvät toimenpiteet

Päivittäistavarakaupan laatu ja tuotekehitys -yksikkö 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 maahantuojasta vastaa omien tuotteidensa tuoteturvallisuudesta ja päättää takaisinvedosta. Keskon laatu- ja tuotekehitysyksikkö vastaa takaisinvedon tiedottamisesta tavarantoimittajalta saadun tiedon perusteella.

Päivittäistavarakaupassa tehtiin yhteensä 170 tuotteiden takaisinvetoa vuonna 2024. Näistä 34 koski omien merkkien tai oman maahantuonnin tuotteita. Muissa tapauksissa avustimme tuotteiden valmistajia takaisinvedoissa. Takaisinvetoja, joissa tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli omien merkkien tuotteissa vuoden 2024 aikana yhteensä kolme kappaletta.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa laatupäälliköt vastaavat yhdessä tuotepäällikön kanssa omien merkkien tuotteiden takaisinvedosta ja näihin liittyvistä toimenpiteistä. Tiedottaminen tapahtuu Keskona sisäisesti, K-Rauta-kaupoille, Onniselle, asiakkaille ja viranomaisille.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Suomessa vuonna 2024 ei ollut omien merkkien tai oman maahantuonnin julkisia takaisinvetoja, joka vaatisi tuotteen takaisinvetoa asiakkaalta. Vuoden 2024 aikana tehtiin yksi myynnistä poisto, jossa tuote vedetään pois myyntikanavista.

Vuonna 2024 K-Auton edustamilla merkeillä alkoi yhteensä 22 takaisinkutsukampanjaa. Vuoden 2024 aikana syvensimme vaihtoautomyyjijemme osaamista vaihtoautojen kuntoarvioinnissa.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Tietosuoja

### Tietosuojaan liittyvät toimintaperiaatteet

Kesko suojaa asiakkaidensa, henkilöstönsä ja sidosryhmiensä henkilötietoja sekä huolehtii tietosuojaan liittyvien yksilön oikeuksien toteutumisesta. Tietosuojan ja tietoturvan toimintaperiaatteet ovat Keskon hallituksen hyväksymät ja kattavat konsernin toiminnot kaikissa toimintamaissa. Keskon tietosuojapolitiikan periaatteiden toimeenpanemisesta vastaa Kesko-konsernin lakiasioista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, joka on konsernin johtoryhmän jäsen. Tietosuojapolitiikka määrittää periaatteet, toimintatavat ja vastuut henkilötietojen lainmukaisen käsittelyn ja tietosuojan korkean tason varmistamiseksi. Tietosuojasta huolehtiminen on osa Keskon compliance-toimintaa, riskienhallintaa ja K Code of Conduct -toimintaperiaatteita.

Tietosuojariskien hallinta on osa Keskon riskienhallintaprosessia. Riskienarvioinnit toteutetaan henkilötietojen käsittelyn suunnitteluvaiheessa sekä osana vuosittaista riskiarviointia. Tietosuoja koskeva vaikutustenarviointi (DPIA - Data Protection Impact Assessment) tehdään sääntelyn ja viranomaisohjeistuksen edellyttämässä tilanteissa. Tietosuojan teknisten ja organisatoristen hallintakeinojen määrittely perustuu riskiarviointien tuloksiin.

Henkilötietojen käsittely on lainmukaista, kohtuullista ja läpinäkyvää ja se tapahtuu tiettyä, nimettyä tarkoitusta varten laissa säädetyn oikeusperusteen nojalla. Kesko käsittelee tietoja vain siinä määrin ja niin kauan, kun se on käyttötarkoituksen kannalta tarpeellista.

Tietosuojan toteutumista varmistetaan dokumentoimalla ja ohjeistamalla henkilötietojen käsittelyn käytänteet. Riittävästä tietosuojaosaamisesta huolehditaan koulutuksien ja tiedottamisen avulla.

Kesko valitsee sopimuskumppaneikseen vain sellaisia henkilötietojen käsittelijöitä, jotka noudattavat hyvää henkilötietojen käsittelytapaa asianmukaisten teknisten ja organisatoristen toimenpiteiden avulla sekä täyttävät tietosuoja-asetuksen vaatimukset ja pystyvät huolehtimaan rekisteröidyn oikeuksien toteutumisesta. Kesko laatii henkilötietojen käsittelijän kanssa lainsäädännön edellyttämän kirjallisen sopimuksen.

### Yhteydenpidon prosessit kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa tietosuojaan liittyvissä asioissa

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 viivästystä.

Kesko huolehtii tietosuoja-asetuksen mukaisten rekisteröityjen oikeuksien toteutumisesta informoimalla rekisteröityjä tietojen käsittelystä sekä määrittämällä toimintamallit ja ohjeet niihin tilanteisiin, joissa rekisteröidyt haluavat käyttää oikeuksiaan tutustua kerättyihin tietoihin, pyytää itseään koskevien tietojen oikaisua tai poistamista. Kesko pyrkii varmistamaan käytettävien tietojen oikeellisuuden, ja tietoja päivitetään henkilöltä itseltään tai luotettavista lähteistä.

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.

Kesko dokumentoi kaikki tietoturvaloukkaukset ja tekee tietoturvaloukkauksista ilmoitukset tietosuojaviranomaiselle, mikäli tapahtumasta aiheutuu rekisterinpitäjän käsityksen mukaan riski rekisteröidyille. Jos riski altistaa väärinkäytöksille tai vahingoille arvioidaan korkeaksi, ilmoittaa Kesko ilman aiheetonta viivästystä tietoturvaloukkauksesta lisäksi myös henkilölle, jonka henkilötietojen suoja on vaarantunut sekä tarjoaa ohjeita tilanteeseen.

### Tietosuojaan liittyvät toimenpiteet

Kesko Oyj ja konserniin kuuluvat tytäryhtiöt rekisterinpitäjinä varmistavat ja valvovat tietosuojan toteutumista omassa toiminnassaan. Rekisteröityjen toimenpidepyyntöihin vastataan kyseisen rekisterin omistavassa liiketoiminnassa ja tarvittaessa konsernitason tietosuojaorganisaation tukemana. Lisäksi Keskon lakiasioiden yksikössä on tietosuoja-asioihin keskittyviä henkilöitä osana Governance, Compliance & Ethics -toimintoa.

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

### Tietosuojan varmistaminen toiminnassa

Keskon tietosuojan compliance-ohjelmalla varmistetaan, että osaaminen ja toimintaohjeiden tuntemus on korkealla tasolla.

Ohjeistukset 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.

Säännöllinen tietosuojan riskiarviointi muodostaa tietosuojan vuosisuunnitelman ja -ohjelman suuntaviivat. Lisäksi Kesko tekee sisäistä ja teettää ulkoista tietosuoja-auditointia liiketoiminnan muutostilanteissa sekä tarve- ja riskiperusteisesti yritysjärjestelyiden yhteydessä.

Vuonna 2024 Kesko käsitteli Suomessa 875 tietosuojaportaalin kautta tullutta toimenpidepyyntöä. Lisäksi toimenpidepyyntöjä käsiteltiin muissa kanavissa.

Suomessa Kesko-konserni havaitsi ja tutki toiminnoissaan vuonna 2024 yhteensä 347 tietoturvaloukkausta, joista 63 ilmoitettiin myös tietosuojavaikuttetun toimistolle. Muissa toimintamaissa havaittiin yhteensä 6 tietoturvaloukkausta, joista 3 ilmoitettiin paikallisille toimivaltaisille valvontaviranomaisille. Yksittäisissä tapauksissa tietoturvaloukkauksesta ilmoitettiin myös rekisteröidylle.

### Koulutus ja viestintä

Jokaisen henkilötietoja käsittelevän työntekijän perehdytysohjelmaan sekä jatkuvaan koulutukseen kuuluu roolin edellyttämän tietosuojan osaamistason saavuttaminen ja ylläpitäminen.

Tietosuoja koskevat ajantasaiset ohjeet ovat helposti koko henkilöstön saatavilla. Aktiivinen viestintä, tietoisuus ja jatkuva koulutustoiminta varmistavat tietosuojaosaamisen korkeaa tasoa.

Kohdennetut koulutustapahtumat täydentävät säännöllistä koulutustoimintaa. Vuoden aikana järjestettiin kuudelle kohderyhmälle yhteensä 24 Data Protection Interest Group

-tapahtumaa, joissa käsiteltiin viimeisintä tietosuojan soveltamiskäytäntöä, viranomaisohjeita, lainsäädäntömuutoksia sekä parhaita käytäntöjä.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## HYVÄ HALLINTO

## G1 LIIKETOIMINNAN HARJOITTAMINEN

## Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet

## Olennaiset vaikutukset liiketoiminnan harjoittamisessa

Vaikutuksen luonne	Arvoketju	Kuvaus	Hallinta
<b>Yrityskulttuuri</b>			
Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta, arvoketju	K Code of Conduct tukee eettisen yrityskulttuurin periaatteita. Keskolla on kaksi versiota K Code of Conductista: 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.
<b>Ilmoittajansuoja</b>			
Mahdollinen positiivinen	Oma toiminta, arvoketju	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 raportoijan 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 kieltäminen pitää myös käytännössä.
<b>Korruptio ja lahjonta</b>			
Mahdollinen negatiivinen	Oma toiminta, ylävirta	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.
<b>Suhteet tavarantoimittajien ja palveluntoimittajiin</b>			
Mahdollinen positiivinen	Ylävirta	Keskon tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien asettamat 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 ja palveluntoimittajien sopimuksiin. Tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien järjestetään koulutusta ja infoja.

## Olennaiset kestävyysriskit

Aikaväli	Kuvaus	Hallinta
Lyhyt aikaväli	Kestävän kehityksen sääntelyn lisääntyminen voi johtaa muutoksiin liiketoimintamallissa sekä edellyttää investointeja puhtaasti lainsäädännön vaatimuksiin vastaamiseksi.	Sääntelymuutoksia seurataan aktiivisesti ja muutosten vaikutusta liiketoimintaan arvioidaan etupainotteisesti.

Vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioimisen prosessi on kuvattu kestävyys selvityksen osiossa Yleiset tiedot, Olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Yrityskulttuurin kehittämiseen liittyvä tavoite

Tavoite	Yksikkö	Tavoite	
		2024	2030
Työntekijöiden sitoutuminen K Code of Conduct -toimintaohjeeseen	%	85 %	100 %

Kesko on asettanut tavoitteeksi vahvistaa henkilökunnan sitoutumista K Code of Conduct -toimintaohjeeseen ja lisätä sen tunnettuutta. Tavoite on vuoteen 2030 mennessä nostaa vuosivahvistusprosentti 100 prosenttiin.

## Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet

Kesko-konsernin liiketoiminnan eettisyyden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen toteutetaan noudattamalla lainsäädäntöä, Keskon hallituksen vahvistamaa K Compliance -toimintamallia ja 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 liiketoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjeet, Global Compact -aloite ja kestävä kehityksen tavoitteet (SDG:t) ohjaavat Keskon toimintaa.

K Compliance -toimintamallin käytännön toteutusta tukevat Keskon pääjohtajan vahvistamat K Compliance -ohjelmat. Vuonna 2024 Keskon K Compliance -ohjelmat koskivat tietosuojaa, kilpailuoikeutta, kauppapakotteita- ja vientivalvontaa sekä korruption ja lahjonnanvastaisuutta. 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 koskeva K Code of Conduct -toimintaohjeistus. Uudistettu K Code of Conduct tuli voimaan 1.3.2024. Uudistuksen myötä K Code of Conduct vastaa paremmin lisääntyvän vastuullisuuslainsäädännön vaatimuksiin ja tiukentuneisiin lajontaa ja vieraanvaraisuutta koskeviin tulkintoihin sekä huomioi Keskon liiketoiminnan asettamat edellytykset. Keskon

hallitus hyväksyy K Code of Conduct -toimintaohjeen ja mahdolliset materiaaliset muutokset siihen. Pääjohtaja on vastuussa K Code of Conduct -toimintaohjeen implementoinnista koko organisaatiossa, varmistaen, että se integroidaan kaikkiin toiminnan osa-alueisiin.

Koko Keskon henkilöstö vahvistaa sitoutumisensa K Code of Conduct -toimintaohjeen noudattamiseen vuosittain. Vahvistusprosessiin kuuluu myös esihenkilön ja työntekijöiden kesken käytävä keskustelu K Code of Conduct -toimintaohjeen soveltamisesta käytännössä. Vuosivahvistuksen vuonna 2024 antaneiden osuus Keskon henkilöstöstä oli 85 %.

Henkilöstön kouluttaminen ja vuosisuunnitelman mukaisten compliance-tarkastusten toteuttaminen ovat keskeisiä toimenpiteitä, joilla Kesko varmistaa liiketoiminnan vaatimustenmukaisuuden ja eettisyyden. Vuonna 2024 henkilöstö suoritti koulutuksen uudistetusta K Code of Conduct -toimintaohjeesta joko verkkokoulutuksena tai luokahuonekoulutuksena. Vuoden 2024 aikana koulutuksen suoritti 88 % konsernin työntekijöistä. 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 -toimintaohjeen mukaisesti toiminnan tulee olla avointa ja oikeintoimimisen kulttuuria korostetaan. Epäilyistä 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 -toimintaohjeen vastaisesta toiminnasta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Kesko selvittää työntekijöidensä luottamusta SpeakUp-kanavaan ja sen toimintaan sekä epäkohdista ilmoittamiseen yleisesti joka toinen vuosi toteutettavassa K Voices -henkilöstökyselyssä. 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 ilmoitettavia 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 sanktioida 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 syyllyminen 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

-toimintaohjetta koskevaan verkkokoulutukseen sisältyy myös osio SpeakUp:sta. Kanavan teknisestä toteutuksesta vastaa ulkopuolinen palveluntarjoaja.

SpeakUp-ilmoituskanavan kautta tuli Keskoa koskevia ilmoituksia yhteensä 53 vuonna 2024. Vakavia väärinkäytöksiä ei tullut ilmi. Ilmoituksia tuli muun muassa epäeettiseen toimintaan, intressiristiriitaan ja häirintään liittyvistä havainnoista. Ilmoituskanavan väärinkäyttöä ei havaittu.

## Korruption ja lahjonnan ehkäisy

Keskon compliance-toiminnan yhtenä painopisteenä on korruption ja lahjonnan torjunta. Kesko johtaa tätä työtä K Compliance -ohjelmalla, johon kuuluu myös säännöllisesti koko Keskona 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. Riskialueiden kanssa töitä tekevien tulee kaikkien suorittaa K Code of Conduct -verkkokoulutus, ja siihen sisältyvä korruptiota ja lahjontaa koskeva osio. Vuonna 2024 K Code of Conduct verkkokoulutuksen suoritti Keskon toimistotyöntekijöistä 94 %, ja tätä lukua voidaan pitää verrannollisena riskialueiden työntekijöiden suoritusprosentin kanssa. Keskon K Code of Conduct sisältää korruption- ja lahjonnanvastaiset 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 suorittavat tämän koulutuksen.

Yhtenäisen ohjeistuksen ja koulutuksen avulla varmistetaan, että kaikilla Keskona 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.

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

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.

Vuonna 2024 Keskon tietoon ei tullut korruptioon tai lahjontaan liittyvää vahvistettua tapausta. Kuten kaikki SpeakUp-tapaukset, myös korruptioon 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.

## Suhteet tavarantoimittajiin

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 tasoisia omia periaatteitaan. K Code of Conduct on kiinteä osa tavarantoimittajien 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 on vuonna 2024 otettu käyttöön vastuullisuusliite, joka sisältää Keskon keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi arvoketjussa sekä näihin liittyvät ohjeet ja vaatimukset

tavarantoimittajille. Vastuullisuusliite käsittää ilmaston, luonnon monimuotoisuuteen, ympäristönsuojeluun, sosiaaliseen vastuuseen ja konfliktimineraaleihin liittyvät teemat sekä kemikaaliohjeistuksen. Liite 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 tavarantoimittajansa 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 tavarantoimittajiaan Kesko huomio sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön liittyviä kriteereitä muun muassa edellyttämällä toimittajia sitoutumaan K Code of Conduct -toimintaohjeisiin tai vastaavan tasoisiiin omiin periaatteisiin ja edellä mainittuun vastuullisuusliitteeseen. Keskeistä Keskon tavarantoimittajasuhteissa 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.

Kesko järjestää vuosittain vastuullisuuskoulutusta ja -infoja yhteistyökumppaneilleen sekä itsenäisesti että yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Lisäksi yhteistyökumppaneita kannustetaan aktiivisesti tarjoamaan koulutusta, työpajoja tai resursseja alihankkijoilleen sekä tavarantoimittajilleen ja varmistamaan, että he ymmärtävät nämä periaatteet ja ylläpitävät niitä.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus  
 ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus  
 • Kestävyys selvitys  
 Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
 ohjausjärjestelmästä  
 Palkitsemisraportti

# KESTÄVYYSELVITYKSEN LIITTEET

**Liitetaulukko A: ESRS tiedonantovaatimukset**

ESRS 2 Yleiset tiedot	Sivu
BP-1 Kestävyys selvityksen yleiset laatimisperusteet	73
GOV-1 Hallinto-, johto- ja valvontaelinten rooli	82, 83
GOV-2 Yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimille toimitettavat tiedot ja niiden käsittelemät kestävyysseikat	82, 83
GOV-3 Kestävyysteen liittyvän suorituskyvyn sisällyttäminen kannustinjärjestelmiin	84
GOV-4 Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista	84
GOV-5 Riskienhallinta ja sisäinen valvonta kestävyysraportoinnin osalta	73
SBM-1 Strategia, liiketoimintamalli ja arvoketju	79, 80
SBM-2 Sidosryhmien edut ja näkemykset	81
SBM-3 Olennaiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet sekä niiden vuorovaikutus strategian ja liiketoimintamallin kanssa	76, 111, 122, 123, 127
IRO-1 Kuvaus olennaisten vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamis- ja arviointiprosessista	76, 77, 78, 79
IRO-2 Yrityksen kestävyys selvityksessä huomioon otetut ESRS-standardien tiedonantovaatimukset	76, 136, 137
Ympäristövastuu	Sivu
E1 Ilmastonmuutos	
E1-1 Ilmastonmuutoksen hillintää koskeva siirtymäsuunnitelma	97, 98, 99
E1-2 Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät toimintaperiaatteet	97
E1-3 Ilmastonmuutosta koskeviin toimintaperiaatteisiin liittyvät toimet ja resurssit	97, 98, 99
E1-4 Ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen liittyvät tavoitteet	96
E1-5 Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä	99, 100
E1-6 Kasvihuonekaasujen scope 1, scope 2 ja scope 3 -bruttopäästöt ja kokonaispäästöt	100, 101, 102, 103, 104
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous	
E5-1 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimintaperiaatteet	106
E5-2 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät toimet ja resurssit	106, 107, 108
E5-3 Resurssien käyttöön ja kiertotalouteen liittyvät tavoitteet	105
E5-5 Resurssien ulosvirtaukset	106, 107, 108, 109



## Keskön suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

	Sivu
<b>Sosiaalinen vastuu</b>	
<b>S1 Oma työvoima</b>	
S1-1 Omaan työvoimaan liittyvät toimintaperiaatteet	112, 115, 116, 118, 120
S1-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista omien työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa	114
S1-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat omille työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	114, 115
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	115, 116, 117, 118, 119, 120
S1-5 Tavoitteet, jotka liittyvät olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen sekä olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan	111, 112
S1-6 Yrityksen työsuhteisten työntekijöiden ominaisuudet	112, 113
S1-8 Työehtosopimusneuvottelujen kattavuus ja työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu	115, 116
S1-9 Monimuotoisuuden mittarit	119
S1-10 Riittävä palkka	115
S1-11 Sosiaalinen suojele	115
S1-13 Koulutusta ja taitojen kehittämistä koskevat mittarit	120, 121
S1-14 Terveyttä ja turvallisuutta koskevat mittarit	118
S1-15 Työ- ja yksityiselämän tasapainoa koskevat mittarit	116
S1-16 Ansiotuloa koskevat mittarit (palkkaero ja kokonaisansiot)	119
S1-17 Tapaukset, valitukset ja vakavat ihmisoikeusvaikutukset	119
<b>S2 Arvoketjun työntekijät</b>	
S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet	123
S2-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa vaikutuksista arvoketjun työntekijöiden kanssa	124
S2-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat arvoketjun työntekijöille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	124
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	124, 125
<b>S4 Kuluttajat ja loppukäyttäjät</b>	
S4-1 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiin liittyvät toimintaperiaatteet	128, 129, 130
S4-2 Prosessit, jotka koskevat yhteydenpitoa kuluttajien ja loppukäyttäjien kanssa	127, 128, 130
S4-3 Prosessit kielteisten vaikutusten korjaamiseksi ja kanavat kuluttajille ja loppukäyttäjille huolenaiheiden esiin tuomiseksi	127, 128, 130
S4-4 Kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuviin olennaisiin riskeihin liittyviin toimiin ryhtyminen ja lähestymistavat kuluttajiin ja loppukäyttäjiiin kohdistuvien olennaisten riskien hallitsemiseksi ja olennaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä kyseisten toimien tehokkuus	129, 130, 131
S4-5 Olennaisten kielteisten vaikutusten hallintaan, myönteisten vaikutusten edistämiseen ja olennaisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan liittyvät tavoitteet	128
<b>Hyvä hallinto</b>	<b>Sivu</b>
<b>G1 Liiketoiminnan harjoittaminen</b>	
G1-1 Yrityskulttuuri ja liiketoiminnan harjoittamista koskevat toimintaperiaatteet ja yrityskulttuuri	133
G1-2 Suhteet tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajiin	135
G1-3 Korruption ja lahjonnan ehkäiseminen ja havaitseminen	134, 135
G1-4 Korruptio- tai lahjontatapaukset	135

## Keskön suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
• Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Liitetaulukko B: Muusta lainsäädännöstä tulevat tietopisteet

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 asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	83
ESRS 2 GOV-1 Riippumattomien hallituksen jäsenten prosenttiosuus 21 kohdan e alakohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	83
ESRS 2 GOV-4 Selvitys kestävyttä koskevasta due diligence -prosessista 30 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 10				Olennainen	84
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen fossiilisiin polttoaineisiin liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohta 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 liittyvää riskiä koskevat laadulliset tiedot ja taulukko 2: Yhteiskuntaan liittyvää riskiä koskevat laadulliset tiedot	Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Ei-olennainen	
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen kemikaalien tuotantoon liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohta ii alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 9		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Ei-olennainen	
ESRS 2 SBM-1 Osallistuminen kiistanalaisiin aseisiin liittyvään toimintaan 40 kohdan d alakohta 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 alakohta 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	96
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 – Ilmastonmuutokseen 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	96
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 – Ilmastonmuutokseen liittyvä siirtymäriski: Mukauttamismittarit	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 6 artikla		Olennainen	96

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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 E1-5 Fossiilista lähteistä peräisin olevan energian kulutus eriteltyinä lähteiden mukaan (vain ilmastovaikutuksiltaan merkittävät alat) 38 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 5 ja taulukon 2 indikaattori 5				Olennainen	99
ESRS E1-5 Energiankulutus ja energialähteiden yhdistelmä 37 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 5				Olennainen	99
ESRS E1-5 Energiaintensiteetti, joka liittyy toimintaan ilmastovaikutuksiltaan merkittävillä aloilla 40–43 kohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 6				Olennainen	99
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 täytäntöönpanoasetuksen (EU) 2022/2453 lomake 1: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastonmuutokseen 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	100
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 täytäntöönpanoasetuksen (EU) 2022/2453 lomake 3: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastonmuutokseen liittyvä siirtymäriski: Mukauttamismittarit	Delegoidun asetuksen (EU) 2020/1818 8 artiklan 1 kohta		Olennainen	101
ESRS E1-7 Kasvihuonekaasujen poistot ja päästöhyvitykset 56 kohta				Asetuksen (EU) 2021/1119 2 artiklan 1 kohta	Ei-olennainen	
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 tiedonantovaatimus	
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 – Ilmastonmuutokseen liittyvä fyysinen riski: Vastuut, joihin kohdistuu fyysinen riski			Vaiheittain käyttöön otettava tiedonantovaatimus	
ESRS E1-9 Sellaisten merkittävien omaisuuserien sijaintipaikka, joihin kohdistuu olennainen fyysinen riski 66 kohdan c alakohta						
ESRS E1-9 Yrityksen kiinteistöomaisuuden kirjanpitoarvo eriteltyinä energiatehokkuusluokittain 67 kohdan c alakohta		Asetuksen (EU) N:o 575/2013 449 a artikla; komission täytäntöönpanoasetus (EU) 2022/2453, 34 kohta; Lomake 2: Kaupankäyntivaraston ulkopuoliset erät – Ilmastonmuutokseen liittyvä siirtymäriski: Kiinteistövakuudelliset lainat – Vakuuden energiatehokkuus			Vaiheittain käyttöön otettava tiedonantovaatimus	

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

- Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

Tiedonantovaatimus ja siihen liittyvä tietopiste	Viittaus tiedonantovelvoiteasetukseen	Pilari III -viittaus (vakavaraisuusasetus)	Viittaus vertailuarvoasetukseen	Viittaus EU:n ilmastolakiin	Olennaisuus	Sivu
ESRS E1-9 Ilmatoon liittyvien mahdollisuuksien huomioiminen salkussa 69 kohta			Delegoitu asetukset (EU) 2020/1818, liite II		Vaiheittain käyttöön otettava tiedonantovaatimus	
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 alakohta	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 7				Ei-olennainen	
ESRS 2 – IRO-1 – E4 16 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 10				Ei-olennainen	
ESRS 2 – IRO-1 – E4 16 kohdan c alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 14				Ei-olennainen	
ESRS E4-2 Kestävät maata tai maataloutta koskevat käytännöt tai toimintaperiaatteet 24 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 11				Ei-olennainen	
ESRS E4-2 Kestävät meriin liittyvät käytännöt tai toimintaperiaatteet 24 kohdan c alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 12				Ei-olennainen	
ESRS E4-2 Metsäkattoon puuttumista koskevat toimintaperiaatteet 24 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 15				Ei-olennainen	
ESRS E5-5 Kierrättämätön jäte 37 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 2 indikaattori 13				Olennainen	108
ESRS E5-5 Vaarallinen jäte ja radioaktiivinen jäte kohta 39	Liitteen 1 taulukon 1 indikaattori 9				Olennainen	108, 109
ESRS 2 – SBM-3 – S1 Pakkotyötapauksen riski 14 kohdan f alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 13				Olennainen	111
ESRS 2 – SBM-3 – S1 Lapsityövoimatapausten riski 14 kohdan g alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 12				Olennainen	111
ESRS S1-1 Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset 20 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	112, 133

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 S1-1 Kansainvälisen työjärjestön kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt 21 kohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	112
ESRS S1-1 Ihmiskaupan ehkäisemistä koskevat prosessit ja toimenpiteet 22 kohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 11				Olennainen	112
ESRS S1-1 työtaturmien ehkäisemistä koskevat toimintaperiaatteet tai hallintajärjestelmä 23 kohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 1				Olennainen	116, 117
ESRS S1-3 Epäkohtien tai valitusten käsittelyjärjestelmät 32 kohdan c alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 5				Olennainen	114, 115
ESRS S1-14 Kuolemantapausten lukumäärä ja työtaturmien lukumäärä ja osuus 88 kohdan b ja c alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 2		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	118
ESRS S1-14 Loukkaantumisten, onnettomuuksien, kuolemantapausten tai sairauksien vuoksi menetettyjen päivien määrä 88 kohdan e alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 3				Olennainen	118
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	119
ESRS S1-16 Toimitusjohtajan suhteettoman suuri palkka 97 kohdan b alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 8				Olennainen	119
ESRS S1-17 Syrjintätapaukset 103 kohdan a alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattori 7				Olennainen	119
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	
ESRS 2 – SBM-3 – S2 Huomattava lapsityövoiman tai pakkotyön käytön riski arvoketjussa 11 kohdan b alakohta	Liitteen I taulukon 3 indikaattorit 12 ja 13				Olennainen	122, 123
ESRS S2-1 Ihmisoikeuspoliittiset sitoumukset 17 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	123
ESRS S2-1 Arvoketjun työntekijöihin liittyvät toimintaperiaatteet 18 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattorit 11 ja 4				Olennainen	123
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		Ei-olennainen	
ESRS S2-1 Kansainvälisen työjärjestön kahdeksan perusyleissopimuksen käsittelemiä aiheita koskevat due diligence -käytännöt 19 kohta			Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	123, 124, 125
ESRS S2-4 Arvoketjun alku- ja loppupäähän liittyvät ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset 36 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 14				Olennainen	125

