



# Keskon vuosiraportti

FI 2016



**Kesko lyhyesti** 2

Pääjohtajan katsaus 7

Miksi sijoittaa Keskoon 10

Toimintaympäristömme 12

Strategiamme 20

Näin luomme arvoa 27

**Toimialat** 38

Päivittäistavarakauppa 38

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 48

Autokauppa 60

Kauppapaikat ja kiinteistöt 64

# Strategiaraportti

Keskon vuosiraportti 2016

# 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. Ketjutoimintaamme kuuluu yli 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä, Valko-Venäjällä ja Puolassa.

- Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka pro forma vähittäismyynti oli 13,2 mrd. euroa (alv 0 %) vuonna 2016
- K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskaupan toimija
- K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä
- Kesko on pörssiyhtiö ja sen osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä
- Keskon kotipaikka ja päätoimitilat sijaitsevat Helsingissä
- Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys (The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World)

## K-ryhmän vähittäismyynti sekä kauppojen lukumäärät toimintamaittain vuonna 2016

	Vähittäismyynti, milj. €	Kaupat
Suomi	10 100	1 963
Ruotsi	355	37
Norja	828	106
Viro	169	28
Latvia	91	12
Liettua	417	25
Puola	114	36
Venäjä	287	13
Valko-Venäjä	101	16



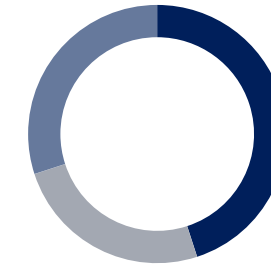
## Keskon liiketoimintamallit

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa.

Yritysassiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Yritysassiakaskaupan liikevaihto vuonna 2016 oli 3,0 mrd. euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 30 %.

Ulkomailla liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysassiakaskauppa.

### Keskon liikevaihto liiketoimintamalleittain



- Kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa 45 %
- Keskon oma vähittäiskauppa 25 %
- Yritysassiakaskauppa 30 %

## Toimialat lyhyesti



### Päivittäistavarakauppa

Suomessa lähes 1 500 K-ruokakauppaa tarjoaa asiakkailleen laadukasta ja edullista ruokaa. K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. K-ruokakauppiat kuuntelevat asiakkaidensa toiveita ja räätälöivät kauppansa paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti. Asiakas ja laatu ovat K-ruokakauppojen kaiken toiminnan keskiössä – tavoitteenamme on tarjota markkinoiden inspiroivimmat ruokakaupat ja niitä tukevat digitaaliset palvelut.



### Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimiala tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkailleen kattavat rautakauppatuotteiden sekä sähkö- ja LVI-tuotteiden valikoimat, Pohjois-Euroopan kattavimman kauppaverkoston, verkkokaupat ja digitaaliset palvelut. Toimialaan kuuluvat myös huonekalukaupan, maatalous- ja konekaupan sekä vapaa-ajankaupan liiketoiminnot.

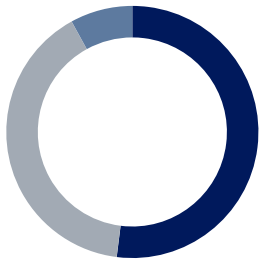


### Autokauppa

VV-Auto on Volkswagen-konsernin valmistamien autojen maahantuontiin, vähittäiskauppaan ja jälkimarkkinointiin erikoistunut yritys, joka kehittää myös edistyksellisiä autoalan palvelukonsepteja. VV-Auto on markkinajohtaja Suomessa.

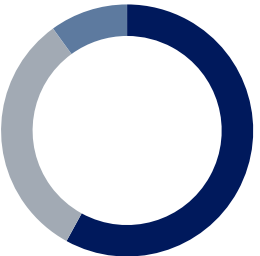
## Konsernin keskeiset luvut

Liikevaihto 2016



- Päivittäistavara-kauppa 52 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 40 %
- Autokauppa 8 %

Liikevoitto 2016



- Päivittäistavara-kauppa 58 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 32 %
- Autokauppa 10 %

## Päivittäistavara-kauppa

Liikevaihto 2016  
5 236 milj. €

Liikevoitto, vertailukelpoinen  
175,9 milj. €

Toimintamaat  
Suomi

Kauppojen määrä  
noin 1 450

[Tutustu päivittäistavara-kauppaan >](#)

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Liikevaihto 2016  
4 100 milj. €

Liikevoitto, vertailukelpoinen  
97,9 milj. €

Toimintamaat  
Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Venäjä ja Valko-Venäjä

Kauppojen määrä  
noin 770

[Tutustu rakentamisen ja talotekniikan kauppaan >](#)

## Autokauppa

Liikevaihto 2016  
849 milj. €

Liikevoitto, vertailukelpoinen  
29,5 milj. €

Toimintamaat  
Suomi, Viro ja Latvia

Markkinaosuus Suomessa  
18,8 %

[Tutustu autokauppaan >](#)

**Keskon tärkeitä tunnuslukuja**

Talous	2016	2015	2014	2013	2012
Liikevaihto, milj. €	10 180	8 679	9 071	9 315	9 686
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	272,9	244,5	232,6	238,8	230,0
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja, milj. €	271	238	226	233	228
Vertailukelpoinen tulos/osake laimentamaton, €	2,01	1,70	1,65	1,68	1,47
Osinko/osake, €	2,00*	2,50	1,50	1,40	1,20
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	11,9	11,7	9,9	9,8	9,0
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %	9,8	8,2	7,6	7,7	6,9
Liiketoiminnan rahavirta, milj. €	170	276	304	414	382
Investoinnit, milj. €	743	219	194	171	378

\* Ehdotus yhtiökokoukselle

Henkilökunta	2016	2015	2014	2013	2012
Henkilökunta, keskimäärin	22 476	18 955	19 976	19 489	19 747
Vakinaisia työntekijöitä, %	90,8	91,4	89,3	89,8	89,0
Kokoaikaisia työntekijöitä, %	73,3	77,5	74,2	71,9	71,3
Maksetut palkat, palkkiot ja sosiaalikulut, milj. €	723	545	614	611	608
Naisten osuus esimiehistä, Suomi, %	46	51	54	53	51
Koulutuspäivät työntekijää kohden	0,8	1,1	1,2	1,3	0,9
Sairauspoissaolot, päivät työntekijää kohden	11,1	10,5	10,5	11,2	11,2



**Vertailukelpoinen  
sidotun pääoman tuotto**

**11,9 %**



**Yhdeksällä kielellä tehdyn  
K Code of Conduct eLearning  
-koulutuksen on suorittanut jo**

**yli 3 100 henkilöä.**

Ympäristö	2016	2015	2014	2013	2012
Scope 1 ja 2 -päästöt, tuhatta tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	125	188	202	191	205
Scope 1 ja 2 -päästöt/liikevaihto, tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/milj. €	12,3	21,6	22,2	20,5	21,2
Scope 1 ja 2 -päästöt/henkilökunta keskimäärin, tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/hlö	5,6	9,9	10,1	9,8	10,4
Sähköenergian ominaiskulutus, Suomi, kWh/brm <sup>2</sup>	204	207	205	209	213
Lämpöenergian ominaiskulutus, Suomi, kWh/brm <sup>2</sup>	79	76	79	83	95
Jätteiden hyötykäyttöaste Suomessa, %	99	99	97	95	93

Scope 2 -laskentaraja on muuttunut vuodelle 2016

Toimitusketju	2016	2015	2014	2013	2012
Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut, milj. €	9 839	8 593	8 839	9 037	9 454
Ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta, % kaikista ostoista	65,9	67,2	68,3	68,9	67,9
Suorat riskimaaostot, suomalaiset yhtiöt, % kaikista ostoista	1	1,2	1,5	1,6	1,3
BSCI-auditointeja / vuosi	270	187	162	106	67
Pirkka Luomu -tuotteet, kpl	118	134	116	95	99
Pirkka Reilun kaupan tuotteet, kpl	36	40	44	35	39



**Kesään 2017 mennessä K-ryhmän kauppojen katoilla on jo 16 aurinkovoimaa. Uusien investointien myötä K-ryhmä on Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä.**



**K-kauppioiden ostot Suomen maakunnista olivat 602 miljoonaa euroa vuonna 2016.**

# Pääjohtajan katsaus

## Uudistuva K-ryhmä on entistä vahvempi

Vuosi 2016 oli meille K-ryhmässä strategian toimeenpanon ja uudistumisen vuosi. Kasvustrategiamme kannalta merkittävintä oli Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinta. Strategisena tavoitteenamme kaikilla toimialoilla on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa.

- Vuonna 2016 liikevaihto kääntyi merkittävään kasvuun ja kannattavuus parani
- Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto nousi 11,9 %:iin
- K-ryhmä on yksi Suomen suurimmista työllistäjistä ja veronmaksajista

## Jokainen ihminen ja jokainen K-ruokakauppa on erilainen

Päivittäistavarakaupassa painopistealueemme on uudistaa ja kasvattaa K-ryhmän lähikauppaverkostoa. Haluamme kehittää suomalaisten kuluttajien arvostamien lähikauppapalvelujen saatavuutta, laatua ja hintakilpailukykyä. Suomen Lähikaupan hankinnan myötä K-ryhmä tarjoaa Suomen kattavimman ja palvelevimman lähikauppaverkoston.

Siwojen ja Valintatalojen integroiminen osaksi K-Market-verkostoa jatkuu vuonna 2017, ja kaikki kaupat siirtyvät K-kauppiaille vuoteen 2018 mennessä. Yhteensä K-Marketeiksi muuttuu vähintään 400 Siwaa ja Valintataloa. Jo uudistettujen K-Marketien asiakaskäynnit ja myynti ovat kasvaneet

merkittävästi. Osassa Siwoja ja Valintataloja on jouduttu selvittämään, onko toimintaa tulevaisuudessa mahdollista jatkaa osana K-Market-verkostoa kannattavasti. Yhteistoimintaneuvottelujen lopputuloksena kauppatoiminta loppuu 51 Siwassa ja Valintatalossa.

Uudistamme kaikki K-Citymarketit vuoden 2018 loppuun mennessä. Tavoitteenamme on luoda 81 erilaista, valikoimaltaan ja palveluiltaan oman asiakaskuntansa näköistä K-Citymarketia.



**”Haluamme kehittää suomalaisten kuluttajien arvostamien lähikauppapalvelujen saatavuutta, laatua ja hintakilpailukykyä.”**

Päivittäistavarakaupan ketjujen uudistustyötä on ohjannut aito asiakaslähtöisyys. Tavoitteenamme on tarjota asiakkaillemme päivittäistavarakaupan inspiroivimmat kaupat. Meille ei ole olemassa keskivertoasiakasta, sillä jokainen asiakas, paikka ja tilanne ovat erilaisia. Siksi myös jokainen K-ruokakauppa on erilainen, paikallisen asiakaskysynnän ja -tiedon mukaan räätälöity.

Keskitymme jatkossa entistä vahvemmin Suomen päivittäistavarakauppaan. Myimme Venäjän päivittäistavarakaupan liiketoimintamme venäläiselle Lentalle marraskuussa 2016. Liiketoiminnan kasvattaminen Venäjällä olisi edellyttänyt merkittäviä lisäinvestointeja.

## Yritysassiakkaiden osuus kasvaa rakentamisen ja talotekniikan kaupassa

Kesko toimii rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yhdeksässä maassa ja on rautakauppamarkkinoilla Euroopan viidenneksi suurin toimija. Strategisena tavoitteenamme on kannattava kasvu ja aseman vahvistaminen edelleen Euroopassa.

Kesäkuussa 2016 toteutettu LVI- ja sähkötuotteiden kauppaan erikoistuneen Onnisen hankinta vahvistaa erityisesti yritysmyyntiä. Onnisen ja Keskon ainutlaatuinen rakentamisen ja talotekniikan



kan kaupan yhdistelmä tarjoaa rakennusalan yritysasiakkaille markkinoiden monipuolisimman tuotteiden ja palveluiden kokonaisuuden. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä noin 65 % tulee yritysasiakkailta.

Kuluttajat tekevät itse entistä vähemmän rakentamiseen ja remontointiin liittyviä projekteja. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja siirtyvät entistä enemmän ammattilaisten tehtäväksi. Väestön ikääntymisen ja vaurastumisen myötä palveluita käytetään enemmän. Tähän markkinamuutokseen vastaaminen on strategiaamme keskeisiä tavoitteita. Hyvä esimerkki uusista palveluista on K-Rauta Remonttimestari -palvelu, joka auttaa kuluttaja-asiakasta onnistumaan esimerkiksi keittiöremonteissa suunnittelusta remontin valmistumiseen saakka.

### Automallistoihin sähkö- ja hybridiautoja

VV-Auto on markkinajohtaja Suomessa. Vuoden 2016 lopussa syvensimme yhteistyötämme Volkswagen-konsernin kanssa hankkimalla Porschen edustuksen ja maahantuonnin. Porschen lisääminen valikoimaan kasvattaa myyntiä ja parantaa autokaupan kannattavuutta.

Volkswagen-konserni on tuomassa markkinoille 30 uutta täyssähköajoneuvoa vuoteen 2025 mennessä, ja koko ajan mallistoihin tulee erilaisia hybridiversioita. Uskomme, että sähköautojen myynti henkilöautojen kokonaismyynnistä saattaa Suomessakin olla 10 vuoden päästä 20–25 %.

Tarjoamme jo nyt laajan, maksuttoman sähköautojen latauspisteverkoston K-kauppojen asiakkaille. Kaikissa K-ryhmän kauppapaikkojen uudis- ja saneeraushankkeissa tehdään joko varaus tai rakennetaan ladattavien ajoneuvojen latauspiste.

### Digipalveluilla ja asiakasdatan hyödyntämisellä kilpailuetua

Internet ja globalisaatio murtavat rajoja kaupankäynnin tavoissa, toimialojen välillä, ihmisten liikkuvuudessa ja asiakkaiden ajattelutavoissa. Digitalisoinnin mukanaan tuoma rajaton maailma ja jakelukanavissa tapahtuva muutos antavat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia kaupankäynnille. Myös perinteiset asiakassegmenttien väliset rajat hämärtyvät ja tilalle tulee yhä henkilökohtaisempiin ja monimuotoisempiin ratkaisuihin.

Kaikilla toimialoilla tavoitteenamme on tarjota K-ryhmän asiakkaille parhaat digitaaliset palvelut. K-Ruoka-mobiilisovelluksen älykkäät toiminnot tekevät ostoslistan suunnittelusta ja kaupassa käymisestä entistä helpompaa. Kehitämme rautakaupan ja Onnisen yritysasiakkaille yhteistä verkkokaupparatkaisua. Täysin uudenlainen vaihtoautojen verkkokauppa, Caara.fi, toimii verkossa ilman perinteisiä myymälöitä.

”Digitalisoinnin mukanaan tuoma rajaton maailma ja jakelukanavissa tapahtuva muutos antavat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia kaupankäynnille.”

K-ryhmän strateginen painopiste, henkilökohtaisuus, ohjaa vahvasti myös markkinointimme kehitystä. Laajensimme vuonna 2016 K-ryhmän asiakasdatalla kohdennetun markkinoinnin tekemistä ja käynnistimme ohjelmallisen markkinoinnin tekemisen oman asiantuntijatiimimme voimin. Hyödyntämällä omaa asiakasdataamme ja digitaalisuutta kehitämme entistä asiakaslähtöisempää markkinointia ja luomme pohjaa tulevaisuuden markkinoinnille.

Digimurros vaatii uutta osaamista ja olemme vuoden 2016 aikana rekrytoineet kymmeniä uusia ammattilaisia erityisesti mobiilipalveluiden, analytiikan, prosessien automatisoinnin ja uuden ajan verkkokaupparatkaisujen kehittämiseen.

### Haluamme olla vastuullisuuden edelläkävijä

Vastuullinen liiketoiminta on keskeistä hyvän ja kestävä taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Kaiken toimintamme perustana on luottamus Keskon, K-ryhmän kauppoyhtiöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidemme välillä. Vastuullisuus näkyy jokapäiväisessä tekemisessämme ja myös sidosryhmämme edellyttävät sitä meiltä.

Toimimme useassa maassa ja ostamme tavaraa ympäri maailmaa, joten toimintaamme ohjaavat monet kansainväliset sopimukset ja suositukset. Marraskuussa 2016 julkaisimme YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko -nettisivut, joilla kerromme, miten edistämme 17 YK:n kestävän

kehityksen tavoitetta. Teimme ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti ja julkaisimme ihmisoikeussitoumuksen syyskuussa.

Pitkäaikainen mukanaolomme kestävän kehityksen indekseissä on puolueeton todistus vastuullisesta toiminnastamme ja helpottaa sijoittajien päätöksentekoa. Tammikuussa 2017 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli 25:s. Syksyllä 2016 Kesko sai CDP:n Climate Change Disclosure -kyselyssä arvosanan A-.

On ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että vastuullisuus toteutuu joka päivä kaikissa toiminnossamme ja toimintamaissamme. Päivitimme vuonna 2016 K Code of Conduct -toimintaohjeistomme ja edellytämme, että kaikki keskolaiset ja yhteistyökumppanimme sitoutuvat noudattamaan sitä. Uusi SpeakUp-ilmoituskanavamme on tarkoitettu ilmoittajan tietoon tulleiden rikos- ja väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen silloin, kun tietoa ei voi jostakin syystä välittää suoraan Keskon vastuuhenkilöille.

**”On ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että vastuullisuus toteutuu joka päivä kaikissa toiminnossamme ja toimintamaissamme.”**

Vuoden 2017 alusta lähtien kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on uusiutuvaa. Hankkimalla uusiutuvaa sähköä edistämme uusiutuvan energian tuotantoa ja tuemme K-ryhmän ilmastotyön tavoitteita. Hankimme uusiutuvan sähkön alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 painotamme sähkönhankinnassa erityisesti suomalaista bioenergiaa.

Olemme pitkään tutkineet mahdollisuuksia hyödyntää uusiutuvia energiamuotoja kauppapaikka-hankeissamme. Kesäkuussa 2016 valmistui Suomen suurin kiinteistökohtainen aurinkovoimala K-Citymarket Tammiston katolle. Lisäämme aurinkovoiman käyttöä merkittävästi, ja kesään 2017 mennessä K-ryhmän kauppojen katoilla toimii jo 16 aurinkovoimalaa. Uusien investointien myötä K-ryhmästä tulee Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä.

### **Kiitokset henkilökunnalle, K-kauppiaille ja sidosryhmille**

Vuosi 2016 oli meille työntäyteinen uudistumisen vuosi. Kesko ja K-kaupat toimivat jatkossa entistä vahvemmin yhtenäisenä K-ryhmänä. Näin tarjoamme asiakkaillemme entistä paremmat palvelut ja toimimme tehokkaasti – Jotta kaupassa olisi kiva käydä.

Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme hyvästä yhteistyöstä.

#### **Mikko Helander**

pääjohtaja

## Miksi sijoittaa Kescoon



"Vuonna 2016 Keskon liikevaihto kääntyi merkittävään kasvuun ja kannattavuus parani. Myös sidotun pääoman tuotto parani edellisestä vuodesta."

**Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, EVP, CFO**



"Kesko näyttää olevan jälleen tiukassa etunojassa, ja äskeinen tapaamisemme Helsingissä vahvisti, että yrityksessä on nyt kova vauhti päällä ja johdon toimenpiteet tuottavat hyviä tuloksia. Kesko täyttää keskeisen investointikriteerimme muutosyhtiöstä ja saa hyvät pisteet kehittämässämme kvantitatiivisessa vertailuarvioinnissa. Arvioinnin avulla seulomme eurooppalaisista yrityksistä ideoita potentiaalisesti menestyksellisistä muutosprosesseista, joista voi syntyä valtavirrasta poikkeava näkemys yhtiön arvosta sijoituskohteena."

**Andrew Paisley, sijoitusjohtaja, European Smaller Companies, Standard Life Investments Ltd.**

## Kuusi syytä sijoittaa Kescoon



### Vahva markkina-asema kotimaassa ja ulkomailla

- Päivittäistavarakaupan markkinaosuus Suomessa arviolta 37–38 % Suomen Lähikaupan oston jälkeen
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinaosuus Suomessa noin 40 %, vahva markkina-asema Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä
- Kesko toimii rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yhdeksässä maassa ja on rautakaupamarkkinoilla Euroopan viidenneksi suurin toimija



### Hyvä osingonmaksukyky

- Kesko jakaa osinkona vähintään 50 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen
- Vuodelta 2016 ehdotetaan maksettavaksi 2,0 euroa osakkeelta, joka on 99,5 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ja B-osakkeen efektiivinen osinkotuotto on 4,2 %
- Viimeisen viiden vuoden aikana osinkoa maksettiin keskimäärin 93,6 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta, ja B-osakkeen efektiivinen osinkotuotto oli keskimäärin 5,5 %



### Kasvustrategia

- Päivittäistavarakaupan kasvu Suomessa
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvu ja laajentuminen Euroopassa
- Autokaupan kasvu erityisesti Suomessa
- Strategian toteutus eteni vahvasti 2016 toteutetuilla yrityskaupoilla
- Kaupan alan paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa



### Tunnettua vastuullisuustyötä

- Kesko on mukana lukuisissa vastuullisuusindekseissä ja -listauksissa, kuten CDP:n Climate A- -taso, FTSE4Good-indeksit, STOXX Global ESG Leaders -indeksit sekä Maailman 100 vastuullisimman yrityksen lista
- Vastuullisuusohjelma koskee Keskon kaikkia toimialoja ja sisältää sekä lyhyen että pitkän ajan tavoitteita



### Vakaa ja vahva tulos ja rahoitusasema

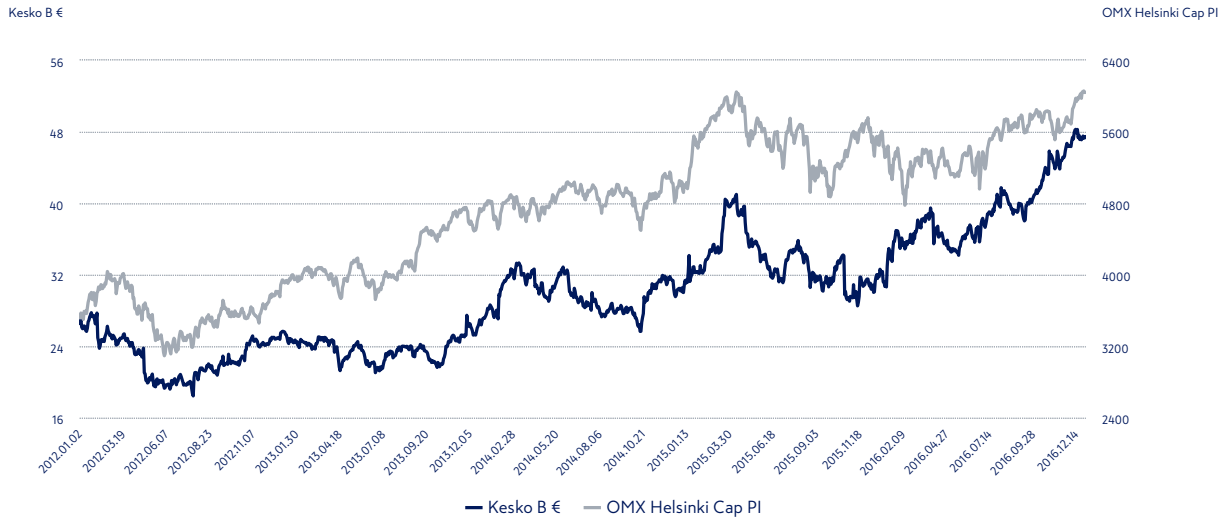
- Mahdollistaa investoinnit kasvuun ja liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen
- Omavaraisuusaste 48,6 % ja nettovelkaantumisaste 5,8 % (2016)
- Yritystoista odotetaan lähivuosina merkittäviä synergiahöytyjä



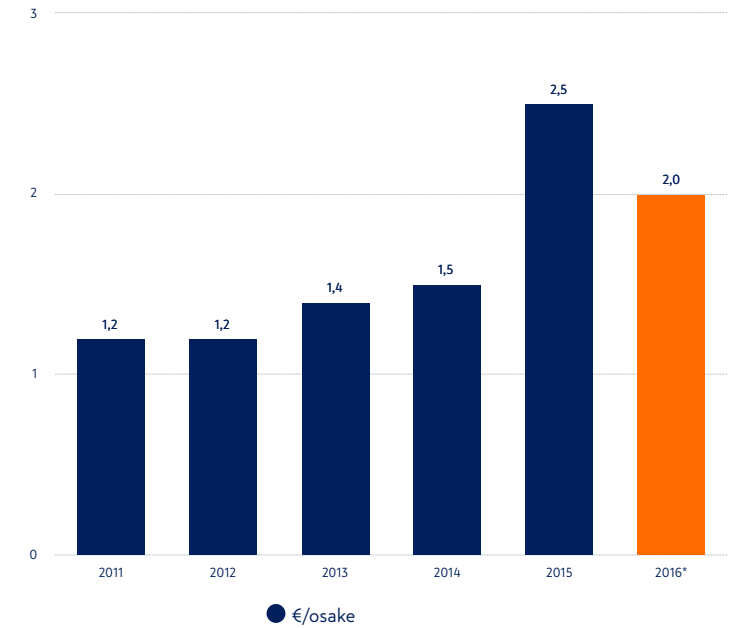
### Kilpailuetua kauppiaaryrittäjyydellä

- Yhdistämme systemaattisen ketjutoiminnan ja yrittäjyyteen perustuvan kauppiaatoiminnan
- K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun heidän toiveitaan kuunnellen
- Vuonna 2016 Keskolla oli yhteistyökumppanina 1 088 K-kauppiaaryrittäjää
- Vuonna 2016 Keskon liikevaihdosta noin puolet tuli kauppiaaryrittäjäliiketoimintamallista

### Kurssikehitys



### Osinkohistoria 2011–2016



\* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen.

# Toimintaympäristömme

Kaupan alan toimintaan vaikuttavat useat globaalit megatrendit digitaalisesta murroksesta ilmastonmuutokseen. Tunnistamalla K-ryhmän toimintaan vaikuttavat trendit pystymme ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia tehokkaasti ja vastaamaan niihin entistäkin paremmin.

## K-ryhmän toimintaan vaikuttavat trendit



### Kansainväliset toimijat haastavat paikalliset yritykset

- Hintakilpailun kiristyminen
- Globaali tarjonta
- Ostoskorissa suositaan edullisia tuotteita
- Kaupan omien merkkien myynti kasvaa

### Mitä teemme

- Keskitymme nykyistä rajallisempaan määrään liiketoimintoja
- Erotumme kilpailijoista laadulla ja valikoimilla
- Toimimme entistä tehokkaammin ja laadukkaammin
- Laajennamme jatkuvasti edullisten ja laadukkaiden omien merkkituotteidemme valikoimaa

## Globaalit megatrendit

GLOBAALI TALOUS

DIGIMURROS

URBANISAATIO,  
SINKKUTALOUDET JA  
VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN

ILMASTONMUUTOS

VASTUULLISUUS



### Kuluttajien tieto ja valta kasvanut

- Valikoimien, hintojen ja saatavuuden läpinäkyvyys
- Some-kanavien merkitys: tiedonsaanti, kokemustenvaihto ja vuorovaikutus
- Tuotteiden alkuperä ja vastuullisuus tärkeitä valintaperusteita
- Laatu ja ruoan terveellisyys

#### Mitä teemme

- Annamme selvät asiakaslupaukset ja toteutamme ne – palvelu, laatu, hinta
- Markkinointi ja tarjonta muutetaan henkilökohtaiseksi
- Tarjoamme kattavat tuote-, hinta- ja saatavuustiedot kaikissa kanavissa



### Digitaalinen kauppa ja palvelut

- Asiointin helppous
- Palvelujen saatavuus 24/7 paikasta riippumatta
- Mobiilin rooli merkittävä
- Kohdennettu, asiakastietoon perustuva markkinointi

#### Mitä teemme

- Tarjoamme entistä paremman asiakaskokemuksen hyödyntämällä mobiilipalveluiden, verkkopalveluiden ja digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet
- Kohdennamme tarjonnan henkilökohtaiseksi
- K-Plussa-järjestelmä digitalisoidaan
- Rakennamme parhaat mobiilipalvelut



### Yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen

- Väestön ikääntyminen
- Yhden henkilön talouksien määrän kasvu
- Kaupungistuminen
- Monikulttuurisuuden lisääntyminen

#### Mitä teemme

- Luomme uusia konsepteja ja kauppiasmalleja
- Otamme huomioon paikalliset olosuhteet kauppojen toiminnassa ja palvelutarjonnassa
- Panostamme erityisesti lähikauppapalveluiden uudistamiseen
- Hyödynnämme asiakastietoa aiempaa laajemmin



### Vastuullisuus ja brändit menestymisen edellytyksenä

- Hyvä hallinnointitapa
- Vastuulliset toimintaperiaatteet
- Ilmastonmuutos ja kiertotalous
- Hankintaketjujen läpinäkyvyys
- Avoin dialogi sidosryhmien kanssa
- Vastuullinen sijoittaminen

#### Mitä teemme

- Huolehdimme siitä, että vastuullisuus toteutuu kaikessa toiminnassamme
- Edistämme uusiutuvan energian käyttöä ja tuotantoa
- Kehitämme innovatiivisia kiertotalousratkaisuja yhdessä kumppaneiden kanssa
- Teemme töitä hankintaketjun vastuullisuuden varmentamiseksi
- Vahvistamme yritysidentiteettiä ja ydinbrändejä
- Teemme vastuullisuuden näkyväksi kaupoissa ja markkinoinnissa

## K-ryhmän arvoketju

### Otamme huomioon arvoketjumme vaiheet ja vaikutukset

Toimimme kestävästi ja vastuullisesti kaikissa arvoketjumme vaiheissa. Omien välittömien vaikutusten lisäksi arvoketjumme synnyttää merkittäviä välillisiä vaikutuksia.



#### Raaka-aineet Kestävä ympäristö

- Edistämme luonnonvarojen kestävä käyttöä
- Soija-, palmuöljy-, muovija muut linjauksemme ohjaavat vastuullista hankintaamme



#### Hankintaketju Hankintaketjujen vastuullisuus

- Tuemme paikallista tuotantoa
- Vastaamme tuotteiden turvallisuudesta ja laadusta
- Varmistamme riskimaatutannon vastuullisuuden



#### Logistiikka Tehokas logistiikka

- Meillä on asiakaslähtöiset logistiset toimintamallit
- Vähennämme päästöjä tehokkaalla kuljetuskalustolla ja logistiikan optimoinnilla



#### Monikanavainen kauppa

##### Vaivatonta asiointia kaupassa ja verkossa

- K-ryhmä on merkittävä työllistäjä: 45 000 työntekijää
- Meillä on lähes 25 000 tavarantoimittajaa
- Kattava kauppaverkostomme on lähellä asiakkaita
- Kehitämme asiakkaiden elämää helpottavia digipalveluita



#### Tuotteet ja palvelut Huomioimme asiakkaan

- Jokainen K-kauppa on erilainen, koska jokainen asiakas on erilainen
- Hyödynnämme asiakasdataa ja tarjoamme asiakkaillemme henkilökohtaisia etuja ja palveluita
- Rakennamme kestäviä kumppanuuksia yritysasiakkaidemme kanssa



#### Kiertotalous Edistämme kiertotaloutta

- Oman toimintamme jätteet menevät hyötykäyttöön
- Kehitämme innovatiivisia kiertotalousratkaisuja
- Tarjoamme K-kauppojen asiakkaille laajat kierrätyspalvelut

## Toimintaympäristöömme liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä

### Monikanavaisuuden merkitys

Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on tarjota asiakkaille kaupan alan paras monikanavainen asiointikokemus.

#### Mahdollisuudet

- Verkkokauppa ja digitaaliset palvelut yhdistettynä kattavaan kauppapaikkaverkoston luovat edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.
- Tavoitteenamme on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ostoprosessin eri vaiheissa asiakkaiden tarpeista lähtien ajasta ja paikasta riippumatta kivijalassa, verkossa tai näiden yhdistelmässä.
- Asiakastytyväisyyden parantamiseksi sekä myynnin kasvattamiseksi kehitämme ostokäyttäytymiseen perustuvaa personoitua asiakasmarkkinointia ja lisäämme tuote-, hinta- ja saatavuustietojen saatavuutta verkossa.

#### Riskit

- Verkkokaupan kannattavuuden haasteita ovat muun muassa logististen toimintamallien kustannustehokkuus sekä nykyisten kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokaupan logistiikkaan.
- Verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden jatkuva muutos asettaa erityisiä haasteita uusien palveluiden nopealle kehittämiselle ja integroinnille nykyisiin järjestelmiin.
- Verkkokaupan kasvaessa tai markkinatilanteen muuttuessa riskinä on, että kivijalkakauppaan pohjautuvan ketjun tai kauppapaikan toiminta muuttuu kannattamattomaksi.

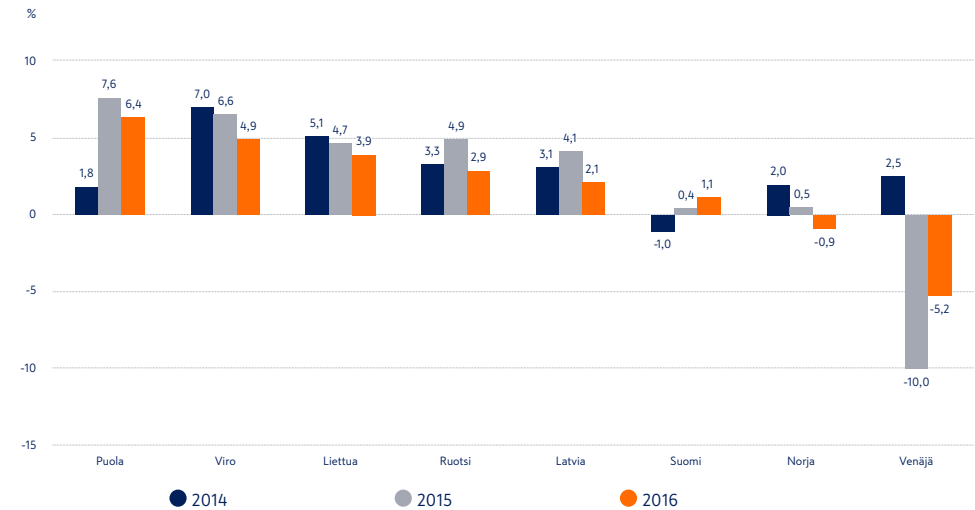




## Taloudellinen toimintaympäristö

Kolme strategista kasvualuettamme ovat: päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Kasvun kannalta keskeistä ovat markkinaosuuden kasvattaminen Suomen päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvattaminen Euroopassa, markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa sekä digitaalisten palveluiden ja monikanavaisen kaupan kehittäminen.

Vähittäiskaupan kehitys Keskon toimintamaissa 2014-2016



\* Vähittäiskauppa ilman moottoriajoneuvoja, muutos - %, deflatoidut luvut

Lähteet: Eurostat. PMR Venäjän osalta

### Mahdollisuudet

- Strategiassamme korostuvat kilpailukykyisen hinnan lisäksi asiakaslähtöisyys ja laatu kaikessa tekemisessä.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yritysasiakaskauppa kasvaa selkeästi kuluttaja-asiakaskauppaa nopeammin.
- Onnisen hankinta luo Keskolle ainutlaatuisen kokonaisuuden yritysasiakaskauppaan.
- Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.

### Riskit

- Suomen talouden kasvunäkymä edelleen hidas, julkisen sektorin velkaantuminen voi vaikuttaa negatiivisesti ostovoiman kehitykseen.
- Päivittäistavarakaupassa hinnan merkitys korostuu.
- Venäjällä taloudellinen kehitys vaatimatonta.
- Rakentamisen toimialalla suhdannevaihtelut voivat olla voimakkaita.
- Keskon maa- ja toimialakohtaisissa markkinakehityksissä on suuria eroja.

## Hankintaketjut

Hankintaketjujen läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden merkitys on korostunut. Asiakkaille on tarpeen tarjota entistä tarkempaa tietoa tuotteiden alkuperästä ja valmistustavasta. Huolehdimme, että vastuullisuus toteutuu kaikessa toiminnassa ja koko toimitusketjussa. Myös tuoteturvallisuuden hallinnan koko toimitusketjussa on oltava aukotonta ja jäljitettävää.

### Mahdollisuudet

- Verkostoituminen tavarantoimittajien kanssa edellyttää toimitusketjun kaikkien osapuolien noudattavan yhteisiä arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja sekä sitoutumista kansainvälisiin vastuullisuuden varmentamismenettelyihin.
- Vastuullisuusviestinnällä, kauppojen K-vastuullisuus-konseptilla ja pakkausmerkinnöillä voimme auttaa asiakkaita tekemään vastuullisia ostopäätöksiä.
- Huolellisella ja jäljitettävällä tuoteturvallisuuden hallinnalla ja laadunvarmistuksella vahvistamme asiakkaiden luottamusta K-ryhmään.

### Riskit

- Toimitusketjussa tapahtuvat rikkomukset sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, asiakkaiden, omistajien ja sijoittajien luottamuksen menetystä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta.
- Mikäli tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.



## Ilmastonmuutoksen vaikutukset

Ilmastonmuutos aiheuttaa niin elinympäristöön, sääntelyyn kuin mainetekijöihin vaikuttavia riskejä ja mahdollisuuksia.

Kiinteistöjen sähkö- ja lämpöenergian tuotannossa syntyvät päästöt ovat merkittävä osa Keskon ja K-ryhmän kauppajen ympäristövaikutuksista. Ympäristö- ja energiapolitiikkamme mukaisesti kiinteistötoimintomme kehittävät yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa kiinteistöjen uudisrakentamiseen, korjaamiseen ja konseptimuutoksiin sekä ylläpitoon ja käyttöön ratkaisuja, jotka vähentävät kiinteistöjen elinkaarenaikaista materiaalien ja energian kulutusta. Autamme myös asiakkaitamme löytämään energiatehokkaita ratkaisuja. [Lue lisää energiaratkaisuista.](#)

### Mahdollisuudet

- Hyödynnäme kiinteistöissä syntyvän hukkalämmön, kuten kaupan kylmälaitteita jäähdytettäessä syntyvän lauhoelämmön, tehokkaasti lämmittämiseen käyttäen uusinta teknologiaa.
- Tutkimme aktiivisesti uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Esimerkiksi maaperän ja veden käyttö lämpö- ja kylmävarastoina sekä aurinkoenergian hyödyntäminen ovat teknisten ratkaisujen kehittyessä yhä useammin mahdollinen vaihtoehto.
- Rautakaupan asumisen energiatehokkuutta parantavat tuotteet ja palvelut tekevät kodin energiatehokkuuden parantamisen asiakkaille helpoksi ja auttavat asiakkaita löytämään kestävää kehitystä tukevat ratkaisut.

### Riskit

- Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä.
- Ääri-ilmiöistä voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennaltaehkäisemään tai kattamaan vakuutuksilla.
- Mikäli energialähdelinjauksemme osoittautuvat vääriksi, linjaukset saattavat aiheuttaa kuluttajien, omistajien ja sijoittajien epäsuosiota ja taloudellisia tappioita.