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 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 loppukäyttäjiiin liittyvät toimintaperiaatteet 16 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 9 ja taulukon 1 indikaattori 11				Olennainen	128, 129, 130
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		Ei-olennainen	
ESRS S4-4 Ihmisoikeusongelmat ja ihmisoikeuksien loukkaukset 35 kohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 14				Ei-olennainen	
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 suojelu 10 kohdan d alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 6				Olennainen	133, 134
ESRS G1-4 Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevien lakien rikkomisesta määrättyt sakot 24 kohdan a alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 17		Delegoitu asetus (EU) 2020/1816, liite II		Olennainen	135
ESRS G1-4 Korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevat normit 24 kohdan b alakohta	Liitteen 1 taulukon 3 indikaattori 16				Ei-olennainen	

# TILINPÄÄTÖS

## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

<b>Konsernitiilinpäätös (IFRS)</b> .....	<b>144</b>	2.8 Osakekohtainen tulos.....	165	5.4 Riita-asiat sekä oikeus- ja viranomaisprosessit	206
Konsernin tuloslaskelma.....	144	2.9 Rahavirtalaskelman lisätiedot.....	165	5.5 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat.....	206
Konsernin laaja tuloslaskelma.....	144	<b>3. Sidottu pääoma</b> .....	<b>166</b>	<b>Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)</b> .....	<b>207</b>
Konsernitase.....	145	3.1 Yrityssostot.....	166	<b>Allekirjoitukset</b> .....	<b>223</b>
Konsernin rahavirtalaskelma.....	146	3.2 Aineelliset hyödykkeet.....	169	<b>Tilintarkastuskertomus</b> .....	<b>224</b>
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista.....	147	3.3 Aineettomat hyödykkeet.....	170	<b>Kestävyysselvityksen varmennuskertomus</b> .....	<b>228</b>
Konsernitiilinpäätöksen liitetiedot.....	148	3.4 Vuokrasopimukset.....	174	<b>ESEF-varmennusraportti</b> .....	<b>231</b>
<b>1. Yleiset laadintaperiaatteet</b> .....	<b>148</b>	3.5 Vaihto-omaisuus.....	176		
1.1 Yrityksen perustiedot.....	148	3.6 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset	177		
1.2 Laadintaperiaatteet.....	148	3.7 Eläkesaamiset.....	178		
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset.....	148	3.8 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä.....	182		
1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laadintaperiaatteita sovellettaessa..	149	3.9 Varaukset.....	183		
1.5 Konsolidointiperiaatteet.....	149	<b>4. Pääomarakenne ja rahoitusriskit</b> .....	<b>184</b>		
1.6 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat.....	150	4.1 Pääoman hallinta.....	184		
1.7 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset.....	151	4.2 Oma pääoma.....	187		
<b>2. Taloudellinen tulos</b> .....	<b>152</b>	4.3 Rahoitusriskit.....	188		
2.1 Tulotuseriaatteet.....	152	4.4 Rahoitustuotot ja -kulut.....	194		
2.2 Segmenttiedot.....	152	4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin.....	195		
2.3 Materiaalit ja palvelut.....	161	4.6 Vastuusitoutumukset.....	199		
2.4 Liiketoiminnan muut tuotot.....	161	<b>5. Muut</b> .....	<b>200</b>		
2.5 Liiketoiminnan kulut.....	161	5.1 Tytäryritykset, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt.....	200		
2.6 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot.....	162	5.2 Lähipiiritapahtumat.....	202		
2.7 Tuloverot.....	162	5.3 Osakepalkitseminen.....	204		

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.

# KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Konsernin tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Liikevaihto</b>	2.1	<b>11 920,1</b>	<b>11 783,8</b>
Materiaalit ja palvelut	2.3	-10 184,1	-10 035,0
Varaston muutos		-21,6	-72,0
Liiketoiminnan muut tuotot	2.4	994,6	975,2
Henkilöstökulut	2.5	-842,5	-786,6
Poistot ja arvonalentumiset	3.2 3.3	-247,9	-184,0
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	3.4	-375,5	-353,2
Liiketoiminnan muut kulut	2.5	-684,5	-651,8
Osuus yhteisyritysten tuloksista		20,9	19,0
<b>Liikevoitto</b>		<b>579,5</b>	<b>695,4</b>
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	4.4	17,7	16,9
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4.4	-49,5	-26,3
Leasingvelkojen korkokulut	4.4	-78,6	-73,4
Valuuttakurssierot	4.4	-1,3	-1,1
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	4.4	-111,7	-83,9
Osuus osakkuusyritysten tuloksista		3,8	2,1
<b>Tulos ennen veroja</b>		<b>471,5</b>	<b>613,5</b>
Tuloverot	2.7	-92,0	-118,0
<b>Tilikauden tulos</b>		<b>379,6</b>	<b>495,6</b>
<b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		379,1	495,6
Määräysvallattomille omistajille		0,4	-
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos (€)</b>			
Laimentamaton ja laimennettu, konserni yhteensä, €	2.8	0,95	1,25

## Konsernin laaja tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Konsernin tilikauden tulos</b>		<b>379,6</b>	<b>495,6</b>
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	2.7 3.7	37,6	-5,5
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>			
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	2.7	-31,6	-19,5
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten laajan tuloksen eristä	2.7	0,5	-1,8
Rahavirran suojauksen arvomuutos	2.7	-7,7	-31,0
<b>Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä</b>		<b>-1,2</b>	<b>-57,9</b>
<b>Tilikauden laaja tulos</b>		<b>378,3</b>	<b>437,7</b>
<b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		377,9	437,7
Määräysvallattomille omistajille		0,4	-



## Konsernitase

### Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Milj. €	Liite	31.12.2024	31.12.2023
<b>VARAT</b>			
<b>Pitkäaikaiset varat</b>			
Aineelliset hyödykkeet	3.2	2 403,3	2 055,6
Liikearvo	3.3	643,0	663,7
Aineettomat hyödykkeet	3.3	234,2	211,4
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.4	1 867,7	1 816,9
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.8 5.1	239,7	232,8
Muut sijoitukset	4.3 4.5	14,8	14,0
Pitkäaikaiset saamiset	4.3 4.5	65,9	71,4
Laskennalliset verosaamiset	2.7	16,9	13,7
Eläkesaamiset	3.7	127,5	79,6
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>		<b>5 612,9</b>	<b>5 159,1</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>			
Vaihto-omaisuus	3.5	1 101,5	1 083,9
Korolliset saamiset	3.6 4.5	4,2	4,3
Myyntisaamiset	3.6 4.3 4.5	957,9	970,5
Tuloverosaamiset	3.6	12,9	6,6
Muut korottomat saamiset	3.6 4.5	287,1	302,6
Muut rahoitusvarat	4.3 4.5	15,0	15,4
Rahavarat	4.5	473,1	211,9
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>2 851,7</b>	<b>2 595,2</b>
Myytäväenä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		6,6	-
<b>Varat yhteensä</b>		<b>8 471,2</b>	<b>7 754,3</b>

Milj. €	Liite	31.12.2024	31.12.2023
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>			
Osakepääoma	4.2	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	4.2	197,8	197,8
Muut rahastot	4.2	266,8	266,9
Muuntoerot	4.2	-103,3	-71,7
Arvonmuutosrahasto	4.2	-3,4	4,3
Omat osakkeet		-22,8	-26,7
Kertyneet voittovarot		2 189,7	2 190,6
<b>Oma pääoma</b>		<b>2 722,1</b>	<b>2 758,4</b>
Määräysvallattomien omistajien osuus		12,9	-
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>2 734,9</b>	<b>2 758,4</b>
<b>Pitkäaikaiset velat</b>			
Korolliset pitkäaikaiset velat	4.3 4.5 4.6	1 054,0	690,7
Leasingvelat	4.5 4.6	1 628,8	1 647,2
Korottomat pitkäaikaiset velat	4.3 4.5	42,8	24,5
Laskennalliset verovelat	2.7	76,3	70,9
Varaukset	3.9	6,3	6,9
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>		<b>2 808,1</b>	<b>2 440,2</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>			
Korolliset lyhytaikaiset velat	4.3 4.5 4.6	291,3	98,5
Leasingvelat	4.5 4.6	422,2	350,6
Ostovelat	4.3 4.5	1 404,4	1 418,3
Muut korottomat velat	4.3 4.5	342,4	250,0
Tuloverovelat		12,2	11,2
Siirtovelat	4.3 4.5	442,4	415,1
Varaukset	3.9	13,2	12,0
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>2 928,1</b>	<b>2 555,7</b>
Myytäväenä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat		0,1	-
<b>Velat yhteensä</b>		<b>5 736,3</b>	<b>4 995,9</b>
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>8 471,2</b>	<b>7 754,3</b>

## Konsernin rahavirtalaskelma

### Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

### Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>			
Tulos ennen veroja		471,5	613,5
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		207,4	184,0
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset		375,5	353,2
Rahoitustuotot ja -kulut		33,1	10,5
Leasingvelkojen korkokulut		78,6	73,4
Muut oikaisut	2.9	22,2	-10,8
		716,9	610,3
<b>Käyttöpääoman muutos</b>			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-) / vähennys (+)		43,8	69,3
Vaihto-omaisuuden lisäys (-) / vähennys (+)		25,5	58,3
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+) / vähennys (-)		-44,8	-137,1
		24,5	-9,5
<b>Maksetut korot ja muut rahoituskulut</b>			
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-45,6	-24,9
Maksetut korot leasingveloista		-78,6	-73,4
Saadut korot		16,9	15,0
Saadut osingot ja pääomanpalautukset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä		22,3	24,4
Saadut osingot muilta		0,5	2,4
Maksetut verot		-120,2	-108,3
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>1 008,2</b>	<b>1 049,5</b>

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Investointien rahavirta</b>			
Investoinnit tytäryritysosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.1	-151,6	-140,1
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin		-0,1	-
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	2.9	-491,4	-539,2
Tytäryritysten ja liiketoimintojen luovutustulot vähennettynä luovutushetken rahavaroilla		-	9,9
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		45,0	24,8
Muiden sijoitusten luovutustulot		0,0	0,1
Lainasaamisten ja muiden rahoitusvarojen lisäys (-) / vähennys (+)		0,5	54,3
<b>Investointien nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-597,5</b>	<b>-590,2</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Korollisten velkojen lisäys (+) / vähennys (-)	4.1	534,0	283,4
Leasingvelkojen lyhennykset	3.4 4.1	-370,9	-354,3
Korollisten saamisten lisäys (-) / vähennys (+)	4.1	3,9	2,2
Maksetut osingot		-320,3	-430,3
Muut erät		3,5	6,8
<b>Rahoituksen nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-149,8</b>	<b>-492,2</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>			
		<b>260,9</b>	<b>-32,9</b>
<b>Rahavarat 1.1.</b>			
Rahavarat 1.1.	4.5	211,9	245,5
Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos		0,3	-0,7
<b>Rahavarat 31.12.</b>	4.5	<b>473,1</b>	<b>211,9</b>

## Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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
<b>Oma pääoma 1.1.2024</b>	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
<b>Laajan tuloksen erät</b>								
Kauden tulos						379,1	0,4	379,6
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot						37,6		37,6
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			-31,6			-	0,0	-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	0,0	-1,2
Kauden laaja tulos yhteensä			-31,6	-7,7		417,2	0,4	378,3
<b>Oma pääoma 31.12.2024</b>	197,3	464,7	-103,3	-3,4	-22,8	2 189,7	12,9	2 734,9
<b>Oma pääoma 1.1.2023</b>	197,3	464,7	-52,2	35,3	-28,1	2 125,2	-	2 742,2
Osakeperusteiset maksut					1,4			1,4
Osingonjako						-429,6		-429,6
Muut muutokset		-0,0	-0,0			6,7		6,7
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		-0,0	-0,0		1,4	-422,8	-	-421,5
<b>Laajan tuloksen erät</b>								
Kauden tulos						495,6	-	495,6
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot						-5,5		-5,5
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			-19,5			-	-	-19,5
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten muista laajan tuloksen eristä				-		-1,8		-1,8
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				-31,0		-		-31,0
Kauden muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä			-19,5	-31,0		-7,3	-	-57,9
Kauden laaja tulos yhteensä			-19,5	-31,0		488,2	-	437,7
<b>Oma pääoma 31.12.2023</b>	197,3	464,7	-71,7	4,3	-26,7	2 190,6	-	2 758,4

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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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, Liettussa 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:ltä osoitteesta Työpajankatu 12, Helsinki, Suomi sekä internet-osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Keskon hallitus on 4.2.2025 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 hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2024 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisia ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konserni on soveltanut uusia ja muuttuneita standardeja, jotka ovat tulleet voimaan 1.1.2024 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 määrään. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja olettamuksista.

Ilmastoriskien vaikutusta on arvioitu konsernin liiketoimintojen ja konsernitilinpäätöksen kannalta. Ilmastomuutoksen aiheuttamia riskejä Keskolle arvioidaan valittujen ilmastokenaarioiden 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

tapahtumia koskeviin odotuksiin, joiden uskotaan olevan olosuhteet huomioon ottaen kohtuullisia.

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 sijoituskohtetta 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 määräysvalttaan 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 ehtoiisiin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisaikana. 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 eränä taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

### Osakkuusyrittukset

Osakkuusyrittäisiä ovat yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen tai sopimukseen, joka tuottaa 20–50% äänivallasta. Osakkuusyrittäisiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyrittysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrittysten tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrittäisestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyrittysten välillä eliminoidaan konsernin omistusosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Osakkuusyrittäisiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyrittäisyyssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

### 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

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

Konsernitiilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämismuoto.

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 liikevoiton 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 keskikurssiin 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 aiheutuville 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. Tilikaudella 2024 ja 2023 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 arvioi, että uudella standardilla tulee olemaan vaikutuksia voittoa tai tappiota osoittavan laskelman esittämistapaan ja tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin. Konserni tulee analysoimaan muutostarpeet standardin vaatimusten mukaisesti.

1.1.2025 tai sen jälkeen voimaan astuvilla muilla vuosittaisilla parannuksilla tai muutoksilla standardeihin ei arvioida olevan merkittävää vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 myynnistä 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 vähittäiskauppatoimintaa.

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin asiakassopimukseen perustuvaan suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot ja kauppiaasyrittäjiltä veloittavat kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut palvelukorvaukset ja provisiot. Kauppiaasyrittäjiltä 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 päivittäistavara-kauppa, 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 päivittäistavara-kaupasta, rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sekä autokaupasta. Toimialojen välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja IFRS-tilinpäätöksen tunnuslukujen rinnalla konsernin tulosraportoinnissa. Konsernijohtoryhmä arvioi toimialojen tulosta ja kannattavuutta liikevoiton, vertailukelpoisen liikevoiton ja vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton perusteella. Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä lukuun ottamatta



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

johdon tuloraportointi vastaa konsernitilinpäätöksen 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.

Segmenttiedoissa noudatetaan samoja tulotusperiaatteita kuin konsernin tuloslaskelmassa ja konsernitaseessa. Tulotusperiaatteet 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 yritysasiakaskauppaa. Keskon tukkumyynti kauppiaille vuonna 2024 oli 45 % (46 %) Keskon liikevaihdosta. Yritysasiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2024 oli 37 % (39 %). Keskon kuluttaja-asiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta oli 18 % (15 %). Johdon mielestä edellä esitetty kuvaa, kuinka taloudelliset tekijät vaikuttavat myyntituottojen ja rahavirtojen luonteeseen, määrään, ajoittumiseen ja epävarmuuteen.

## Uusi segmenttirakenne

Keskon toimialarakenteen sisältö ja segmenttiraportointi muuttui 1.4.2023 alkaen. Urheilukauppa siirtyi osaksi autokaupan toimialaa. Aiemmin urheilukauppa on ollut osa rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialaa. Vertailukausien tiedot on muutettu vastaamaan uutta segmenttirakennetta.

## Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan 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. Neste K -ketju lopetettiin vuoden 2024 aikana. Kespro on foodservice-palvelujen tarjoaja ja tukkukauppa Suomessa. K-Citymarketin käyttötavarakaupan osalta Kesko toimii käyttötavaroiden vähittäismyyjänä Suomessa.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaupassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Puolassa. Kesko osti 31.1.2024 90 % Tanskassa toimivan Davidsen Koncernen A/S:n osakekannasta. Rautakaupassa Kesko toimii kauppiaaliiketoimintamallilla Suomessa. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina. Vähittäiskauppaketjut ovat K-Rauta (Suomi), K-Bygg (Ruotsi), Byggmakker (Norja) ja Davidsen (Tanska). Ruotsissa K-Rauta-ketjun liiketoiminnan uudelleenjärjestely saatiin päätökseen joulukuussa 2024. Loka-marraskuun 2024 aikana 8 K-Rauta-kauppaa siirtyi K-Bygg-ketjuun. 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.

## 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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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. 1.9.2024 toteutui Autotalo Lohjan liiketoiminnan hankinta. Vertailukaudella toteutui puolestaan kuorma- ja linja-automarkkinassa toimivan MAN-liiketoiminnan myynti.

Autokaupan toimialaan sisältyy urheilukauppa Suomessa. Urheilukaupan ketjut ovat Intersport ja Budget Sport.

## 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
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>6 365,3</b>	<b>4 351,8</b>	<b>1 202,1</b>	<b>0,8</b>	<b>11 920,1</b>
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
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>812,0</b>	<b>142,1</b>	<b>29,1</b>	<b>11,3</b>	<b>994,6</b>
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
<b>Liikevoitto</b>	<b>420,9</b>	<b>116,3</b>	<b>69,3</b>	<b>-26,9</b>	<b>579,5</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-17,2	-52,8	-0,0	-0,5	-70,6
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>438,0</b>	<b>169,1</b>	<b>69,3</b>	<b>-26,4</b>	<b>650,1</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-111,7
Osuudet osakkuusyriytysten tuloksista					3,8
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>471,5</b>

## Yhteiset toiminnot

Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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
Myytäväinä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	-	6,6	-	-	-	6,6
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>3 702,7</b>	<b>3 168,1</b>	<b>690,1</b>	<b>441,7</b>	<b>-36,3</b>	<b>7 966,3</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						16,9
Muut rahoitusvarat						15,0
Rahavarat						473,1
<b>Varat yhteensä</b>	<b>3 702,7</b>	<b>3 168,1</b>	<b>690,1</b>	<b>441,7</b>	<b>-36,3</b>	<b>8 471,2</b>
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
Myytäväinä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	-	0,1	-	-	-	0,1
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>917,1</b>	<b>1 011,4</b>	<b>178,3</b>	<b>60,6</b>	<b>-24,9</b>	<b>2 142,4</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						1 345,3
Leasingvelat						2 051,0
Muut korottomat velat						121,3
Laskennalliset verovelat						76,3
<b>Velat yhteensä</b>	<b>917,1</b>	<b>1 011,4</b>	<b>178,3</b>	<b>60,6</b>	<b>-24,9</b>	<b>5 736,3</b>
<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>	<b>2 785,6</b>	<b>2 156,7</b>	<b>511,8</b>	<b>381,1</b>	<b>-11,4</b>	<b>5 823,8</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>	<b>2 734,9</b>	<b>2 172,8</b>	<b>503,0</b>	<b>350,7</b>	<b>-2,7</b>	<b>5 758,7</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen</b>	<b>16,0</b>	<b>7,8</b>	<b>13,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11,3</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>						
<b>Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin</b>	<b>8 257</b>	<b>7 341</b>	<b>1 752</b>	<b>959</b>		<b>18 309</b>
<b>Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin</b>	<b>6 346</b>	<b>6 538</b>	<b>1 556</b>	<b>908</b>		<b>15 347</b>

## Keskön suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Segmenttitiedot 2023

## Tulos

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	6 351,6	4 193,2	1 262,3	-0,0	11 807,1
josta sisäistä	-16,5	0,9	-7,4	-0,3	-23,3
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>6 335,1</b>	<b>4 194,1</b>	<b>1 254,9</b>	<b>-0,3</b>	<b>11 783,8</b>
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	3,7	-10,5	13,9	-	-0,8
Liikevaihdon kehitys, %	3,7	-8,7	12,2	-	-0,2
Toimialan muut tuotot	803,6	135,8	29,3	10,6	979,3
josta sisäistä	-0,4	-1,8	0,1	-2,0	-4,1
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>803,2</b>	<b>133,9</b>	<b>29,4</b>	<b>8,7</b>	<b>975,2</b>
Poistot	-93,6	-30,8	-28,6	-31,0	-184,0
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-232,0	-91,9	-22,8	-6,4	-353,2
Osuudet yhteisyritysten tuloksista	-	19,0	-	-	19,0
<b>Liikevoitto</b>	<b>443,6</b>	<b>201,9</b>	<b>82,4</b>	<b>-32,6</b>	<b>695,4</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-1,3	-10,5	-0,1	-4,8	-16,7
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>444,8</b>	<b>212,5</b>	<b>82,6</b>	<b>-27,8</b>	<b>712,0</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-83,9
Osuudet osakkuusyritysten tuloksista					2,1
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>613,5</b>

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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	1 534,9	1 035,5	265,7	96,4	-1,8	2 930,7
Käyttöoikeusomaisuuserät	1 233,1	441,4	81,1	61,2	-	1 816,9
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	5,5	155,7	0,1	86,2	-0,6	246,8
Eläkesaamiset	18,6	4,9	-	56,0	-	79,6
Vaihto-omaisuus	271,9	578,2	233,8	-	-	1 083,9
Myyntisaamiset	389,8	509,9	71,2	2,1	-2,5	970,5
Muut korottomat saamiset	80,3	189,2	28,1	35,9	-15,6	318,0
Korolliset saamiset	1,7	0,0	-	65,3	-	66,9
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>3 535,9</b>	<b>2 914,9</b>	<b>680,0</b>	<b>403,1</b>	<b>-20,6</b>	<b>7 513,3</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						13,7
Muut rahoitusvarat						15,4
Rahavarat						211,9
<b>Varat yhteensä</b>	<b>3 535,9</b>	<b>2 914,9</b>	<b>680,0</b>	<b>403,1</b>	<b>-20,6</b>	<b>7 754,3</b>
Ostovelat	620,4	717,7	55,4	26,5	-1,7	1 418,3
Muut korottomat velat	295,0	242,2	96,6	47,3	-16,6	664,5
Varaukset	0,2	5,2	13,2	0,4	-	18,9
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>915,5</b>	<b>965,0</b>	<b>165,2</b>	<b>74,2</b>	<b>-18,3</b>	<b>2 101,7</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						789,2
Leasingvelat						1 997,9
Muut korottomat velat						36,3
Laskennalliset verovelat						70,9
<b>Velat yhteensä</b>	<b>915,5</b>	<b>965,0</b>	<b>165,2</b>	<b>74,2</b>	<b>-18,3</b>	<b>4 995,9</b>
<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>	<b>2 620,4</b>	<b>1 949,8</b>	<b>514,7</b>	<b>329,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>5 411,6</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>	<b>2 555,4</b>	<b>1 865,1</b>	<b>523,6</b>	<b>371,5</b>	<b>-2,3</b>	<b>5 313,3</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen</b>	<b>17,4</b>	<b>11,4</b>	<b>15,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13,4</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>	<b>8 184</b>	<b>6 934</b>	<b>1 641</b>	<b>943</b>		<b>17 702</b>
<b>Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin</b>	<b>6 257</b>	<b>6 073</b>	<b>1 531</b>	<b>905</b>		<b>14 766</b>

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- 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. €	2024	2023
Myyntivoitot	+11,4	+0,4
Myyntitappiot	-1,6	-1,0
Arvonalentumiset	-40,0	-
Rakennejärjestelyt	-40,4	-16,1
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä</b>	<b>-70,6</b>	<b>-16,7</b>

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat 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).

Vuoden 2023 vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyvät erät sisältyvät konsernituloslaskelmassa seuraaville riveille: liiketoiminnan muut tuotot (+0,8 milj. euroa), varaston muutos (-1,0 milj. euroa), henkilöstökulut (-7,5 milj. euroa), poistot ja arvonalentumiset (-0,5 milj. euroa), käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset (-3,4 milj. euroa) sekä liiketoiminnan muut kulut (-5,1 milj. euroa).

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Vaihtoehtoisten tunnuslukujen täsmäytys IFRS-tilinpäätöslukuihin

Milj. €	2024	2023
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>		
Liikevoitto	579,5	695,4
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-70,6	-16,7
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>650,1</b>	<b>712,0</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	650,1	712,0
Sidottu pääoma, keskimäärin	5 758,7	5 313,3
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>11,3</b>	<b>13,4</b>
<b>Liikevaihdon vertailukelpoinen kehitys</b>		
<b>Päivittäistavarakaupan liikevaihto</b>	6 381,4	6 351,6
Yrityskauppojen vaikutus	-3,7	
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	0,4	
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto</b>	4 351,6	4 193,2
Valuuttakurssien vaikutus	-2,8	
Yrityskauppojen vaikutus	-407,9	
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	-6,0	-10,5
<b>Autokaupan liikevaihto</b>	1 209,4	1 262,3
Yrityskauppojen vaikutus	2,5	
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	-4,0	
<b>Konsernin liikevaihto</b>	11 920,1	11 783,8
Valuuttakurssien vaikutus	-2,8	
Yrityskauppojen vaikutus	-409,1	-258,5
Vertailukelpoinen liikevaihdon kehitys-%	-2,3	-0,8

## 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Maantieteelliset tiedot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. Päivittäistavara-kauppa toimii Suomessa. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Puolassa. Autokauppa toimii Suomessa. Maantieteellisissä tiedoissa liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna.

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaisuudessaan tavaroiden myynnistä. Palvelujen myynnin määrä on vähäinen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

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

2023 Milj. €	Suomi	Muut Pohjoismaat	Baltian maat	Muut	Eliminoinnit	Yhteensä
Liikevaihto	9 714,0	1 612,5	129,1	336,9	-8,7	11 783,8
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	5 733,1	1 417,5	211,3	151,4		7 513,3
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin	10 314	3 167	357	927		14 766



## Keskön suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## 2.3 Materiaalit ja palvelut

Milj. €	2024	2023
Materiaalit ja tarvikkeet	-9 959,5	-9 814,8
Ulkopuoliset palvelut	-224,6	-220,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-10 184,1</b>	<b>-10 035,0</b>

## 2.4 Liiketoiminnan muut tuotot

Tuloutusperiaatteet, sisältäen määrittelyn liiketoiminnan muissa tuotoissa esitettävistä tuotoista, on esitetty liitteessä 2.1.

Milj. €	2024	2023
Palvelukorvaukset	779,2	780,3
Vuokratuotot	50,6	46,1
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	12,6	1,6
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	3,6	1,4
Muut	148,6	145,9
<b>Yhteensä</b>	<b>994,6</b>	<b>975,2</b>

Palvelukorvaukset ovat pääosin kauppiastryttäjäiden 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. €	2024	2023
Palkat ja palkkiot	-686,2	-629,8
Sosiaalikulut	-54,8	-58,4
Eläkkeet		
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,2	-1,2
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-94,7	-89,2
Osakeperusteiset maksut	-7,0	-8,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-842,5</b>	<b>-786,6</b>

Tiedot etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä on esitetty liitteessä 3.7. Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhde-etuuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitteessä 5.2 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitteessä 5.3.