## **K** Toiminnassa: Tiedolla johtaminen tuo kaupalle kilpailuetua

K-ryhmä on kaupan alan edelläkävijöitä asiakastietojen keräämisessä ja hyödyntämisessä. Kauppiaille on käytössä sovellus, joka toimii kaupan johtamisen tukena ja tarjoaa työkalun kohdennetun markkinoinnin tekemiseen. Asiakkaille tiedon hyödyntäminen tuo henkilökohtaista, vuorovaikutteista ja monikanavaista palvelua.

Kauppiaan työssä on tärkeää seurata asiakaskunnan toiveita, myynnin kehitystä ja kaupan alan trendejä. Tietoa on tarjolla paljon ja kiireen keskellä kaupan arjessa on ollut usein haastavaa etsiä ja analysoida tietoa nopeasti ja monesti osa siitä on jäänyt kokonaan hyödyntämättä.

”Halusimme saada tietoja kauppiaille helpommin omaksuttavaan ja käytettävään muotoon. Kehitimme kauppiaille uudenlaisen visuaalisen raportointityökalun, josta kauppias pääsee näkemään oman kaupansa olennaiset asiakas-, markkina-alue- ja kilpailijatiedot. Selkeämpi raportointikokonaisuus helpottaa olennaisesti kaupan tiedolla johtamista”, kertoo asiakastietojohtaja **Minna Vakkilainen** K Digital -yksiköstä.

Helpommin käytettävä tieto on vahvistanut käsityksiä siitä, että kaupat, alueet, kilpailutilanteet ja asiakkaat ovat erilaisia. Siksi myös jokainen K-kauppa on erilainen, paikallisen asiakaskysynnän ja -tiedon mukaan räätälöity.

### **Kohdennettua sähköpostimarkkinointia**

Helppo, tuloksellinen ja tietoon pohjautuva markkinointi on avainasemassa digitalisoituvassa kaupan arjessa.

Kohdennetun markkinoinnin palvelu Kampanjatiski on sovellus, jonka avulla kauppias voi tehdä K-Plussa-asiakastietoon perustuvaa kauppa-kohtaista asiakkaalle kohdennettua

sähköpostimarkkinointia nopeasti ja kustannustehokkaasti.

K-ruokakauppiat näkevät sovelluksen hienona mahdollisuutena tehdä markkinointia.

”Positiivista on se, että pystyn tekemään markkinointia silloin, kun haluan. Kauppiaan työ on ketterää ja päätökset nopeita, ja Kampanjatiski mahdollistaa nopean reagoinnin”, sanoo K-Supermarket Mustapekan kauppias **Jouni Ekholm**.

Kauppiaiden Kampanjatiski-sovelluksen lisäksi muikin K-ryhmän markkinointi on siirtymässä entistä enemmän asiakastietoa hyödyntävän markkinoinnin suuntaan.

”Laajensimme vuonna 2016 K-ryhmän asiakasdatalla kohdennetun markkinoinnin tekemistä ja käynnistimme ohjelmallisen markkinoinnin tekemisen oman asiantuntijatiimimme voimin. Hyödyntämällä omaa asiakasdataamme ja digitaalisuutta kehitämme entistä asiakaslähtöisempää markkinointia ja luomme pohjaa tulevaisuuden markkinoinnille”, Vakkilainen kertoo.

### **Asiakastiedon hyödyntämisellä henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua**

Asiakkaat odottavat kaupalta uudenlaista, henkilökohtaista ja vuorovaikutteista palvelua. He haluavat entistä laajemmin vastinetta tie-



doistaan, joita he antavat yritysten käyttöön. Tämä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita, että asiakkaat toivovat vain tarjouksia. Tärkeätä on myös palvelun, tiedon ja inspiraation tarjoaminen.

Asiakastietoon pohjautuvalla markkinoinnilla tarjoamme asiakkaalle kaupan alan parhaan asiakaskokemuksen. Viestimme asiakkaalle oikeaan aikaan, oikeassa mediassa ja juuri asiakkaalle sopivalla sisällöllä. ”Hyödyntämällä verkkoselailutietoa voimme auttaa remonttia suunnittelevaa asiakasta remontin eri vaiheissa juuri hänelle ajankohtaisella sisällöllä eri kanavissa ja kertoa K-Raudan tarjoamista remontointipalveluista ja sisustusvinkeistä”, rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinointianalyytikko **Mari Huuki** kertoo.

### **Lue lisää:**

[K-Plussa uudistuu](#)

[K-Ruoka-mobiilisovellus](#)

# Strategiamme

Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Erottaudumme kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä.

Kesko ja K-kaupat toimivat entistä vahvemmin yhtenäisenä K-ryhmänä, jolloin tarjoamme asiakkaillemme entistä paremmat palvelut sekä toimimme tehokkaasti. Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa. Uudistamme ketjukonseptit, rakennamme kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut ja uudistamme K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmää.

## Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa.

Päivittäistavarakaupassa strategisena tavoitteenamme on hyvä kannattavuus ja markkinaosuuden vahvistaminen Suomessa. Haluamme tarjota markkinoiden inspiroivimmat ruokakaupat ja digitaaliset palvelut. Painopistealueenamme on K-ryhmän lähikauppaverkoston uudistaminen ja kasvattaminen. Kasvustrategiaa tukee vuoden 2016 alkupuolella toteutettu Suomen Lähikaupan hankinta. Hankinnan myötä vähintään 400 Valintataloa ja Siwaa uudistetaan K-Marketeiksi kevääseen 2017 mennessä. Lisäksi K-Market-ketjun nykyiset noin 400 kaupaa ja 60 Neste K asemaa uudistetaan vuoden 2017 loppuun mennessä. Toteutamme K-Citymarket-ketjun uudistuksen vuoden 2018 loppuun mennessä ja luomme 81 erilaista, valikoimaltaan ja palveluiltaan oman

asiakaskuntansa näköistä kauppaa. Terävöitämme K-Supermarket-konseptia ja laajennamme verkostoa uusilla kauppapaikoilla. Lisäksi vahvistamme digitaalisuutta sekä parannamme laatu- ja palvelutasoa K-ruokakaupoissa ja uudistamme markkinointimallin. Venäjän ruokakaupasta luovuttiin vuoden 2016 loppupuolella myymällä toiminta.

Kesko toimii rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yhdeksässä maassa ja on rautakauppa-markkinoilla Euroopan viidenneksi suurin toimija. Strategisena tavoitteena on kasvu ja aseman vahvistaminen Euroopassa. Tätä tukee merkittävästi vuoden 2016 alkupuolella toteutettu LVI- ja sähkötuotteiden kaupan erikoistuneen Onnisen hankinta. Onnisen ja Keskon rautakaupan kokonaisuudesta muodostamme markkinoille ainutlaatuisen yritysmyyntin kokonaisuuden. Digitaalisia palveluita ja verkkokauppaa kehitämme voimakkaasti. Suomessa K-Rauta- ja Rautia-kaupat yhdistetään uudistetun K-Rauta-brändin alle. Brändi uudistetaan muissa toimintamaissa vaiheittain.

## Kesko toimii rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yhdeksässä maassa ja on rautakaupamarkkinoilla Euroopan viidenneksi suurin toimija.

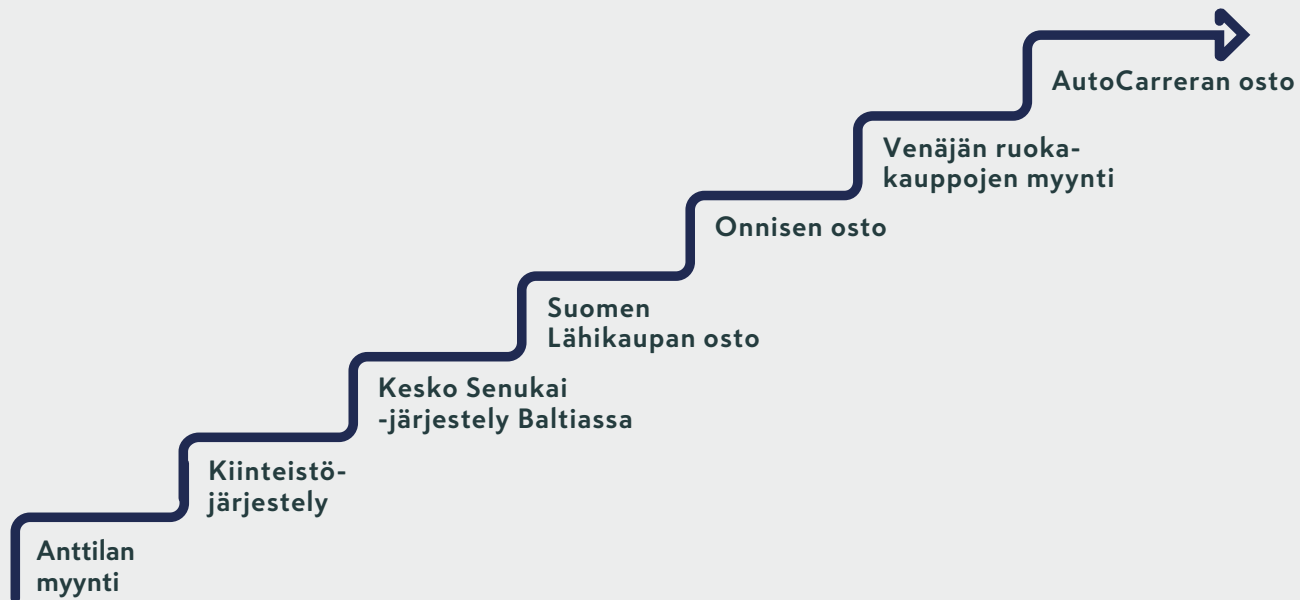
Autokaupassa Kesko on markkinajohtaja Suomessa ja tavoitteenamme on autokaupan markkinaosuuden kasvattaminen erityisesti Suomessa. Kehitämme aktiivisesti uusia liiketoimintamalleja ja parannamme monikanavaista asiakaskokemusta. Loppuvuodesta hankimme Porschen edustuksen ja maahantuonnin Suomessa.

Lisäksi kehitämme Keskon muita liiketoimintoja, huonekalukauppaa, urheilukauppaa, maatalouskauppaa, konekauppaa ja kenkäkauppaa tavoitteena niiden arvon kasvattaminen.

Kilpailukyvyyn varmistamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi olemme toteuttaneet 50 miljoonan euron kustannussäästöt kiinteissä kuluissa. Toteutetuista yrityskaupoista arvioimme saavamme synergiahöyryjä käyttökateitasolla (EBITDA) yli 30 milj. euroa vuodesta 2018 alkaen ja yli 60 milj. euroa vuodesta 2020 alkaen.

Vuosina 2015-2016 olemme investoineet liiketoimintaan 500 miljoonaa euroa ilman yrityskauppoja. Vuodesta 2018 alkaen arvioimme investointien alittavan vuositason 200 milj. euroa.

## Strategian toteutus etenee



## Strategiset tavoitteemme

- Päivittäistavarakaupan kasvu Suomessa
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvu ja laajentuminen Euroopassa
- Autokaupan kasvu erityisesti Suomessa
- Kaupan alan paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa
- Yksi yhtenäinen Kesko, synergiaetujen hakeminen ja tehokkaat yhteiset toiminnot

YKSI YHTENÄINEN



ASIAKAS JA LAATU - KAIKESSA MITÄ TEEMME

## Taloudelliset tavoitteemme

### Sidotun pääoman tuotto, tavoite 14 %

Tavoitteen saavutamme keskittymällä strategiaan kasvualueisiin, kasvamalla kustannustehokkaasti ja tehostamalla pääomien käyttöä.

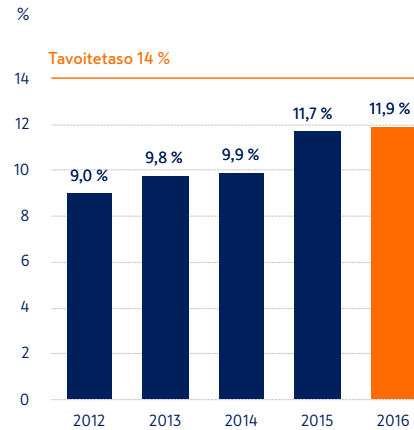
### Oman pääoman tuotto, tavoite 12 %

Allokoimme pääomia parhaan mahdollisen tuoton saamiseksi ja osakasarvon kasvattamiseksi.

### Korolliset nettovelat/käyttökate, tavoite alle 2,5

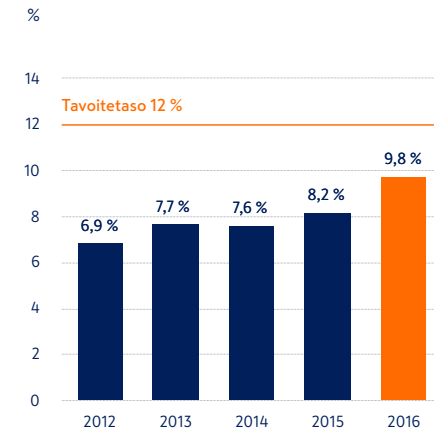
Ylläpidämme vahvan rahoitusaseman ja turvaamme osingonmaksukyvyyn sekä mahdollisuudet strategisten hankkeiden toteuttamiselle.

### Sidotun pääoman tuotto\*



\* Vertailukelpoinen

### Oman pääoman tuotto\*



\* Vertailukelpoinen

### Taloudelliset tavoitteet

Tavoitteet	Tavoitetaso	Toteuma 2016	Toteuma 2015	Toteuma 2014
Sidotun pääoman tuotto*	14 %	11,9 %	11,7 %	9,9 %
Oman pääoman tuotto*	12 %	9,8 %	8,2 %	7,6 %
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 2,5	0,4	-1,4	-0,3

**Keskon osinkopolitiikka:** Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen.

\* Vertailukelpoinen

## Toimintamme perusta

### Arvo

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme

### Visio

Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa

### Missio

Luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle

## Yksi yhtenäinen K

1. Vahva brändi ja identiteetti kuluttajarajapintaan
2. Tehokkaat yhteiset toiminnot
3. Asiakkuudet yli toimirajojen



## Toimintaperiaatteet

### Toimin suoraan, avoimesti ja rehellisesti

Rehellinen ja avoin toiminta on kaiken lähtökohta. Vastuullisuus on K-ryhmän menestystekijä, mikä ilmenee asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksena K-ryhmän toimintatapoihin ja tuotteisiin.

### Laitan itseni peliin

K-ryhmässä henkilöstö laittaa itsensä peliin joka päivä tarjotakseen asiakkailleen monipuolisen valikoiman, laadukkaita tuotteita ja ensiluokkaisia palveluita, jotka mahdollistavat sujuvan arjen.



### Luotan ihmisiin

Luottamus toisiin ihmisiin syntyy ennen kaikkea oman toiminnan kautta. K-ryhmässä toimitaan toisia arvostaen ja asiakkaan tarpeita kuunnellen.

### Annann selkeän suunnan

Alati kehittyvällä ja uudistuvalla K-ryhmällä on selkeä suunta palvelulla asiakasta entistä paremmin. K-ryhmässä jokainen tietää oman roolinsa ja reagoi ketterästi muuttuviin olosuhteisiin.



## K Toiminnassa: K Code of Conduct yhdistää henkilöstön yhdeksässä toimintamaassa

Lokakuusta 2016 alkaen kaikki keskolaiset Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä tuntevat yhteiset toimintaohjeet samalla nimellä, K Code of Conduct.

Päivitimme aiemmin käytössä olleen Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksen vuonna 2016. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä oli noussut esiin tarve selkeyttää ja päivittää ohjeistusta sekä saada oma ohjeistus yhteistyökumppaneille.

”Ohjeistusta oli tärkeä ajanmukaistaa myös siksi, että meille on tullut tämän vuoden aikana tuhansia uusia työntekijöitä Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnan myötä. Halusimme uudistuksella myös korostaa johdon sitoutumista yhteisiin K Code of Conduct -toimintaohjeisiin ja parantaa ohjeistuksen jatkuvaa läsnäoloa. K Code of Conductissa on myös linkki yhdeksällä kielellä toimivaan SpeakUp-ilmoituskanavaan, joka auttaa entistä paremmin ilmoittamaan luottamuksellisesti tilanteista, joissa yhteisiä toimintaperiaatteita epäillään rikotun tai on rikottu”, kertoo Keskon lakiasianjohtaja **Anne Leppälä-Nilsson**.

### Lähettiläät viestinviejinä

Laadimme koko henkilöstölle suunnatun eLearning-koulutuksen, joka helpottaa K Code of Conductin sisäistämistä. Vuoden 2016 loppuun mennessä eLearningin oli suorittanut jo 3 159 henkilöä.



Indoor Viro oli ensimmäinen yhtiö, jonka koko henkilökunta on suorittanut K Code of Conduct -eLearning-koulutuksen. Sen kunniaksi kaikissa Indoor Viron toimipisteissä juotiin K Code of Conduct -kakkukahvit.



K-Raudan henkilöstötoiminnassa Pietarissa Venäjällä työskentelevät Mariya Yakusheva, Svetlana Kononova ja Vadim Bezovchuk ovat tutustuneet venäjänkieliseen K Code of Conductiin.

Jalkautuksen avuksi nimitimme kaikille toimialoille ja kaikkiin toimintamaihin henkilöstön joukosta K Code of Conduct -lähettiläitä.

”Nämä noin 20 lähettilästä toimivat viestinviejinä, informaatiokanavana ja yhteyshenkilöinä oman organisaationsa ja K Code of Conduct -ohjausryhmän välillä. On ollut hienoa nähdä, miten innokkaasti lähettiläät ovat lähteneet viemään yhteistä viestiä eteenpäin”, Leppälä-Nilsson sanoo.

### Jatkuva seuranta varmistaa sitoutumisen

Jotta K Code of Conduct pysyy jatkuvasti esillä, kiinnitämme seurantaan erityistä huomiota seuraavin tavoin:

- Seuraamme K Code of Conduct -eLearning-suorituksia ja lähetämme tarvittaessa eri kohderyhmille kehotuksia suorittaa koulutus
- Lisäämme kaikkiin uusiin ja uusittaviin työsopimuksiin kohdan K Code of Conductiin tutustumisesta ja noudattamisesta
- Velvoitamme vuodesta 2017 alkaen koko henkilöstön kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conduct -ohjeistoa
- Lisäämme K Code of Conduct -sopimuslausekkeen Kesko-konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin, joilla konserniyhtiöt hankkivat tuotteita tai palveluja konsernin ulkopuolisilta tahoilta
- Laadimme vuosikellon, jossa on K Code of Conductin tunnettuutta edistäviä toimenpiteitä joka vuosineljännekselle
- K Code of Conduct -ohjausryhmä kokoontuu vähintään puolivuositain ja seuraa ohjeistuksen ajantasaisuutta, suunnittelee koulutustoimenpiteitä sekä valvoo ja raportoi koulutuksen toteutumistasoa

[Katso video >](#)



Noudatamme lakeja



Emme tarjoa emmekä vastaanota lahjuksia



Noudatamme Keskon periaatteita vieraanvaraisuudesta ja lahjoista



Vältämme eturistiriidat



Kunnioitamme ihmisoikeuksia



Kohtelemme toisiamme yhdenvertaisesti



Minimoimme ympäristövaikutuksemme



Viestimme avoimesti ja suojellemme Keskon brändiä



Pidämme yritysalaisuudet



Käsitlemme asiakastietoja ja muita henkilötietoja luottamuksellisesti



Sitoudumme reiluun kilpailuun



Noudatamme sisäpiirisäännöksiä ja Keskon sisäpiiriohjetta

K Code of Conductissa on 12 toimintaohjetta, joita havainnollistetaan ohjeistuksessa selkeiden esimerkkien avulla.