## Konsernin henkilöstö keskimäärin

	2024	2023
Päivittäistavarakauppa	6 346	6 257
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	6 538	6 073
Autokauppa	1 556	1 531
Yhteiset toiminnot	908	905
<b>Yhteensä</b>	<b>15 347</b>	<b>14 766</b>

Henkilöstön luvut ovat muutettuna kokoaikaisiksi työntekijöiksi keskimäärin segmenteittäin.

## Keskön suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2024	2023
Markkinointikulut	-201,0	-208,5
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut	-198,5	-185,1
ICT-kulut	-123,4	-111,9
Tuloslaskelmaan jäävät vuokrat	-8,5	-7,7
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntitappiot	-2,1	-1,1
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset	-1,5	-1,7
Muut liikekulut	-149,6	-135,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-684,5</b>	<b>-651,8</b>

Vuokrakuluissa on esitetty lyhytaikaisten vuokrasopimusten ja vähäarvoisiksi luokiteltujen vuokrattujen hyödykkeiden vuokratulot sekä muuttuvat vuokrat. Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut sisältävät myös vuokratkohteiden ylläpitokulut. Vuokrakuluista on kerrottu tarkemmin liitteessä 3.4.

## Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2024	2023
Tilintarkastus	-1,4	-1,2
Veroneuvonta	-	-0,0
Muut palvelut	-0,1	-0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,4</b>

Kesko Oyj:n tilintarkastajana toimii Deloitte Oy. Lakisääteisestä tilintarkastuspalkkiosta on maksettu 0,0 milj. euroa (0,1 milj. euroa) Deloitte-ketjuun kuulumattomalle tilintarkastusyhteisölle.

## 2.6 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2024	2023
Liikevaihto	-0,1	-0,2
Liiketoiminnan muut tuotot	3,6	1,4
Materiaalit ja palvelut	-0,5	-1,0
Liiketoiminnan muut kulut	-1,5	-1,7
<b>Yhteensä</b>	<b>1,5</b>	<b>-1,4</b>

## 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, etuusperusteisista eläkejärjestelyistä, aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä sekä verotappioista.

## Keskön suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

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.

Milj. €	2024	2023
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-114,8	-113,9
Edellisten tilikausien verot	-0,3	-0,5
Laskennallisten verojen muutos	23,1	-3,6
<b>Yhteensä</b>	<b>-92,0</b>	<b>-118,0</b>

Pillar Two -minimiverolainsäädäntö soveltuu ensi kertaa 1. tammikuuta 2024 alkaneeseen tilikauteen. Konsernin verotettavaan tuloon perustuviin veroihin vuodelta 2024 ei sisälly kyseisen sääntelyn aiheuttamia minimiveroja.

## Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2024	2023
Tulos ennen veroja	471,5	613,5
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-94,3	-122,7
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	0,1	-3,5
Verovapaiden tulojen vaikutus	2,4	0,4
Vähennyskeltottomien kulujen vaikutus	-11,6	-2,0
Kirjaamattomien laskennallisten verojen vaikutus	0,1	-0,6
Osakkuus- ja yhteisyritysten tulososuuksien yhdistelyn vaikutus	4,9	4,2
Edellisten tilikausien verot	-0,3	-0,5
Edellisten tilikausien laskennallisten verojen oikaisut ja arvostusmuutokset	6,7	7,0
Verokantamuutosten vaikutus	-0,0	-
Muut	0,0	-0,3
<b>Verot tuloslaskelmassa</b>	<b>-92,0</b>	<b>-118,0</b>
<b>Efektiiivinen veroaste %</b>	<b>-19,5</b>	<b>-19,2</b>

## Laskennallinen nettoverosaaminen (-velka) jakautuu taseessa

Milj. €	2024	2023
Laskennallisiin verosaamisiin	16,9	13,7
Laskennallisiin verovelkoihin	76,3	70,9
<b>Yhteensä</b>	<b>-59,4</b>	<b>-57,2</b>

## Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2024 aikana

Milj. €	1.1.2024	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2024
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
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
<b>Yhteensä</b>	<b>73,1</b>	<b>8,5</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>81,5</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	97,6	-8,8	-	-0,6	17,1	105,3
Johdannaisopimukset	1,6	0,0	-1,0	-	-	0,6
Eläkkeet	15,9	0,1	9,5	-0,0	-	25,5
Verottamattomat voittovarot	10,4	-5,2	-	-0,2	-	5,1
Muut väliaikaiset erot	4,8	-0,8	-	0,0	0,5	4,5
<b>Yhteensä</b>	<b>130,2</b>	<b>-14,7</b>	<b>8,5</b>	<b>-0,8</b>	<b>17,6</b>	<b>140,9</b>
<b>Laskennallinen nettoverosaaminen (+)/-velka (-)</b>						
	<b>-57,2</b>					<b>-59,4</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2023 aikana

Milj. €	1.1.2023	Kirjattu tuloslas- kelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2023
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	7,5	-0,5	-	-0,0	0,0	7,1
Vaihto-omaisuus	4,2	2,6	-	-0,0	0,2	7,0
Vuokrasopimukset	37,1	-0,4	-	-0,1	-	36,6
Varaukset	5,8	-1,1	-	0,1	-	4,8
Verotappiot	0,1	9,9	-	0,3	0,1	10,5
Muut väliaikaiset erot	6,7	0,0	0,3	0,1	0,0	7,2
<b>Yhteensä</b>	<b>61,4</b>	<b>10,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>73,1</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	85,5	9,4	-	-0,7	3,4	97,6
Johdannaissopimukset	9,0	0,1	-7,5	-	-	1,6
Eläkkeet	17,2	0,1	-1,4	0,0	-0,1	15,9
Verottamattomat voittovarot	6,3	4,1	-	-0,0	-	10,4
Muut väliaikaiset erot	4,5	0,5	-	0,2	-0,4	4,8
<b>Yhteensä</b>	<b>122,5</b>	<b>14,2</b>	<b>-8,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>2,9</b>	<b>130,2</b>
<b>Laskennallinen nettoverosaaminen (+)/-velka (-)</b>						
	-61,0					-57,2

## Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät laskennalliset verot

Milj. €	2024 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen	2023 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	47,0	-9,4	37,6	-6,9	1,4	-5,5
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	-31,6		-31,6	-19,5		-19,5
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten laajan tuloksen eristä	0,5		0,5	-1,8		-1,8
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	-9,5	1,8	-7,7	-38,8	7,8	-31,0
<b>Yhteensä</b>	<b>6,3</b>	<b>-7,6</b>	<b>-1,2</b>	<b>-67,0</b>	<b>9,1</b>	<b>-57,9</b>

## Verotappiot

31.12.2024 konsernitilinpäätökseen on kirjattu 15,3 milj. euron (10,2 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. 31.12.2024 konsernilla oli edelleen 128,3 milj. euroa verotappioita, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista.

Verotappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, eräänntyvät seuraavasti:

Milj. €	2025	2026	2027	2028	2029	2030-	Yhteensä
	-	-	-	-	0,1	128,2	128,3

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 2.8 Osakekohtainen tulos

## Laadintaperiaatteet

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden voitto 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.

	2024	2023
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. €</b>	379,1	495,6
<b>Osakkeiden lukumäärä</b>		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	397 921 553	397 705 620
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	397 921 553	397 705 620
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>		
Laimentamaton ja laimennettu, konseni yhteensä, €	0,95	1,25

## 2.9 Rahavirtalaskelman lisätiedot

## Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2024	2023
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	0,7	-2,4
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista	-24,7	-21,0
Arvonalentumiset	40,5	-
Luottotappiot	7,1	5,1
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntivoitot	-12,7	-1,6
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntitappiot	4,8	5,5
Osakepalkkiokulut	2,6	-2,3
Etuuspohjaiset eläkkeet	-0,3	0,5
Muut	4,2	5,5
<b>Yhteensä</b>	<b>22,2</b>	<b>-10,8</b>

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. €	2024	2023
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden hankinnat yhteensä	527,6	550,0
Tytäryrityshankinnat ja investoinnit osakkuusyrityksiin sekä muihin sijoituksiin yhteensä	148,3	129,0
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>675,9</b>	<b>678,9</b>
joista kassastamaksuilla rahoitetut	614,7	643,5
Hankittuihin yrityksiin liittyvät lainat ja rahavarat	49,9	40,3
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-30,2	-39,0
Velalla rahoitetut investoinnit	41,5	34,2
<b>Yhteensä</b>	<b>675,9</b>	<b>678,9</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 yhdistämissä 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 2024

Keskon laajensi liiketoimintaansa Tanskan rautakaupparakennuksille ostamalla 90 % tanskalaisen rautakauppayrityksen Davidsen Koncernen A/S:n osakekannasta 31.1.2024. Davidsenin perhe jää yritykseen vähemmistöomistajaksi 10 %:n omistusosuudella. Osakkeista maksettu kauppahinta oli 147,9 milj. euroa. Yrityssosto vahvistaa Keskon markkina-asemaa Pohjois-Euroopassa. Davidsenin luvut on yhdistelty Keskon konsernitilinpäätökseen 1.2.2024 alkaen.

Hankintamenolaskelman mukaan 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. Hankinnasta syntyvä liikearvo on 35,4 milj. euroa heijastaa Keskon rautakaupan markkina-aseman vahvistumista Pohjois-Euroopassa sekä Davidsenin liiketoiminnan että saatavien synergiaetujen kautta. Liikearvo ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen. Määräysvallattomien omistajien osuus on raportoitu vähemmistöomistajan osuutena ostetun 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.

Kesko osti 1.9.2024 Autotalo Lohjan ja laajensi autokaupan myymäläverkostoaan kahdella toimipisteellä. Autotalo Lohjan liikevaihto oli 43,3 milj. euroa vuonna 2023. Alustavan hankintamenolaskelman mukaan 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 alustava käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet) on yhteensä 0,6 milj. euroa. Hankinnoista syntyvä liikearvo, 3,0 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan syntyvän vähittäiskauppatointojen sekä muiden toimintojen tehokkuudessa. Konsernin tulokseen sisältyy yritysostoista aiheutuneita kuluja vähäinen määrä. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä. Hankitun liiketoiminnan vaikutus konsernin syys-joulukuun liikevaihtoon ja liikevoittoon oli vähäinen.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Taulukossa on esitetty tiivistelmä yritysostojen maksetuista vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

	2024
Milj. €	Davidsen Konsernin A/S
<b>Kauppahinta</b>	147,9
<b>Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä</b>	
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
<b>Varat yhteensä</b>	<b>267,9</b>
Ostovelat, muut velat ja varaukset	71,5
Korolliset velat sisältäen leasingvelat	54,2
Laskennallinen verovelka	17,2
<b>Velat yhteensä</b>	<b>142,9</b>
Hankittu nettovarallisuus yhteensä	125,0
Määräysvallattomien omistajien osuus	-12,5
Liikearvo	35,4
<b>Osakkeiden kauppahinta</b>	<b>147,9</b>
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	
Maksettu vastike	-168,0
Hankitut rahavarat	21,7
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	<b>-146,3</b>

## Yritysostot 2023

## Yritysostot Ruotsissa

## Zenitec Sweden AB

Keskon ruotsalainen tytäryritys Kesko AB osti 5.4.2023 aurinkovoimajärjestelmien tukkukauppaa harjoittavan Zenitec Sweden AB:n. Yrityskaupoista maksettu vastike oli 4,9 milj. euroa. Yritysosto kasvattaa teknisen kaupan tarjoomaa, asiantuntemusta ja asiakaskuntaa Ruotsin nopeasti kasvavalla uusiutuvien energiamuotojen markkinalla.

Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 6,0 milj. euroa ja vastattaviksi otettujen velkojen käypä arvo oli 4,6 milj. euroa. Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 0,6 milj. euroa.

## Yritysostot Norjassa

## Elektroskandia Norge AS

Keskon tytäryritys Onninen osti 1.3.2023 Norjassa teknisen kaupan yrityksen Elektroskandia Norge AS:n. Yrityskaupasta maksettu vastike oli 120,8 milj. euroa. Kauppa vahvistaa Keskon asemaa Norjan teknisessä kaupassa ja tekee siitä yhä merkittävemmän toimijan vihreän siirtymän edistämisessä.

Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 121,6 milj. euroa ja vastattaviksi otettujen velkojen käypä arvo oli 85,4 milj. euroa. Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 15,6 milj. euroa.

## Geitanger Bygg AS

Keskon norjalainen tytäryritys Byggmakker Handel AS osti 2.10.2023 norjalaisen rautakaupparyrityksen Geitanger Bygg AS:n. Yrityskaupassa maksettu vastike oli 8,0 milj. euroa.

Kesko-konsernille hankittujen varojen käypä arvo oli 9,6 milj. euroa ja vastattaviksi otettujen velkojen käypä arvo oli 3,1 milj. euroa. Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä oli yhteensä 0,6 milj. euroa.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	2023		
	Zenitec Sweden AB	Elektroskandia Norge AS	Geitanger Bygg AS
<b>Kauppahinta</b>	4,9	120,8	8,0
<b>Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä</b>			
Aineettomat hyödykkeet	0,6	15,6	0,6
Aineelliset hyödykkeet, käyttöoikeusomaisuuserät ja sijoitukset	0,3	15,1	1,8
Vaihto-omaisuus	2,8	38,6	3,0
Saamiset	2,3	45,8	1,9
Laskennallinen verosaaminen	-	1,3	-
Rahat ja pankkisaamiset	-0,0	5,3	2,4
<b>Varat yhteensä</b>	<b>6,0</b>	<b>121,6</b>	<b>9,6</b>
Ostovelat, muut velat, varaukset, leasingvelat	4,5	81,6	2,9
Laskennallinen verovelka	0,1	3,8	0,2
<b>Velat yhteensä</b>	<b>4,6</b>	<b>85,4</b>	<b>3,1</b>
Hankittu nettovarallisuus yhteensä	1,4	36,2	6,5
Liikearvo	3,5	84,7	1,5
<b>Osakkeiden kauppahinta</b>	<b>4,9</b>	<b>120,8</b>	<b>8,0</b>
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>			
Maksettu vastike	-4,9	-120,8	-8,0
Hankitut rahavarat	-0,0	5,3	2,4
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	<b>-5,0</b>	<b>-115,5</b>	<b>-5,6</b>



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä 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 ja kuluina.

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

2024 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2024
<b>Hankintameno</b>						
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
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>						
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
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>415,0</b>	<b>1 370,7</b>	<b>332,2</b>	<b>12,8</b>	<b>272,6</b>	<b>2 403,3</b>

## Keskön suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

2023 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2023
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	352,5	1 647,8	665,8	33,4	113,8	2 813,3
Kurssierot	-0,7	0,0	-1,3	0,3	0,2	-1,5
Lisäykset	38,8	173,7	100,1	2,0	196,6	511,2
Liiketoimintojen hankinnat	-	1,5	1,9	-	0,3	3,7
Vähennykset	-1,0	-1,5	-74,9	-0,9	-2,0	-80,3
Siirrot erien välillä	1,6	44,8	9,0	2,6	-76,6	-18,7
Hankintameno 31.12.	391,2	1 866,2	700,6	37,4	232,3	3 227,7
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-7,3	-658,5	-380,5	-21,6		-1 067,8
Kurssierot	0,1	0,2	0,9	-0,1		1,1
Vähennysten kertyneet poistot	0,3	3,1	43,1	0,9		41,2
Siirrot erien välillä, kertyneet poistot	-	1,5	-0,6	-1,0		0,0
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-0,3	-80,8	-63,3	-2,1		-146,5
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-7,2	-740,7	-400,3	-23,9		-1 172,0
Kirjanpitoarvo 1.1.	345,3	989,3	285,3	11,8	113,8	1 745,5
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>384,1</b>	<b>1 125,5</b>	<b>300,3</b>	<b>13,5</b>	<b>232,3</b>	<b>2 055,6</b>

## 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 hankintamenuun. 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 vuokrakauden 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 aktivoitukelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- 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 vaikutusajana. 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 määritely käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson.

2024 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineet- tomat hyödyk- keet	Ennako- maksut	Yhteensä 2024
<b>Hankintameno</b>					
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
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>729,0</b>	<b>124,3</b>	<b>317,6</b>	<b>3,1</b>	<b>1 174,0</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>					
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 31.12.	-40,0	-1,3	-39,3	-	-80,6
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>	<b>-85,9</b>	<b>-10,8</b>	<b>-200,0</b>	<b>-</b>	<b>-296,7</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>663,7</b>	<b>86,0</b>	<b>121,2</b>	<b>4,2</b>	<b>875,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>643,0</b>	<b>113,5</b>	<b>117,7</b>	<b>3,1</b>	<b>877,3</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyys selvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

2023 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineet- tomat hyödyk- keet	Ennakkot- maksut	Yhteensä 2023
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	635,1	96,1	249,4	9,1	989,7
Kurssierot	-15,0	-2,0	-3,1	-	-20,1
Lisäykset	-	0,0	19,7	2,2	21,9
Liiketoimintojen hankinnat	90,0	2,0	14,3	-	106,4
Vähennykset	-	-	-10,0	-0,0	-10,0
Siirrot erien välillä	-	-0,1	28,0	-7,2	20,7
Hankintameno 31.12.	710,1	96,0	298,2	4,2	1 108,5
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-46,2	-9,3	-155,1	-	-210,6
Kurssierot	-0,2	0,5	2,2	-	2,5
Vähennysten kertyneet poistot	-	-	14,5	-	14,5
Siirtojen kertyneet poistot	-	0,0	-2,1	-	-2,1
Tilikauden kertyneet poistot ja arvonalentumiset	-	-1,3	-36,6	-	-37,8
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-46,4	-10,0	-177,0	-	-233,5
Kirjanpitoarvo 1.1.	588,9	86,8	94,2	9,1	779,1
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>663,7</b>	<b>86,0</b>	<b>121,2</b>	<b>4,2</b>	<b>875,1</b>

Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät ohjelmistoja ja lisenssejä 42,2 milj. euron (55,0 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 2024	Liikearvo 2024	Tavara- merkit 2023	Liikearvo 2023
<b>Päivittäistavarakauppa</b>				
Päivittäistavarakauppa, ketjuliiketoiminta	-	76,1	-	76,1
Päivittäistavarakauppa, Kespro	5,3	2,0	5,3	2,0
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa</b>				
Tekninen kauppa	58,3	147,9	58,3	152,2
Byggmakker, Norja	19,8	150,7	20,8	199,3
K-Bygg, Ruotsi	-	185,0	-	191,0
Davidsen, Tanska	29,8	35,4	-	-
Autokauppa	-	46,1	-	43,1
<b>Yhteensä</b>	<b>113,2</b>	<b>643,0</b>	<b>84,4</b>	<b>663,7</b>

Liikearvo testataan mahdollisen arvonalentumisen varalta aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta, mutta vähintään kerran vuodessa. Arvonalentumistestaukset on suoritettu vuoden 2024 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. Laskelmien ennustejakson pituus on kolme vuotta. Suunnitelmat perustuvat ulkoisiin lähteisiin koskien ennusteita kokonaismarkkinoiden kasvusta painotettuna rahavirtaa tuottavan yksikön oman liiketoiminnan osuudella kyseisestä markkinasta. Rahavirtaennusteiden määrittämisessä keskeisenä 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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Ennustejakson liikevaihdon keskimääräinen nimellinen vuosikasvu oli 1,8 %-15,5 % ja käyttökateprosentin vaihteluväli oli 4,7 %-12,7 %. 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 2024	Loppu- arvon kasvu- prosentti 2024	Diskontto- korko ennen veroja 2023	Loppu- arvon kasvu- prosentti 2023
Päivittäistavara kauppa				
Päivittäistavara kauppa, ketjuliiketoiminta	6,5 %	0,5 %	6,8 %	0,5 %
Päivittäistavara kauppa, Kespro	6,3 %	1,5 %	6,5 %	1,5 %
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa				
Tekninen kauppa	9,1 %	2,0 %	7,6 %	2,0 %
Byggmakker, Norja	8,7 %	2,0 %	7,2 %	2,0 %
K-Bygg, Ruotsi	7,0 %	2,0 %	7,1 %	2,0 %
Davidsen, Tanska	7,2 %	2,0 %		
Autokauppa	8,5 %	2,0 %	7,2 %	1,5 %

Diskonttokorkona on käytetty toimialoittain ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuotto prosentti, markkinariskipreemio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit.

## Arvonalentumiset

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 korkotaso.

Käyttöarvolaskelmaan perustuva Byggmakkerin liiketoiminnan kerrytettävissä oleva rahamäärä oli 411,8 milj. euroa ja laskelmassa käytetty diskonttokorko oli 8,7 %

(7,2 %). Tilikauden 2023 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei kohdistunut arvonalentumisia.

## Herkkyyshanalyysi

Herkkyyshanalyysi koskee muita kuin Byggmakkerin arvonalentumistestiä. Herkin oletuksissa tapahtuville muutoksille on K-Byggin arvonalentumistesti. K-Byggin toteutunut liikevaihto vuonna 2024 oli 277,0 milj. euroa. Ennusteperiodin aikana K-Byggin liikevaihdon kehitys-%:n vaihteluväli on 4,9 %-33,6 %, johon vaikuttaa kahdeksan K-Rauta -kaupan siirtyminen K-Bygg -ketjuun vuoden 2024 viimeisellä neljänneksellä. Ennustejakson loppuun mennessä käyttökateprosentin oletetaan kasvavan 4,4 %-yksikköä vuonna 2024 toteutuneesta käyttökateprosentista. Heikko rakentamisen suhdanne on vaikuttanut alentavasti toteutuneeseen käyttökateprosenttiin. K-Byggin kerrytettävissä oleva rahamäärä ylitti testattavien varojen kirjanpitoarvon 20,9 milj. eurolla. Arvonalentumistilanteen aiheuttaisi yli 0,3 %-yksikön aleneminen ennustejakson jälkeisessä käyttökateprosentissa, ennustejakson jälkeisen kasvuprosentin jääminen alle 1,7 %:iin tai jos diskonttokorko ennen veroja olisi suurempi kuin 7,3 %.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• 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 hankintameno, joka vastaa leasingvelan alkuperäisen arvostuksen määrää. Lisäksi käyttöoikeusomaisuuserän hankintameno sisällytetään ennen alkamisajankohtaa maksetut vuokrat vähennettynä mahdollisesti saaduilla kannustimilla, alkuvaiheen välittömät menot, sekä arvio ennallistamismenoista. Myöhemmillä kausilla käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan hankintameno 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 myyntitulojen 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.

## Keskön suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 kauppojen ja logistiikan jätteiden kierrätykseen liittyviä laitteita. Konserni on luokitellut vähäarvoisiksi omaisuuseriksi toimistokoneet ja laitteet, ja näiden hyödykkeiden vuokrat käsitellään tuloslaskelmassa vuosikuluna.

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

2023 Milj. €	Maa-alueet ja rakennukset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Kirjanpitoarvo 1.1.	1 718,9	18,6	1 737,6
Lisäykset	431,0	6,2	437,3
Liiketoimintojen hankinnat	14,8	0,9	15,7
Poistot	-339,3	-8,0	-347,3
Arvon alentumiset	-5,9	-	-5,9
Vähennykset	-10,2	-0,4	-10,6
Muuntoerot	-9,5	-0,3	-9,8
Kirjanpitoarvo 31.12.	1 799,9	17,0	1 816,9

Vuokravastuut sopimuksista, jotka eivät ole alkaneet 31.12.2024 ja joihin yhtiö on sitoutunut, olivat 298,8 milj. euroa (233,2 milj. euroa).

## Tuloslaskelmaan merkityt määrät

Milj. €	2024	2023
<b>Liikevoitto</b>		
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-375,5	-353,2
Vuokrakulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista	-4,3	-3,2
Vuokrakulut vähäarvoisista omaisuuseristä	-3,5	-3,6
Muuttuvat vuokrakulut	-0,7	-1,0
<b>Rahoituskulut</b>		
Korkokulut	-78,6	-73,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-462,6</b>	<b>-434,3</b>

Leasingvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti on eritelty liitteessä 4.3.

## Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta

Milj. €	2024	2023
Leasingvelkojen korkokulut	-78,6	-73,4
Leasingvelkojen lyhennykset	-370,9	-354,3
Tuloslaskelmaan jäävät vuokrat	-8,5	-7,7
<b>Yhteensä</b>	<b>-458,0</b>	<b>-435,4</b>

## 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 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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-kauppioiden 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. €	2024	2023
Vuokratuotot operatiivisista vuokrasopimuksista	75,0	68,5

## 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 pientymistä alle hankintamenoon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

Milj. €	2024	2023
Tavarat	1 096,1	1 078,4
Ennakkomaksut	5,4	5,5
<b>Yhteensä</b>	<b>1 101,5</b>	<b>1 083,9</b>
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	70,2	72,3



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 3.6 Myyntisaamiset ja muut 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 konserniyhtykset 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

Konserniyhtykset noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukyvyssä voivat aiheuttaa muutoksia myyntisaamisten arvostukseen tulevina kausina.

Milj. €	2024	2023
Korolliset saamiset		
Korolliset laina- ja muut saamiset	4,2	4,3
Korolliset saamiset yhteensä	4,2	4,3
Myyntisaamiset	957,9	970,5
Tuloverosaamiset	12,9	6,6
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	38,0	44,6
Siirtosaamiset	249,1	258,0
Muut korottomat saamiset yhteensä	287,1	302,6
<b>Yhteensä</b>	<b>1 262,1</b>	<b>1 284,0</b>

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 maksukyvyistä 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 riskikeskittymiä. Liiketoimintojen kausiluonteisuus vaikuttaa myyntisaamisten määrään konsernitaseessa. Luottotappioiden määrä on pysynyt kohtuullisena taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta.

Milj. €	2024	2023
Erääntymättömät myyntisaamiset	878,3	875,8
1-7 päivää erääntyneet myyntisaamiset	40,6	58,0
8-30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	17,6	14,7
31-60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	4,1	4,7
Yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	17,2	17,1
<b>Yhteensä</b>	<b>957,9</b>	<b>970,5</b>

Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppiaiden kanssa ja myyntisaamisista 357,7 milj. euroa (382,7 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamia. Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtyrityksen Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyhtyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 187,1 milj. euroa (199,5 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia, kuten yritys kiinnityksiä, ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy arvonalentumista yhteensä 30,6 milj. euroa (24,4 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalentumisia yhteensä 7,1 milj. euroa (5,1 milj. euroa).

Sellaisia myyntisaamia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 2,1 milj. euroa (1,4 milj. euroa).

**Keskon suunta**

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista veloitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuuspohjaisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä veloitteita 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 eläkeveloitetta 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 etuus pohjainen 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. Etuus pohjaiset 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 1 996 jäsentä, joista aktiiveja oli 245 ja eläkkeensaajia 1 751. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan veloitteesta on 96,3 % (96,4 %). Liitetiedoissa on esitetty Kesko-konsernin osuus Eläkekassasta lukuun ottamatta varojen jakautumista omaisuusryhmittäin ja veloitteen maturiteettijakaumaa.

Eläkekassan toimintaa säätelee kassan sääntöjen lisäksi vakuutuslaki, lain nojalla annetut asetukset sekä viranomaisohjeet, ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Säädökset sisältävät määräyksiä mm. eläkevelvoitteen laskentaan ja veloitteen 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 2024 tai tilikaudella 2023 Keskon Eläkekassa ei perinyt kannatusmaksua osakkailtaan.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Taseen etuus pohjainen eläkesaaminen määräytyy seuraavasti

Milj. €	2024	2023
Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	-214,6	-241,0
Järjestelyn varojen käypä arvo	342,1	320,3
<b>Nettomääräinen saaminen taseessa</b>	<b>127,5</b>	<b>79,6</b>
<b>Taseen nettomääräisen saamisen muutos:</b>		
Tilikauden alussa	79,6	86,9
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	0,2	-1,2
Uudelleenarvostus	46,9	-6,8
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	0,7	0,3
<b>Tilikauden lopussa</b>	<b>127,5</b>	<b>79,6</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2024	-241,0	320,3	79,6
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-1,9		-1,9
Veloitteen täyttämistä johtuvat voitot ja tappiot	0,1		0,1
Korkomeno/-tuotto	-7,2	9,8	2,5
Järjestelyn kulut		-0,5	-0,5
	<b>-9,0</b>	<b>9,3</b>	<b>0,2</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		20,4	20,4
Rahoitusolettamamuutokset	26,2		26,2
Kokemusperäiset muutokset	0,3		0,3
	<b>26,5</b>	<b>20,4</b>	<b>46,9</b>
Suoritukset järjestelyyn		0,7	0,7
Muut muutokset	-5,9	6,3	0,1
Maksetut etuudet	14,9	-14,9	-
<b>31.12.2024</b>	<b>-214,6</b>	<b>342,1</b>	<b>127,5</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2023	-225,2	312,1	86,9
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-2,3		-2,3
Veloitteen täyttämistä johtuvat voitot ja tappiot	-1,5		-1,5
Korkomeno/-tuotto	-7,7	10,9	3,2
Järjestelyn kulut		-0,5	-0,5
	<b>-11,6</b>	<b>10,4</b>	<b>-1,2</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		11,4	11,4
Rahoitusolettamamuutokset	-15,1		-15,1
Kokemusperäiset muutokset	-3,2		-3,2
	<b>-18,3</b>	<b>11,4</b>	<b>-6,8</b>
Suoritukset järjestelyyn		0,3	0,3
Maksetut etuudet	14,0	-14,0	-
<b>31.12.2023</b>	<b>-241,0</b>	<b>320,3</b>	<b>79,6</b>

## Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2024

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
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
<b>Yhdysvallat</b>			
Sijoitusrahastot	61,7		61,7
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	23,6		23,6
<b>Yhteensä</b>	<b>209,9</b>	<b>137,8</b>	<b>347,8</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

## Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2023

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit		28,5	28,5
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	57,4	3,2	60,6
Sijoitusrahastot	72,9	15,9	88,8
Kiinteistöt		85,5	85,5
<b>Yhdysvallat</b>			
Sijoitusrahastot	51,2		51,2
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	16,9		16,9
<b>Yhteensä</b>	<b>198,5</b>	<b>133,1</b>	<b>331,6</b>

Milj. €	2024	2023
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	-	-
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	85,6	85,5

## Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset

	2024	2023
Diskonttaus korko	3,35 %	3,02 %
Palkankorotus oletus	2,27 %	2,96 %
Inflaatio	1,99 %	2,48 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	1,80 %	2,67 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	4	5

## Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2024	2023
Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	11	12
Diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	15,6	15,4
1–10 vuotta	114,5	121,4
10–20 vuotta	96,1	109,2
20–30 vuotta	62,0	75,6
Yli 30 vuotta	40,1	55,5
<b>Yhteensä</b>	<b>328,3</b>	<b>377,0</b>

## 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 vastuumentot 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 riittävyttä. Tuotot verrattuna valittuihin vertailuindekseihin ja sijoitusten jakauma raportoidaan kuukausittain. Sijoitustoiminnan toteutunut tuotto oli 10,21 % vuonna 2024.

Mikäli sijoitusomaisuuden tuotto alittaa etuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon laskennassa käytetyn diskonttokoron, voi eläkejärjestelyyn syntyä alijäämä. Omaisuuden hajauttamisella pyritään pienentämään tätä riskiä vaihtelevissa taloudellisissa olosuhteissa.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Mikäli eläkejärjestelyyn syntyy alijäämää siten, ettei eläkevelvoite ole kansallisten säännösten 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 131,8 milj. eurolla 31.12.2024. 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

Etuspohjaisen 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 etuspohjaisen 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 etuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrään. Korkotason laskiessa etuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuspohjaisen eläkevelvoitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

## Herkkyysanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuspohjaisen eläkevelvoitteen herkkyys keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, vähennys
<b>2024</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-5,35 %	5,86 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	0,65 %	-0,46 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	5,10 %	-4,70 %
<b>2023</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-5,87 %	6,52 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	0,74 %	-0,65 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	5,60 %	-5,10 %

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. Etuspohjaisen velvoitteen herkkyysanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkevelvoitetta laskettaessa.

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- 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. €	31.12.2024	31.12.2023
Lyhytaikaiset varat	416,7	413,9
Pitkäaikaiset varat	402,1	426,8
Lyhytaikaiset velat	293,4	301,0
Pitkäaikaiset velat	268,8	292,9
Edellä mainitut taseen erät sisältävät seuraavat erät:		
Rahavarat	26,3	69,7
Lyhytaikaiset korolliset velat	46,6	47,1
Pitkäaikaiset korolliset velat	268,7	292,8

Yhteenveto merkittävien yhteisyritysten taloudellisista tiedoista, Milj. €	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
Liikevaihto	1 199,6	1 174,9
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos	41,8	37,9
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden laaja tulos	42,8	34,3
Konsernin omistusosuus tilikauden tuloksesta	20,9	19,0
Konsernitilinpäätöksen yhteisyrityksenä yhdistelty osuus tilikauden tuloksesta	20,9	19,0
Konsernitilinpäätöksen yhteisyrityksenä yhdistelty osuus tilikauden laajasta tuloksesta	21,4	17,1
Edellä mainitut tuloslaskelmaerät sisältävät seuraavat erät:		
Poistot ja arvonalentumiset	-56,1	-53,9
Korkotuotot	1,1	1,1
Korkokulut	-12,9	-11,9
Tuloverot	-4,5	-4,7
Yhteisyrityksiltä saadut osingot ja pääomanpalautukset	-16,4	-21,7

Yhteisyritysten tasearvon täsmäytys, Milj. €	2024	2023
Yhteisyritysten nettovarot	256,6	246,7
Vähemmistön osuus nettovaroista	20,6	22,0
Konsernin omistusosuus nettovaroista	117,7	112,6
Liikearvo	19,2	19,2
Käyvän arvon kohdistukset	15,0	15,0
Yhteisyritysten tasearvo	151,8	146,8

## 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.

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Yhteenveto merkittävän osakkuusyrityksen taloudellisista tiedoista, Milj. €

	2024	2023
Lyhytaikaiset varat	20,0	22,1
Pitkäaikaiset varat	495,4	506,7
Lyhytaikaiset velat	6,8	11,1
Pitkäaikaiset velat	467,9	477,6
Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma	40,8	40,1
Liikevaihto	54,2	51,8
Tilikauden tulos	0,7	-4,1
Tilikauden laaja tulos	0,7	-4,2

## Osakkuusyrityksen tasearvon täsmäytys, Milj. €

	2024	2023
Osakkuusyrityksen nettovarot	40,8	40,1
Konsernin omistusosuus nettovaroista	13,6	13,4
Osakkuusyrityksen tasearvo	13,6	13,4

## Muut osakkuusyritykset

## Yhteenveto muiden osakkuusyritysten taloudellisista tiedoista, Milj. €

	2024	2023
Konsernin osuus tilikauden tuloksesta	3,0	2,8
Konsernin osuus tilikauden laajasta tuloksesta	3,0	2,8
Osakkuusyritysten tasearvo konsernitaseessa	74,3	72,7

Taulukkoon sisältyvät osakkuusyritykset ovat Vähittäiskaupan Takaus Oy ja K-Tilipalvelu Oy, jotka myyvät palvelujaan Keskölle ja K-kauppiaiden vähittäiskaupparyityksille.

## 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 takuehdot täyttävä tuote myydään. Varausten määrä perustuu kokemusperäiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta.

## Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Varausten kirjaus edellytysten 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 1.1.2024	6,6	12,3	18,9
Valuuttakurssivaikutukset	-	-0,1	-0,1
Varausten lisäykset	5,5	7,4	12,9
Varausten peruutukset	-3,0	-0,9	-3,9
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-1,4	-7,0	-8,4
Siirrot erien välillä	1,3	-1,3	0,0
Varaukset 31.12.2024	9,0	10,5	19,5
<b>Varausten jakautuminen</b>			
Pitkäaikainen	3,2	3,1	6,3
Lyhytaikainen	5,8	7,4	13,2

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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

## 4. PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSRISKIT

## 4.1 Pääoman hallinta

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) johdetaan konsernitasolla. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin 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.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään Kesko Oyj:n hallituksessa. Hallitus vahvisti 27.5.2021 konsernin keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet: vertailukelpoinen liikevoitto-% yli 6,0 % (aiempi 5,5 %) ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto yli 14,5 % (aiempi 12,5 %). Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on, kuten aiemmin, että korolliset nettovelat / käyttökate -tunnusluku ilman IFRS 16 -vaikutuksia on enintään 2,5.

Milj. €	2024	2023
Konsernitaseen korolliset velat ja leasingvelat	3 396,3	2 787,0
- Leasingvelat	2 051,0	1 997,9
- Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	15,0	15,4
- Rahavarat	473,1	211,9
<b>Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja</b>	<b>857,2</b>	<b>561,9</b>
Liikevoitto	579,5	695,4
+ poistot ja arvonalentumiset	247,9	184,0
+ käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	375,5	353,2
- käyttöoikeusomaisuuserien vuokrat	453,2	430,7
<b>Käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta</b>	<b>749,7</b>	<b>801,8</b>
<b>Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 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 31.12.2024 olivat 488,1 milj. euroa (227,3 milj. euroa). Korolliset velat 31.12.2024 olivat 3 396,3 milj. euroa (2 787,0 milj. euroa), josta leasingvelkoja oli 2 051,0 milj. euroa (1 997,9 milj. euroa). Korolliset nettovelat olivat 2 908,2 milj. euroa (2 559,8 milj. euroa) ja ilman leasingvelkoja 857,2 milj. euroa (561,9 milj. euroa).

Milj. €	2024	2023
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	185,2	3,3
Rahavarat	287,9	208,6
Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	15,0	15,4
Lainat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat (mukaan lukien luotolliset tilit)	-291,3	-98,5
Leasingvelat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat	-422,2	-350,6
Lainat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-1 054,0	-690,7
Leasingvelat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-1 628,8	-1 647,2
<b>Korolliset nettovelat yhteensä</b>	<b>-2 908,2</b>	<b>-2 559,8</b>

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

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
<b>Nettovelka</b>	<b>-2 559,8</b>	<b>75,7</b>	<b>-11,9</b>	<b>-421,9</b>	<b>9,7</b>	<b>-2 908,2</b>

Milj. €	Kirjanpitoarvo 1.1.2023	Rahavirrat	Liiketoimintojen hankinnat ja myynnit	Leasingvelkojen nettomuutos	Valuuttakurssi- oikaisut	Kirjanpitoarvo 31.12.2023
Leasingvelat vuoden kuluessa	-328,1	354,3	-3,4	-374,8	1,4	-350,6
Leasingvelat yli vuoden kuluttua	-1 592,0		-12,1	-51,6	8,4	-1 647,2
Lainat vuoden kuluessa	-252,6	154,2	-		0,0	-98,5
Lainat yli vuoden kuluttua	-245,5	-445,2	-		-	-690,7
Lyhytaikaiset muut rahoitusvarat	68,6	-53,2	-		-	15,4
Rahavarat ja luotolliset tilit	228,5	-28,1	8,2		-0,1	208,6
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	17,0	-13,7	-		-	3,3
<b>Nettovelka</b>	<b>-2 104,2</b>	<b>-31,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>-426,4</b>	<b>9,8</b>	<b>-2 559,8</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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

Osakepääoma	Osakkeiden lukumäärä			Osakepääoma Milj. €	Ylikurssirahasto Milj. €	Muut rahastot	Yhteensä Milj. €
	A	B	Yhteensä				
1.1.2023	126 948 028	270 510 619	397 458 647	197,3	197,8	266,9	662,0
Muutos omien osakkeiden lukumäärässä		-310 864	-310 864				
31.12.2023	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	<b>126 948 028</b>	<b>271 008 380</b>	<b>397 956 408</b>	<b>197,3</b>	<b>197,8</b>	<b>266,8</b>	<b>661,9</b>
<b>Äänimäärä</b>	<b>1 269 480 280</b>	<b>271 008 380</b>	<b>1 540 488 660</b>				

B-osakkeiden lukumäärä sekä A- ja B-osakkeiden yhteislukumäärä eivät sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 2 122 600 kpl (2 309 497 kpl).

## Omat osakkeet

31.12.2024 Yhtiön hallussa oli 2 122 600 omaa B-osaketta, jotka on hankittu yhtiökokouksen hallitukselle antamalla valtuutuksilla tilikausilla 2018 ja 2014. Vuonna 2018 hankittuja B-osakkeita on jäljellä 2 000 000 kpl ja vuonna 2014 hankittuja 122 600 kpl. 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 24,4 milj. euroa ja 2014 hankittujen osakkeiden hankintameno 1,0 milj. euroa on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 26.3.2024 antama, 30.6.2025 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
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2023</b>	<b>2 309 497</b>
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-203 997
Tilikauden aikana palautunut	17 100
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2024</b>	<b>2 122 600</b>

## Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 0,90 euroa/osake. Vuoden 2023 tuloksesta osinkoa jaettiin 1,02 euroa/osake.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 päätöksiin 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 nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön tai kurssierot lainoista, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Muuntoerojen muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

### Arvomuutosrahasto

Arvomuutosrahasto sisältää rahavirran suojausena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojausena käsitellään sähköjohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä. Rahavirran suojaustulos on esitetty liitteessä 4.3 Rahoitusriskit.

### 4.3 Rahoitusriskit

Konsernissa noudatetaan rahoitusriskien hallinnassa yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. 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 nettosijoituksista (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 nettosijoitusten osalta. Tätä taseriskiä ei ole suojattu. Suojaus voidaan aktivoida, jos omaa pääomaa ollaan kotiuttamassa tai valuuttaan uskotaan kohdistuvan merkittävä devalvaatoriski. Merkittävimmät translaatiopositiot ovat Norjan ja Ruotsin kruunussa. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2024

Milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Nettosijoitus	164,0	418,7	95,6	355,1

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2023

Milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Nettosijoitus	-	487,2	85,2	297,5

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyritysten toimintavaltuutusten 10 %:n heikentyminen tai vahvistuminen euroa vastaan vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

### 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

### Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan

31.12.2023 Milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK
Heikentyminen 10 %	-	-44,3	-7,7	-27,0
Vahvistuminen 10 %	-	54,1	9,5	33,1

## 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 johdannaissopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei pääsääntöisesti nouda IFRS 9:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaissopimukset 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.

### Konsernin transaktiopoistio

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

### Konsernin transaktiopoistio

31.12.2023 Milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Konsernin transaktioriski	-0,0	51,7	-11,6	57,5	-2,9
Suojaavat johdannaiset	-	-42,3	5,1	-47,3	17,2
Avoin positio	-0,0	9,5	-6,6	10,2	14,3

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Yllä olevassa taulukossa on esitetty transaktiopoistio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät lasketaan mukaan transaktiopoistioon, merkittävin ero yllä olevaan taulukkoon on USD-positiossa. Avoin USD-riski 31.12.2024 on -2,0 milj. euroa.

Transaktiopoistion 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 31.12.2024 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

### Herkkyyshanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2023

Milj. €	DKK	NOK	PLN	SEK	USD
Heikentyminen 10 %	0,0	-0,9	0,6	-0,9	-1,3
Vahvistuminen 10 %	-0,0	1,1	-0,7	1,1	1,6

### Maksuvalmiusriski

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 tulosvaikuttaisesti kirjattavat lyhytaikaiset rahoitusvarat. Näiden tase-erien muutokset on esitetty konsernin rahavirtalaskelmassa rahavarojen osalta rahavarojen muutoksessa ja muiden rahoitusvarojen osalta investointien rahavirrassa.

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu talletuksiin 31.12.2024 ja näiden sijoitusten duraatio tilikauden lopussa oli 0,02 vuotta. Maksimiluottoriski on näiden sijoitusten käypä arvo taseessa tilinpäätöspäivänä.

Konsernin nettovelan täsmäytyslaskelma on esitetty liitteessä 4.1.

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja: kauppiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille.

Keskolla on kuusi kahdenvälistä lainaa, jotka ovat määrältään yhteensä 770 miljoonaa euroa, ja joiden korkomarginaalissa on huomioitu Keskon hiilijalanjäljelle ja ruokahävikille asetettuja vastuullisuustavoitteita sekä Keskon arvoketjussa suorien tavarantoimittajien päästövähennystavoitteita. Vuoden 2024 aikana on nostettu yksi uusi kahdenvälinen laina ja lisäksi lainoja on lyhennetty. 2.10.2024 Kesko laski liikkeelle 300 miljoonan euron suuruisen vakuudettoman senioriehtoisen vihreän joukkovelkakirjalainan, joka erääntyy 2.2.2030, ja jolle maksetaan 3,5 prosentin vuotuista korkoa.

Kahdenvälisiin lainoihin liittyy kovenanttina tunnusluku korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta. Tunnusluku on ollut koko tilikauden ajan selvästi alle raja-arvojen.

Sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 300 miljoonan 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 (546 milj. euroa).

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Milj. €	31.12.2024				31.12.2023			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
<b>Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti</b>								
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	193,0	563,7	164,1	920,8	0,2	650,6	0,8	651,6
rahoituskulut	31,9	38,1	12,9	82,9	29,6	17,3	0,1	47,0
<b>Joukkovelkakirjalainat</b>	-	-	298,0	298,0	-	-	-	-
rahoituskulut	3,5	42,0	10,5	56,0	-	-	-	-
<b>Eläkelainat</b>	12,0	20,3	-	32,3	12,0	32,3	-	44,3
rahoituskulut	0,4	0,5	-	0,9	0,6	0,9	-	1,5
<b>Leasingvelat</b>	422,1	1 049,1	579,7	2 051,0	350,6	1 064,2	583,0	1 997,9
rahoituskulut	74,2	172,7	73,9	320,8	69,6	164,5	68,4	302,5
<b>Velat K-kauppiaille</b>	64,7	-	-	64,7	64,5	-	-	64,5
rahoituskulut	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Muut korolliset velat</b>	21,5	7,9	0,0	29,4	21,7	7,9	0,0	29,6
rahoituskulut	-	0,4	-	0,4	0,1	0,4	-	0,5
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	0,6	22,7	19,1	42,4	0,6	3,9	19,7	24,1
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>								
<b>Ostovelat</b>	1 404,4			1 404,4	1 418,3			1 418,3
<b>Siirtovelat</b>	442,4			442,4	415,1			415,1
<b>Muut korottomat velat</b>	299,0			299,0	193,4			193,4

Taseen rahoitusvelkoihin sisältyy 6,2 milj. euroa (3,9 milj. euroa) johdannaisiin liittyviä eriä, joista 3,4 milj. euroa erääntyy seuraavan 12 kk aikana. Leasingveloista on kerrottu liitteessä 3.4.

Milj. €	31.12.2024				31.12.2023			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
<b>Johdannaisten kassavirrat</b>								
<b>Velat</b>								
Valuuttajohdannaiset	123,3	-	-	123,3	125,1	-	-	125,1
Korkojohdannaiset	4,1	1,5	0,2	5,8	3,9	4,8	-	8,7
josta suojauslaskennan alaiset	3,1	0,5	0,2	3,8	3,0	2,9	-	5,9
Sähköjohdannaiset	2,4	3,0	-	5,5	0,5	1,3	-	1,9
<b>Saamiset</b>								
Valuuttajohdannaiset	124,6	-	-	124,6	123,5	-	-	123,5
Korkojohdannaiset	5,9	3,6	0,5	10,1	9,4	7,0	-	16,3
josta suojauslaskennan alaiset	2,9	1,2	0,5	4,6	3,6	2,1	-	5,6
Sähköjohdannaiset	1,5	0,8	0,0	2,3	5,3	2,2	0,0	7,5

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 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.

Konsernin erikseen määriteltyjen lainojen suojauksessa sovelletaan suojauslaskentaa korkoriskin osalta. Suojauksissa on käytetty koronvaihtosopimuksia. Suojauslaskennan alaisten lainojen suojausaste on 70 %. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehottomuutta tuloslaskelmaan kyseisten lainojen suojauksesta.

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 1,0 vuotta (1,1 vuotta).

Tilinpäätöstilanteessa 31.12.2024 lasketun herkkyysanalyysin mukaisesti vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut +/- 7,1 milj. euroa (-/+ 4,1 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Eläkelainat, yhteensä 32,3 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 1,4 %. Muut rahalaitoslainat ovat vaihtuvakorkoisia. Näiden lainojen, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskikorko oli 3,5 % tilikauden päättyessä.

## 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, 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.

## Toimittajarahitusohjelma

Konsernilla on toimittajarahitusohjelma kolmen pankin kanssa. Konsernitaseen ostovelkojen kokonaismäärä 31.12.2024 oli 1 404,4 milj. euroa, joista ohjelmien piirissä olevaa avoimista ostolaskuista johtuvaa velkaa oli 332,4 milj. euroa. Toimittajarahituksen piiriin kuuluvat ostovelat, joista toimittajat ovat jo saaneet maksun rahoittajalta olivat 326,0 milj. euroa 31.12.2024. Toimittajarahituksessa tavarantoimittaja hyödyntää tavarantostajan luottoluokitusta myydessään saatavansa rahoituslaitokselle. Ostajayrityksen hyväksytyä laskut, pankki maksaa ne tavarantoimittajalle ilman takautumisoikeutta ja tavarantoimittaja saa myyntisaamiinsa liittyvät rahavirrat nopeasti käyttöönsä. Konserni ei maksa tavarantoimittajarahituksesta palkkiota pankille. Toimittajarahitusohjelman piirissä olevien ostovelkojen maksuajat ovat 30-240 päivää ja vastaavasti ohjelmaan kuulumattomien ostovelkojen maksuajat ovat 0-365 päivää. 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.

## 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. Sijoitusten riskiä ja toteutunutta tuottoa seurataan säännöllisesti.

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat Milj. €	2024	2023
Kirjanpitoarvo 1.1.	15,4	38,7
Muutokset	-0,4	-23,3
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>15,0</b>	<b>15,4</b>

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 asiakasrahoitussaamiset, muut korolliset saamiset ja sijoituksista korkorahastot. Korkorahastojen herkkyys on määritelty



duraation avulla. Jos korkotaso olisi muuttunut +/- 1 %-yksikön, näiden erien tulosvaikutus ennen veroja olisi ollut +/- 2,6 milj. euroa (+/- 1,5 milj. euroa).

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti

Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 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
<b>Yhteensä</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>57,9</b>	<b>65,9</b>

Korottomien pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2023						
Milj. €	2025	2026	2027	2028	2029-	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	1,9	2,5	3,5	0,2	0,6	8,8
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	3,4	0,5	1,5	-	56,0	61,4
Muut pitkäaikaiset saamiset	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
<b>Yhteensä</b>	<b>6,4</b>	<b>3,0</b>	<b>5,1</b>	<b>0,2</b>	<b>56,6</b>	<b>71,4</b>

### 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 oikaisueriin. 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.

### Rahavirran suojaustulos

Milj. €	2024		2023	
	Korollisten lainojen korko-suojaus	Sähkön hintariskin suojaus	Korollisten lainojen korko-suojaus	Sähkön hintariskin suojaus
Käypä arvo 1.1. ennen laskennallisia veroja	-0,3	5,7	-	44,2
Yrityssotot	1,9	-	-	-
Tulokseen kirjattu	-1,3	-0,2	-0,1	-5,2
Käyvän arvon muutos	0,4	-8,6	-0,2	-33,3
Käypä arvo 31.12. ennen laskennallisia veroja	0,8	-3,2	-0,3	5,7

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 1 314 163 MWH (881 560 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 851 126 MWH (9 802 890 MWH).  
 Systemihinnan suojausaste 1-12 kuukaudessa oli 84 % (79 %), 13-24 kuukaudessa 75 % (66 %), 25-36 kuukaudessa 61 % (41 %), 37-48 kuukaudessa 38 % (27 %) ja 49-60 kuukaudessa 20 % (27 %).

Herkkyysanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tulisi tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2024 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2025 tuloslaskelmaan +/- 3,2 milj. euroa (-/+ 3,3 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 5,8 milj. euroa (-/+ 4,6 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

### Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2024 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2023 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2023 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset	9,3	-5,6	14,8	-8,5
Valuuttajohdannaiset	1,6	-0,2	0,2	-1,8
Sähköjohdannaiset	2,3	-5,5	7,5	-1,9

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2024	31.12.2023
Korkojohdannaiset	467,0	530,0
Valuuttajohdannaiset	124,9	125,3
Sähköjohdannaiset	45,4	39,4

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 0,7 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

## 4.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2024	2023
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot</b>		
Tuotot jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista sijoituksista	1,2	0,6
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	16,0	13,4
Tuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista sijoituksista	0,0	0,6
Muut rahoitustuotot	0,5	2,4
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä	17,7	16,9
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoön kirjatuista rahoitusveloista	-49,1	-24,9
Kulut jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista sijoituksista	0,1	1,2
Kulut käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista sijoituksista	-0,3	-0,3
Muut rahoituskulut	-0,1	-2,2
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	-49,5	-26,3
<b>Leasingvelkojen korkokulut</b>	-78,6	-73,4
<b>Valuuttakurssierot</b>		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-1,3	-1,1
Valuuttakurssierot yhteensä	-1,3	-1,1
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>	<b>-111,7</b>	<b>-83,9</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## 4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin

### Laadintaperiaatteet

#### Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvarat IFRS 9-standardin mukaan kolmeen eri arvostusryhmään. Rahoitusvarat luokitellaan joko jaksotettuun hankintamenuun 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 hankintamenuun 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 hankintamenuun kirjattavat rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenuun kirjataan rahoitusvarat, jotka on tarkoitus pitää loppuun asti ja joiden rahavirrat koostuvat pelkästään korosta ja pääoman takaisinmaksusta. Jaksotettuun hankintamenuun 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.

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. 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 arvonmuutosten 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 suojausina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojausina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojausina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

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 arvonmuutosta vastaan oman pääoman muuntoeroihin tai arvonmuutosrahastoon. 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 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.