## Sidosryhmäpuheenvuoro: K Digital Trainee -ohjelman kautta mielenkiintoisiin uramahdollisuuksiin K-ryhmässä

Ensimmäiseen K Digital Trainee -ohjelmaan valittiin viisi osaavaa ja innokasta traineeta. Puolivuotinen ohjelma oli todellinen menestys, ja digitraineet jatkavat nyt vakituisina työntekijöinä kehittäen digipalveluja eri puolilla K-ryhmää.

Aloitin työt digitraineena Katrin, Hillan, Hanna-Reetan ja Joonaksen kanssa toukokuussa 2016. Meidät sijoitettiin trainee-ohjelman ajaksi K Digitaliin sekä kaikille Keskon toimialoille: päivittäis-tavara kauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Oma yksikkö ei kuitenkaan rajoittanut työskentelyä, vaan teimme usein töitä yli toimialarajojen. Työtehtävämme tutustuttivat meidät Keskon kaupan lattialta aina strategiatyöhön asti. Eniten meitä työllistivät erilaiset kehitysprojektit ja osallistuimme myös aktiivisesti työskentelytapojen sekä yrityskulttuurin kehittämiseen.

Meitä valittaessa kompetenssin lisäksi arvostettiin rohkeutta, oma-aloitteisuutta sekä ennakkoluulottomuutta. Meidän odotettiin kyseenalaistavan nykyisiä toimintamalleja ja kannustavan kaikkia ympärillämme uudenlaiseen tekemiseen. Pääsimme kaikki mukaan sellaisiin projekteihin, joista vastavalmistuneet voivat yleensä vain haaveilla. Oli hienoa huomata, että vastuuta annettiin rohkeasti ja odotukset täytettyämme pääsimme aina vain mielenkiintoisempiin ja haastavampiin tehtäviin. Lisäksi traineeohjelmaan kuului ryhmäcoachausta, ekskursioita yhteistyöyrityksiin ja ohjelman grande finale: opintomatka Lontooseen.



Traineeitumista ja ohjelman organisoinnista vastasi Kesko HR. K Digital Trainee -ohjelma oli osa Suomen Mentoreiden hanketta, jonka kautta Kesko antaa oman panoksensa vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen nuorten työllistämiseksi. Töidemme kautta saimme hyvin laajan näkemyksen K-ryhmästä ja pääsimme verkostoitumaan organisaation sisä- ja ulkopuolella. Keskon digitaalisuudesta vastaavan johtajan Anni Ronkaisen tuen lisäksi meillä oli päivittäiseen tekemiseen omat ohjaajat, sekä ura- ja henkilökohtaisen kehityksen vauhdittamiseen mentorit.

Tämä puolivuotinen oli todellinen menestys, ja kaikkien osapuolien onneksi saimme vakituiset työpaikat eri puolilta organisaatiota. Nyt rohkeutemme ja ennakkoluulottomuutemme on yhdistetty trainee-aikana opittuihin tietoihin ja taitoihin. Tästä on hyvä jatkaa yhteistä matkaa kohti parhaita digitaalisia palveluita.

**Niina Tuikka**

[Katso video >](#)

## Näin luomme arvoa

Toimintamme perustana on vakaa talous, ammattitaitoiset ja sitoutuneet ihmiset läpi arvoketjumme sekä vahva ja yhtenäinen K-brändi. Olemme merkittävä paikallinen toimija, ja toimintamme vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Luomme arvoa kaikille sidosryhmillemme: asiakkaille, henkilökunnalle, osakkeenomistajille, kauppiaille, tavarantoimittajille, kunnille ja valtioille.



## Arvonluonnin kuvaus



## 1 Tärkeimmät resurssimme

Keskon toiminnan perustana ovat ammattitaitoiset ja sitoutuneet ihmiset läpi arvoketjumme, vakaa talous sekä vahva ja yhtenäinen K-brändi. Tehokas ja vastuullinen resurssien käyttö takaa onnistuneen liiketoiminnan.

- 45 000 henkilöä töissä K-ryhmässä, joista
- 20 000 Keskosssa
- 1 100 kauppiasyrittäjää K-kaupoissa
- Noin 48 % henkilöstöstä Suomessa ja 52 % muissa toimintamaissa

## 2 Arvonluonti liiketoimintamme tuloksessa

Keskeiset toiminnot, kuten toimiva logistiikka, vastuullinen hankinta ja digitaaliset palvelut, antavat K-kauppojen ja Keskon henkilöstölle parhaat edellytykset tehdä työnsä hyvin. Tarjoamme asiakkaillemme laadukkaita tuotteita ja parasta palvelua niin kaupoissa kuin digitaalisissa kanavissakin. K-ryhmän arvo *Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme* näkyy koko liiketoiminnassamme.

- yli 2 000 erilaista ja erikokoista kauppa, useita verkkokauppoja ja digitaalisia palveluita
- 9 toimintamaata
- 1,6 miljoonaa asiakasta päivässä

## 3 Lisäarvo sidosryhmille

Luomme arvoa kaikille K-ryhmän kanssa toimiville tavarantoimittajista ja henkilöstöstä osakkeenomistajiin ja kaupoissamme asioiviin ihmisiin.

- 248 miljoonaa euroa osinkoja
- 575 miljoonaa euroa palkkoja
- 24 600 tavarantoimittajaa, joista
- 11 900 Suomessa
- 8,6 miljardilla ostoja

## 4 Yhteinen arvo ja vaikutukset

Olemme merkittävä paikallinen toimija ja toimintamme vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Kun teemme työmme oikein, luomme hyvinvointia kaikkialle ympärillämme.

- 743 miljoonaa euroa investointeja
- 49 miljoonaa euroa veroja
- 602 miljoonaa euroa kauppiaiden suoria ostoja Suomesta
- 66 % Keskon ostoista Suomesta
- 19 % muista toimintamaista
- Palveluita kauppojen yhteydessä

Sidosryhmiemme kannalta merkittävintä arvonluonnissamme on asiakasarvo, omistaja-arvo ja yhteiskunnallinen arvo.

## Asiakasarvo

- Päätehtävämme on tarjota asiakkaillemme heidän tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita. Tuotteemme ovat tutkittuja, turvallisia ja vastuullisesti valmistettuja. Luomme uusia, asiakkaiden arkea helpottavia palveluja ja tarjoamme niitä monikanavaisesti.
- Ketterästi toimiva kauppiaaliiketoimintamalli on kilpailuetumme.
- Henkilökohtaisuus ja inspiroiva asiakaskokemus ovat vahvuutemme. Koska jokainen ihminen on erilainen, myös jokainen K-ruokakauppa on erilainen.
- Yritysassiakkaiden merkitys kasvaa rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja siirtyvät entistä enemmän ammattilaisten tehtäväksi.

### K-brändi seuraavalle tasolle

Uuden, vahvan K-kuluttajabrändin rakentaminen on ollut yksi tärkeä osa strategiatyötämme. Vuonna 2016 siirryimme K-brändin rakentamisessa uudelle tasolle, kun aloitimme laajamittaisen ketjubrändien uudistamisen K-kattobrändin alla.

Ensimmäisenä lanseerasimme uuden ketjubrändin ja -identiteetin K-Market-ketjuun. Seuraavaksi lähdimme liikkeelle K-Raudassa ja K-Citymarketissa. Vuoden 2017 kevään aikana uudistamme neljännen ketjubrändin, K-Supermarketin.

Keskeisessä roolissa uudessa K-brändissä ovat vastuullisuus, inspiroivuus ja jokaisen asiakkaan yksilöllinen huomioiminen. Aivan kuten jokainen asiakkaamme on erilainen, myös jokainen kaupamme on erilainen ja juuri kyseisen kaupan asiakaskuntaa varten räätälöity. Jotta kaupassa olisi kiva käydä.

### K-kauppias on kilpailuetumme

Vuonna 2016 45 % Keskon liikevaihdosta tuli kauppiaaliiketoimintamallista. Suomessa toimi 1 088 K-kauppiaasyrittäjää, joista 841 toimi K-ruokakauppiaina, 147 rauta- ja/tai maatalouskaup-

piaina sekä 100 erikoiskauppiaina. K-ruokakauppioiden määrä kasvaa lähivuosina, kun vähintään 400 K-Marketeiksi muutettua Siwaa ja Valintataloa siirtyy kauppiaasyrittäjien vastuulle seuraavan kahden vuoden aikana.

K-kauppiaasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastyytyväisyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiaasyrittäjä rakentaa paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun heidän toiveitaan kuunnellen.

#### [Lue lisää K-kauppiaista](#)

### Omat merkkituotteet

Omilla merkkituotteilla on keskeinen asema osana K-kauppojen monipuolista valikoimaa. Omien merkkituotteiden avulla pystymme tarjoamaan edullisempaa ostoskoria ja erilaisiin elämäntilanteisiin sopivia laadukkaita tuotteita.

Pirkka-tuotesarjan lähes 2 600 tuotteessa yhdistyvät korkea laatu ja edullisuus. Kotimainen tuote on aina etusijalla valittaessa tuotteita Pirkka-sarjaan edellyttäen, että tuotteelle asetetut laatu- ja hintakriteerit täyttyvät.

Pirkka-tuotesarjan vastuullisuusmerkityt tuotteet vuonna 2016:

- Joutsenmerkittyjä Pirkka-tuotteita: 65
- Hyvää Suomesta -merkittyjä Pirkka-tuotteita: 247
- Pirkka Reilun kaupan tuotteita: 36
- Pirkka Luomu -tuotteita: 118
- Pirkka MSC -sertifioituja kalatuotteita: 37
- Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita: 32

K-Menu-sarjan valttina on edullisuus. K-Menu-tuotteet ovat laadukkaita ja arkeen sopivia peruselintarvikkeita, joissa hinnalla on kuluttajien valintapäätöksissä eniten merkitystä.

Rautakaupan omat merkit Cello, PROF, FXA ja Fiorin tarjoavat asiakkaille luotettavia ja edullisia kodin ja puutarhan tuotteita sekä rakentamisen ja remontoinnin työvälineitä. Onnisen omista merkeistä Onnline tarjoaa sähkö-, LV-, ilmastointi- ja kylmäalan tuotteita yritysasiakkaille. OPAL-merkin sähkö- ja LVI-tuotteet on suunniteltu ensisijaisesti kuluttajille.

[Lue lisää vastuullisuusmerkityistä omien merkkien tuotteista Keskon vastuullisuusohjelmasta](#)

[Lue lisää Pirkka- ja K-Menu-tuotteista](#)

[Lue lisää Cello-tuotteista](#)

## Tuotekehitys ja -tutkimus

### Tuotetutkimusyksikkö

Keskon tuotetutkimusyksikkö valvoo K-ruokakauppojen myymien päivittäistavaroiden tuoteturvallisuutta ja laatua. Korkeatasoinen tutkimus varmistaa elintarvikkeiden turvallisuuden.

Tuotetutkimuksen laboratorio on FINAS-akkreditointipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251. Se on ainoana kaupan omia merkkituotteita tutkivana laboratoriona hyväksytty SFSEN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.

Tuotetutkimusyksikkö tutki 7 770 tuotenäytettä ja teki 17 176 analyysia vuonna 2016.

Kaikki uudet omat merkkituotteet eli Pirkka- ja K-Menu-sarjan tuotteet tutkitaan huolellisesti useaan kertaan. Sarjaan valittava uusi tuote käy läpi monivaiheiset selvitykset, jotka sisältävät laboratoriotutkimuksia ja aistinvaraisia arviointeja.

### K-maatalouden koetila

K-maatalouden koetilalla Hauholla panostetaan lajikekehitykseen ja tutkimustyöhön kestävien viljelytapojen ja paremman kotimaisen ruoantuotannon puolesta. Koetilan tutkimustyön tavoitteena on antaa K-maatalouskauppiaille ja viljelijöille valmiiksi testattuja ratkaisuja tuottaviin tuotevalintoihin ja sadon optimointiin.

K-maatalouden koetila teki [Itämeri-sitoumuksen](#) Baltic Sea Action Groupin (BSAG) kanssa ke-säkuussa 2016. Koetilan sitoumus keskittyy maan kasvukunnon ja ravinteiden mittauskäytäntöjen ja -laitteiden kehittämiseen.

[Lue lisää tuotetutkimuksesta](#)

[Lue lisää K-maatalouden koetilasta](#)

## Vastuullinen hankinta

Hankintaamme ohjaavat:

- [Keskon ostotoiminnan periaatteet](#)
- [Vastuullisen hankinnan opas](#)
- [Vastuullisuuslinjaukset](#)

Vastaamme asiakkaillemme siitä, että K-kaupoissa myytävät tuotteet ovat korkealaatuisia, tutkituja ja vastuullisesti tuotettuja.

Hankintaketjun ihmisoikeuskysymykset ja työolot ovat erityisen huomion kohteena. Tavarantoimittajien seuranta on keskitetty erityisesti maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat. Riskimaiden tehtaiden työoloihin kiinnitetään erityistä huomiota, vaikka tuonti riskimaista onkin määrällisesti pientä (1 % Keskon kaikista ostoista vuonna 2016).

Tavarantoimittajien arvioinnissa riskimaissa käytetään kansainvälisiä arviointijärjestelmiä, BSCI-auditointia ja SA8000-sertifiointia.

[Lue lisää vastuullisesta hankinnasta](#)

## Omistaja-arvo

- Kesko on vakavarainen pörssiyhtiö
- Hyvä osingonmaksukyky
- Vastuullinen sijoituskohde

Taloudellinen asemamme on erittäin vahva. Yritysostojen ansiosta liikevaihtomme kasvoi 17,3 %, vertailukelpoinen liikevoitto oli 273 miljoonaa euroa ja sidotun pääoman tuotto nousi 11,9 %:iin vuonna 2016. Keskon likvidit varat olivat 391 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 4,4 miljardia euroa vuoden 2016 lopussa. Vakaa ja vahva tulos ja rahoitusasema mahdollistavat investoinnit kasvuun ja liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Odotamme saavamme yritysostoista lähivuosina merkittäviä synergiahyötyjä.

Jaamme osinkona vähintään 50 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen. Vuodelta 2016 ehdotetaan maksettavaksi 2,0 euroa osakkeelta, joka on 99,5 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta. Olemme jakaneet osinkoa yhtä vuotta (1967) lukuun ottamatta joka vuosi listautumisestamme eli vuodesta 1960 lähtien. Keskon B-osakkeen kurssi nousi 46,7 % vuonna 2016, päätöskurssin ollessa 47,48 euroa.

## Vastuullisuuden merkitys sijoituspäätöksissä kasvaa

Vastuullinen liiketoiminta on keskeistä hyvän ja kestävä taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Kaiken toimintamme perustana on luottamus Keskon, K-ryhmän kauppohen, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidemme välillä. Vastuullisuus näkyy jokapäiväisessä tekemisessämme ja myös sidosryhmämme edellyttävät sitä meiltä.

Yhä useammat sijoittajat ottavat sijoituspäätöksiä tehdessään huomioon taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon (ESG) näkökulmat.

Pitkäaikainen mukanaolomme kestävä kehityksen indekseissä on puolueeton todistus vastuullisesta toiminnastamme ja helpottaa sijoittajien päätöksentekoa. Vuoden 2017 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli sijalla 25 ja samalla maailman vastuullisin kaupan alan yritys.

[Lue lisää Keskosta sijoituskohteena](#)

[Lue lisää vastuullisuudesta](#)



## Yhteiskunnallinen arvo

- Olemme merkittävä työllistäjä, veronmaksaja ja palvelujentarjoaja ja luomme toiminnallamme hyvinvointia koko yhteiskunnalle.
- Valitsemme yhteistyökumppanimme huolellisesti ja edellytämme kumppaneiltamme vastuullista toimintaa.

### Luomme työpaikkoja

Vuoden 2016 lopussa Keskon henkilöstön määrä oli 22 476. K-ryhmä eli Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 45 000 henkilöä. Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiasyrittäjyyteen sekä eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin.

Tarjoamme monipuoliset ura- ja kehittymismahdollisuudet kaupan alan eri tehtävissä. Kaupan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on henkilökunnan osaamisen jatkuva kehittäminen entistäkin tärkeämpää.

Osaamisen kehittämisen ydinalueita ovat johtamiskulttuuri ja esimiestyö, myynti- ja palveluosaiminen, tavara-alakohtaiset kilpailutuhankkeet sekä sähköinen kauppa ja palvelut.

Käynnissä oleva digimurros vaatii uutta osaamista. Vuonna 2016 rekrytoimme kymmeniä uusia ammatillaisia erityisesti mobiilipalveluiden, analytiikan, prosessien automatisoinnin ja uuden ajan verkkokaupparatkaisujen kehittämiseen. Järjestimme myös puolivuotisen [K Digital Trainee -ohjelman](#), jonka käynteet viisi traineeta jatkavat nyt vakituisina työntekijöinä kehittäen digipalveluja eri puolilla K-ryhmää.

[Lue lisää henkilöstöstä](#)

### Tavarantoimittajat ovat tärkeitä kumppaneita

Toimintamme tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 84 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta ostimme 8,6 miljardilla eurolla vuonna 2016.

Keskolla oli noin 24 600 tavarantoimittajaa (ostot vuoden aikana vähintään 1 000 euroa) vuonna 2016. Näistä noin 11 900 toimi Suomessa, noin 10 200 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 2 500 muualla.

Valitsemme yhteistyökumppanimme huolellisesti ja edellytämme myös heiltä vastuullista toimintatapaa. [K Code of Conduct -ohjeiston kumppaniversio](#) liitetään uusiin ja uusittaviin sopimuksiin.

Kotimaisten tuotteiden ja palveluiden ostaminen tuo taloudellista hyötyä omaan maahan ja edistää paikallista työtä.

Vuonna 2016 Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta olivat 5 661 miljoonaa euroa eli 65,9 % konsernin kaikista ostoista. K-kauppioiden suorat ostot Suomen maakunnista olivat 602 miljoonaa euroa.

Pirka-tuotteita valmistetaan lähes 120 yrityksessä ympäri Suomen. Pirka-tuotteiden valmistaminen tai oman tuotteen mukaantulo Keskon päivittäistavara-kaupan valikoimiin tarjoaa monelle alueelliselle yritykselle mahdollisuuden laajentaa oma markkinansa koko valtakunnan laajuiseksi.

### Maksamme verot tuovat hyötyä yhteiskunnalle

Kesko on merkittävä veronmaksaja: maksamiensa tulo- ja kiinteistöverojen lisäksi Kesko kerää, raportoi ja tilittää edelleen välillisiä veroja, kuten arvonnäkö- ja valmisteveroja.

Periaatteenamme on, että maksamme liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä.

K-ryhmän ja sen noin 45 000 työntekijän vaikutus kuntasektorille on huomattava. Henkilöstömme maksama kunnallisvero on merkittävä osa kuntien saamaa verotuloa.

Vuonna 2016 K-ruokakauppoja oli 280 kunnan alueella Suomessa. Keskon ja K-ryhmän liiketoiminnan harjoittamiseen käytetyistä kiinteistöistä maksetaan kiinteistövero sijaikunnalle. Keskon ja K-kauppioiden yritystoiminnan tuloveroista osa ohjautuu niille kunnille, joissa toimintaa harjoitetaan.

[Lue lisää veroista](#)

## K Toiminnassa: Ostokset muovikassin sijasta uudenaiseen kiertokassiin

K-ryhmä on sitoutunut vähentämään muovikassin kulutusta. Uusin vaihtoehto muovikasseille on kotitalouksien kierrättämistä muovipakkauksista valmistettu Pirkka ESSI Kiertokassi.