## Arvot 31.12.2024

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti	Jaksotettuun hankintameno	Käypään arvoon laajan tuloksen kautta	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>								
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	
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>								
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		-	
<b>Rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>19,4</b>	<b>1 795,0</b>	<b>3,6</b>	<b>1 817,9</b>	<b>1 817,9</b>		<b>8,2</b>	<b>14,8</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti	Jaksotettuun hankintameno	Käypään arvoon laajan tuloksen kautta	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>								
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	
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>								
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	
<b>Rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>0,2</b>	<b>5 578,3</b>	<b>6,0</b>	<b>5 584,5</b>	<b>5 586,1</b>		<b>6,2</b>	

## Arvot 31.12.2023

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti	Jaksotettuun hankintamenoon	Käypään arvoon laajan tuloksen kautta	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>								
Muut sijoitukset	14,0		-	14,0	14,0			14,0
Lainasaamiset ja muut saamiset		64,1		64,1	64,1			
Muut saamiset, johdannaiset	5,6		1,7	7,3	7,3		7,3	
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>								
Myyntisaamiset		970,5		970,5	970,5			
Muut saamiset		299,9		299,9	299,9			
Muut saamiset, johdannaiset	1,2		5,8	7,0	7,0		7,0	
Muut rahoitusvarat	-	15,4	-	15,4	15,5		-	
Rahavarat	-	211,9	-	211,9	211,9		-	
<b>Rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>20,8</b>	<b>1 561,7</b>	<b>7,5</b>	<b>1 590,1</b>	<b>1 590,2</b>		<b>14,3</b>	<b>14,0</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti	Jaksotettuun hankintamenoon	Käypään arvoon laajan tuloksen kautta	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo	Taso 1	Taso 2	Taso 3
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>								
Korolliset pitkäaikaiset velat		690,7		690,7	691,0			
Pitkäaikaiset leasingvelat		1 647,2		1 647,2	1 647,2			
Korottomat pitkäaikaiset velat		22,6		22,6	22,6			
Korottomat pitkäaikaiset velat, johdannaiset	-		1,6	1,6	1,6		1,6	
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>								
Lyhytaikaiset korolliset velat		98,5		98,5	98,1			
Lyhytaikaiset leasingvelat		350,6		350,6	350,6			
Ostovelat		1 418,3		1 418,3	1 418,3			
Muut korottomat velat		606,1		606,1	606,1			
Muut korottomat velat, johdannaiset	1,8		0,6	2,3	2,3		2,3	
<b>Rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>1,8</b>	<b>4 834,0</b>	<b>2,1</b>	<b>4 837,8</b>	<b>4 837,8</b>		<b>3,9</b>	

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Taseen rahavaroihin sisältyy rahojen ja pankkisaamisten lisäksi jaksotettuun hankintamenoön kirjatut likvidit rahoitusvarat 185,2 milj. euroa (3,3 milj. euroa), jotka eräänntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

Pitkäaikaiset saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä sisältää Mercada Oy:lle myönnetyn osakaslainan sekä UAB Kesko Senukaille myönnetyt rahoituslainat.

Taseen laskennallisia verosaamisia, tuloverosaamisia, laskennallisia verovelkoja ja tuloverovelkoja ei luokitella rahoitusvaroiksi tai rahoitusveloiksi eivätkä ne sisälly yllä olevaan taulukkoon. Saatuja ennakkomaksuja 43,4 milj. euroa (56,7 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 2,2 %–2,9 %. 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. €	2024	2023
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 1.1.	14,0	13,2
Ostot	0,8	1,3
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	-0,1	-0,5
Käyvän arvon muutokset	-0,0	0,0
<b>Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 31.12.</b>	<b>14,8</b>	<b>14,0</b>

Tasolle 3 sisältyy pääomarahastoja sekä muita 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 0,1 milj. euroa tilikaudella 2024.

## 4.6 Vastuusitoutumukset

Milj. €	2024	2023
Omasta puolesta annetut vakuudet		
Pantit	9,0	9,0
Kiinnitykset	181,2	181,2
Takaukset	12,3	10,3
Muut vastuut ja vastuusitoutumukset	66,3	64,0
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 vastaavaksi.

Takaukset eräänntyvät seuraavasti: vuonna 2025 2,3 milj. euroa ja vuodesta 2026 eteenpäin 10,1 milj. euroa.

Vuokravastuut taseeseen vielä kirjaamattomista vuokrasopimuksista on esitetty liitteessä 3.4.

## 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
Byggnakker Handel AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Dauidsen Koncernen A/S	Vojens, Tanska	90,00	90,00
Fiesta Real Estate AS	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kalatukku E. Eriksson Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
K Auto Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Keskinäinen Kiinteistö Oy Voisalmentie 9 Lappeenranta	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kesko AB	Tukholma, Ruotsi	100,00	100,00
KESKO EIENDOM AS	Oppegård, 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 Espoon Sinikalliontie 1	Helsinki, 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	54,10	54,10
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 Hämeenlinnan Katsastusmiehentie 10	Helsinki, Suomi	100,00	100,00

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Kiinteistö Oy Kittilän Säästökulma	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kuopion Tulliportinkatu 33	Kuopio, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4	Helsinki, 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 Riistaveden Keskustie 15	Helsinki, Suomi	79,50	79,50
Kiinteistö Oy Salon Hämeentie 24	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4	Kerava, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu, Suomi	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Voisalmen Liiketalo	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Klintercenter Ab	Maarianhamina, Ahvenanmaa	100,00	100,00
Kompass Invest Oy	Kemiönsaari, Suomi	100,00	100,00
Koskelan Ostokeskus Oy	Oulu, Suomi	58,64	29,32
K-Liikenneasema Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
K-Market Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Onninen Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Reinin Liha Oy	Helsinki, Suomi	100,00	100,00
Saunakallion Ostokeskus Oy	Järvenpää, Suomi	56,30	56,30
Tampereen Länsikeskus Oy	Tampere, Suomi	100,00	100,00

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti



## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Arn Eiendom AS	Vefsn, Norja	100,00	
BREIFLÅTVEIEN 15/21 AS	Skedsmokorset, Norja	100,00	
Davidsen Ejendomme A/S	Vojens, Tanska	90,00	
Davidsens Tømmerhandel A/S	Vojens, Tanska	90,00	
Espoon torin 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	Oppegård, Norja	100,00	
Kesko Onninen International Trading Co., Ltd	Shanghai, Kiina	100,00	
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki, Suomi	100,00	
Kiinteistö Oy Kokkolan Kaanaanmaantie 2-4	Kokkola, Suomi	64,78	
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Rakuunaparkki	Lappeenranta, Suomi	57,12	
Kiinteistö Oy Vantaan Simonsampo	Vantaa, Suomi	100,00	
KR Fastigheter i Järfälla AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Linköping 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	
Peltosaaren Liikekeskus Oy	Riihimäki, Suomi	59,67	
Profelco Oy	Vantaa, Suomi	100,00	
Sport1 Flokkmann Mosjøen AS	Mosjøen, Norja	100,00	
T-24 ApS	Kolding, Tanska	90,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
VESTRE ROSTEN 97 AS	Oppegård, Norja	100,00	
Zenitec Sweden AB	Hästvedda, 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
Vähittäiskaupan Takaus Oy	Helsinki, Suomi	42,84	42,84

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
EDISON Data AS	Oslo, Norja	40,00	
Proffsenteret AS	Ringerike, Norja	34,11	
KS Holding UAB	Vilna, Liettua	50,01	

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- 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 Kajaanin Louhikatu 2	Kajaani, Suomi	42,96	42,96
Asunto Oy Naantalin Tullinkulma	Naantali, Suomi	24,45	
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo, Suomi	46,60	46,60
Asunto-Oy Punkalaitumen Pankkitalo	Punkalaidun, Suomi	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	
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
Munkkivuoren Ostoskeskus Oy	Helsinki, Suomi	39,20	39,20
Raksilan Paikoitus Oy	Oulu, Suomi	33,33	33,33
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio, Suomi	47,60	47,60
Voisalmen Ostoskeskus Oy	Lappeenranta, Suomi	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 eliminoitu 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 Keskon ja K-kauppiainien vähittäiskaupparyityksille. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä. Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistusosuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoisiin lisäeläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Vuoden 2024 tai 2023 lopussa eläkevaroihin ei sisällynyt Kesko Oyj:n osakkeita. Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2024 ja 2023 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Lähipiiriin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Tavaroiden myynti	8,2	7,2	85,3	87,8	-	-
Palveluiden myynti	4,6	4,7	0,7	0,9	0,3	-
Tavaroiden ostot	-	-	-10,4	-10,7	-	-
Palvelujen ostot	-0,1	-	-	-	-	-
Liiketoiminnan muut tuotot	1,2	0,8	16,5	19,1	-	-
Liiketoiminnan muut kulut	-4,3	-4,4	-0,2	-	-0,1	-0,1
Rahoitustuotot	6,0	6,1	-	-	-	-
Rahoituskulut	-	-0,2	-	-	-0,2	-0,2

Tase Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Lyhytaikaiset saamiset	6,0	9,9	8,7	7,6	-	-
Pitkäaikaiset saamiset	58,0	61,4	-	-	-	-
Lyhytaikaiset velat	7,8	5,8	1,2	3,8	6,4	2,8

Vuokrasopimuksiin liittyvät erät Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta	40,7	38,7	-	-	6,2	6,0
Leasingvelat	197,1	222,7	-	-	36,7	40,5

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 8,7 milj. euroa (7,6 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 7,3 milj. euroa (10,6 milj. euroa).

Pitkäaikaiset saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä sisältää Mercada Oy:lle myönnetyn osakaslainan sekä UAB Kesko Senukai Lithuanialle myönnetyn rahoituslainan. Lyhytaikaisiin

saamisiin sisältyy 3,4 milj. euroa edellä mainittujen lainojen lyhytaikaista osuutta. Muihin lyhytaikaisiin velkoihin sisältyy mm. ketjuhyvitysvelkoja Keskon hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille. Ketjuhyvitystä maksetaan jälkikäteen toteutuneiden vuosiestojen ja toiminnan laatuun liittyvien kriteerien perusteella.

Konsernin yhteisyritykset UAB Kesko Senukai Lithuania ja UAB KS Holding jakoivat Kesko-konsernin yhtiöille tilikaudella 2024 osinkoja yhteensä 16,4 milj. euroa. Konsernin osakkuusyritys Vähittäiskaupan Takaus Oy jakoi Kesko Oyj:lle tilikaudella 2024 osinkoa 6,0 milj. euroa.

## Johdon työsuhde-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot 1 000 €		2024	2023
Jorma Rauhala	pääjohtaja 1.2.2024 alkaen	1 186,6	-
Mikko Helander	pääjohtaja 31.1.2024 asti	2 084,5	3 370,1
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	3 895,9	8 232,9
Esa Kiiskinen	hallituksen puheenjohtaja	122,0	114,6
Peter Fagernäs	hallituksen varapuheenjohtaja	73,8	70,2
Jannica Fagerholm	hallituksen jäsen	79,8	74,4
Pauli Jaakola	hallituksen jäsen 26.3.2024 alkaen	55,4	-
Piia Karhu	hallituksen jäsen	60,2	55,9
Jussi Perälä	hallituksen jäsen	56,6	52,9
Toni Pokela	hallituksen jäsen 26.3.2024 asti	1,2	52,9
Timo Ritakallio	hallituksen jäsen	62,0	57,7
<b>Yhteensä</b>		<b>7 678,1</b>	<b>12 081,6</b>

Noin 30 % hallituksen vuosipalkkion määrästä annettiin yhtiön osakkeina ja loppuosa palkkiosta maksettiin rahana. Hallituksen jäsenille luovutettiin 7 789 Kesko Oyj:n B-osaketta vuonna 2024. Taulukossa esitetyt luvut ovat maksuperusteisia. Myöhempinä vuosina maksettavaksi erääntyvät palkkiot eivät sisälly lukuihin. Mikko Helanderille maksettiin vuonna 2024 rahapalkka, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot hänen toimitusuhdeensa koskeneen sopimuksen mukaisesti 31.12.2024 asti.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• 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 2024. Lisäeläke-etuuden suoriteperusteinen IFRS-eläkemeno oli ylikatteesta johtuen 0,1 milj. euroa positiivinen. Pääjohtajan lakisääteisen eläketurvan suoriteperusteinen eläkemaksu oli 0,2 milj. euroa. Kahdella konsernijohtoryhmän jäsenellä on Keskon Eläkekassan sääntöjen ja heidän johtajasopimustensa mukainen etuusperusteinen lisäeläke. Viidellä konsernijohtoryhmän jäsenellä on maksuperusteinen lisäeläke. 31.1.2024 asti pääjohtajana toimineen Mikko Helanderin maksuperusteisen lisäeläke-etuuden suoriteperusteinen eläkemaksu oli 1,0 milj. euroa (0,5 milj. euroa) ja lakisääteisen eläketurvan suoriteperusteinen eläkemaksu oli 0,3 milj. euroa (0,3 milj. euroa) tilikaudella 2024.

## Osakepalkkiot

Pääjohtajalle ja konsernijohtoryhmän jäsenille luovutettiin tilikaudella 2024 PSP 2022-2025 -ohjelman perusteella 99 428 osaketta, kun luovutettavien osakkeiden enimmäismäärä oli 239 585 osaketta. Osakkeiden lukumäärä on bruttoansainta, josta vähennetään ennakonpidätys ja varainsiirtovero. Tilikaudella 2023 luovutettiin PSP 2021-2024 -ohjelman perusteella 238 500 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 31.12.2024 Kesko Oyj:n B-osakkeita 238 029 kappaletta, mitkä edustavat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2024 Kesko Oyj:n A-osakkeita 2 824 kappaletta ja B-osakkeita 581 181 kappaletta, mitkä edustavat 0,15 % 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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## Osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä

Osakepalkkio-järjestelmien 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.

Tilikaudella 2024 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -7,0 milj. euroa (-8,1 milj. euroa).

Tilikausilla 2025-2027 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2024 olevan yhteensä 9,4 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. Vuosina 2020-2021 alkaneiden PSP-ohjelmien ansaintakriteereinä ovat Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Kesko-konsernin vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto (TSR, %). Vuodesta 2022 alkaen PSP-ohjelman ansaintakriteereihin on näiden lisäksi otettu mukaan Keskon vastuullisuutta mittaava tavoite.

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset:	PSP 2024-2027	PSP 2023-2026	PSP 2022-2025	PSP 2021-2024
Myöntämispäivät	29.1.2024	1.2.2023	2.2.2022	2.2.2021
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	16,39	20,56	27,71	21,01
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	17,41	21,64	28,77	21,76
Osakkeiden luovutusvuosi	2026	2025	2024	2023
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl*	821 516	710 557	513 800	646 970
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-103 250	-201 770	-28 475	-100 950
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl*	-	-	183 796	409 515
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	57	52	60	49
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	18,18	17,93	20,62	29,34
Ansaintakriteerien toteuma, %	-	-	41,5	75,0
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.

## 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 vastualueen 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 luvut 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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 oletukset:	KPSP ja RSP 2024	KPSP ja RSP 2023	KPSP ja RSP 2022	KPSP ja RSP 2021
Myöntämispäivät	29.1.2024	1.2.2023	2.2.2022	2.2.2021
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	16,39	20,56	27,71	21,01
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	17,41	21,64	28,77	21,76
Osakkeiden luovutusvuosi	2027	2026	2025	2024
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl*	451 387	293 850	218 734	256 769
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-18 970	-22 012	-32 211	-30 421
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl*	-	80 518	88 746	212 724
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	159	147	129	125
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	18,18	17,93	20,62	29,34
Ansaintakriteerien toteuma, %	-	15,9	22,3	89,3
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.

Onninen Oy:tä koskeva Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkinta – Kilpailu- ja kuluttajavirasto tutki Kesko-konserniin kuuluvan Onnisen sekä usean muun yrityksen toimintaa muovisten LVI- ja infraputkituotteiden markkinoilla noin kymmenen vuoden ajan. Tutkinta koski tapahtumia, jotka ajoittuvat vuosiin 2009–2016. Kesko tiesi vireillä olevasta tutkinnasta ostaessaan Onnisen vuonna 2016. Kesko ei ollut missään vaiheessa tutkintaa epäiltynä rikkomuksista. Vuonna 2022 Kilpailu- ja kuluttajavirasto päätti viedä asian markkinaoikeuden ratkaistavaksi ja vaati seuraamusmaksun määräämistä Onniselle ja muille asianosaisille yrityksille. 28.8.2024 antamassaan päätöksessä markkinaoikeus hylkäsi kaikki Kilpailu- ja kuluttajaviraston vaatimukset. Lisäksi markkinaoikeus määräsi Kilpailu- ja kuluttajaviraston

korvaamaan Onnisen oikeudenkäyntikuluja. Markkinaoikeuden päätös on lainvoimainen lukuun ottamatta kysymystä oikeudenkäyntikulujen korvaamisesta.

UAB Kesko Senukai Lithuaniaan liittyvät oikeudenkäynnit – Kesko on kertonut muun muassa tilinpäätöksessään 2023 olleensa aiemmin osallisena välimiesmenettelyssä, joka liittyi Keskon yhteisyrityksen, UAB Kesko Senukai Lithuania -nimisen yhtiön osakassopimukseen. Toisena osapuolena välimiesmenettelyssä olivat muun muassa UAB Kesko Senukai Lithuanian vähemmistöosakkeenomistajat. Välimiesmenettely päättyi vuoden 2022 aikana ja siinä annettu tuomio on lopullinen, mutta vastapuolet ovat erillisessä oikeudenkäynnissä vaatineet välitystuomion mitätöintiä ja kumoamista. Helsingin hovioikeus antoi vuoden 2024 aikana tuomion, joka ei muuttanut välitystuomion sisältöä eikä sen lopullisuutta. Helsingin hovioikeuden tuomioon liittyvän prosessioikeudellisen kysymyksen osalta vastapuolet ovat saaneet valitusluvan korkeimpaan oikeuteen, jossa valitusasia on edelleen vireillä. UAB Kesko Senukai Lithuanian vähemmistöosakkeenomistajat ja UAB Kesko Senukai Lithuania ovat käynnistäneet osapuolten väliseen osakassopimukseen liittyvän uuden välimiesmenettelyn Keskoa vastaan joulukuussa 2024.

## 5.5 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Kesko ilmoitti 14.8.2024 ostavansa Roslev Trælasthandel A/S:n sekä kaksi muuta tanskalaista rautakauppatoimijaa. Roslev Trælasthandelin yritysosto on saanut kaikki tarvittavat kilpailuviranomaisten hyväksynnit ja kauppa toteutui 31.1.2025. (Sijoittajauutinen 31.1.2025)

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

## Emoyhtiön tuloslaskelma

€	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Liikevaihto</b>	<b>6 659 910 905,58</b>	<b>6 662 223 788,54</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	887 656 680,44	898 211 500,06
Materiaalit ja palvelut	-5 913 991 150,11	-5 893 409 138,14
Varaston muutos	12 773 894,68	-23 008 211,48
Henkilöstökulut	-378 339 561,48	-384 770 788,96
Poistot ja arvonalentumiset	-126 306 061,75	-113 486 865,95
Liiketoiminnan muut kulut	-783 861 147,15	-754 854 973,67
<b>Liikevoitto</b>	<b>357 843 560,21</b>	<b>390 905 310,40</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	7 449 393,46	160 251 693,28
<b>Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>365 292 953,67</b>	<b>551 157 003,68</b>
Tilinpäätössiirrot		
Poistoeron muutos	-30 492 954,39	-23 549 009,97
Konserniavustus	105 653 373,11	64 919 581,06
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>440 453 372,39</b>	<b>592 527 574,77</b>
Tuloverot	-83 324 585,17	-82 909 736,55
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>357 128 787,22</b>	<b>509 617 838,22</b>

## Emoyhtiön tase

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

€	31.12.2024	31.12.2023
<b>VASTAAVAA</b>		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET		
Aineettomat oikeudet	4 401 946,87	5 125 872,64
Muut aineettomat hyödykkeet	248 750 974,93	219 153 791,56
Ennakkomaksut	3 079 496,77	4 150 302,51
	256 232 418,57	228 429 966,71
AINEELLISET HYÖDYKKEET		
Maa- ja vesialueet		
Omistetut	289 933 581,65	277 174 152,62
Vuokraoikeudet ja liittymismaksut	7 455 791,65	7 289 059,93
Rakennukset ja rakennelmat	734 977 190,65	658 740 908,91
Koneet ja kalusto	99 474 165,78	88 443 233,36
Muut aineelliset hyödykkeet	6 238 278,31	6 341 067,34
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	68 421 488,72	113 022 536,55
	1 206 500 496,76	1 151 010 958,71
SIOJITUKSET		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	1 544 521 207,49	1 281 768 095,60
Osuudet omistusyhteisyriksissä	122 431 239,85	121 462 239,85
Muut sijoitukset	26 302 948,15	24 693 492,49
	1 693 255 395,49	1 427 923 827,94
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
VAIHTO-OMAISUUS		
Valmiit tuotteet/tavarat	315 230 055,04	302 380 900,60
	315 230 055,04	302 380 900,60

€	31.12.2024	31.12.2023
<b>SAAMISET</b>		
Pitkäaikainen		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	7 664 587,02	34 933 925,92
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	58 018 585,04	61 386 166,16
Lainasaamiset	751 838,24	1 071 723,22
Muut saamiset	12 196 937,72	10 320 055,51
	78 631 948,02	107 711 870,81
Lyhytaikainen		
Myyntisaamiset	391 096 017,14	401 544 346,37
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	384 073 992,89	419 460 312,16
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	5 098 845,43	9 491 959,99
Lainasaamiset	292 993,99	276 310,07
Muut saamiset	11 853 472,66	12 647 229,78
Siirtosaamiset	93 557 861,75	89 145 137,15
	885 973 183,86	932 565 295,52
MUUT RAHOITUSVARAT	15 000 000,00	-
RAHAT JA PANKKISAAMISET	457 966 759,80	200 012 586,12
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>4 908 790 257,54</b>	<b>4 350 035 406,41</b>



## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

€	31.12.2024	31.12.2023
<b>VASTATTAVAA</b>		
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikursssirahasto	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	915 749 904,54	808 916 472,00
Tilikauden voitto	357 128 787,22	509 617 838,22
	1 933 828 389,61	1 979 484 008,07
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		
Poistoero	237 152 690,30	206 658 990,11
PAKOLLISET VARAUKSET		
Pakolliset varaukset	7 717 854,63	2 017 574,84
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen		
Joukkovelkakirjalainat	300 000 000,00	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta	620 000 000,00	650 000 000,00
Eläkelainat	20 355 000,00	32 349 000,00
Muut velat	18 729 124,53	19 001 617,22
	959 084 124,53	701 350 617,22
Lyhytaikainen		
Lainat rahoituslaitoksilta	150 000 000,00	-
Eläkelainat	11 994 000,00	11 994 000,00
Saadut ennakot	20 095 560,65	31 541 172,75
Ostovelat	708 804 747,35	739 185 366,57
Velat saman konsernin yrityksille	363 884 310,23	262 814 413,54
Velat omistusyhteisy yrityksille	6 684 450,49	5 728 650,62
Muut velat	272 966 364,29	183 827 426,62
Siirtovelat	236 577 765,46	225 433 186,07
	1 771 007 198,47	1 460 524 216,17
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>4 908 790 257,54</b>	<b>4 350 035 406,41</b>

## Emoyhtiön rahavirtalaskelma

## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

€	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>		
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja	365 292 953,67	551 153 503,68
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	126 306 061,75	113 486 865,95
Rahoitustuotot ja -kulut	-7 449 393,46	-160 251 693,28
Muut oikaisut	23 936 772,13	-7 413 552,15
	<b>508 086 394,09</b>	<b>496 975 124,20</b>
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	11 619 535,70	27 535 297,96
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	-12 849 154,44	23 008 211,48
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-24 111 780,18	-19 265 630,51
	<b>-25 341 398,92</b>	<b>31 277 878,93</b>
Maksetut korot ja muut rahoituskulut	-70 797 801,96	-44 423 936,93
Saadut korot	31 059 861,59	34 714 965,24
Saadut osingot	61 049 078,93	168 684 828,28
Maksetut verot	-93 217 047,97	-58 598 511,77
	<b>-71 905 909,41</b>	<b>100 377 344,82</b>
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>	<b>410 839 085,76</b>	<b>628 630 347,95</b>
<b>Investointien rahavirta</b>		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-287 056 919,33	-416 858 310,90
Sijoitukset tytäryhtiöihin	-247 385 142,08	-96 464 969,71
Sijoitukset omistusyhteisyrityksiin	-969 000,00	-
Muiden sijoitusten luovutustulot	9 570,00	71 393,23
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	8 413 389,78	364 804,87
Pitkäaikaisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	29 989 808,69	48 113 571,58
Muiden rahoitusvarojen lisäys (-)/vähennys (+)	-15 000 000,00	35 826 114,02
<b>Investointien rahavirta</b>	<b>-511 998 292,94</b>	<b>-428 947 396,91</b>

€	1.1.-31.12.2024	1.1.-31.12.2023
<b>Rahoituksen rahavirta</b>		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	532 069 342,98	86 878 735,01
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	34 681 997,40	34 350 288,54
Maksetut osingot	-320 328 125,47	-430 315 181,18
Saadut ja maksetut konserniavustukset	105 653 373,11	64 919 581,06
Muut erät	7 036 792,84	14 600 317,10
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>359 113 380,86</b>	<b>-229 566 259,47</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>257 954 173,68</b>	<b>-29 876 308,43</b>
<b>Rahavarat 1.1.</b>	<b>200 012 586,12</b>	<b>229 888 894,55</b>
<b>Rahavarat 31.12.</b>	<b>457 966 759,80</b>	<b>200 012 586,12</b>

**Keskon suunta**

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 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 hankintamenoon 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 hankintamenoa 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 hankintamenoa tai sitä alemmaan 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 termiinkurssiin. Avoimien johdannaissopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin sekä myynnin ja ostojen oikaisueriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonnousu kirjattu tase-erän muutosta vastaan.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonmuutos tilinpäätöspäivänä edellyttää tulokseen kirjaamista.

### Hyödykejohdannaiset

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ankkuri-Energia Oy käyttää sähköjohdannaisia konsernin ja sen kauppiaiden energiakustannusten tasaamiseen. Kesko Oyj on ulkoinen vastapuoli pankin kanssa tehdyissä sähköjohdannaisissa 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 johdannaisten 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.

## Tuloslaskelman liitetiedot

### Liite 2. Liikevaihto toimialoittain

Milj.€	2024	2023
Päivittäistavara-kauppa	5 770,0	5 724,6
Rautakauppa	888,4	937,7
Muut	1,5	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>6 659,9</b>	<b>6 662,2</b>

### Liite 3. Materiaalit ja palvelut

Milj.€	2024	2023
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 802,0	-5 782,8
Varaston muutos	12,8	-23,0
Ulkopuoliset palvelut	-112,0	-110,6
<b>Yhteensä</b>	<b>-5 901,2</b>	<b>-5 916,4</b>

### Liite 4. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj.€	2024	2023
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	0,3	0,2
Vuokratuotot	110,4	99,4
Palvelukorvaukset	577,5	580,6
Fuusiovoitot	-	26,1
Muut	199,4	192,0
<b>Yhteensä</b>	<b>887,7</b>	<b>898,2</b>

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Liite 5. Henkilöstökulut

Milj.€	2024	2023
Palkat ja palkkiot	-314,6	-316,5
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-55,3	-56,7
Muut henkilösivukulut	-8,5	-11,5
<b>Yhteensä</b>	<b>-378,3</b>	<b>-384,8</b>

Kesko Oyj:n henkilökunnan lukumäärä oli keskimäärin 7 403 (7 402) henkilöä.

## Johdon palkat ja palkkiot

Milj.€	2024	2023
Toimitusjohtaja	3,3	3,4
Hallituksen jäsenet	0,5	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## Liite 6. Poistot ja arvonalentumiset

Milj.€	2024	2023
Suunnitelman mukaiset poistot	-125,0	-113,0
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-1,3	-0,5
<b>Yhteensä</b>	<b>-126,3</b>	<b>-113,5</b>

## Liite 7. Liiketoiminnan muut kulut

Milj.€	2024	2023
Vuokrakulut	-361,8	-350,6
Markkinointikulut	-149,1	-152,7
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-109,2	-102,8
Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden myyntitappiot	-1,7	-
ICT-kulut	-87,1	-78,0
Fuusiotappiot	-14,6	-11,8
Muut liikekulut	-60,3	-58,9
<b>Yhteensä</b>	<b>-783,9</b>	<b>-754,9</b>

## Tilintarkastajien palkkiot

Milj.€	2024	2023
<b>Tilintarkastusyhteisö Deloitte</b>		
Tilintarkastus	0,4	0,4
Muut palvelut	0,1	0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>

## Keskön suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyysselvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## Liite 8. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj.€	2024	2023
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista</b>		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	38,3	146,7
Osinkotuotot omistusyhteisyrityksiltä	22,3	19,6
Osinkotuotot muilta	0,4	2,3
Sijoitusten myyntivoitot	0,0	0,4
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä</b>	<b>61,1</b>	<b>169,0</b>
<b>Muut korko- ja rahoitustuotot</b>		
Samana konsernin yrityksiltä	18,4	24,0
Muilta	18,9	21,9
<b>Korko- ja rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>37,3</b>	<b>45,9</b>
<b>Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista</b>		
Arvon alentumiset osakkeista	-14,9	-
Käyvän arvon muutokset	-	0,1
<b>Arvon alentumiset ja käyvän arvon muutokset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä</b>	<b>-14,9</b>	<b>0,1</b>
<b>Korko- ja muut rahoituskulut</b>		
Samana konsernin yrityksille	-27,9	-20,5
Muille	-48,1	-34,2
<b>Korko- ja rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-76,0</b>	<b>-54,7</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>7,4</b>	<b>160,2</b>

## Liite 9. Tilinpäätössiirrot

Milj.€	2024	2023
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	-30,5	-23,5
Saadut konserniavustukset	119,8	88,9
Annetut konserniavustukset	-14,1	-24,0
<b>Yhteensä</b>	<b>75,2</b>	<b>41,4</b>

Tilikaudelta 2020 alkaen hankituista koneista ja kalustosta ja niihin verrattavissa olevasta irtaimistosta on tehty korotettu 50 %:n EVL:n poisto.

## Liite 10. Pakollisten varausten muutokset

Milj.€	2024	2023
Muutokset	5,7	-0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>5,7</b>	<b>-0,2</b>

## Liite 11. Tuloverot

Milj.€	2024	2023
Tuloverot konserniavustuksista	-21,1	-13,0
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-62,3	-69,8
Edellisten tilikausien verot	0,1	-0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-83,3</b>	<b>-82,9</b>

## Liite 12. Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 47,4 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Taseen liitetiedot

## Liite 13. Aineettomat hyödykkeet

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
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>17,9</b>	<b>548,1</b>	<b>3,1</b>	<b>569,1</b>
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
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>4,4</b>	<b>248,8</b>	<b>3,1</b>	<b>256,2</b>

2023 Milj. €	Aineettomat oikeudet	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Aineettomat hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	16,5	405,2	8,8	430,6
Lisäykset	1,3	49,9	2,5	53,7
Vähennykset	-1,0	-5,8	-0,0	-6,8
Siirrot erien välillä	0,0	19,1	-7,2	12,0
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>16,9</b>	<b>468,4</b>	<b>4,2</b>	<b>489,4</b>
Kertyneet poistot 1.1.	-11,1	-209,2	-	-220,2
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	1,0	5,8	-	6,8
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-1,7	-45,9	-	-47,6
Kertyneet poistot 31.12.	-11,8	-249,2	-	-261,0
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>5,1</b>	<b>219,2</b>	<b>4,2</b>	<b>228,4</b>

## Liite 14. Aineelliset hyödykkeet

## Keskon suunta

2024 Milj. €	Maa- ja vesialueet, omistetut	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
Vuosi 2024							
Lisäykset	7,8	0,1	56,6	29,3	0,6	50,3	144,7
Strategia ja toimintaympäristö							
Fuusioissa siirtyneet	0,8	0,1	14,3	0,0	-	-	15,2
Liiketoiminta							
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
Sijoittajat							
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
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>289,9</b>	<b>7,5</b>	<b>735,0</b>	<b>99,5</b>	<b>6,2</b>	<b>68,4</b>	<b>1 206,5</b>

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

## Hallituksen toimintakertomus

## Kestävyysselvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

## Palkitsemisraportti

2023 Milj. €	Maa- ja vesialueet, omistetut	Maa- ja vesialueet, vuokraoikeudet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.1.	247,3	7,1	942,5	311,1	23,3	87,5	1 618,8
Lisäykset	27,3	0,4	84,8	14,8	0,4	92,1	219,8
Fuusioissa siirtyneet	1,9	0,1	8,7	0,1	0,1	-	10,8
Vähennykset	-0,1	-	-	-17,8	-	-1,6	-19,5
Siirrot erien välillä	0,8	0,2	48,2	3,0	0,7	-64,9	-12,1
Hankintameno 31.12.	277,2	7,8	1 084,3	311,2	24,4	113,0	1 817,9
Kertyneet poistot 1.1.	-	-0,5	-385,6	-213,5	-16,8	-	-616,4
Fuusioissa siirtyneet	-	-	-2,0	-0,1	-0,1	-	-2,2
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-	-	0,0	17,1	-	-	17,1
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-	-0,0	-37,9	-26,3	-1,2	-	-65,4
Kertyneet poistot 31.12.	-	-0,5	-425,5	-222,7	-18,1	-	-666,9
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>277,2</b>	<b>7,3</b>	<b>658,7</b>	<b>88,4</b>	<b>6,3</b>	<b>113,0</b>	<b>1 151,0</b>



## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Liite 15. Sijoitukset

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	-	-0,0	-18,3
Siirrot erien välillä	0,0	-	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	-	-0,0	-28,5
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1 544,5</b>	<b>122,4</b>	<b>26,3</b>	<b>1 693,3</b>

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2024 on esitetty eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

2023 Milj. €	Osuudet konserni- yrityksissä	Osuudet omistusyhteys- yrityksissä	Muut sijoitukset	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	1 093,9	114,0	23,7	1 231,6
Lisäykset	229,2	7,5	1,0	237,6
Fuusioissa siirtyneet	-	-	0,0	0,0
Vähennykset	-27,7	-	-0,1	-27,8
Siirrot erien välillä	-	-	0,1	0,1
Hankintameno 31.12.	1 295,4	121,5	24,7	1 441,5
Arvonlennukset 1.1.	-13,6	-	-	-13,6
Arvonlennukset 31.12.	-13,6	-	-	-13,6
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1 281,8</b>	<b>121,5</b>	<b>24,7</b>	<b>1 427,9</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

## Liite 16. Saamiset

## Saamiset saman konsernin yrityksiltä

Milj. €	2024	2023
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Lainasaamiset	7,7	34,9
<b>Pitkäaikaiset saamiset yhteensä</b>	<b>7,7</b>	<b>34,9</b>
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
Myyntisaamiset	11,3	10,3
Lainasaamiset	337,7	380,0
Siirtosaamiset	35,2	29,2
<b>Lyhytaikaiset saamiset yhteensä</b>	<b>384,1</b>	<b>419,5</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>391,7</b>	<b>454,4</b>

## Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä

Milj. €	2024	2023
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Lainasaamiset	58,0	61,4
Muut saamiset	-	0,0
<b>Pitkäaikaiset saamiset yhteensä</b>	<b>58,0</b>	<b>61,4</b>
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
Siirtosaamiset	1,4	1,0
Muut saamiset	3,7	8,5
<b>Lyhytaikaiset saamiset yhteensä</b>	<b>5,1</b>	<b>9,5</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>63,1</b>	<b>70,9</b>

Kesko Oyj:llä on pitkäaikaisia saamia osakkuusyritykseltään Mercada Oy:ltä, 56,0 milj. euroa ja yhteisyritykseltään UAB Kesko Senukailta 0,5 milj. euroa.

## Siirtosaamiset

Milj. €	2024	2023
Verot	5,6	-
Palvelukorvaukset	4,6	5,5
Henkilöstökulut	6,4	6,6
Ostot	30,8	31,1
Muut	46,2	45,9
<b>Yhteensä</b>	<b>93,6</b>	<b>89,1</b>

## Liite 17. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Kertyneet voitto- varat	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2023	197,3	197,5	243,4	22,8	1 232,4	1 893,3
Osingonjako					-429,6	-429,6
Omat osakkeet					6,1	6,1
Tilikauden tulos					509,6	509,6
Oma pääoma 31.12.2023	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
<b>Oma pääoma 31.12.2024</b>	<b>197,3</b>	<b>197,5</b>	<b>243,4</b>	<b>22,8</b>	<b>1 272,9</b>	<b>1 933,8</b>

Sidottu oma pääoma	2024	2023
Osakepääoma	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	197,5	197,5
<b>Yhteensä</b>	<b>394,8</b>	<b>394,8</b>

Vapaa oma pääoma	2024	2023
Käyttörahas	243,4	243,4
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22,8	22,8
Kertyneet voittovar	1 272,9	1 318,5
<b>Yhteensä</b>	<b>1 539,0</b>	<b>1 584,7</b>

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista	2024	2023
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien voitto	915,7	808,9
Tilikauden voitto	357,1	509,6
<b>Yhteensä</b>	<b>1 539,0</b>	<b>1 584,7</b>

31.12.2024 yhtiön voitonjakokelpoiset varat olivat 1 539 047 794,71 euroa.

Emoyhtiön osakkeiden jakautuminen	Kpl
A-osakkeet	126 948 028
B-osakkeet	273 130 980
<b>Yhteensä</b>	<b>400 079 008</b>

Osakkeiden äänimäärät	Ääniä
A-osake	10
B-osake	1

## Hallituksen valtuudet hankkia ja luovuttaa omia osakkeita

Yhtiön hallussa oli 2 122 600 omaa B-osaketta, jotka on hankittu yhtiökokouksen hallitukselle antamalla valtuutuksilla tilikausilla 2018 ja 2014. Vuonna 2018 hankittuja B-osakkeita on jäljellä 2 000 000 kpl ja vuonna 2014 hankittuja 122 600 kpl. 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 24,4 milj. euroa ja 2014 hankittujen osakkeiden hankintameno 1,0 milj. euroa on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 26.3.2024 antama, 30.6.2025 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 33 000 000 B-osaketta ja hankkia enintään 16 000 000 B-osaketta.

## Omat osakkeet

Vuoden 2024 aikana Kesko Oyj luovutti 196 208 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta yhtiön johto- ja avainhenkilöille ja Keskolle palautui 17 100 B-osaketta osakepalkkio-ohjelmien ehtojen mukaisesti. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteilla 15.3.2024, 20.3.2024, 18.6.2024 ja 8.7.2024. Uusimmista osakepohjaisista sitouttamis- ja kannustinohjelmista on tiedotettu pörssitiedotteella 30.1.2024. Lisäksi Kesko Oyj luovutti 7 789 hallussa ollutta omaa B-osaketta Keskon hallituksen jäsenille osana hallituksen vuosipalkkiota. Asiasta on tiedotettu pörssitiedotteella 26.4.2024.

Keskon varsinainen yhtiökokous 26.3.2024 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 30.6.2025 saakka. Valtuutuksista on kerrottu pörssitiedotteella 26.3.2024.

	kpl
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2023</b>	<b>2 309 497</b>
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-196 208
Luovutus, hallitus	-7 789
Tilikauden aikana palautunut	17 100
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2024</b>	<b>2 122 600</b>

## Liite 18. Pakolliset varaukset

Milj. €	2024	2023
Vuokravastuut	6,4	1,4
Muut pakolliset varaukset	1,3	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>7,7</b>	<b>2,0</b>

## Liite 19. Pitkäaikainen vieras pääoma

Keskolla on viisi kahdenvälistä lainaa, jotka ovat määrältään yhteensä 620 miljoonan euroa, ja joiden korkomarginaalissa on huomioitu Keskon hiilijalanjäljelle ja ruokahävikille asetettuja vastuullisuustavoitteita sekä Keskon arvoketjussa suorien tavaran- ja palveluntoimittajien päästövähennystavoitteita. Vuoden 2024 aikana on nostettu yksi uusi kahdenvälinen laina ja

## Keskon suunta

Vuosi 2024
Strategia ja toimintaympäristö
Liiketoiminta
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus
Kestävyysselvitys
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
Palkitsemisraportti

lisäksi lainoja on lyhennetty. 2.10.2024 Kesko laski liikkeelle 300 miljoonan euron suuruisen vakuudettoman senioriehtoisen vihreän joukkovelkakirjalainan, joka erääntyy 2.2.2030.

## Liite 20. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj. €	2024	2023
<b>Velat saman konsernin yrityksille</b>		
Ostovelat	7,5	7,6
Siirtovelat	9,6	11,4
Muut velat	346,8	243,8
<b>Yhteensä</b>	<b>363,9</b>	<b>262,8</b>
<b>Velat omistusyhteisyrityksille</b>		
Ostovelat	0,1	-
Siirtovelat	0,0	0,0
Muut velat	6,6	5,6
<b>Yhteensä</b>	<b>6,7</b>	<b>5,7</b>
<b>Siirtovelat</b>		
Henkilöstökulut	102,8	108,5
Ostojen siirtovelat	32,0	20,0
Verot	0,0	4,2
Palvelukorvaukset	16,4	16,9
Muut	85,4	75,8
<b>Yhteensä</b>	<b>236,6</b>	<b>225,4</b>

## Liite 21. Korottomat velat

Milj. €	2024	2023
Lyhytaikainen vieras pääoma	1 198,5	1 141,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1 198,5</b>	<b>1 141,4</b>

## Liite 22. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Milj. €	2024	2023
<b>Kiinteistökiinnitykset</b>		
Omasta puolesta	162,1	162,1
Konserniyhtiöiden puolesta	0,7	0,7
<b>Pantatut osakkeet</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>
<b>Takaukset</b>		
Omasta puolesta	0,4	0,5
Konserniyritysten puolesta	88,4	70,9
<b>Muut vastuut ja vastuusitoumukset</b>		
Omasta puolesta	53,8	49,4
<b>Vuokravastuut koneista ja kalustosta</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	7,5	7,1
Myöhemmin erääntyvät	6,5	7,0
<b>Vuokravastuut kiinteistöistä</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	299,3	306,6
Myöhemmin erääntyvät	1 512,2	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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Johdannaisten arvostustulokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin.

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
<b>Avoin positio</b>	<b>28,9</b>	<b>-5,3</b>	<b>-5,4</b>	<b>-1,8</b>

Yhtiön transaktiopoistio 31.12.2023  
Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN
Transaktioriski	-4,8	58,4	54,4	-11,2
Suojaavat johdannaiset	17,2	-47,3	-42,3	5,1
<b>Avoin positio</b>	<b>12,4</b>	<b>11,1</b>	<b>12,1</b>	<b>-6,1</b>

Transaktiopoistion herkkyyssanalyysissä on laskettu, mikä olisi yhtiön valuuttamäärien arvojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyyssanalyysi, 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

Herkkyyssanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12. 2023  
Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN
Muutos +10 %	-1,1	-1,0	-1,1	0,6
Muutos -10 %	1,4	1,2	1,3	-0,7

## Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2024 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2024 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2023 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2023 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Valuuttajohdannaiset	1,6	-0,4	0,4	-1,8
Korkojohdannaiset	7,2	-4,7	14,8	-8,5

## Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €

	31.12.2024 Nimellismäärä	31.12.2023 Nimellismäärä
Valuuttajohdannaiset	137,7	133,0
Korkojohdannaiset	430,0	530,0

Kaikki valuuttajohdannaiset erääntyvät vuoden 2025 aikana. Korkojohdannaiset erääntyvät vuosina 2025, 2026 ja 2027.

Milj. €	2024	Käypä arvo	2023	Käypä arvo
<b>Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut</b>				
Kohde-etuksien arvot 31.12.				
<b>Korkojohdannaiset</b>				
Koronvaihtosopimukset	430	2,5	530	6,3
<b>Valuuttajohdannaiset</b>				
Termini- ja futuurisopimukset	138	1,2	133	-1,3
Konsernin ulkoiset	125	1,4	125	-1,6
Konsernin sisäiset	13	-0,2	8	0,2
<b>Hyödykejohdannaiset</b>				
Sähköjohdannaiset	91	-	79	-
Konsernin ulkoiset	45	-3,2	39	5,7
Konsernin sisäiset	45	3,2	39	-5,7

**Keskon suunta**

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus  
 Kestävyysselvitys  
 • Tilinpäätös

**Hallinnointi**

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
 Palkitsemisraportti

**Liite 23. Rahavirtalaskelman rahavarat**

Milj. €	2024	2023
Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	185,2	3,3
Rahavarat	272,8	196,7
<b>Yhteensä</b>	<b>458,0</b>	<b>200,0</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi ne jaksotettuun hankintamenuon kirjatut likvidit rahoitusvarat, jotka eräänyvät 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-konsernitiilinpäätöksessä (liite 5.2).

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Kesko Oyj myy tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

**Keskon suunta**

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös**

Hallituksen toimintakertomus  
 Kestävyyselvytykset  
 • Tilinpäätös

**Hallinnointi**

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
 Palkitsemisraportti

# ALLEKIRJOITUKSET

## Tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja kestävyyselvityksen 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 kestävyyselvytykset 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 2025

Esa Kiiskinen

Peter Fagerlös

Jannica Fagerholm

Pauli Jaakola

Piia Karhu

Jussi Perälä

Timo Ritakallio

Jorma Rauhala  
 Toimitusjohtaja

## Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.  
 Helsingissä, 4. päivänä helmikuuta 2025

Deloitte Oy  
 Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen  
 KHT

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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.-31.12.2024. Tilinpäätös sisältää konsernin tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, taseen, rahavirtalaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista ja liitetiedot, mukaan lukien olennainen tilinpäätöksen laatimisperiaatteita koskeva informaatio, sekä emoyhtiön tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten IFRS-tilinpäätösstandardien 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 konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Emoyhtiölle ja konserniyrityksille 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 lausuntonne 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 tilinpäätöksen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastuksessa sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Olemme ottaneet tilintarkastuksessa huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontroleja. Tähän on sisällynyt arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riski.



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- 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 11 920,1 miljoonaa (EUR 11 783,8 miljoonaa). Kesko harjoittaa päivittäistavara- ja 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 volyyminä. Tästä johtuen tietojärjestelmien kontrollien toimivuus korostuu liikevaihdon tuloutuksessa. Kesko-konsernin liikevaihdosta merkittävä osa tuloutuu kirjanpitoon automaattisesti IT-järjestelmissä myynnin suoriteveloitteen 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 kontroleja. Myyntiprosesseja läpikäymällä olemme arvioineet kunkin merkittävän myyntitapahtumalajin osalta keskeisten kontrollien toimivuutta, sekä testanneet kyseisten kontrollien toiminnan tehokkuutta.

Olemme analysoineet liikevaihdon tileille kirjautuvia liiketapahtumia automatisoitujen myyntiprosessin 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 väärinkäytösriskien liittyvän kohdennetun riskiarvion sekä tunnistaneet data-analytiikan avulla liikevaihtoon kirjatut normaali prosesseista poikkeavat manuaaliset kirjaukset. Liikevaihdon liittyvän riskiarviomme perusteella olemme kohdentaneet esiin nousseisiin liiketapahtumiin aineistotarkastustoimenpiteitä varmistaen 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 643,0 miljoonaa (EUR 663,7 miljoonaa). Lisäksi konsernitase sisältää tavaramerkkejä EUR 113,5 miljoonaa (EUR 86,8 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 arvonalennustestausten herkkyyksianalyysit.

### Miten seikka on huomioitu tilintarkastuksessa

Tarkastuksessamme olemme arvioineet johdon tekemiä ja hallituksen hyväksymiä arvonalentumistestausmalleja, sekä arvioineet arvonalentumistestaukseen liittyviä kontroleja kunkin rahavirtaa tuottavan yksikön osalta.

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalentumistestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. 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 strategisiin suunnitelmiin.
- Olemme verranneet käytettyjä diskonttokorkoja ulkopuolisista lähteistä saatuun tietoon.
- Olemme testanneet arvonalentumistestauslaskelman laskentateknistä asianmukaisuutta.

Olemme arvioineet myös arvonalentumistestauksesta annettuja liitetietoja.

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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 hyväksytyjen kansainvälisten IFRS-tilinpäätösstandardien 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 soveltuviissa 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 voisi 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, suunnitella 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.
- Suunnitella 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 tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
• Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkitsemisraportti

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

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 soveltuviissa 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 voisi 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 5 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 käyttöömmme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää, ja odotamme saavamme vuosikertomuksen käyttöömmme 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 kestävyys selvitystä koskevia tietoja, joista säädetään kirjanpitolain 7 luvussa ja kestävyysraportointistandardeissa.

Lausuntonamme esitämme, että toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia ja että toimintakertomus on laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti. Lausuntonamme ei kata niitä kestävyys selvitystä koskevia tietoja, joista säädetään kirjanpitolain 7 luvussa ja kestävyysraportointistandardeissa.

Jos teemme ennen tilintarkastuskertomuksen antamispäivää käyttöömmme 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 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 2025

## Deloitte Oy

Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen  
KHT

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyyselvyys

- 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 ("kestävyyselvyys") tilikaudelta 1.1.-31.12.2024.

## Lausunto

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut seikkaa, joka antaisi meille syyn uskoa, että kestävyyselvytyksessä 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 raportoimista varten (kaksinkertainen olennaisuusanalyysi), sekä tietojen merkitsemisen kirjanpitolain 7 luvun 22 §:ssä tarkoitetulla tavalla.

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

## Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet kestävyyselvytyksen 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 lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa evidenssiä.

## Muu seikka

Haluamme kiinnittää huomiota siihen, että Kesko Oyj:n kirjanpitolain 7 luvun mukainen konsernikestävyysraportti ("kestävyyselvyys") on laadittu ja varmennettu ensimmäistä kertaa tilikaudelta 1.1.-31.12.2024.

Lausuntonne ei kata kestävyyselvytyksessä esitettyjä vertailutietoja. Lausuntonne ei ole mukautettu tämän seikan osalta.

## 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 kestävyystarkastusyhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

## Hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Kesko Oyj:n hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat:

- kestävyys selvityksestä sekä sen laatimisesta ja esittämisestä kirjanpitolain 7 luvussa säädetyn mukaisesti, mukaan lukien kestävyysraportointistandardissa määritelty prosessi, jolla on yksilöity tiedot kestävyysraportointistandardien mukaista raportointia varten ja tietojen merkitseminen kirjanpitolain 7 luvun 22 §:ssä tarkoitettulla tavalla, sekä
- siitä, että kestävyys selvityksessä on noudatettu kestävä sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2020/852 artiklassa 8 säädettyjä vaatimuksia;
- sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia kestävyys selvityksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

## Luontaiset rajoitukset kestävyys selvityksen laatimisessa

Kestävyys selvityksen laatiminen edellyttää yhtiöltä olennaisuusarviointia relevanttien raportoitavien seikkojen tunnistamiseksi. Tähän sisältyy merkittävästi johdon harkintaa ja valintoja. Kestävyysraportoinnille on myös luonteenomaista, että tämän tyyppisten tietojen raportointiin liittyy estimaatteja ja olettamuksia, sekä mittaus- ja arviointiepävarmuutta.

Lisäksi raportoidessaan tulevaisuuteen suuntautuvia tietoja yhtiön on esitettävä mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia koskevat oletukset, ja kerrottava yhtiön mahdollisista tulevista toimista näihin tapahtumiin liittyen. Todellinen lopputulos saattaa olla erilainen, koska ennustetut tapahtumat eivät aina toteudu odotetulla tavalla.

## Konsernikestävyystarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutemme on suorittaa varmennustoimeksianto saadaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko kestävyys selvityksessä 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 kestävyys selvityksen 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 kestävyys selvityksen 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 lausuntonne 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 yhtiön laatimaan taustadokumentaatioon ja asiakirjoihin soveltuvin osin, 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 2025

### Deloitte Oy

Kestävyystarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen

KRT

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

- 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 (743700OX6HSVMCAHPB95-2024-12-31-fi.zip) tilikaudelta 1.1.-31.12.2024.

## 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

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

- Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

Palkitsemisraportti

- 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.

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 lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tarkastusevidenssiä.

## Lausunto

Arvopaperimarkkinalain 7 luvun 8 §:n mukaisena lausuntona esitämme, että Kesko Oyj:n ESEF-tilinpäätökseen (743700OX6HSVMCAHPB95-2024-12-31-fi.zip) sisältyvät konsernitilinpäätöksen päälaskelmat sekä liitetiedot ja yhtiön tunnistetiedot tilikaudelta 1.1.-31.12.2024 on olennaisilta osin merkitty komission teknisen sääntelystandardin vaatimusten mukaisesti.

Lausuntonne Kesko Oyj:n konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta tilikaudelta 1.1.-31.12.2024 on annettu tilintarkastuskertomuksellamme 4.2.2025. Tällä raportilla emme anna konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksesta lausuntoa tai muuta varmennusjohtopäätöstä.

Helsingissä 4. päivänä helmikuuta 2025

### Deloitte Oy

Tilintarkastusyhteisö

Jukka Vattulainen

KHT





Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	235
Palkitsemisraportti	265

# HALLINNOINTI

## 2024

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## HALLINNOINTI

<b>Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä</b> .....	<b>235</b>
Johdanto .....	236
Hallinnointia koskevat kuvaukset .....	237
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä .....	237
Yhtiökokous .....	237
Osakkeenomistajien nimitystoimikunta .....	238
Hallitus .....	240
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä ..	246
Konsernijohtoryhmä .....	247
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä .....	248
Konsernin taloudellinen raportointi .....	248
Sisäinen valvonta .....	250
Riskienhallinta .....	251
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot .....	254
Sisäinen tarkastus .....	254
Lähipiiritoimet .....	254
Sisäpiirihallinto .....	255
Tilintarkastus ja kestävyysraportoinnin varmennus .....	255
Hallitus .....	257
Konsernijohtoryhmä .....	261
<b>Palkitsemisraportti</b> .....	<b>265</b>
Johdanto .....	266
Hallituksen palkkiot .....	268
Pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkitseminen .....	270





# **SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2024**

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 4.2.2025. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internetsivuilla [kesko.fi/sijoittaja](https://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 2024 on ollut voimassa hallinnointikoodi 2020, jonka kaikkia suosituksia Kesko noudattaa. Hallinnointikoodit 2020 ja 2025 ovat saatavilla internetsivuilla [cgfinland.fi/hallinnointikoodi](https://cgfinland.fi/hallinnointikoodi).