Muovikassit aiheuttavat ongelmia päätyessään vesistöihin ja muualle luontoon. Erityisenä huolenaiheena K-ryhmän toimintaympäristössä on Itämeren ja suurten järvistöjen roskaantuminen.

EU:n pakkausjätedirektiivin (94/62/EY, 2015/720/EU) tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä muovikasseja kulutetaan vuosittain korkeintaan 40 kassia/asukas. K-ryhmä on sitoutunut edistämään tämän tavoitteen toteutumista. Vuonna 2016 muovikasseja kulutettiin Suomessa noin 55 kassia/asukas.

### Kotien muovipakkausmateriaaleista tehdään kiertokasseja

Tammikuusta 2017 alkaen tarjoamme K-ruokakauppojen asiakkaille ostoskassivaihtoehtoksi uudenlaisia kiertokasseja, joiden valmistukseen käytetään asiakkaiden kierrättämää pakkausmuovia.

K-kauppojen yhteydessä on 396 Rinki-ekopistettä, joista 160:een voi palauttaa pakkausmuovia.

Kiertokassien ja muovin keräyspisteiden avulla haluamme helpottaa vastuullisten valintojen tekemistä ja kiertotalouteen siirtymistä.

Amerplastin valmistama uusi Pirkka ESSI Kiertokassi on Suomen ensimmäinen kotitalouksien kierrätysmuovista valmistettu muovikassi.

Pirkka ESSI Kiertokassin raaka-aineista vähintään 45 % käytetystä kierrätysmuovista on kotitalouksien pakkausmuovijätettä. Vähintään 45 % käytetystä kierrätysmuovista

tulee teollisuudelta. Kiertokassi vähentää siten huomattavasti neitseellisten raaka-aineiden käyttöä ja kasvihuonekaasupäästöjä.

[Lue lisää Pirkka ESSI Kiertokassista](#)

[Lue lisää Keskon muovilinjauksesta](#)



Amerplastin valmistama uusi Pirkka ESSI Kiertokassi on Suomen ensimmäinen kotitalouksien kierrätysmuovista valmistettu muovikassi.

## Tutustu muovin vähentämiseen tähtääviin toimenpiteisiimme



Muovikassit aiheuttavat ongelmia päätyessään vesistöihin ja muualle luontoon. Kesko kantaa huolta erityisesti Itämeren ja suurten järvistöjen roskaantumisesta. Kesko on sitoutunut EU:n tavoitteeseen, että vuoteen 2025 mennessä muovikasseja kulutetaan vuosittain 40 kassia/asukas.



Kesko tarjoaa vaihtoehtoja muovikasseille: kestokasseja, puuvillakasseja ja juuttikasseja sekä paperikasseja ja kierrätysmuovikasseja. Vuoden 2017 alussa valikoimiin lisättiin Pirkka ESSI kiertokassi. Keskon tavoite on kasvattaa vaihtoehtoisten ostoskassien ja pahvilaatikoiden myyntiosuudeksi 10 % vuoteen 2025 mennessä.



PVC:n sisältämän kloorin, stabilisaattorien ja ftalaattien on arvioitu aiheuttavan merkittäviä ympäristö- ja terveysvaikutuksia. PVC:tä sisältävät Keskon omien merkkituotteiden pakkaukset korvataan vaihtoehtoisella materiaalilla v. 2016 loppuun mennessä. Plussa-kortin valmistusmateriaali pyritään muuttamaan PVC-vapaaksi v. 2017 aikana.



Suojellakseen vesistöjä Kesko poistaa mikromuovirakeet omista kosmetiikkamerkkituotteistaan vuoden 2017 aikana.



Muovikassit muuttuivat maksullisiksi kaikissa K-ryhmän ruoka-, rauta-, maatalous-, kone- ja huonekalukaupoissa vuoden 2017 alussa.



Ohuita pikkupusseja ei enää ole vuoden 2017 loppuun mennessä kassalinjastoilla esillä. Pyydettyä sellaisenaan saa esimerkiksi nestettä valuvaa tuotetta varten.



Kesko käyttää hankinta- ja jakelulogiikkassaan uudelleenkäytettäviä kestokuljetuspakkauksia, mikä vähentää pahvimateriaalijätettä noin 4 000 tonnia vuodessa.



Lähes kaikissa Keskon omien merkkituotteiden pakkauksissa on materiaalikierrätysmerkinnät. Puuttuvat merkinnät lisätään omien merkkituotteiden pakkauksiin vuoden 2017 aikana.



K-ryhmä tarjoaa asiakkailleen Suomen kattavimman Rinki-ekokeräyspisteverkoston. Muovia kerätään 160:ssä K-kaupan muovinkeräyspisteessä. K-ruokakaupat ottavat vastaan ja kierrättävät vuosittain lähes 120 milj. PET-muovipulloa. Keskon tavoite on, että v. 2025 mennessä 100 % muovijätteestä kerätään hyötykäyttöön kaikilla toimialoilla.



K-vastuullisuuskonsepti ohjaa K-ruoka- ja rautakauppoja ja yhdisten pääteemoista on ympäristöstä huolehtiminen. Myös verkkokaupassa Kesko huolehtii muovisen ja muun pakkausmateriaalin keräämisestä sekä maksaa pakkaustensa tuottajavastuumaksut.

## K Toiminnassa: Ihmisoikeusarvio auttaa parantamaan omaa toimintaa ja hankintaketjun läpinäkyvyyttä

Teimme vuosina 2014–2016 ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Mittava työ kannatti tehdä, sillä saimme sen aikana paljon hyvää tietoa, jonka avulla voimme parantaa hankintaketjumme läpinäkyvyyttä, henkilötömmme kuulemista ja asiakaspalveluamme entisestään.

### Mistä on kyse?

- Vuonna 2011 julkaistuista YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevista periaatteista on tullut ihmisoikeuksiin liittyvää yritysvastuuta ohjaava globaali standardi.

- Periaatteet velvoittavat yrityksiä kunnioittamaan ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassaan. Yritysten on kartoitettava toimintansa ihmisoikeusvaikutukset ja -riskit, luotava järjestelmät riskien välttämiseksi sekä laadittava prosessit mahdollisia korjaustoimenpiteitä varten.

### Ihmisoikeusarviomme pähkinäkuoressa

- Kuulimme laajan selvityksen aikana asiakkaiden, henkilöstön ja riskimaiden tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa.
- Asiakkaiden kuulemiset vahvistivat näkemystämme siitä, että oikeus terveyteen, lasten oikeus erityissuojeluun sekä syrjinnän kieltä ovat asiakasnäkökulmasta keskeisimmät ihmisoikeudet, joista meidän tulee huolehtia.
- Riskimaiden tehtaiden selvityksissä Kiinassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Filippiineillä saimme pitkälti yhteneväisiä tuloksia kuin BSCI- ja SA8000-raporteissa. Työsuhteiden havaittiin olevan epävakaita ja puutteita esiintyi muun muassa työajoissa ja ylityökorvauksissa.

### Kunnioitamme kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia

- YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti vastuullisen yrityksen johdon tulee antaa julkinen ihmisoikeussitoutumus.
- Julkaisimme syyskuussa 2016 oman ihmisoikeussitoutuksemme. Kerromme siinä, että kunnioitamme kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia ja edellytämme sitä myös yhteistyökumppaneiltamme. Kuuntelemme sidosryhmiemme näkemyksiä ihmisoikeuksista ja huomioimme ne kehittäessämme toimintaamme.
- Ihmisoikeuksien kunnioittaminen on yksi K Code of Conduct -toimintaohjeistomme 12 periaatteesta.

### Miten tästä eteenpäin?

- Saimme ihmisoikeusarvion aikana paljon hyvää tietoa, jonka avulla voimme parantaa hankintaketjumme läpinäkyvyyttä, henkilötömmme kuulemista ja asiakaspalveluamme entisestään.
- Meillä on velvollisuus kantaa vastuuta tuotteidemme hankintaketjun ihmisoikeuksista

erityisesti riskimaissa. Olemme välittäneet ihmisoikeusarviomme riskimaaselvityksistä saamamme tiedot BSCI-järjestölle auditoitimenettelyjen kehittämiseksi.

- Huolehdimme siitä, että kaikki toimintamallimme on rakennettu siten, että ihmisoikeuksien kunnioittaminen tulee huomioituksi kaikessa toiminnassamme.
- Viestimme ihmisoikeuksiin liittyvistä asioista henkilöstöllemme ja sidosryhmillemme eri kanavissa.
- Katselmoimme ihmisoikeusarviomme joka kolmas vuosi ja päivitämme sen nettisivuillemme.

### Tutustu ihmisoikeusarviomme tarkemmin

[Tunnistetut keskeiset ihmisoikeusvaikutukset ja niihin liittyvien riskien arviointi](#)

[Sidosryhmäkuulemiset](#)

[Seuranta ja korjaavat toimenpiteet](#)

[Ihmisoikeussitoutumus](#)

## Sidosryhmäpuheenvuoro: Kesko ihmisoikeuksien edistäjänä

Kesko on tehnyt konkreettista työtä kehitysmaiden työntekijöiden oikeuksien edistämiseksi Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus SASKin kanssa jo vuodesta 2006 alkaen. Keskon alihankkijoiden parissa tehtävä työ alkoi Vietnamin koulutushankkeella, jossa tavoitteena oli parantaa 13 alihankintayrityksen vastuullisuutta BSCI-sertifioinnin edellyttämissä asioissa kuten työsuojelussa sekä työnantajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Vuonna 2016 tehtiin seurantatutkimus alkuperäisten yrityskumppaneiden keskuudessa. Seurannan tarkoituksena oli selvittää, kuinka pysyviä tuloksia jo vuosia aikaisemmin päättyneellä koulutushankkeella saavutettiin. Tulokset yllättivät positiivisesti: pääosa hankkeen aikaansaamista paremmista käytännöistä oli edelleen käytössä, ja lähes kaikki tarkastelun kohteena olleet yritykset olivat jatkaneet työolojen parantamista hankkeen päättymisen jälkeen.

Vuonna 2016 Kesko ja SASK selvittivät yhdessä myös, miten hyvin tietyt tavarantoutittajat toteuttavat vastuullisuussertifiointien työoloihin liittyviä tavoitteita neljässä

riskimaassa Aasiassa. Työntekijöiltä kysyttiin BSCI-sertifikaatin mukaisten asioiden käytännön toteutumista heidän näkökulmastaan. Tulosten mukaan yritykset ovat monilta osin parantaneet toimintaansa sertifikaattien edellyttämissä asioissa. Toisaalta lähes kaikissa tutkituissa yrityksissä oli merkittäviä puutteita työntekijöiden asemaan, kuten palkkoihin ja ylitöihin, liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimalla edellyttämiensä sertifikaattien todellisia vaikutuksia kehitysmaissa Kesko on osoittanut edelläkävijyyttä ja sitoutumista nimenomaan ihmisoikeuksiin, ei vain niitä parantamaan pyrkiviin sertifikaatteihin. Kesko on toimittanut selvityksen tulokset

myös BSCI-sertifiointijärjestölle, jotta se voisi kehittää sertifikaattien valvontaa nimenomaan niissä kohdissa, joissa löytyi puutteita. Jos BSCI onnistuu korjaamaan puutteitaan tämän työn ansiosta, on sillä huomattavaa vaikutusta tuhansien tavarantoutittajien työntekijöiden elinolojen paranemiseen.

Keskon ihmisoikeussitoumus ja siinä asetettu taso arvoketjujen työntekijöiden ihmisoikeuksien takaamiseksi voi toimia esimerkkinä muille suomalaisille kaupallisille toimijoille, erityisesti Keskon omille kaupallisille yhteistyökumppaneille. Kesko näyttäyty kiistatta yhtenä Suomen johtavista YK:n yrityksistä ja ihmisoikeuksia koskevien periaatteiden



toteuttajista, vaikka yhtiön alihankintaverkosto on erittäin laaja ja ulottuu myös useisiin riskimaihin.

Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus SASK haluaa kiittää Keskoa tähänastisesta yhteistyöstä ja jatkaa sitä mielellään. SASK on suomalaisen ay-liikkeen perustama kehittyvien maiden työelämäkysymyksiin erikoistunut asiantuntijajärjestö, jonka tavoitteena on parantaa kehitysmaiden työntekijöiden oloja paikallista ammattiyhdistysliikettä ja sen osamista tukemalla.

**Janne Ronkainen, toiminnanjohtaja, Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus SASK**

## **K Toiminnassa:** **Roosa nauha -keräyksen tulos moninkertaistui**

Keskon päivittäistavarakauppa osallistui vuonna 2016 Roosa nauha -kampanjaan merkittävästi aiempaa isommalla panostuksella. Lokakuun aikana K-ruokakaupoissa myynnissä olleista Pirkka Roosa nauha -kampanjatuotteista ja K-Citymarketeissa ja K-Supermarketeissa myydyistä rintanauhoista lahjoitettiin syöpäsäätiölle yhteensä 262 187 euroa. Edellisen vuoden lahjoitusosuus oli 21 000 euroa.

"Onnistuimme ylittämään kampanjalle asetetun tavoitteen kirkkaasti, josta haluan kiittää K-ruokakauppojen asiakkaita", kertoo Keskon päivittäistavaratoimialan tavarakaupan johtaja **Ari Akseli**.

Roosa nauha -keräyksen kampanjaviikoilla 26.9.–30.10.2016 K-Citymarketeissa ja K-Supermarketeissa myytiin Roosa nauha keräyksen -nauhoja yhteensä 61 619 kappaletta. K-ruokakaupoissa, Valintataloissa ja Siwoissa oli myynnissä Pirkka-sarjan kampanjatuotteita, joista ostetuimpia olivat miniluumutomaatit, Reilun kaupan ruusut ja vadelmat. Lisäksi K-Citymarket-ketju lahjoitti koko henkilökunnalleen rintanauhat, yhteensä 10 000 kappaletta.

"Keskon lahjoitusosuudella voimme esimerkiksi turvata vuodeksi Syöpäsäätiön neuvontapalvelun toiminnan. Neuvontapalvelussa työskentelee useampia syöpään erikoistuneita neuvontahoitajia, jotka antavat maksutta tukea ja tietoa sairastuneille ja heidän läheisilleen", kertoo Syöpäsäätiön pääsihteeri **Sakari Karjalainen**.



# Toimialat

## Päivittäistavarakauppa

Jokainen ihminen on erilainen, ja sen vuoksi myös jokainen K-ruokakauppa on erilainen. K-ruokakauppiat kuuntelevat asiakkaidensa toiveita ja räätälöivät kauppansa paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti. Asiakas ja laatu ovat K-ruokakauppojen kaiken toiminnan keskiössä – tavoitteenamme on tarjota markkinoiden inspiroivimmat ruokakaupat ja niitä tukevat digitaaliset palvelut.



"Strategisena tavoitteenamme on tarjota markkinoiden inspiroivimmat kaupat ja digitaaliset palvelut. Vahvistamme K-ruokakauppojen laatu-mielikuvaa ja uudistamme kauppakonseptejamme."

**Jorma Rauhala, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja**

K-ryhmän ruokakaupoissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. K-ruokakaupan asiakas-tyytyväisyydestä vastaavat K-ruokakauppiat, joiden kanssa Kesko toimii ketjuliiketoimintamallilla. K-ruokakauppojen ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K. K-ruokakaupat ovat alansa vastuullisimpia maailmassa. Lisäksi vahvuuksia ovat ylivoimaiset tuoreosastot, ammattitaitoinen palvelu, monipuoliset ja laadukkaat valikoimat, suomalaiset tuotteet ja oma tuotemerkki Pirkka.

### K-ryhmä tarjoaa Suomen kattavimman ja palvelevimman lähikauppaverkoston.

Vuoden 2016 huhtikuussa tehdyn Suomen Lähikaupan oston myötä K-ryhmä tarjoaa Suomen kattavimman ja palvelevimman lähikauppaverkoston. Siwat ja Valintatalot muuttuvat K-Marketeiksi kevääseen 2017 mennessä ja siirtyvät K-kauppiaille vaiheittain vuoden 2018 loppuun mennessä.

Myös K-Supermarket-ketju laajenee. Vuosina 2016 ja 2017 perustamme lähes 30 täysin uutta kauppa ja toteutamme yli 20 kaupan kokonaisuudistusta.

Uudistamme koko hypermarket-konseptimme ja uudistamme kaikki K-Citymarketit vuoteen 2018 loppuun mennessä. Tavoitteena on luoda 81 erilaista, valikoimaltaan ja palveluiltaan oman asiakaskuntansa näköistä K-Citymarketia. Vuoden 2016 loppuun mennessä uudistus oli toteutettu 23 kaupassa.

Kesko keskittyy strategiansa mukaisesti Suomen päivittäistavarakauppaan. Kesko myi Venäjän päivittäistavarakaupan liiketoiminnot marraskuussa 2016 venäläiselle päivittäistavarakaupan toimijalle Lentalle.

### K-ruokakauppioiden tehtävänä on räätälöidä kauppansa mahdollisimman hyvin paikalliset asiakastarpeet huomioiviksi.

Keskon päivittäistavarakaupan henkilöstömäärä oli vuoden 2016 lopussa 10 338. K-ryhmä (Kesko ja K-kauppiat) on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa noin 37–38 %:n markkinaosuudella (Keskon oma arvio Suomen Lähikaupan hankinnan myötä).

Keskon päivittäistavarakaupan ja K-ruokakauppioiden yhteistyö perustuu ketjutoimintaan, jolla taataan asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen. Keskon keskeisiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjuko-  
septien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Kesko sopii myös pitkäaikaiset yhteistyömallit eri kumppaniyritysten kanssa. Keskitetty toiminta takaa tehokkaan kilpailukyvyn.

K-ruokakauppioiden tehtävänä on räätälöidä kauppansa mahdollisimman hyvin paikalliset asiakas-  
tarpeet huomioiviksi. K-kauppiat huolehtivat oman kauppansa valikoimista, asiakkaiden palvelu-  
sta, henkilökunnan osaamisesta, tuotteiden laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kaup-  
piat rakentavat paikallisten asiakkaidensa tarpeita vastaavan valikoiman sekä palvelut heidän  
toiveitaan kuunnellen ja Plussa-kanta-asiakasohjelman asiakastietoa hyödyntäen. K-ruokakauppias  
täydentää ketjunsä yhteistä valikoimaa esimerkiksi paikallisilta tuottajilta saatavilla tuotteilla.

### **Digitaalisilla palveluilla asiakas saa K-ruokakaupoilta yhä henkilökohtaisempia etuja ja paikallisia kauppakohtaisia tarjouksia.**

Keskon ja K-ruokakauppioiden yhdessä kehittämät digitaaliset palvelut tarjoavat asiakkail-  
le ideoita ja inspiraatioita ruoanlaittoon sekä helpompia tapoja ruokaostoksien tekemiseen.  
Digitaalisilla palveluilla asiakas saa K-ruokakaupoilta yhä henkilökohtaisempia etuja ja paikallisia  
kauppakohtaisia tarjouksia. K-ruoka-mobiilisovellus tarjoaa älykkään ostoslistan, joka suosittelee  
asiakkaan usein ostamia tuotteita, sekä tuhansia reseptejä ohjeineen.

Paikallisesti toimivia ruoan verkkokauppoja sekä Tilaa ja nouda -palveluja tarjoaa jo lähes 100  
K-ruokakauppaa ympäri Suomen. Asiakkaan hyödynnettävissä on tutun kaupan laaja valikoima ja  
edulliset hinnat myös verkossa. Kiireisten asiakkaiden arkea helpottavia itsepalvelukassoja on jo  
kymmenissä K-ruokakaupoissa ympäri Suomen.