Hallinnointikoodin lisäksi Keskon päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan muun muassa Suomen osakeyhtiölakia, muita Suomessa julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia lakeja ja säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyksestä, 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# HALLINNOINTIA KOSKEVAT KUVAUKSET

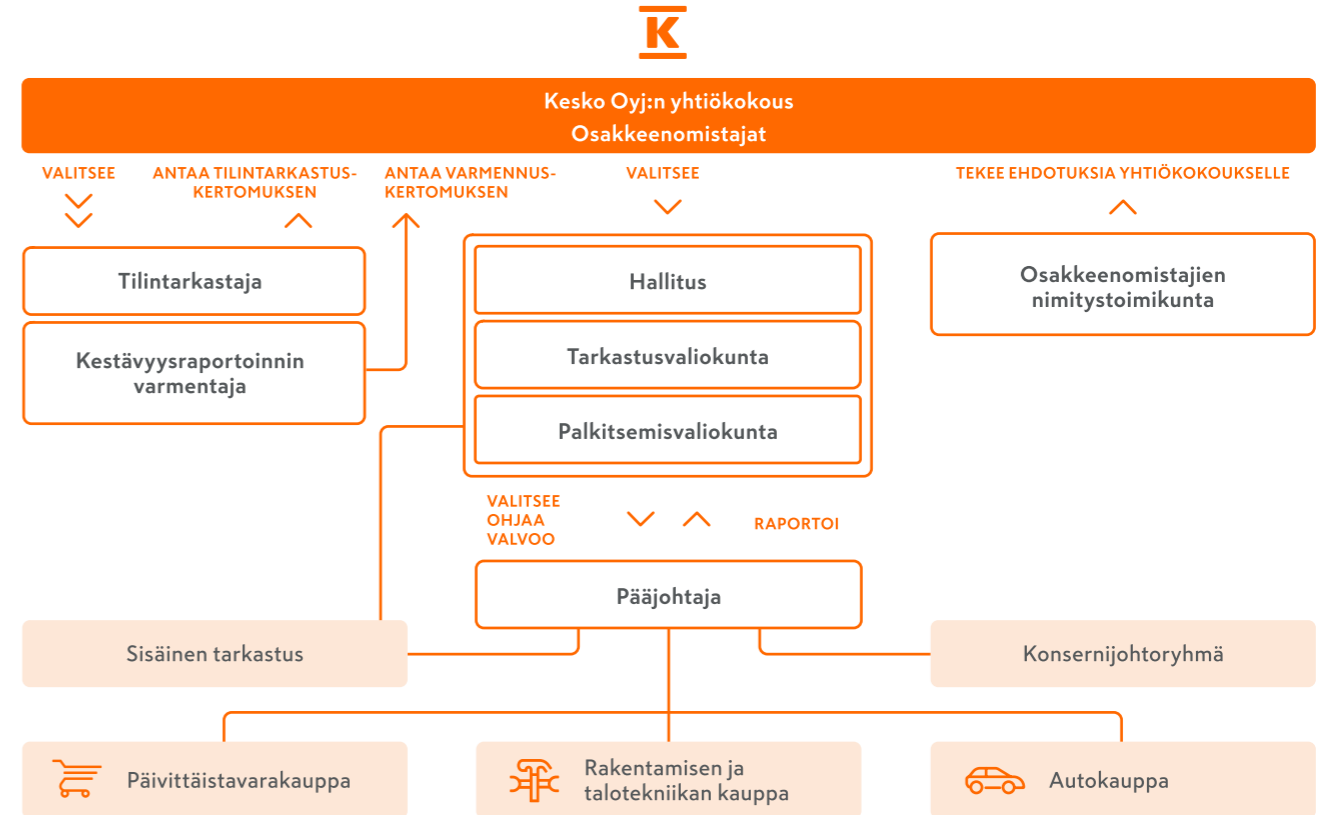
## Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

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 palkitsemisvaliokunta, 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 varmentaja 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. Lisäksi tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä kymmenesosa kaikista osakkeista, voivat vaatia

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

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](https://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 määräenemmistöllä 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 ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville internetsivuille [kesko.fi](https://kesko.fi) kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

Keskon varsinainen yhtiökokous pidettiin 26.3.2024 yhtiön toimitiloissa Helsingissä. Yhtiön hallitus, pääjohtaja ja muu

konsernijohtoryhmä sekä päävastuullinen tilintarkastaja olivat läsnä kokouksessa. Varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2023 tilinpäätöksen ja päätti jakaa osinkoa 1,02 euroa osakkeelta. Yhtiökokous myönsi hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle vastuuvapauden, hyväksyi toimielinten palkitsemisraportin ja palkitsemispolitiikan, päätti hallituksen jäsenten palkkioista, lukumäärästä ja hallituksen jäsenistä, valitsi yhtiön tilintarkastajaksi ja kestävyysraportoinnin varmentajaksi tilintarkastus- ja kestävyystarkastusyhteisö Deloitte Oy:n, päätti muutoksista yhtiön yhtiöjärjestykseen 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 internetsivuille [kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/osakkeenomistajien-nimitystoimikunta/](https://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/osakkeenomistajien-nimitystoimikunta/).

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

## OSAKKEENOMISTAJIEN NIMITYSTOIMIKUNNAN KOKOONPANO JA TOIMINTA 2024

Keskon osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet toimikaudella 2024-2025 ovat

- Pauli Jaakola, diplomikauppias, K-kauppiasliitto ry:n nimeämänä,
- Jouko Pölönen, toimitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen nimeämänä ja
- Esa Kiiskinen, Keskon hallituksen puheenjohtaja.

Toimikunta valitsi järjestäytymiskokouksessaan 23.9.2024 Pauli Jaakolan puheenjohtajaksi. Jaakola on toiminut nimitystoimikunnan puheenjohtajana 6.6.2024 alkaen, mihin asti K-kauppiasliitto ry:n nimeämänä jäsenenä ja toimikunnan puheenjohtajana toimi diplomikauppias Toni Pokela. Muut nimitystoimikunnan jäsenet olivat samoja toimikaudella 2023-2024.

Pauli Jaakolan ja Esa Kiiskisen henkilötiedot ovat tämän selvityksen kohdassa Hallitus. Jouko Pölönen (s. 1970, koulutus KTM, eMBA) toimii toimitusjohtajana Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisessa. Nimitystoimikunnan jäsenet ovat miehiä.

Nimitystoimikunta kokoontui neljä (4) kertaa vuonna 2024, ja sen jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta ehdotti Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2024 hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän jäsentä ja hallituksen jäseniksi Esa Kiiskistä, Peter Fagernäsiä, Jannica Fagerholmia, Piia Karhua, Jussi Perälää ja Timo Ritakallioa sekä uudeksi jäseneksi Pauli Jaakolaa. Nimitystoimikunta ehdotti hallituksen jäsenten vuosipalkkioiden korottamista noin

viidellä (5) prosentilla ja muiden palkkioiden ja kulujen korvausperusteiden säilymistä ennallaan. Yhtiökokous kannatti kaikkia osakkeenomistajien nimitystoimikunnan yhtiökokoukselle tekemiä ehdotuksia.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta ehdottaa Keskon 2025 varsinaiselle yhtiökokoukselle, että hallitukseen valitaan seitsemän jäsentä. Nimitystoimikunta ehdottaa, että kauppaneuvos, yo-merkonomi, kauppias Esa Kiiskinen, kauppatieteiden maisteri Jannica Fagerholm, diplomikauppias, EMBA Pauli Jaakola, kauppatieteiden tohtori Piia Karhu, diplomikauppias, merkonomi Jussi Perälä ja tekniikan tohtori, oikeustieteen maisteri, MBA Timo Ritakallio valitaan uudelleen hallituksen jäseniksi. Uudeksi hallituksen jäseneksi nimitystoimikunta ehdottaa tekniikan kunniatohtori, kauppatieteiden maisteri, CEMS MIM Tiina Alahuhta-Kaskoa. Hallituksen nykyisistä jäsenistä Peter Fagernäs on ilmoittanut, että hän ei ole käytettävissä hallitukseen.

Lisäksi nimitystoimikunta ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle hallituksen jäsenten vuosipalkkioiden korottamista noin noin 10-14 prosentilla ja muiden palkkioiden ja kulujen korvausperusteiden säilymistä ennallaan. Ehdotus palkkioiksi ja kulujen korvausperusteiksi kaudelle 2025-2026 on seuraava:

- hallituksen puheenjohtaja, vuosipalkkio 120 000 euroa (2024: 107 000 euroa);
- hallituksen varapuheenjohtaja, vuosipalkkio 75 000 euroa (2024: 66 000 euroa);
- hallituksen jäsen, vuosipalkkio 55 000 euroa (2024: 50 000 euroa);

- hallituksen jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja, vuosipalkkio 75 000 euroa (2024: 66 000 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 2025 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 2024 osalta 26.1.2024 ja varsinaisen yhtiökokouksen 2025 osalta 15.1.2025.

## Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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 päätyttyä.

### Hallituksen kokoonpano 2024

Nimi	Syntymävuosi	Sukupuoli	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta-jäsenyys
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Mies	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)
Peter Fagernäs (vpj)	1952	Mies	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Oy Hermitage Ab	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)
Jannica Fagerholm	1961	Nainen	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)
Pauli Jaakola*	1973	Mies	eMBA	Ruokakauppias	2024	
Piia Karhu	1976	Nainen	Kauppatieteiden tohtori	Mineraalit-liiketoiminta-alueen johtaja, Metso Oyj	2018	Tarkastusvaliokunta
Jussi Perälä	1970	Mies	Merkonomi	Rautakauppias	2021	
Timo Ritakallio	1962	Mies	Tekniikan tohtori, oikeustieteen maisteri, MBA	Pääjohtaja, OP Ryhmä	2021	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta
Toni Pokela**	1973	Mies	eMBA	Ruokakauppias	2012	

\*Jaakola valittiin hallituksen jäseneksi 26.3.2024 alkaen.

\*\* Pokela oli hallituksen jäsen 26.3.2024 asti.

### HALLITUKSEN KOKOONPANO 2024

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 26.3.2024 Keskon hallitukseen valittiin Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Peter Fagernäs (varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Pauli Jaakola, Piia Karhu, Jussi Perälä ja Timo Ritakallio. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy vuonna 2025 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä. Hallituksen jäsenistä miehiä on noin 71 % ja naisia noin 29 %. Mainitut hallituksen jäsenet (Jaakolaa lukuun ottamatta) ja Toni Pokela toimivat yhtiön hallituksessa myös alkuvuoden 2024 ennen varsinaista yhtiökokousta.

Hallituksen kokoonpano 2024 on esitetty oheisessa taulukossa.

### RIIPPUMATTOMUUS

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti hallinnointikoodin suositusten 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 26.3.2024. 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



## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

täyttävät hallinnointikoodin mukaiset riippumattomuusvaatimukset.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty seuraavassa taulukossa.

### Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2024

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävistä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei*	Kyllä
Peter Fagerlös (vpj)	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Pauli Jaakola	Ei*	Ei**
Piia Karhu	Kyllä	Kyllä
Jussi Perälä	Ei*	Kyllä
Timo Ritakallio	Kyllä	Kyllä

\*Kiiskisen, Jaakolan ja Perälän kunkin määräysvalta-yhtiöllä 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. Vuonna 2024 hallituksen ja sen valiokuntien tehtäviä ja työjärjestyksiä päivitettiin erityisesti vastaamaan kestävyysraportointia koskevan sääntelymuutosten vaatimuksia.

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 merkittäviä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- seuraa Kesko-konsernin taloudellista tilannetta ja rahoitustilannetta
- vastaa osakasarvon kehittämisestä 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 osavuosisikatsaukset, tilipäätökset mukaan lukien hallituksen toimintakertomukset sisältäen kestävyysraportoinnin tiedot sekä näitä koskevat pörsstitiedotteet
- 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

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 hankintavaluutoista
- 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 säädettyistä 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.

Henkilövalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

## HALLITUKSEN TOIMINTA VUONNA 2024

Vuonna 2024 hallitus kokoontui yksitoista (11) kertaa.

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

Hallitus on vuoden 2024 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitasoisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen sekä hallituksen toimintakertomuksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2024 hallitus on seurannut yleistä talouskehitystä, inflaatiota, korkotilannetta ja geopolittisia kriisejä ja jännitteitä sekä arvioinut niiden vaikutuksia Keskon ja K-ryhmän myyntiin ja tulokseen. Hallitus on päättänyt muun muassa päivityksistä strategiaan ja vastuullisuusstrategiaan, Tanskassa rautakauppamarkkinoilla toimivien yhtiöiden Roslev Trælasthandel A/S:n, Tømmergaarden A/S:n sekä CF Petersen & Søn A/S:n ostamisesta, merkittävistä kauppapaikkainvestoinneista, päivittäistavarakaupan Nurmijärven logistiikkakeskukseen liittyvistä investoinneista, vihreän joukkokirjalainan liikkeeseenlaskusta sekä Keskon ja Pohjoismaiden Investointipankin (NIB) välisestä vastuullisuussidonnaisesta lainasopimuksesta. Lisäksi hallitus on päättänyt varsinaisen yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä, uusien palkitsemiseen liittyvien osakeohjelmien perustamisesta ja vuoden 2025 tulospalkkioperiaatteista sekä hyväksynyt uudet K Code of Conduct -toimintaohjeet, konsernin päivitetyn hallinnointipolitiikan ja hallituksen ja sen valiokuntien päivitettyä työjärjestykset.

## Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2024

	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Esa Kiiskinen (pj)	Palkitsemisvaliokunta (pj)	11/11		3/3
Peter Fagernäs (vpj)	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/11		3/3
Jannica Fagerholm	Tarkastusvaliokunta (pj)	11/11	6/6	
Pauli Jaakola (26.3.2024 alkaen)		9/9		
Piia Karhu	Tarkastusvaliokunta	11/11	6/6	
Jussi Perälä		11/11		
Toni Pokela (26.3.2024 asti)		2/2		
Timo Ritakallio	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	11/11	6/6	3/3

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Hallitus on nimittänyt Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan uudeksi toimialajohtajaksi KTM Sami Kiisken 1.4.2024 alkaen. Kiiski on toiminut konsernijohtoryhmän jäsenenä 1.6.2023 alkaen. Hallitus on nimittänyt autokaupan vt. toimialajohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi KTM Johanna Alin 1.4.2024 alkaen. Hänet nimitettiin autokaupan toimialajohtajaksi 4.6.2024 alkaen. (Pörssitiedotteet 20.3.2024 ja 4.6.2024).

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja on raportoinut hallitukselle valiokunnassa käsiteltyä kestävyysraportointia koskevan sääntelyn (CSRD, EU:n Corporate Sustainability Reporting Directive) täytäntöönpanosta Keskoksa.

Hallitus on suorittanut hallituksen toiminnan ja työskentelytapojen itsearviointin. Arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken pidetyin keskusteluihin ennalta suunniteltuun asialistaan perustuen. Hallituksen jäsenet arvioivat muun 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. Lisäksi itsearvioinnissa käsiteltiin muun muassa edellytyksiä digitalisaation tehokkaalle hyödyntämiselle. Yhteenveto arviointikeskustelujen tuloksista käsiteltiin hallituksen joulukuun kokouksessa. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen. Yhteenveto arvioinnin tuloksista toimitettiin myös osakkeenomistajien nimitystoimikunnan käyttöön.

## HALLITUKSEN MONIMUOTOISUUSPOLITIikka

Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskoksa. 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 päättyessä. Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Riittävä hallitusjäsenten määrä edesauttaa hallituskokoonpanon monimuotoisuutta, sillä tällöin hallituksen jäsenten pätevyudet ja osaaminen täydentävät toisiaan ja hallitukselle asetetut riippumattomuusedellytykset täyttyvät.

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskoksa 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 kauppiaaliiketoiminnan tuntemusta.”

Politiikka on julkistettu internetsivuilla [kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/hallitus/monimuotoisuuspolitiikka/](https://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/hallitus/monimuotoisuuspolitiikka/).

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan on otettava monimuotoisuuspolitiikka huomioon valmistellessaan varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotuksen hallituksen jäsenistä.

## MONIMUOTOISUUSPOLITIIKAN TOTEUTUMINEN VUONNA 2024

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 2024 valitun hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustat sekä ammatillinen osaaminen ovat monimuotoisia ja monialaisia. Usealla

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta, ja hallituksen seitsemästä jäsenestä kahden päätoimena on toimia K-ruokakauppiaina ja yhden K-rautakauppiaina. Usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi on naisia, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa on noin 29 %. Hallituksen jäsenet ovat iältään 48-72-vuotiaita (ks. hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus taulukosta ”Hallituksen kokoonpano”).

## 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 2024 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 2024 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 raportoinnissa 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

- järjestää tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan valintamenettely ja näiden kilpailuttamisen tarpeellisin väliajoin sekä antaa hallitukselle suosituksen tilintarkastajasta ja kestävyysraportoinnin varmentajasta ja näiden palkitsemisesta

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, vakuutusia 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 2024 tarkastusvaliokunta kokoontui kuusi kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti 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 osavuositarkastukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä.

Merkittävänä uutena asiana tarkastusvaliokunta seurasi säännöllisesti kestävyysraportointia koskevan sääntelyn (CSRD, EU:n Corporate Sustainability Reporting Directive) täytäntöönpanoa Keskona. Sääntelyä sovelletaan Keskon tilikaudesta 2024 alkaen. Tarkastusvaliokunta käsittelee Keskon kaksoisolennaisuusarvion vain tätä teemaa koskevassa kokouksessaan. Lisäksi kestävyysraportoinnin

täytäntöönpanoon liittyviä toimenpiteitä, niiden edistymistä ja täytäntöönpanoon liittyviä riskejä käsiteltiin tarkastusvaliokunnan kuudesta kokouksesta viidessä.

Valiokunta käsittelee konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen, riskienhallinnan, kyberturvallisuuden sekä compliance- ja ethics-raportit, lähipiiritoimia koskevan raportin sekä selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi valiokunta käsittelee yhtiön rahoitukseen, verotukseen ja vakuutuksiin liittyvät raportit. Riskienhallinnan osalta tarkastusvaliokunta keskittyi erityisesti toimintaympäristön haastavuuteen, inflaatiokehitykseen, muuhun yleiseen talouskehitykseen, geopolitiisiin riskeihin ja kyberturvallisuuteen sekä näihin liittyviin liiketoimintariskeihin. Tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2025. 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 sekä muiden tilintarkastusyhteisöjen Keskolle toimittamia muita lisäpalveluita. Tarkastusvaliokunta vei hallituksen hyväksyttäväksi valiokunnan päivitetyn työjärjestyksen.

Tarkastusvaliokunnan toimintaa arvioitiin osana Keskon hallitustyön arviointia.

## Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 2024 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Peter Fagernäs (vpj)
- Timo Ritakallio

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

Nimitys- ja palkitsemisasiat

- valmistelee yhtiön pääjohtajan ja mahdollisen pääjohtajan sijaisen palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet sekä heidän toimituspolitiikkansa
- 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 2024 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon toimielinten palkitsemisraportiksi 2023 ja palkitsemispolitiikaksi 2024, Keskon osakepalkkio-ohjelmiksi 2024-2027,

osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2025 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2023 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta valmisteli hallitukselle myös ehdotuksen Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan uuden toimialajohtajan KTM Sami Kiisken nimittämisestä ja autokaupan vt. toimialajohtajan ja konsernijohtoryhmän jäsenen KTM Johanna Alin nimittämisestä. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemisen toteutumista. Palkitsemisvaliokunta vei hallituksen hyväksyttäväksi valiokunnan päivitetyn työjärjestyksen.

Palkitsemisvaliokunnan toimintaa arvioitiin osana Keskon hallitustyön arviointia.

## 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. Hallitus on nimittänyt Jorma Rauhalan pääjohtajaksi pääjohtaja Mikko Helander jäädessä eläkkeelle (pörsstiedotteet 19.12.2023 ja 8.12.2023). Helander toimi Keskon pääjohtajana 1.1.2015-31.1.2024.

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

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana.

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

## Konsernijohtoryhmä 2024

	Syntymävuosi	Sukupuoli	Aloittanut konsernijohtoryhmän 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
Mikko Helander, pääjohtaja****	1960	Mies	1.10.2014	Keskon pääjohtaja
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO*****	1974	Mies	1.11.2011	Talous ja rahoitus, IT, riskienhallinta ja M&A
Riikka Joukio, johtaja*****	1965	Nainen	12.4.2021	Vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet

\* Jorma Rauhala toimi pääjohtajan sijaisena 31.1.2024 saakka ja rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajana 31.3.2024 saakka.

\*\* Sami Kiiski toimi autokaupan toimialajohtajana 1.6.2023-31.3.2024.

\*\*\* Johanna Ali toimi autokaupan vt. toimialajohtajana 1.4.-4.6.2024.

\*\*\*\* Mikko Helander toimi Kesko Oyj:n toimitusjohtajana ja Kesko-konsernin pääjohtajana 1.1.2015-31.1.2024.

\*\*\*\*\* Jukka Erlund oli konsernijohtoryhmän jäsen 31.5.2024 saakka.

\*\*\*\*\* Riikka Joukio oli konsernijohtoryhmän jäsen 31.5.2024 saakka.

## Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitaseisten periaatteiden ja menettelytapojen

käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään muun muassa konsernin ja toimialayhtiöiden liiketoimintasuunnitelmia, tuloskehitystä ja Keskon hallituksessa käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Yleensä konsernijohtoryhmä kokoontuu 11-15 kertaa vuodessa. Vuonna 2024 konsernijohtoryhmä kokoontui 13 kertaa.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 osavuosikatsauksina, puolivuositarkastuksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosestimoissa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

### ROOLIT JA VASTUUT

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoiminnat 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, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden 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 ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

### VUODEN 2024 KESKEISIÄ TOIMENPITEITÄ

Vuonna 2024 EU:n kestävyysraportointidirektiivin, CSRD, raportointivaatimusten käyttöönotto ja ensimmäisen CSRD:n mukaisen kestävyysraportin laatiminen osaksi hallituksen toimintakertomusta jatkui suunnitelman mukaan. Alkuvuonna 2024 Tanskasta ostettu Davidsen-rautakauppayritys integroitiin osaksi konsernin taloudellista raportointia. Taloushallinnon prosessien ja raportoinnin harmonisointia ja automatisointia jatkettiin liiketoimintalähtöisesti.



### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

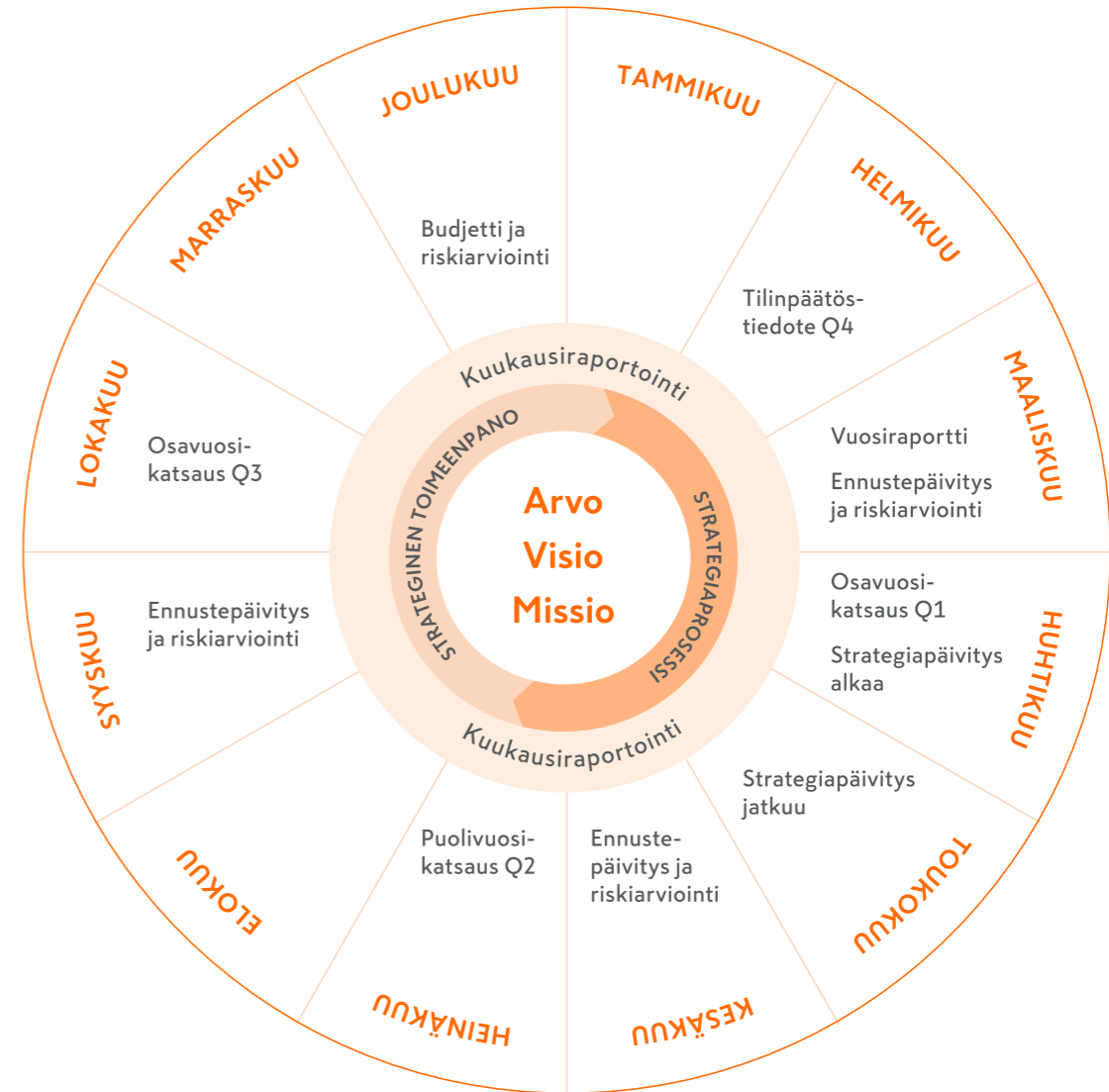
## VUODEN 2025 KESKEISIÄ TOIMENPITEITÄ

Vuonna 2025 kestävyysraportoinnin osalta keskitytään erityisesti prosessien ja kontrollien kehittämiseen ja raportoinnin automatisointiin. Lisäksi laajennetaan kestävyysraportin sisältöä uusien tietovaatimusten mukaisesti. Myös taloushallinnon prosessien ja kontrollien kehittämistä sekä raportoinnin harmonisointia ja automatisointia jatketaan liiketoimintalähtöisesti.

## LASKENTAPERIAATTEET JA TALOUSHALLINNON IT-JÄRJESTELMÄT

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardi- ja tulkintamuutosten myötä päivitettyyn 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 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- 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, täsmätykset, seurantaraportit sekä tarkastukset ja itsearvioinnit.

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.

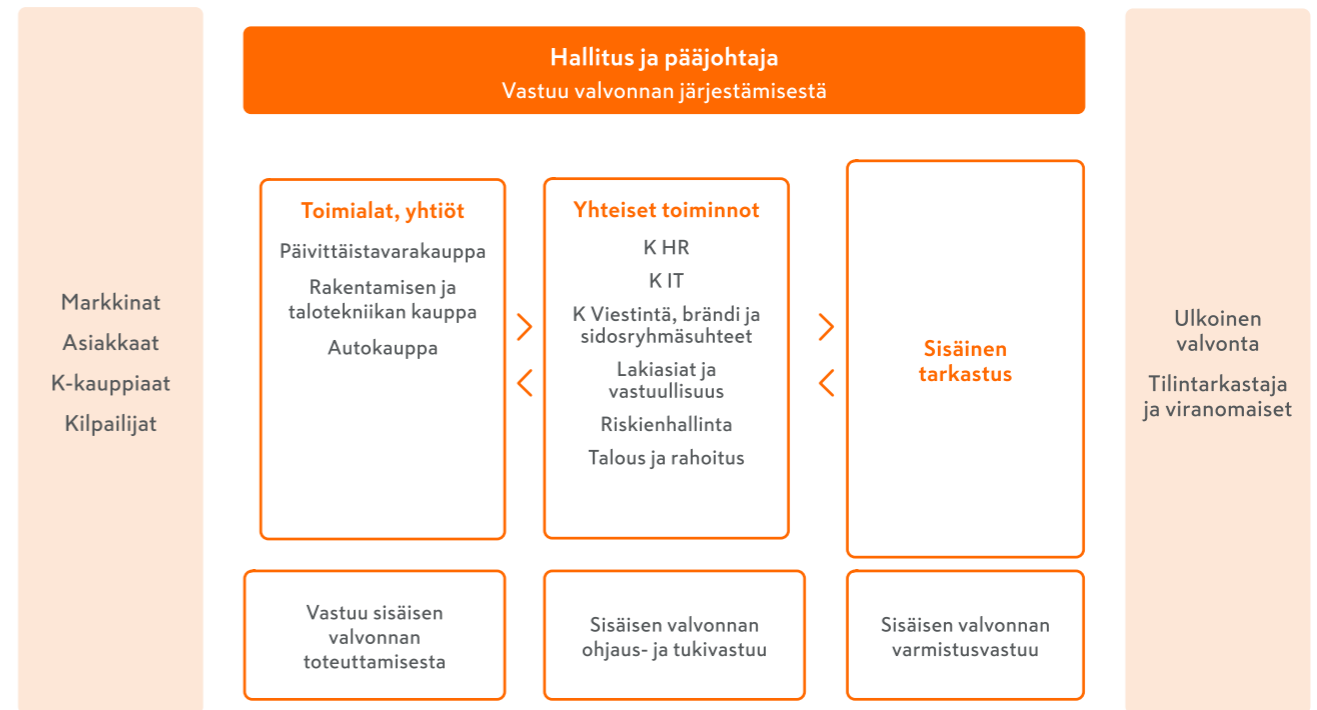
Valvontatoimenpiteiden tavoitteena on saavuttaa hyväksyttävä taso tunnistetuille riskeille. Riskienhallinnan osuus kuvaa tarkemmin Keskon riskien arvioinnin prosessia.

Keskon hallitus on hyväksynyt Keskon sisäisen valvonnan politiikan, joka pohjautuu kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin 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. Poliitikat, 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 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

**Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös**

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- 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, konsernitason poliitikoilla, 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.

**VÄÄRINKÄYTOSEPÄILYISTÄ ILMOITTAMINEN**

Jokaisen Keskona työskentelevän velvollisuus on noudattaa K Code of Conduct -toimintaohjeistoa ja Keskon poliitikoita, 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 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.

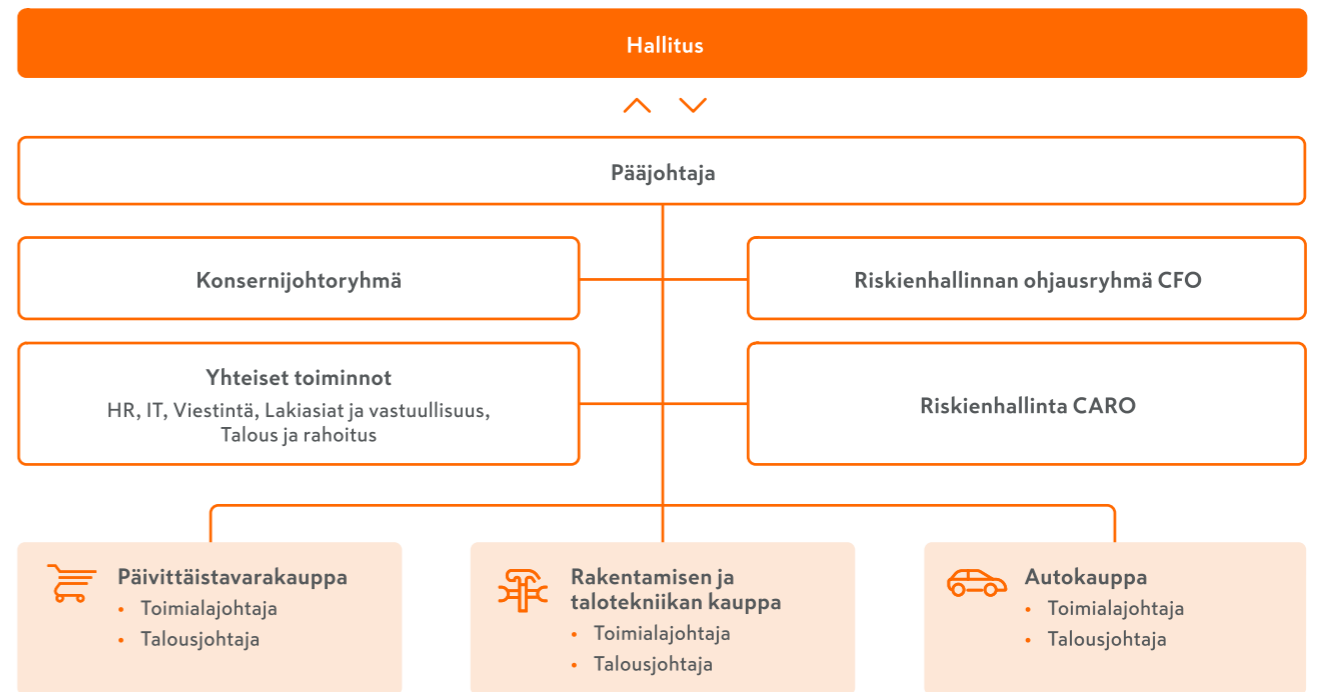
**Riskienhallinta**

Riskienhallinta on Keskona ennakoivaa ja oleellinen osa päivittäistä johtamista. Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan tavoitteet ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa.

**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 konsernitason poliitikoista, periaatteista ja ohjeista sekä riskienhallinnan toteutuksesta omalla vastuualueellaan. Liiketoiminnoista riippumaton

Riskienhallinnan ohjausmalli



### Keskon suunta

Vuosi 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
 Kestävyys selvitys  
 Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

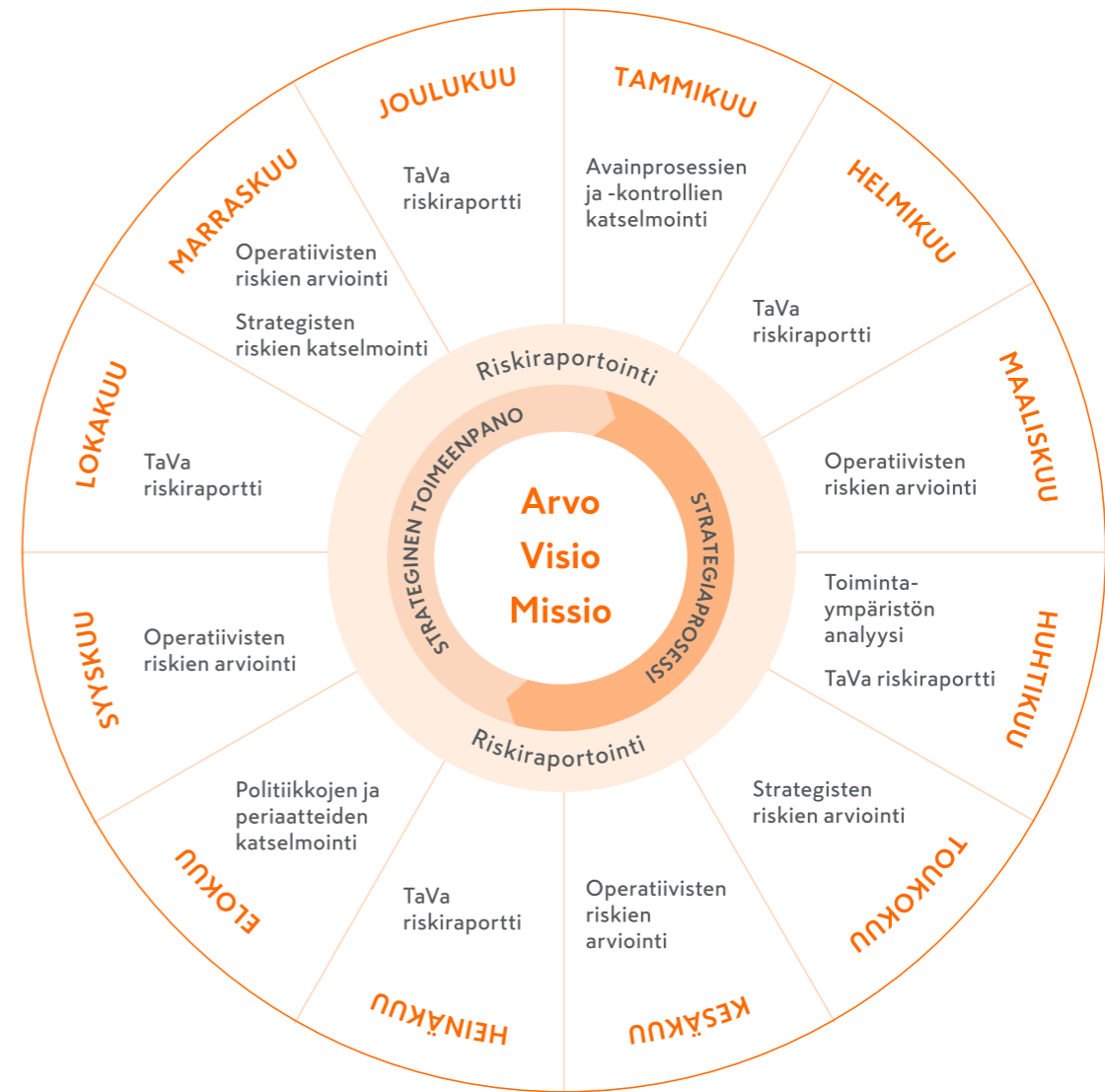
riskienhallintatoiminto vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehuksesta ja ohjauksesta sekä tukee, koordinoi ja valvoo riskienhallinnan toteutusta Kesko-konsernissa. Konsernijohtoryhmän jäsenet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivasta ja tehokkaasta toteutuksesta omilla 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 euromääräisiä 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

Keskon strategiatyössä ja toiminnan suunnittelussa. Lisäksi riskiarvioiteja tehdään merkittävistä hankkeista, jotka liittyvät merkittäviin investointeihin, yritysjärjestelyihin tai toiminnan muutoksiin. Toimialojen ja yhteisten toimintojen riskiarviointi, jotka sisältävät riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet mittareineen, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään ko. toimialan tai yhteisen toiminnon johdossa säännöllisesti.

Strategisten ja kasvavien riskien ja mahdollisuuksien arviointi on osa Keskon strategiaprosessia ja perustuu toimintaympäristön muutosten sekä liiketoiminnan strategisten tavoitteiden riskien arviointiin. Strategisten riskien vaikutusta ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä riskienhallintatoimenpiteiden ja kontrollien tehokkuutta arvioidaan strategiakauden lisäksi myös keskipitkällä aikavälillä (3-5 vuotta) ja kasvavien riskien pitkällä aikavälillä (yli 5 vuotta). Strategisten ja kasvavien riskien arviointi tehdään vuosittain huhti-toukokuussa ja päivitetään lokamarraskuussa.

Operatiivisten ja taloudellisten riskien arviointi perustuu systemaattiseen toimialojen ja yhteisten toimintojen jatkuvaan riskien arviointiin. Uusien ja jo tunnistettujen operatiivisten ja taloudellisten riskien vaikutusta ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä riskienhallintatoimenpiteiden ja kontrollien tehokkuutta arvioidaan lyhyellä aikavälillä (1-2 vuotta). Operatiivisten ja taloudellisten riskien arviointi tehdään neljännesvuosittain.

Riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat ja yhteiset toiminnot raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan. Riskit käsitellään ja merkittävät riskit konsolidoidaan riskienhallinnan

ohjausryhmässä konsernin riskiraportiksi, jonka pääjohtaja käsittelee ja hyväksyy.

Konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle riskienhallinnan vuosikellon mukaisesti. Tarkastusvaliokunta käsittelee riskit ja arvioi Keskon riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraportointia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin puolivuosisikatsauksessa ja osavuosisikatsauksissa.

Riskienhallinnan avainprosessien ja -kontrollien sekä politiikkojen ja periaatteiden muutostarpeiden katselmointi tehdään vuosittain riskienhallinnan vuosikellon mukaisesti. Riskienhallintapolitiikkaan tehtävät muutokset hyväksytään Keskon hallituksessa ennen niiden voimaantuloa.

## RISKIENHALLINNAN TOTEUTTAMINEN 2024

Säännöllisten strategia ja operatiivisten riskiarviointien lisäksi toteutettiin toimialatasoinen toimitusketjun riskiarviointi päivittäistavara-kaupassa sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Myös tekoälyn käyttöön ja hyödyntämiseen liittyen tehtiin erillinen konsernitasoinen riskianalyysi. Riskienhallinta oli myös vahvasti mukana kehittämässä ja toteuttamassa regulaatioon perustuvia tarkennettuja vastuullisuuden ja kyberturvallisuuden riskienhallintaprosesseja.

Riskeihin ja riskienhallinnan osa-alueisiin liittyvien ajankohtaisten asioiden raportointia hallituksen tarkastusvaliokunnalle jatkettiin ja kehitettiin edelleen. Tarkastusvaliokunnan kokouksissa käsiteltiin konsernin riskiraportin lisäksi jatkuvuudenhallintaan ja konsernin vakuutusturvaan liittyviä ajankohtaisia asioita.

## RISKIENHALLINNAN PAINOPISTEITÄ 2025

Riskienhallinnan painopisteenä on riskienhallintaprosessin edelleen kehittäminen hyödyntäen tehokkaasti käytettävissä olevaa dataa ja tietojärjestelmiä. Prosessin kehittämisen yhtenä tavoitteena on konsernin riskirekisterin kehittäminen, joka mahdollistaa strukturoidun riskien yhdistämisen ja toiminnallisten yhteisvaikutusten arvioinnin riskianalyseissa. Toisena tavoitteena on systemaattisen riskienhallintatoimenpiteiden arvioinnin ja seurannan kehittäminen ja osittainen automatisointi.

Lisäksi riskienhallinnassa jatketaan edelleen uuden regulaation edellyttämien riskiarviointimallien kehittämistä ja toteuttamista yhdessä toimialojen ja yhteisten toimintojen kanssa, mm. kestävyysraportoinnin riskienhallintaprosessin suunnittelu ja jalkauttaminen.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

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 2024

Sisäisen tarkastuksen keskeiset painopisteet vuonna 2024 olivat kauppapaikkainvestoinnit, yrityshankinnat ja niiden integrointi, merkittävimpien projektien kohdennetut tarkastukset, kauppiastoiminnot, varasto- ja luotonhallintaprosessit, kyberturvallisuus, käyttövaltuushallinta, toimittajabonukset sekä talouden palvelukeskuksen prosessit.

## SISÄISEN TARKASTUKSEN PAINOPISTEITÄ 2025

Sisäisen tarkastuksen keskeiset painopisteet vuonna 2025 ovat tekoälyn hyödyntäminen, IT-projektien hallinta, yrityshankinnat ja niiden integrointi, kyberturvallisuus, kauppapaikkainvestoinnit, myynnin johtaminen, käyttötavaraliiketoiminta, ajoneuvojen huoltopalvelut, epäsuorat hankinnat 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 liiketoimia. Näitä ovat muun muassa K-ketjutoiminnan ketjusopimukset, joilla kauppiat liittyvät Keskon vähittäiskauppaketjuihin eli esimerkiksi K-Citymarket-, K-Supermarket-, K-Market- tai K-Rauta -ketjuun, ja K-ketjutoiminnan tavara- ja palvelujen myyntiehtot. Keskona on ketjusopimuksia myös kauppiaaliiketoimintaa harjoittavien hallituksen jäsenten määräysvaltauyhteisöjen 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 konsernitiilinpäätöksen liitetiedossa 5.2.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 LIKETOIMET

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 puolivuosisikatsausten sekä tilinpäätöstiedotteen julkistusta. Yhtiö on asettanut vastaavan 30 päivän mittaisen suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuosisikatsausten 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 sisäpiiriluetelo. Sisäpiirilueteloon 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 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 sisäpiirilueteloista, 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 2024-2023 (1 000€)

	2024			2023		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	426	951	1 377	335	903	1 238
Veroneuvonta	-	-	-	-	6	6
IFRS-neuvonta	21	-	21	-	-	-
Muut palvelut	84	4	88	157	2	159
Yhteensä	531	955	1 486	492	911	1 403

## 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 2024 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 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
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 2024 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 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# HALLITUS



## Esa Kiiskinen

Puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.

s. 1963, 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:

- 31.12.2023: 459 910 A-osaketta omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä sekä 11 121 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.



## Peter Fageräs

Varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan varapuheenjohtaja.

s. 1952, oikeustieteen kandidaatti.

**Riippumattomuus:** on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Hallituksen puheenjohtaja

**Keskeinen työkokemus:** Hermitage & Co Oy: hallituksen puheenjohtaja 2003-2023, Pohjola-Yhtymä Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2001-2003, Conventum Oyj: toimitusjohtaja 1996-1999 ja hallituksen puheenjohtaja 1999-2002, Merita Pankki Oy: johtokunnan jäsen 1995-1996, Prospectus Oy: toimitusjohtaja 1993-1995, Kansallis-Osake-Pankki: 1977-1993.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Oy Hermitage Ab: hallituksen puheenjohtaja 2003-, Taaleri Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2007-2020, Amanda Capital Oyj: hallituksen jäsen 2007-2011, Wipak Plc: hallituksen jäsen 2006-2011, Fortum Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2004-2009.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 11.4.2018.

### Keskon osakkeet:

- 31.12.2023: 4 000 A-osaketta, 14 709 B-osaketta.
- 31.12.2024: 4 000 A-osaketta, 25 880 B-osaketta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Jannica Fagerholm

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja.

s. 1961,  
kauppatieteiden maisteri.

**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:

Mandatum Oyj: hallituksen varapuheenjohtaja 2023-, Sampo Oyj: hallituksen jäsen 2013-, Solidium Oy: hallituksen jäsen 2019-, Kelonia Ab: hallituksen jäsen 2010-, Svenska litteratursällskapet i Finland: hallituksen jäsen 2015-, finansrådetin jäsen 2001-2015, Säätiöt ja rahastot ry: hallituksen jäsen 2015-2021, hallituksen puheenjohtaja 2022-2023, Sairaala Eira Oy: hallituksen jäsen 2010-, Veritas Eläkevakuutus: hallintoneuvoston jäsen 2010-2022, Hanken Svenska handels-högskolan: 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:

- 31.12.2023: 10 709 B-osaketta.
- 31.12.2024: 11 880 B-osaketta.



### Pauli Jaakola

s. 1973,  
diplomikauppias,  
EMBA.

**Riippumattomuus:** on arvioitu eiriippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja eiriippumattomaksi 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:

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: hallituksen puheenjohtaja 2024-, hallituksen jäsen 2023-, K-instituutti Oy: hallituksen jäsen 2012-2016.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:**  
26.3.2024.

### Keskon osakkeet:

- 25.1.2024: 170 000 A-osaketta määräysvaltayhteisön nimissä ja 2 500 B-osaketta omissa nimissä.
- 31.12.2024: 180 000 A-osaketta määräysvaltayhteisön nimissä ja 3 387 B-osaketta omissa nimissä.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Piia Karhu

Tarkastusvaliokunnan jäsen.

s. 1976,  
kauppatieteiden tohtori.

**Riippumattomuus:** arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Kauniainen, Suomi.

**Päätoimi:** johtaja Metso.

**Keskeinen työkokemus:** Metso: Mineraaliliiketoiminta-alueen johtaja 2024-, Metalliliiketoiminta-alueen johtaja 2022-2024, liiketoiminnan kehitysjohtaja 2020-2022, Finnair Oyj: asiakaskokemuksesta vastaava johtaja 2016-2020. Finnair Oyj:ssä vuodesta 2013 alkaen eri johtotehtävissä. Aiemmin liikkeenjohdon 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:

- 31.12.2023: 5 046 B-osaketta.
- 31.12.2024: 5 933 B-osaketta.



### Jussi Perälä

s. 1970,  
diplomikauppias,  
merkonomi.

**Riippumattomuus:** on arvioitu eiriippumattomaksi 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 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:

- 31.12.2023: 133 000 A-osaketta ja 97 433 B-osaketta omista ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.
- 31.12.2024: 133 000 A-osaketta ja 98 320 B-osaketta omista ja määräysvaltayhteisöjen nimissä.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Timo Ritakallio

Tarkastusvaliokunnan varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan jäsen.

s. 1962,  
tekniikan tohtori,  
oikeustieteen maisteri,  
MBA.

**Riippumattomuus:** on arvioitu riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** pääjohtaja.

**Keskeinen työkokemus:** OP Ryhmä: 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 Oyj: varatoimitusjohtaja ja johtokunnan jäsen 2001-2005, Osuuspankkien Keskuspankki Oyj: johtokunnan jäsen 1997-2001, Opstock Pankkiiriliike Oyj: toimitusjohtaja 1993-1997, Uudenkaupungin Seudun Osuuspankki: toimitusjohtaja 1991-1993.

### Keskeisimmät luottamustehtävät:

Finanssiala ry: hallituksen puheenjohtaja 2020-2021, hallituksen varapuheenjohtaja 2022-, jäsen 2017-, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2020-2021, Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2019-, hallituksen puheenjohtaja 2022-, 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:

- 31.12.2023: 2 000 A-osaketta, 1 789 B-osaketta.
- 31.12.2024: 2 000 A-osaketta, 2 676 B-osaketta.

# KONSERNIJOHTORYHMÄ

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Jorma Rauhala

Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja.

s. 1965,  
kauppätieteiden maisteri.

**Muut keskeiset tehtävät:** Kaupan liitto: hallituksen puheenjohtaja 1.2.2024-, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja 1.1.2025-, EK:n hallituksen jäsen 1.2.2024-, European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 2019-6/2024, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy: hallituksen puheenjohtaja 2021-, Päivittäistavara kauppa 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. Päivittäistavara kaupan 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:

- 31.12.2023: 228 691 B-osaketta.
- 31.12.2024: 238 029 B-osaketta.



### Ari Akseli

Päivittäistavara kaupan toimialajohtaja.

s. 1972,  
kauppätieteiden maisteri.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1995. Päivittäistavara kaupan toimialajohtaja 15.11.2017 alkaen, Keskon päivittäistavara kaupan 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:

- 31.12.2023: 1 824 A-osaketta, 122 670 B-osaketta.
- 31.12.2024: 1 824 A-osaketta, 130 493 B-osaketta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyysselvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Sami Kiiski

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja.

s. 1976,  
kauppatieteiden maisteri.

**Muut keskeiset tehtävät:** European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 6/2024-, Intersport International Corporationin (IIC) hallituksen jäsen 2022-9/2024, Autotuoajat 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:

- 31.12.2023: 11 932 B-osaketta.
- 31.12.2024: 16 376 B-osaketta.



### Johanna Ali

Autokaupan toimialajohtaja.

s. 1977,  
kauppatieteiden maisteri.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.4.2024.

#### Keskon osakkeet:

- 1.4.2024: 1 510 B-osaketta.
- 31.12.2024: 1 510 B-osaketta.

**Muut keskeiset tehtävät:** Autoalan Keskusliitto, hallituksen jäsen 05/2024-, Autotuoajat ja -teollisuus ry, hallituksen jäsen 09/2024-.

**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 maaajohtaja 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 2024  
 Strategia ja toimintaympäristö  
 Liiketoiminta  
 Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
 Kestävyysselvitys  
 Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Anu Hämäläinen

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO.

s. 1965,  
 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:

- 1.6.2024: 8 395 B-osaketta.
- 31.12.2024: 8 395 B-osaketta.



### Lasse Luukkainen

Johtaja, lakiasiat ja vastuullisuus.

s. 1978,  
 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 Takaus 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:

- 1.6.2024: 31 537 B-osaketta.
- 31.12.2024: 31 537 B-osaketta.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti



### Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö.  
s. 1963,  
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 aluetoiminnot 2018-2020. Johtaja, henkilöstö 2015-2017. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2012-2014. K-kauppiasliitto 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 Takaus Oy:n kenttäpäällikkö 1994-1996, Kesko Oyj:n Luotto-osaston luottopäällikkö 1991-1992, Kesko Oyj:n Luotto-osaston lakimies 1990-1991.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.10.1012.

#### Keskon osakkeet:

- 31.12.2023: 1 000 A-osaketta, 114 888 B-osaketta
- 31.12.2024: 1 000 A-osaketta, 119 557 B-osaketta.



### Karoliina Partanen

Viestintäjohtaja.  
s. 1977,  
valtiotieteiden maisteri.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.10.2020.

#### Keskon osakkeet:

- 31.12.2023: 32 026 B-osaketta.
- 31.12.2024: 35 284 B-osaketta.

**Vastuualueet:** Viestintä, brändi ja sidosryhmäsuhteet.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015. Kesko Oyj:n viestintäjohtaja 2017 alkaen. Keskon päivittäistavara- ja 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.





# **PALKITSEMIS- RAPORTTI**

**2024**

# JOHDANTO

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
• Palkitsemisraportti

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 valtiovarainministeriön asetuksessa (valtiovarainministeriön 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/](http://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
<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>10 669</b>	<b>11 300</b>	<b>11 809</b>	<b>11 784</b>	<b>11 920</b>
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €</b>	<b>568</b>	<b>776</b>	<b>815</b>	<b>712</b>	<b>650</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>12,0</b>	<b>17,2</b>	<b>16,9</b>	<b>13,4</b>	<b>11,3</b>
<b>Keskon B-osakkeen kokonaistuotto (TSR), %</b>	<b>37,36</b>	<b>43,08</b>	<b>-26,05</b>	<b>-7,77</b>	<b>5,76</b>

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. Myöhempiä 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

## Keskon suunta

---

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

---

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyyselvytys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

---

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

- Palkitsemisraportti

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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# HALLITUKSEN PALKKIOT

Keskon toimielinten palkitsemispolitiikan mukaisesti varsinainen yhtiökokous 26.3.2024 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 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

## Keskön suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

Hallituksen toimintakertomus  
ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä  
• Palkitsemisraportti

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

	Vuospalkkio	Kokouspalkkiot			Palkkiot yhteensä	Vuospalkkiona luovutettujen B- osakkeiden määrä*
		Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta		
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
<b>Yhteensä</b>	<b>439 000</b>	<b>52 200</b>	<b>14 400</b>	<b>5 400</b>	<b>511 000</b>	<b>7 789</b>

\* Keskön omien osakkeiden luovutuspäivä oli 26.4.2024. Toteutuspäivän keskimurssi oli 16,06 euroa.

\*\* Pauli Jaakola valittiin hallituksen jäseneksi 26.3.2024.

\*\*\* Toni Pokela oli hallituksen jäsen 26.3.2024 asti.

Keskön 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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

# 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 lomarahaa.

\*\* 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 Rauhala 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

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyys selvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
• Palkitsemisraportti

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

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.

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.

## Keskon suunta

Vuosi 2024  
Strategia ja toimintaympäristö  
Liiketoiminta  
Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus  
Kestävyysselvitys  
Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
• Palkitsemisraportti

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.

### 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.)

## 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.

## 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

### Keskon suunta

- Vuosi 2024
- Strategia ja toimintaympäristö
- Liiketoiminta
- Sijoittajat

### Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

- Hallituksen toimintakertomus
- Kestävyys selvitys
- Tilinpäätös

### Hallinnointi

- Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Palkitsemisraportti

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"> <li>Keskon EBIT</li> <li>Keskon ROCE %</li> <li>TSR</li> <li>Myynnin kehitys</li> </ul>	<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"> <li>toimialojen markkina-asemaa koskevien tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>liiketoiminnan kannattava kasvu orgaanisesti ja yritysostoin</li> <li>myymäläverkoston kehittäminen</li> <li>konsernin vastuullisuusstrategian täsmentäminen ja toteuttaminen.</li> </ul>	66,7	2025
	Henkilökohtaiset tavoitteet	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.	Hallituksen arvion mukaan pääjohtajan kokonaissuoritus oli strategian toteuttamiseen liittyvien tavoitteiden osalta hyvä.		

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"> <li>Keskon EBIT</li> <li>Rakentamisen ja talotekniikan toimialan EBIT</li> <li>Rakentamisen ja talotekniikan toimialan ROCE %</li> <li>Rakentamisen ja talotekniikan toimialan myynnin kehitys</li> </ul>	<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		Pääjohtajan sijaiselle ja rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, mitkä otetaan huomioon johtajan kokonaisarviossa.	20 %	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.	

## Keskon suunta

Vuosi 2024

Strategia ja toimintaympäristö

Liiketoiminta

Sijoittajat

## Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallituksen toimintakertomus

Kestävyys selvitys

Tilinpäätös

## Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

- Palkitsemisraportti

Pääjohtaja Mikko Helander	Tavoitteet	Toteuma	Kokonais- arvio asteikolla 0-100		
			Maksuvuosi		
STI 2023	Keskon ja K-ryhmän taloudelliset tavoitteet	Yhtön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tavoitteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskon EBIT</li> <li>• Keskon ROCE %</li> <li>• TSR</li> <li>• Myynnin kehitys</li> </ul>	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 yritys- ja organisaation, digitaalisen kaupan kasvattaminen, yhtiön yritys- ja työntekijäimagon kehittäminen sekä vastuullisuustyön kehittäminen ja menestys keskeisissä vastuullisuusindekseissä.		
	Henkilökohtaiset tavoitteet	Pääjohtajalle on asetettu strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet muodostuvat kolmestatoista eri osa-alueesta, jotka hallitus on huomioinut pääjohtajan kokonaisarvioinnissa.	58,3	2024	



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

[www.kesko.fi/sijoittaja](http://www.kesko.fi/sijoittaja)