## **Päivittäistavarakaupan kilpailuedut**

- Markkinoiden inspiroivimmat kaupat
- K-ruokakauppojen räätälöiminen paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti
- Suomen laajin lähikauppapalvelujen verkosto lisäpalveluineen
- Parhaimmat tuoreosastot ja laajimmat valikoimat – myös lähiruoassa
- K-kauppiasyrittäjyys takaa laadun ja asiakaslähtöisyyden
- Edulliset ja laadukkaat Pirkka- ja K-Menu-tuotteet
- Kotimaisuus ja vastuullisuus – noin 80 % valikoimista suomalaisia tuotteita
- Laaja valikoima asiakkaan arkea helpottavia digitaalisia palveluja sekä kattava ruoan verkkokauppaverkosto
- Tehokas asiakasdialogi – jopa miljoona asiakaspalautetta vuodessa



## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

### Mitä teemme

- K-ruokakaupat uudistuvat
  - Painopisteet tuoreudessa, suomalaisuudessa, laajassa valikoimassa ja palvelussa
  - Jokaisessa K-kaupassa on K-kauppias, joka räätälöi kauppansa paikallisten asiakastarpeiden mukaisesti
  - Investoinnit lähikauppaverkostoon. Suomen Lähikaupan yritysoston myötä kaikki Siwat ja Valintatalot muuttuvat K-Marketeiksi vuoden 2017 kevään aikana ja siirtyvät kauppiaille vaiheittain vuoden 2018 loppuun mennessä
  - Uudistamme Nesteen ja Keskon lähes 70 yhteistä asemaa Neste K -liikenneasemiksi vuoden 2017 loppuun mennessä, tavoitteena noin 100 Neste K -aseman verkosto
  - Kaikki K-Citymarket-ketjun kaupat uudistuvat vuoden 2018 loppuun mennessä
  - Uusia palveluja ja kumppaneita K-ruokakauppojen yhteyteen, kuten Starbucks, Posti, DHL, itsepalvelukassat, ruoan verkkokauppa
- Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme
  - Asiakasdialogin vahvistaminen
  - Asiakastyytyväisyyden parantaminen
  - Houkuttelevat ja henkilökohtaiset tarjoukset
- Digitaalinen asiakaskokemus
  - Asiakastiedon entistä tehokkaampi hyödyntäminen
  - Asiakkaalle merkitykselliset mobiilipalvelut ja kohdennettu markkinointi
  - Ruoan verkkokaupan kasvattaminen ja uusien ratkaisujen tuominen asiakkaan ulottuville. Tilaa ja nouda -palvelut laajentuvat edelleen joka puolella Suomea
  - Uudistunut Plussa-kanta-asiakasjärjestelmä: ostohistoriaan perustuvat henkilökohtaiset tarjoukset
- Kauppiat laadun takeena
  - Varmistamme, että kauppiasyrittäjyys on jatkossakin kannattavaa ja kiinnostavaa, mahdollisuus useampaan kauppaan
  - Jokainen K on erilainen - valikoiman rakentuminen paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti
  - Lähiruoan ja pientuottajien tuotteiden korostuminen valikoimissa
- Kespron liiketoiminnan kasvattaminen
  - Kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen ja uudet kumppanuudet
  - Markkina-aseman vahvistaminen edelleen
  - Tiivis yhteistyö K-ruokakauppojen kanssa

## Ketjut

### K-Citymarket

K-Citymarket on moderni hypermarket, joka tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ja laajat valikoimat elintarvikkeita sekä käyttötavaraa. K-Citymarket tunnetaan parhaista tarjouksistaan, laajoista valikoimistaan ja ruokaosaamisestaan.

### K-Supermarket

Uudistuvan K-Supermarketin missiona on inspiroida suomalaisia syömään paremmin - K-Supermarket on ruokaa rakastavan ykkösvalinta. K-Supermarketin vahvuuksia ovat laatu, uusien ruokaideoiden tarjoaminen, laaja ja ajankohtainen valikoima, paikallisuus sekä ylivertainen asiakaspalvelu.

### K-Market

K-Market on persoonallinen, palveleva, aidosti paikallinen ja lähellä oleva asiakkaan oma lähikauppa, moderni uuden ajan kyläkauppa. K-Market tarjoaa asiakkaille päivittäiseen arkeen liittyvät monipuoliset ruokavalikoimat ja lähipalvelut vaivattomasti.

### Neste K

Neste K -asemat uudistetaan ruokaisiksi ja viihtyisiksi liikenneasemiksi. Asiakkaille tarjoillaan laadukkaita ja yksilöllisiä liikenneasemapalveluita nopeasti ja vaivattomasti. Tavoitteena on rakentaa sadan uudistuneen Neste K -aseman verkosto.

### Kespro

Kespro on Suomen johtava Foodservice-palvelujen tarjoaja (ent. HoReCa) ja tukkukauppa. Kespro toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa ja tarjoaa asiakkailleen monipuoliset hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut.

## Markkinat

Suomen päivittäistavarakaupan markkinat olivat vuonna 2016 noin 16,8 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 1 % (Keskon oma arvio). Kokonaismarkkina on kääntynyt varovaiseen kasvuun, mihin on vaikuttanut muun muassa ruokakauppojen aukioloaikojen vapauttaminen. Suomen päivittäistavaramarkkinoita on viime vuosina leimannut tiukka hintakilpailu.

## Markkinaosuudet

### Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa noin 37–38 % (Keskon oma arvio)  
Kilpailijat: Prisma, S-market ja Alepa/Sale (S-ryhmä), Lidl, Stockmann, Tokmanni sekä M-ketjun myymälät.

### K-Citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea  
Kilpailijat: tavaratalot, hypermarketit, halpahallit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat.

### Foodservice

#### Kespro, Suomi

Markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan noin 43 % (Keskon oma arvio)  
Kilpailijat: Meira Nova, Metro-tukku, Heinon Tukku, Suomen Palvelutukkurit.

**Tiesitkö, että:**

- Siwojen ja Valintatalojen siirryttyä osaksi K-ryhmän ruokakauppoja K-ryhmän lähikauppa-verkostosta tulee Suomen kattavin ja palvelevin. Uusien K-Marketien asiakaskäynnit ja myynti ovat kasvaneet merkittävästi. Kauppojen hintataso on laskenut jopa yli 20 %.
- Syyskuussa 2016 juhlittiin 30-vuotiasta Pirkka-tuotesarjaa. K-ruokakauppojen vähittäismyynnistä omien merkkien osuus on viidenneksen. Erityisesti hedelmät ja vihannekset ovat suosittuja Pirkka-tuotteita. Asiakkaat toivovat sarjaan etenkin sellaisia tuotteita, jotka sopivat erilaisiin erityisruokavalioihin.
- Vuonna 2016 lanseerattu K-Ruoka Awards palkitsi ensimmäistä kertaa ruokamaailman parhaat uutuudet, kiinnostavimmat ihmiset ja puhuttavimmat ilmiöt.
- Kesko ja ruotsalainen ICA aloittivat 2016 kansainvälisen ICA Global Sourcing (IGS) -hankintayhteistyön Keskon käyttötavarakaupassa. K-ruokakauppojen asiakkaille yhteistyö näkyy entistä monipuolisempina käyttötavaran valikoimina, uusina kansainvälisinä merkkituotteina ja edullisempina hintoina.

**Omat merkit vuonna 2016****Pirkka-tuotteita****2 593****(sisältää Pirkka Parhaat)****Pirkka Parhaat  
-tuotteita****203****Pirkka Luomu  
-tuotteita****118****Uusia Pirkka -tuotteita  
lanseerattiin****66****K-Menu-tuotteita:****313****PÍRKKA**

**Päivittäistavarakauppa lukuina**

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2016	2015	2016	2015
K-Citymarket, elintarvike	80	81	1 503	1 505
K-Citymarket, käyttötavara	80	81	575	575
K-Supermarket	228	219	1 764	1 716
K-Market**	638	412	1 208	1 071
Neste K	70	64	112	119
Valintatalo ja Siwa**	340	-	453	-
K-ruoka, Venäjä	-	9	104	106
Muut*	92	109	59	122
<b>Päivittäistavarakauppa, vähittäismyynti</b>			<b>5 777</b>	<b>5 214</b>
Kespro	-	-	789	779
<b>Päivittäistavarakauppa yhteensä</b>	<b>1 448</b>	<b>893</b>	<b>6 566</b>	<b>5 993</b>

\* Sisältää verkkokaupan

\*\* Suomen Lähikaupan kauppojen lukumäärä oli 563

Päivittäistavarakaupan avainlukuja		2016	2015
Liikevaihto	Milj. €	5 236	4 673
Liikevoitto	Milj. €	93,0	249,4
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	175,9	177,5
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	3,4	3,8
Investoinnit	Milj. €	238	129
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj. €	828	871
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	21,3	20,4
Henkilökunta keskimäärin		8 200	6 420

Kiinteistöt		2016	2015
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	524	639
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	377	410
Vuokrakohteet, vuokravastuu	Milj. €	2 101	1 906
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	1 684	1 405



## **K Toiminnassa:** **K-ruokakaupat ottivat käyttöön vegehyllyt**

Kasvisruokien myynti on kasvanut voimakkaasti K-ruokakaupoissa viime vuosien aikana. Kysynnän kasvaessa K-ruokakaupat haluavat tuoda kasvisruokatuotteet entistä helpommin ja selkeämmin esille. Kaupoissa on otettu käyttöön vegehyllyjä, johon kootaan kasviproteiinituotteet.

Vuoden 2016 loppuun mennessä vegehyllyt löytyvät jo yli sadasta K-ruokakaupasta ja niiden määrä lisääntyy. Vegehyllyt on otettu erittäin hyvin vastaan myös asiakkaiden keskuudessa.

Uusia vegetuotteita selvitetään ja otetaan aktiivisesti K-ruokakauppojen valikoimiin. Kauppoihin on tullut paljon uusia kasvipohjaisia tuotteita. Vegetuotteiden kysynnässä voimakkaan kysynnän alueita ovat Helsinki, Turku ja Tampere. Myös opiskelukaupungeissa vegetuotteiden kasvu näkyy selvästi.

"Nyhtökauran nostattama julkisuus on lisännyt myös muiden kasviproteiinituotteiden suosiota. Samaan aikaan käynnissä oleva terveysbuumi on selvästi vaikuttanut tuotteiden kysyntään", toteaa Keskon päivittäistavaratoimialan tavarakaupan johtaja **Ari Akseli**.



## **K** Toiminnassa: **Kinkkutomppu hyödynsi paistinrasvat**

Kiertotalouden hengessä K-ruokakauppojen asiakkaat pääsivät jouluna lahjoittamaan kinkunpaistosta syntyvän paistinrasvan Kinkkutomppu-kampanjalle.

Olemme vastuullisuusohjelmassamme sitoutuneet vähentämään ja hyötykäyttämään toiminnastamme syntyvät jätteet. Kierrätyksen tehostamiseen tähtäävillä toimenpiteillä etsimme aktiivisesti uusia keinoja kiertotalouteen siirtymiseen.

Kinkkutomppu-keräykseen tuodusta paistinrasvasta valmistettiin uusiutuvaa dieseliä ja siitä saadut tuotet lahjoitettiin Hope ry:lle ja IceHeartsille. Keräyksen palautuspisteitä oli 18 paikkakunnalla yhteensä 42 ja ne sijaitsivat pääosin K-ruokakauppojen yhteydessä.

Asiakkaan tuli toimittaa kinkun rasva Kinkkutomppu-keräyspisteeseen. Arviolta 40 000 kotitaloutta osallistui kampanjaan ja paistorasvaa kertyi noin 12 000 kg. Tästä määrästä valmistetulla dieselillä pystytään ajamaan noin 150 000 kilometriä eli neljästi maapallon ympäri.

K-ryhmän lisäksi Kinkkutomppussa mukana olivat Kemianteollisuus, Neste, Lassila & Tikanoja, Suomen Pakkauskierrätys RINKI, Vesilaitosyhdistys, Honkajoki, Maa- ja kotitalousnaiset sekä YTP ry.



## **K Toiminnassa:** **Vähensimme suolaa Pirkka Pikkusudet kauraciabattasämpylöistä**

Pirkka-tuotteiden valintaa tekevä asiantuntijaraati huomioi aina tuotteiden ravitsemukselliset ominaisuudet. Kiinnitämme erityistä huomiota rasvaan, sokeriin ja suolaan, sillä omien merkkien avulla voimme vaikuttaa asiakkaiden terveellisempiin valintoihin. Keväällä 2017 markkinoille tulevista Pirkka Pikkusudet kauraciabattasämpylöistä vähensimme suolaa, sillä emme halunneet tehdä voimakassuolaista tuotetta kohderyhmälle, lapsille ja nuorille.

”Pirkka Pikkusudet kauraciabattasämpylät ovat [Koripalloliiton yhteistyöhön](#) linkittyvä tuote, jonka kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret. Siksi päätimme lähteä tämän tuotteen kohdalla vielä kerran uudelle tuotekehityskierrokselle. Piilosuolaa saamme muutenkin paljon ravinnostamme. Se on asia, johon voimme Pirkka-tuotteiden tuotekehityksessä vaikuttaa”, sanoo Keskon tuote-tutkimuspäällikkö **Heta Rautpalo**.

Yleensä tuotteita arvioi tuotekehityksen asiantuntijaraati, mutta Pirkka Pikkusudet kauraciabattasämpylöiden tuotekehitysnäytteitä arvioimaan kerääntyivät pöydän ympärille K-Supermarketin Pirkka-leipäkilpailun voittajat.

Panelistit arvioivat esimerkiksi tarjolla olevien ehdokkaiden ulkonäköä kuvioinnin, paistopinnan ja -värin perusteella, rakennetta sitkoisuuden, rapeuden ja murustuvuuden osalta sekä ennen kaikkea sitä, miltä sämpylät maistuvat.



Sämpylöiden tuotetietoja tarkasteltaessa tuli kuitenkin esille, että voittajatuotteen suolapitoisuus nousisi voimakassuolaisuuden raja-arvon yli. Vaikka leivissä yksi makuun merkittävästi vaikuttava tekijä on leivän suolapitoisuus, ei lapsille ja nuorille haluta kuitenkaan ehdoin tahdoin tehdä voimakassuolaista tuotetta. Raadin päätös oli antaa tuotepäällikön tehtäväksi pyytää sämpylöiden valmistajalta vielä kertaalleen näyte, jonka suolapitoisuus on enintään 1,1 %.

Kypsänä pakasteena keväällä 2017 markkinoille tulevien Pirkka Pikkusudet kauraciabattasämpylöiden uudet näytteet, joista suolaa on vähennetty alle voimakassuolaisuuden rajan, arvioidaan aistinvaraisesti vielä K-Koekeittiöllä ennen lopullista tuotteen hyväksymistä.

”Koripalloliiton ja K-ruokakauppojen yhteistyössä ravinnon merkitys korostuu. Pystymme Pirkka-brändin avulla kertomaan koko kansalle liikkuvien nuorten ruokavalion tärkeydestä tai vaikkapa hyvistä eväistä treenikassiin, johon tämänkin sämpylän valikoimiin tulolla pyritään”, sanoo Heta Rautpalo.



## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimiala tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkailleen kattavat rautakauppatuotteiden sekä sähkö- ja LVI-tuotteiden valikoimat, Pohjois-Euroopan kattavimman kauppaverkoston, verkkokaupat ja digitaaliset palvelut. Toimialaan kuuluvat myös huonekalukaupan, maatalous- ja konekaupan sekä vapaa-ajankaupan liiketoiminnot.



"Strategisena tavoitteenamme on kasvu ja markkina-aseman vahvistaminen Euroopassa. Kehitämme voimakkaasti digitaalisia palveluitamme ja hyödynnämme synergioita asiakkaidemme hyväksi."

**Terho Kalliokoski, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja**

Rakentamisen ja talotekniikan kaupalla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstömäärä vuoden 2016 lopussa oli 15 630.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Kesko on Suomen markkinajohtaja ja rautakaupassa Euroopan viidenneksi suurin alan toimija. Kesäkuussa 2016 toteutetun Onnisen hankinnan myötä Keskoista tuli merkittävä toimija Pohjois-Euroopan teknisen tukkukaupan markkinoilla. Ainutlaatuisen rakentamisen ja talotekniikan kaupan yhdistelmä kykenee tarjoamaan markkinoiden monipuolisimman tuotteiden ja niihin liittyvien palveluiden kokonaisuuden rakennusalan yritysasiakkaille.

### Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Kesko on Suomen markkinajohtaja ja rautakaupassa Euroopan viidenneksi suurin alan toimija.

Rautakaupan ketjut ovat K-Rauta, Bygghälsan, K-Senukai ja OMA. Rautakesko Yrityspalvelu palvelee rautakaupan suuria yritysasiakkaita Suomessa. Onninen toimittaa tuotteita ja palvelu-

kokonaisuuksia urakoitsijoille, teollisuudelle, infrarakentamiseen ja jälleenmyyntiasiakkaille. Onninen Express -myymälöitä ja Onnisen myyntipisteitä on yhteensä noin 140.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä noin 65 % tuli yritysasiakkailta.

Baltian ja Valko-Venäjän rautakaupan toiminnot keskitettiin huhtikuussa 2016 toteutetulla järjestelyllä Kesko Senukaihin, jotta sitä voitaisiin johtaa yhtenä kokonaisuutena. Kesko Senukai on alueen selkeä markkinajohtaja ja sen liiketoiminnassa nähdään paljon kasvupotentiaalia.

Uuden K-Rauta-ketjun rakentaminen alkoi kesäkuussa, kun K-Rauta- ja Rautia-ketjut päätettiin yhdistää Suomen suurimmaksi rautakauppaketjuksi ja uudistaa samalla K-Raudan brändi. K-Raudan brändi uudistetaan kaikissa toimintamaissa vaiheittain.

### K-Rauta- ja Rautia-ketjut yhdistetään yhdeksi uudeksi K-Rauta-ketjuksi, jolla on uusi brändi-ilme.

Rautakaupan omat merkit Cello, PROF, FXA ja Fiorin tarjoavat asiakkaille luotettavia ja edullisia kodin ja puutarhan tuotteita sekä rakentamisen ja remontoinnin työvälineitä. Onnisen omista merkeistä Onnline tarjoaa sähkö-, LV-, ilmastointi- ja kylmäalan tuotteita yritysasiakkaille. OPAL-merkin sähkö- ja LVI-tuotteet on suunniteltu ensisijaisesti kuluttajille.

Huonekalukaupan ketjut Asko ja Sotka palvelevat asiakkaitaan verkkokauppojen lisäksi Suomessa 86 kaupalla ja Virossa 10 kaupalla.

Maatalous- ja konekauppa käsittää K-maatalouden Suomen kauppiasliiketoiminnon sekä Konekeskon konemyynnin toiminnot, joita on Suomen lisäksi myös Baltian maissa.

Vapaa-ajankaupan ketjut ovat Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kookenkä. Intersport Finland Oy on ketjuineen Suomen urheilukaupan markkinajohtaja. Ketjut ovat osa kansainvälistä Intersport-ketjua, joka toimii tänä päivänä kuudessa maanosassa ja yhteensä 66 eri maassa. Vuoden aikana uutena ketjuna Suomessa aloitti toimintansa urheilullisiin vapaa-ajan jalkineisiin keskittyvä The Athlete's Foot. Kenkäkesko Oy toimii Kookenkä-kauppojen ketjuyksikkönä.

Laajan kauppapaikkaverkoston lisäksi vapaa-ajan kaupan ketjuilla on omat verkkosivustot ja verkkokaupat, joiden merkitys vähittäiskaupassa kasvaa koko ajan.

## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

- Kasvaa yhä merkittävämmäksi toimijaksi Euroopassa, luontaisimpana kasvualueina Pohjoismaat ja Baltia. Kannattavuuden parantaminen ja orgaaninen kasvu etusijalla.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan yhteisten asiakkaiden parempi palveleminen ja synergia potentiaalin hyödyntäminen
- Baltian ja Valko-Venäjän kannattavan kasvun jatkaminen, tavoitteena 1 miljardin euron liikevaihto lähivuosina
- Markkina-aseman ja kannattavuuden vahvistaminen Suomessa
- Ruotsissa ja Norjassa jatkamme kannattavuuden parantamista ja haemme kannattavaa kasvua
- Huonekalukaupan, urheilukaupan, maatalouskaupan, konekaupan ja kenkäkaupan arvon kasvattaminen

### Mitä teemme

- Onnisen hankinta on erinomainen perusta Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan kannattavalle kasvulle Suomessa ja muualla Euroopassa. Strategian toteuttamisen vauhdittamiseksi rakentamisen ja talotekniikan kauppa jaettiin neljään liiketoimintayksikköön: yritysasiakasliiketoiminta (B2B), kuluttaja-asiakasliiketoiminta (B2C), ulkomaat ja Suomi, joita tukevat kaikille yhteiset toiminnot.
- Palvelemme yhteisiä asiakkaitamme laajemmalla tuotevalikoimalla ja sujuvammilla asioinnilla. Hyödynnämme synergioita erityisesti hankinnassa, logistiikassa, kauppapaikoissa ja ICT-ratkaisuissa.
- Kesko Senukai -kokonaisuus mahdollistaa tehokkaan johtamisen. Suunnitelmissa on koko kauppaverkoston uudistaminen ja muuttaminen K-Senukai-konseptiin Baltiassa sekä 100 miljoonan euron investoinnit uusiin kauppoihin vuoteen 2020 mennessä. Riiassa ja Tallinnassa olevat kaupat ovat jo valmiina uudistustöiden aloittamiselle.
- Yhdistämme K-Rauta- ja Rautia-ketjut yhdeksi uudeksi K-Rauta-ketjuksi, jolla on uusi brändi
- Uusi K-Rauta.fi
- Laajennamme Onninen Express -verkostoa
- Rautakaupan ja Onnisen yritysasiakkaille yhteinen verkkokaupparatkaisu
- Remontoivien asiakkaiden palvelun kehittäminen, esimerkiksi Remonttimestari-konseptilla
- Rakennamme maakohtaisen rakentamisen ja talotekniikan kaupan liiketoimintakokonaisuuden Onnisen ja rautakauppaketjujen välille
- Kasvatamme liiketoimintojen arvoa, kehitämme ketjujen kilpailukykyä ja hyödynnämme synergioita

## Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kilpailuedut

- Asiakstarpeisiin perustuvat ketjukonseptit ja palvelukokonaisuudet
- Eri asiakasryhmien palveleminen samasta myymäläverkostosta
- Kattava myymäläverkosto ja laajat sähköiset palvelut
- Verkon ja perinteisen kauppaverkoston tehokas yhdistäminen
- Ammattitaitoinen asiakaspalvelu myymälässä ja sähköisissä kanavissa
- Tunnetut ja luotetut kauppaketjut sekä tuotebrändit
- Tehokas hankinta ja logistiikka
- Kansainvälisesti yhtenäiset toimintamallit

## Rakentamisen ja talotekniikan kaupan ketjut

### K-Rauta

Kansainvälinen K-Rauta tarjoaa rakentamisen, remontoinnin, pihan ja puutarhan sekä sisustamisen ja kodin kalustamisen tuotteet ja palvelut kuluttaja-, projekti- ja yritysasiakkaille. K-Rautoja on Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä. Suomessa kaikissa K-Raudoissa toimii kauppiasyrittäjä.

### Byggmakker

Byggmakker on Norjan johtavia rautakauppatoimijoita, joka tarjoaa koko maan kattavan kauppaverkoston ja erittäin vahvan yritysasiakasosaamisen. Lähes kaikki Byggmakker-kaupat toimivat kauppiasmallilla.

### K-Senukai

K-Senukain kaupat tarjoavat Liettuassa asiakkailleen laajat non-food-tuotteiden valikoimat painottuen erityisesti rakentamiseen ja asumiseen liittyviin tuotteisiin. Myös Latvian ja Viron K-Raudat uudistetaan K-Senukai-konseptiin vuoteen 2020 mennessä.

### OMA

OMA on Valko-Venäjän suurin rautakauppaketju.

### Rautakesko Yrityspalvelu

Rautakesko Yrityspalvelun asiakkaita ovat valtakunnalliset ja suuret alueelliset rakennusliikkeet, kiinteistöhuoltoyritykset, taloteollisuus ja muut yritysasiakkaat. Yrityspalvelun vahvuutena ovat laajat rautakauppatuotteiden valikoimat ja kiinteä yhteistyö K-Rauta-kauppaverkoston kanssa, jonka kautta varastotoimitukset kulkevat.

### Onninen

Onninen ja Onninen Express -myymälät palvelevat yritysasiakkaita. Onninen toimittaa tuotteita ja palvelukokonaisuuksia urakoitsijoille, teollisuudelle, infrarakentamiseen ja jälleenmyyntiasiakkaille. Myymälöiden tuotevalikoimassa on LVI-, sähkö- ja kylmätuotteita sekä muita teknisiä tuotteita. Asiakkaat voivat noutaa päivittäin tarvittavat tuotteet Onninen Express -myymälän valikoimasta. Myymälään voi tilata noudettavaksi myös varastovalikoiman tuotteita. Onninen Express -myymälöitä ja Onnisen myyntipisteitä on yhteensä noin 140 Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä.

Elfin-ketjun toimintaan kuuluu noin 190 itsenäistä sähköurakoitsijaa, joiden kanssa Onninen toimii yhteistyössä ympäri Suomen.

Hanakat-ketju on noin 80 itsenäisen LVI-yrittäjän muodostama jälleenmyyntiverkosto Suomessa.

Elfag-ketju on yksi Norjan suurimmista sähköurakoitsijaketjuista, johon kuuluu noin 150 yritysjäsentä.




## Maatalous- ja konekaupan ketjut

### K-maatalous

Suomessa maatalousasiakkaita palvelee kattava K-maatalous-kauppojen kauppaverkosto. K-maatalous-kauppioiden asiakkaita ovat maatalousyrittäjät, koneurakoitsijat sekä hevosalan ammattilaiset ja harrastajat.

### Konekesko

Konekesko on rakennus-, materiaalinkäsittely-, ympäristö- ja maatalouskoneiden sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin, kauppaan ja jälkimarkkinointiin keskittyvä konekaupan yritys. Konekesko toimii Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa.



## Vapaa-ajankaupan ketjut

### Intersport, Intersport.fi

Intersport on Suomen urheilukaupan markkinajohtaja, joka työllistää yhdessä kauppiasyrittäjien kanssa lähes 1 000 henkeä 57 kaupassa ja verkkokaupassa. Ketjun menestys perustuu urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden laajoihin valikoimiin, hyvään palveluun, laadukkaisiin tuotteisiin, monipuolisiin huoltopalveluihin sekä asiantuntevaan asiointiin niin kaupassa kuin verkossakin.

### Budget Sport, Budgetsport.fi

Budget Sport -kauppoja on kymmenen eri puolilla Suomea. Kauppojen tavoitteena on tarjota asiakkailleen urheilukaupan tuotteita nopeammin, helpommin ja edullisemmin kuin kilpailijansa. Monipuolinen verkkokauppa täydentää asiakaskokemuksen.

### The Athlete's Foot, theathletesfoot.fi

The Athlete's Foot toimii urheilullisten vapaa-ajanjalkineiden, sneakereiden sekä vaatteiden jälleenmyyjänä. Ketju edustaa maailman tunnetuimpia urheilumerkkejä sekä -malleja ja haluaa tukea asiakkaidensa intohimoa urheiluun ja tuoda tyyliä heidän elämäänsä.

### Kookenkä, Kookenka.fi

Kookenkä on Suomen suurin koko perheen kenkäkauppaketju. Ketjun 37 myymälää ja verkkokauppa kattavat koko maan.



## Huonekalukaupan ketjut

### Asko

Asko on suomalainen huonekalukaupan ja kodinsisustamisen tunnetuin ja luotetuin tuotemerkki. Askossa on laatu- ja asiakas- ja kodin sisustajalle kilpailukykyinen mallisto sekä alan aktiivisin ja luotettavin palvelu. Askolla on kauppoja ja verkkokaupat Suomessa ja Virossa.

### Sotka

Sotka on suomalainen kalusteiden tarjoaja ja iloisesti yllättävä kodin sisustaja, joka antaa asiakkailleen sopivia ratkaisuja elämän muuttuviin tarpeisiin. Sotkalla on Suomessa ja Virossa kauppoja ja verkkokauppa.



## Markkinat

### Rauta- ja sisustuskaupan markkinat maittain ja niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %)

Rauta- ja sisustuskaupan koko toimialueella markkinat ovat noin 22 mrd. euroa\*  
 Suomi 3,1 mrd. euroa (1,5 %), (RaSi ry)  
 Ruotsi 4,2 mrd. euroa (4,4 %)\*  
 Norja 4,0 mrd. euroa (4,8 %), (Virke)  
 Viro 0,4 mrd. euroa (8,1 %)\*  
 Latvia 0,4 mrd. euroa (1,9 %)\*  
 Liettua 0,5 mrd. euroa (2,6 %)\*  
 Venäjä 8,3 mrd. euroa (1 %)\*  
 Valko-Venäjä 1,1 mrd. euroa (10 %)\*

### Onnisen markkinat maittain ja niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %)

Suomi 2,0 mrd. euroa (4,7 %), (STK, LVI-TEK)  
 Ruotsi 3,5 mrd. euroa (6,0 %), (SEG, RGF)  
 Norja 1,3 mrd. euroa (3,6 %), (EFO)  
 Puola 4,4 mrd. euroa (-5 %)\*  
 Viro 0,3 mrd. euroa (6,2 %)\*  
 Latvia 0,3 mrd. euroa (-15,6 %)\*  
 Liettua 0,4 mrd. euroa (1,2 %)\*

### Maatalous- ja konekaupan markkinat ja niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %)

Maatalouskaupan markkinat ovat noin 1,9 mrd. euroa ja ne laskivat hieman edellisestä vuodesta. Konekeskon tuotealueiden kokonaismarkkinat ovat Suomessa noin 0,9 mrd. euroa ja ne laskivat hieman edellisestä vuodesta. Baltiassa Konekeskon tuotealueiden kokonaismarkkinat ovat noin 0,6 mrd. euroa ja ne kasvoivat selkeästi edellisestä vuodesta.\*

### Vapaa-ajankaupan markkinat Suomessa ja niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %)

Urheilukauppa noin 0,9 mrd. euroa (3,6 %), (Tilastokeskus)  
 Jalkinekauppa noin 0,3 mrd. euroa (2,3 %), (TMA ja Keskon oma arvio)

### Huonekalukaupan markkinat Suomessa ja niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %)

Kodin sisustaminen ja huonekalukauppa 1,5 mrd. euroa (1,8 %) (Tilastokeskus)

\* Keskon oma arvio

## Markkinaosuudet

### Rautakauppa

Suomi 41 % (RaSi ry).  
Pääkilpailijat: STARK, S-ryhmä ja Bauhaus

Ruotsi 5 % (HUI ja Keskon oma arvio).  
Pääkilpailijat: Woody, XL Bygg, Beijer ja Bauhaus

Norja 16 % (Virke ja Keskon oma arvio).  
Pääkilpailijat: Optimera/Monter, Mestergruppen, Coop, Maxbo

Viro 24 %\*.  
Pääkilpailijat: Ehitus ABC, Bauhof, Espak ja Bauhaus

Latvia 11 %\*  
Pääkilpailijat: Depo DIY ja Kursi

Liettua 30 %\*.  
Pääkilpailijat: Ermitazas, Moki-Vezi ja Lytarga

Venäjä 2 %\*.  
Pääkilpailijat: Leroy Merlin, OBI, Castorama, Maxidom ja Petrovich

Valko-Venäjä 10 %\*.  
Pääkilpailijat: Mile, Materik ja Praktik

### Onninen

Suomi 37 % (STK, LVI-TEK).  
Pääkilpailijat: LVI Dahl, Ahlsell, SLO ja Rexel

Ruotsi 6 % (SEG, RGF).  
Pääkilpailijat: Ahlsell, Dahl, Elektroskandia ja Rexel

Norja 20 % (EFO).  
Pääkilpailijat: Elektroskandia, Solar ja Ahlsell

Puola 5 %\*.  
Pääkilpailijat: TIM, Sonepar, Grodno, Bims, Tadmar (Saint-Gobain) ja Grudnik

Viro 13 %\*.  
Pääkilpailijat: FEB (Ahlsell), SLO ja W.E.G (Würth)

Latvia 4 %\*.  
Pääkilpailijat: Sanistal, EVA-SAT ja SLO

Liettua 4 %\*.  
Pääkilpailijat: Sanistal, Dahlgera (Dahl) ja Elektrobalt (Würth)

### Maatalouskauppa

Suomi 27 %\*.  
Pääkilpailijat: Danish Agro (Hankkija Oy), Turun Konekeskus ja Raisioagro

### Konekauppa

Suomi (lähde: Trafi)  
Perämootorit\*\* 45 % (Yamaha)  
Veneet\*\* 23 % (Yamarin, Suvi)  
Moottoripyörät\*\* 23 % (Yamaha)  
Traktorit\*\* 10 % (Massey Ferguson)  
Kevyet < 750 kg tavarakuljetusperävaunut  
15 % (Muuli)

Baltia 19 % (Keskon oma arvio)

### Urheilukauppa

Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kesport

Suomi 30 %  
(Tilastokeskus ja Keskon oma arvio). Pääkilpailijat: Stadium, XXL, Sportia ja Top Sport

### Kenkäkauppa

Kookenkä ja Kenkäexpertti

Suomi 10 %\*.  
Kilpailijat: muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilukaupat ja verkkokaupat

### Huonekalukauppa

Asko ja Sotka

Suomi 23 %\*.  
Kilpailijat: IKEA, JYSK, Masku ja Isku

\* Keskon oma arvio

\*\* Rekisteröitävät

**Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina**

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2016	2015	2016	2015
K-Rauta*	46	45	582	567
Rautia*	93	93	430	427
Rautakesko Yrityspalvelu	-	-	225	192
Onninen, Suomi	50	-	481	-
Asko*	35	34	98	94
Sotka*	53	53	97	94
Intersport*	58	60	192	194
Budget Sport*	11	11	48	46
The Athlete's Foot	3	-	1	-
Kookenkä*	38	38	32	32
K-maatalous**	78	80	424	437
Konekesko, Suomi	0	1	144	154
Muut***	34	45	18	85
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>499</b>	<b>460</b>	<b>2 770</b>	<b>2 322</b>
K-Rauta, Ruotsi	20	20	217	209
Onninen, Ruotsi	17	-	138	-
Bygghälsan, Norja	80	88	659	669
Onninen, Norja	26	-	169	-
<b>Muut Pohjoismaat yhteensä</b>	<b>143</b>	<b>108</b>	<b>1 183</b>	<b>878</b>

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2016	2015	2016	2015
Senukai, Liettua	22	20	357	328
Asko ja Sotka, Viro*	12	10	10	9
K-Rauta, Viro	8	8	92	87
K-Rauta ja K-Senukai, Latvia	8	8	48	52
Onninen, Baltia	15	-	39	-
Konekesko, Viro	-	-	46	40
Konekesko, Latvia	-	-	35	38
Konekesko, Liettua	-	-	50	38
<b>Baltia yhteensä</b>	<b>65</b>	<b>46</b>	<b>677</b>	<b>592</b>
K-Rauta, Venäjä	13	13	174	192
Onninen, Venäjä	-	-	2	-
OMA, Valko-Venäjä	16	12	101	116
Onninen, Puola	36	-	114	-
Intersport, Venäjä	-	18	7	12
<b>Venäjä, Valko-Venäjä ja Puola yhteensä</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>399</b>	<b>320</b>
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ulkomaat yhteensä</b>	<b>273</b>	<b>197</b>	<b>2 258</b>	<b>1 790</b>
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä</b>	<b>772</b>	<b>657</b>	<b>5 028</b>	<b>4 112</b>

\* Sisältää verkkokaupan

\*\* Vuonna 2016 Rautioista 39 oli samalla K-maatalouskauppoja. Vuonna 2015 Rautioista 45 oli samalla K-maatalouskauppoja

\*\*\* Lukuihin sisältyy 11 (16) Kenkäexpertti-liikettä, 23 (25) Kesport-liikettä ja 3 Athlete's foot -liikettä. Vuoden 2015 lukuihin sisältyy 4 Musta Pörssiä.

<b>Rakentamisen ja talotekniikan kaupan avainlukuja</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Liikevaihto	Milj, €	4 100	3 250
Liikevoitto	Milj, €	60,8	-57,2
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj, €	97,9	63,6
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	2,4	2,0
Investoinnit	Milj, €	452	55
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj, €	1 000	823
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	9,8	7,7
Henkilökunta keskimäärin		12 744	11 269

<b>Kiinteistöt</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Omistuskohteet, pääomat	Milj, €	342	357
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	421	404
Vuokrakohteet, vuokravastuu	Milj, €	791	672
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	1 251	1 014



## **K Toiminnassa:** **K-Rauta Remonttimestari auttaa asiakasta onnistumaan remontissa**

Kuluttajat tekevät entistä vähemmän itse rakentamiseen ja remontointiin liittyviä projekteja ja ulkoistavat niitä ammattilaisten tehtäväksi. Syitä on monia: rakentaminen ja remontointi teknistyy samalla kun sääntely lisääntyy.

Väestön ikääntymisen ja vaurastumisen myötä palveluita myös käytetään enemmän. K-Raudan selvitysten mukaan remontti saattaa arveluttaa asiakasta – ei oikein tiedä mitä siinä tapahtuu ja kuinka paljon se maksaa. Näihin tarpeisiin vastaa K-Rauta Remonttimestari -palvelukonsepti.

K-Rauta Remonttimestari auttaa kuluttaja-asiakasta onnistumaan remonteissa suunnittelusta remontin valmistumiseen saakka. Syksyn 2016 aikana tätä monikanavaista palvelukonseptia on testattu kahdessa K-Raudassa keittiöremonttien alueella sekä tarjottu asiakkaille verkossa keittiöremontointiin liittyvää sisältöä ja inspiraatiota herättäviä suunnitteluohjelmia.

Palvelukonsepti on luotu auttamaan asiakkaita remonteissa. Tällä hetkellä konseptin avulla voidaan tarjota Cello-keittiöitä avaimet käteen -periaatteella.

Asiakkaalle tarjottavat digitaaliset palvelut on nivottu yhteen sujuvaksi osaksi asiakkaan polkua verkosta myymälään.



Keittiöremontista kiinnostuneelle on verkossa tarjolla tietoa esimerkiksi siitä, mitä eri asioita keittiöremonttiin sisältyy ja mitä asioita suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon. Verkkosisäilyssä on tuhti tietopaketti keittiöremontista haaveilijalle miten toteuttaa unelmien keittiö. Voit tutustua sisältöön täällä: <https://www.k-rauta.fi/inspiraatio-ja-ohjeet/keittioremontti> Myymälässä asiakas kohtaa aktiivisen keittiömyyjän, jonka tehtävänä on toteuttaa asiakkaan unelmien keittiö asiakkaan tarpeiden, haaveiden ja muiden reunaehtojen mukaisesti. Myymälöissä on testattu videonäyttöjä, joista asiakas näkee koko keittiöremonttiprojektin kulun alusta loppuun saakka tiiviinä videona. Tätä näyttöä myös myyjät voivat käyttää myynnin apuvälineenä kertoakseen asiakkaalle remontin vaihteista. Asiakas pääsee myös näkemään juuri suunnitellun uuden keittiönsä VR-lasien kautta virtuaalisesti 3D-toteutuksena.

Keittiöremontin ostanut asiakas saa käyttöönsä remonttiprojektin hallinta-aplikaation puhelimeensa. Tämän applikaation kautta asiakas saa tietoa remontin edistymisestä vaihe vaiheelta, voi kommunikoida viesteillä keittiömyyjän kanssa ja löytää remonttiinsa liittyvät dokumentit. Keittiömyyjä toimii Remonttimestarina asiakkaan keittiöremonttiprojektissa eli huolehtii projektin edistymisestä suunnitelmien mukaisesti, viestii asiakkaalle projektista ja kommunikoi urakoitsijan kanssa.

”Ensimmäiset kokemukset piloteista ovat rohkaisevia. Olen varma, että tällä konseptilla pystymme parantamaan remonttia tekevien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tavoitteena onkin erinomainen remonttikokemus. K-Rauta Remonttimestari -konseptia jalkautetaan ja kehitetään edelleen vuoden 2017 aikana, jotta voimme tarjota asiakkaillemme ratkaisut kaikkien huonetilojen remonteihin”, kuluttaja- ja projektiasiakasmyynnin kehitysjohtaja **Sari Hujanen** rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sanoo.

## Sidosryhmäpuheenvuoro: Caverionin ja Onnisen pitkää yhteistyötä pohjustavat laadukas toiminta ja kilpailukyky

Caverionin ja Onnisen yhteistyö on jatkunut kymmeniä vuosia. Caverionin ostotarpeet vaihtelevat suurista ja pitkälle ulottuvista tilauksista pieniin päivittäisiin ostoihin. Onninen on valikoitunut yhteistyökumppaniksi kilpailukyvyyn ja laadukkaan toiminnan perusteella.

Caverion suunnittelee, toteuttaa, huoltaa ja ylläpitää käyttäjäystävällisiä ja energiatehokkaita teknisiä ratkaisuja kiinteistöille ja teollisuudelle. Omassa työssän hankintapäällikkönä vastaan siitä, mitä työmaille ja huoltokohteisiin ostetaan Suomessa. Toimintamme laajuutta kuvaa se, että meillä on eri puolella Suomea yli 800 huoltoautoa ja 4 600 työntekijää.

Ostotarpeet vaihtelevat eli teemme kohteesta riippuen joko suuria ja pitkälle ulottuvia tilauksia tai pieniä päivittäisiä ostoja yhteistyökumppaneilta.

Onniselta käytämme Urakoitsijat- ja Teollisuus-yksiköiden palveluita sekä Onninen Express -myymälöitä. Meillä on toimintaa ympäri Suomea ja se, että pystymme hankimaan tuotteet paikallisesti, on suuri etu – arvoisin, että meillä on satoja noutoja Onninen Express -myymälöistä päivittäin. Meille on tärkeää, että yhteistyökumppanilla on kattava verkosto, josta on saatavilla laajasti tavaraa. Paikallisen toiminnan lisäksi on toinen yhteistyötaso: Onnisen suurasiakasmyynti palvelee Caverionin keskitettyä päätöksentekoa. Organisaatiomme pelaavat hyvin yhteen.

Prosessin tehokkuus on meille tärkeää. Caverionille tulee vuositasolla 400 000 laskua. Tämä edellyttää sitä, että yhteistyökumppanilta on mahdollisuus tilata helposti ja että lasku tulee oikein tiedoin ja meille sopivaa reittiä.

Pidämme yhteistyökumppanin valinnassa tärkeinä kriteereinä luotettavuutta, kilpailukykyä ja laajaa toimintaverkostoa. Onnisen osalta valinta on tehty kilpailukyvyyn ja laadukkaan toiminnan perusteella, ja olemme olleet erittäin tyytyväisiä.



Onninen on ollut meille vuoden 2016 pääyhteistyökumppani. Olemme molemmat juuriltamme yli satavuotiaita yrityksiä ja yhteistyömme on jatkunut kymmeniä vuosia. Se, että Onninen on nyt osa Kesko-konsernia, lisää kiinnostustamme Onniseen ja vahvistaa yhteistyömahdollisuuksiamme entistä enemmän. Uskomme, että yrityskaupan myötä Onnisen palveluvalikoima ja toimintaverkosto laajentuvat.

**Pekka Björkman,**  
hankintapäällikkö, Caverion

## K Toiminnassa: Onninen Norja tarjoaa ratkaisuja hyvinvointiteknologiassa

Väestön vanhenemisen myötä myös teknologian on pystyttävä vastaamaan ikääntyvien haasteisiin. Miten ihmiset pystyisivät asumaan kotona turvallisesti ja pidempään huolimatta sairaudesta ja korkeasta iästä? Millä keinoilla tätä voi tukea? Onninen Norja lähti vastaamaan tämän päivän haasteisiin sekä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kyselyihin, mitä he voisivat tehdä asialle.

”Hyvinvointiteknologia sisältää ratkaisuja, joilla mahdollistetaan turvallinen asuminen kotona ja että kotona voisi asua pidempään”, markkinointipäällikkö **Ann-Katrin Pedersen** Onninen Norjasta sanoo. ”Tarjoamme laajan valikoiman ratkaisuja, jotka sisältävät valvonta- ja hälytysjärjestelmiä, antureita ja järjestelmiä lämmityksen ja valaistuksen ohjaukseen. Näiden ratkaisujen tarkoituksena on luoda turvallisuudentunnetta kotona sekä vapauttaa auttajien ja työntekijöiden aikaa, kun prosessit ja käytännön toimenpiteet yksinkertaistuvat. Hyvinvointiteknologia tuo enemmän aikaa hoivaamiseen, keskusteluun ja ihmiskontaktiin”, hän lisää.

Onninen Norja tarjoaa ratkaisuja niin yrityksille kuin kunnille. Loppuasiakaskunnan muodostavat julkisen sektorin lisäksi yksityishenkilöt. Loppuasiakaskuntaa palvelevat Onnisen yritysasiakkaat. Hyvinvointi-teknologiaan liittyvät ratkaisut ovat saatavissa Onnisen kaikille asiakkaille yhtiön [onshop.no-verkkokaupan](http://onshop.no-verkkokaupan) kautta. Kuluttaja-asiakkaita palvelee [elfag.no](http://elfag.no). Onnisen kanssa yhteistyössä toimiva Elfag on yksi Norjan suurimmista sähköurakoitsijaketjuista.

Hyvinvointiteknologiaan liittyviä ratkaisuja kehitetään ja parannetaan jatkuvasti, jotta asiakas löytää tarvitsemansa kokonaisuuden. Onninen Norjan pääkonttorissa Osllossa on showroom,



Kuva: Gira ja Micro Matic.

jossa esitellään hyvinvointiteknologian tuotteita ja ratkaisuja älytalossa. Showroom on avoinna kaikille Onnisen yritysasiakkaille ja heidän asiakkailleen.

”Näitä tuotteita ja ratkaisuja on itse asiassa ollut valikoimassamme jo pidemmän aikaa. Nyt olemme lisänneet valikoimaan uusia ratkaisuja ja yhdistelleet niitä, jotta loppuasiakas löytää vastauksen tarpeisiinsa helposti. Haluamme olla mukana hyvinvointiteknologian kehityksessä”, Pedersen sanoo.

### Tiesitkö, että:

Onninen on talotekniikkaurakoitsijoiden, teollisuuden, infrarakentamisen ja jälleenmyyntiasiakkaiden tarvitsemien tuotteiden ja palvelujen johtavia toimittajia Itämeren alueella ja Skandinaviassa. Valikoima kattaa lämpö-, vesi- ja energiaratkaisut, kylpyhuone- ja keittiötuotteet, ilmanvaihtotuotteet, ilmastoinnin jäähdytys- ja kylmätuotteet, sähköasennustarvikkeet, valaistuksen, kaapelit ja linjatartvikkeet, maa- ja vesirakentamisen, prosessiputkisto-, teräs- ja metallituotteet, voimansiirron ja voiteluaineet, työkalut, kiinnitystarvikkeet ja suojaimet sekä tietoliikennetuotteet. Valikoimassa on yli 500 000 tuotetta. Valikoima vaihtelee maittain. Onninen Express -myymälöitä ja Onnisen myyntipisteitä on yhteensä noin 140 Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä.

[Lue lisää Onnisen vastuuraportista >>](#)

## K Toiminnassa: Liiteri-kokeilussa testattiin kuluttajien halukkuutta vuokrata K-Raudan työvälineitä

Liiteriksi nimetyssä työvälineiden vuokrauspalvelussa kaupunkilaiset pystyvät vuokraamaan valikoituja K-Raudan työvälineitä verkossa, noutamaan ne Helsingin Teurastamolle pystytetystä 24h-palvelupisteestä tai tilaamaan niille ympäristöystävällisen PiggyBaggy-kotiinkuljetuksen. Tulokset kokeilusta osoittavat että vuokrauspalveluille on kysyntää.

K-Rauta oli kumppanina urbaaneille kodin kunnostajille suunnatussa kokeilussa, jossa laadukkaat akkukäyttöiset Ryobi-työvälineet ja Kärcher-puhdistus- ja siivouslaitteet saattoi vuokrata [Liiteri.net -verkkopalvelusta](#) ja noutaa joukkoliikenteellä helposti saavutettavasta, ympärivuorokauden auki olevasta Liiteri-palvelupisteestä Teurastamolta.

Kiertotalousajattelu perustuu malliin, jossa materiaalit ja arvo kiertävät, ja lisäarvoa luodaan esimerkiksi palveluiden kautta sekä teknologiaa hyödyntämällä. Cleantech ja kiertotalous ovat perinteisesti keskittyneet Suomessakin pääasiassa teollisuuden prosessien optimointiin, eikä niinkään ratkaisujen kehittämiseen kuluttajille.

K-Rauta halusi kokeilulla selvittää, miten se voisi paremmin tarjota kokonaisratkaisuja asiakkaidensa arkeen.

”K-Raudassa olemme perinteisesti ajatelleet, että tehtävämme on myydä mahdollisimman paljon uusia koneita ja laitteita. Ehkäpä kaikki remonttia suunnittelevat asiakkaamme eivät kuitenkaan halua ostaa kaikkia työvälineitä. Näille ei kodissa ehkä ole säilytystilaa tai remontin jälkeen suurta tarvetta. Työvälineiden vuokraamisen mahdollisuus saattaa näin olla tarvittava kipinä remontin aloittamiselle, jolloin K-Raudassa löydämme roolimme suunnitteluapuna ja materiaalien myyjinä.

On ollut mielenkiintoista nähdä, että tällainen vuokrauspalvelu kiinnostaa ihmisiä”, kuluttaja-asiakaskaupasta vastaava johtaja **Virpi Viinikainen** Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sanoo.

Kokeiluun liittyvän VTT:n tekemän haastattelututkimuksen tuloksista selviää, että tilan ja rahan säästö nähdään merkityksellisimpinä syinä palvelun käytölle. Vuokraaminen nähtiin kannattavana silloin, kun käyttö on vähäistä. Haasteeksi nähtiin tuotteiden saatavuus, vuokraushinta, nouto ja palautus nähtiin rajoittavina tekijöinä.

”Kokeilu onnistui hyvin ja kuluttajat lähtivät ennakkoluulottomasti ja innokkaasti kokeilemaan täysin uudenlaista kiertotalouden palvelukokonaisuutta. Tuloksen mahdollisti kokeilussa mukana olleiden yhteistyökumppaneiden onnistunut yhteisöllinen viestintä. Rohkaisevaa oli, että palaute oli kannustavaa jo ensimmäisen vaiheen käytettävyyssokeimuksesta, joka oli vielä vähän hiomaton”, CoReorientin toimitusjohtaja **Harri Paloheimo** sanoo.

”Tulokset ovat myös K-Raudan näkökulmasta mielenkiintoisia, ja näyttää siltä, että vuokrauspalveluille on ainakin kaupunkiympäristössä kysyntää. Arvioimme omaa palvelukehitystämme saatujen tulosten kautta. Kokeilu oli ehdottomasti myönteinen”, Viinikainen sanoo.



Liiteri toteutti menestyksekkään joukkorahoituskampanjan Teurastamon Liiterin jatkolle. K-Rauta toimii kokeilun yritysrahoittajana myös tässä uudessa Teurastamon Liiterin vaiheessa.

Onnistuneen joukkorahoituskampanjan avulla Liiteriä tuottavan CoReorientin tavoitteena vuodelle 2017 on kehittää Liiterin käytettävyyttä, tarjontaa ja sisältöä. Toimintaa jatketaan Helsingin Teurastamon ja Kalasataman alueella. Tämän lisäksi Liiteri-toimintaa laajennetaan ja uudistetaan käytössä olevien resurssien puitteissa. Neuvotteluja käydään myös toiminnan käynnistämisestä muissa kaupungeissa. Toteutus on tapauskohtaisesti joko Liiteri-älykonttipohjalla tai olemassa olevissa tiloissa.

Teurastamon Liiterin toteutti IT-startup CoReorient Oy yhteistyössä VTT:n, SYKE:n ja Helsingin yliopiston Tekes-rahoitteisen AARRE-tutkimusprojektin sekä sen kokeilun kaupallisten yhteistyökumppanien kanssa.

## Autokauppa

VV-Auto on Volkswagen-konsernin valmistamien autojen maahantuontiin, vähittäiskauppaan ja jälkimarkkinointiin erikoistunut yritys, joka kehittää myös edistyksellisiä autoalan palvelukonsepteja. VV-Auto on markkinajohtaja Suomessa.



"Olemme markkinajohtaja Suomessa ja tavoitteenamme on markkinaosuuden kasvattaminen. Kehitämme monikanavaista asiakaskokemusta ja kasvatamme palveluliiketoimintaa."

**Johan Friman, autokaupan toimialajohtaja (1.1.2017 alkaen)**

VV-Auto on Volkswagen-, Audi-, SEAT ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuojia ja markkinoija Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa. VV-Auto toimii myös MAN-kuorma-autojen ja MAN- ja Neoplan-linja-autojen maahantuojana Suomessa. Maahantuonnin lisäksi VV-Auto toimii merkittävänä autojen vähittäiskauppiaana ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa liikkeissään pääkaupunkiseudulla ja Turussa. VV-Auton henkilö-, hyötyauto- ja kuorma-autoasiakkaita palvelee kattavan jälleenmyynti- ja huoltoverkoston kautta koko Suomessa. Perinteisen liiketoimintansa ohella VV-Auto kehittää erilaisia autoalan palvelukonsepteja ja monikanavaisia palveluja. Tarjolla on esimerkiksi verkkokauppoja, mobiiliapplikaatioita ja huollon verkkovarasjärjestelmiä sekä Caara.fi – täysin uudenlainen vaihtoautojen verkkokauppa – joka toimii ainoastaan verkossa ilman perinteisiä myymälöitä.

**Perinteisen liiketoimintansa ohella VV-Auto kehittää erilaisia autoalan palvelukonsepteja ja monikanavaisia palveluja.**

Vuoden 2016 aikana Volkswagen-, Audi- ja SEAT-mallistot uusiutuivat ja monipuolistuivat. Uusina malleina markkinoille tulivat muun muassa Volkswagenin Tiguan, Audin A4 allroad, A5 Coupé ja Sportback, Q2, Q5, Q7 e-tron, SQ7 ja TT RS Coupé ja Roadster sekä SEATin Ateca. Volkswagen-hyötyautojen Volkswagen Amarok tuli markkinoille päivitettyinä ja uudella V6-moottorilla varustettuna. Volkswagen-hyötyautot esitteli myös täysin uudelleen suunnitellun Volkswagen Crafterin, joka saapuu Suomen markkinoille vuonna 2017. Volkswagen rikkoi jälleen ennätyksiä olemalla vuonna 2016 jo kuudennen kerran peräkkäin Suomen ostetuin henkilöautomerkki. Audi ylsi jo 13. vuotta peräkkäin saksalaisten premium-autojen eniten rekisteröidyksi merkiksi Suomessa.

### Vuoden 2016 aikana Volkswagen-, Audi- ja SEAT-mallistot uusiutuivat ja monipuolistuivat.

Volkswagenin tyypin EA 189 -dieselautojen takaisinkutsut ja korjauspäivitykset etenivät vuonna 2016 suunnitellussa vauhdissa. Vuoden loppuun mennessä noin 50 000 autoon oli saatavilla ohjelmistopäivitys ja näistä 25 % päivitettiin vuoden 2016 aikana. Tarvitavat ohjainlaitteen päivitykset olivat saatavilla kaikkiin tapauksen piirissä oleviin 2,0-, 1,6- ja 1,2-litraisiin dieselmootoreihin. Johtuen suuresta eri moottorihjainlaitteiden määrästä, päivityksiä ei tehty samanaikaisesti kaikille malleille. Kaikki korjaustoimenpiteet hyväksyttiin Saksan viranomaisella (KBA) ennen käyttöönottoa. Korjaustoimenpiteiden jälkeen autot täyttävät kaikki EU5-päästöstandardin vaatimukset. Autoihin tehtävät toimenpiteet eivät vaikuta auton polttoaineenkulutukseen, moottorin tehoon, CO<sub>2</sub>-päästöihin, ajokäyttäytymiseen tai akustiikkaan.

### Porschen hankinta tuo K-ryhmään yhden maailman arvostetuimmista autobrandeistä.

Vuoden 2016 lopussa VV-Auto osti Porschen maahantuontia ja jälleenmyyntiä harjoittavan Oy Autocarrera Ab:n koko osakekannan. Osakekauppana toteutetun yritysoston kauppahinta oli noin 27 miljoonaa euroa. Kaupan myötä VV-Auto laajentaa yhteistyötään Volkswagen AG:n kanssa. Porschen lisääminen valikoimaan kasvattaa myyntiä ja parantaa autokaupan kannattavuutta. Porschen hankinta tuo K-ryhmään yhden maailman arvostetuimmista autobrandeistä ja tarjonta laajenee uusiin malleihin sekä uusiin asiakasryhmiin. Porsche panostaa voimakkaasti myös hybridi- ja sähköautomallistoon.

## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

- VV-Auton liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa

### Mitä teemme

- MAN-liiketoiminnan integrointi VV-Autoon ja markkinaosuuden kehittäminen
- SEATin markkinaosuuden kasvattaminen
- Volkswagenin markkina-aseman vahvistaminen
- Porsche-edustuksen hankinta ostamalla Oy Autocarrera Ab

- Palveluliiketoiminnan kasvattaminen

- Caara.fi vaihtoautojen verkkokaupan lanseeraus ja myynnin kasvattaminen
- Uusien innovatiivisten palveluliiketoimintojen lanseeraus
- Jälkimarkkinoinnin myynnin kehittäminen

- Monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen

- Mobiilisovellusten, verkkopalveluiden ja verkkokaupan kehittäminen

## Autokaupan kilpailuedut

- Kansainväliset brändit ja vahva markkina-asema
- Monipuoliset ja monikanavaiset palvelut, ammattitaitoinen henkilöstö
- Vahva myynti- ja jälkimarkkinointiverkosto, tehokas logistiikka

## Brändit



## Markkinat

Vuonna 2016 Suomessa ensirekisteröitiin 118 991 henkilöautoa, 13 523 pakettiautoa ja 3 330 kuorma-autoa. Henkilöautomarkkinat kasvoivat edellisestä vuodesta 9,3 %, pakettiautomarkkinat 18,3 % ja kuorma-automarkkinat 23,0 %.

Volkswagen oli henkilöautojen rekisteröintitilastoissa eniten rekisteröity automerkki. VV-Auton maahantuomien autojen rekisteröinnit olivat yhteensä 24 685 autoa (ei sisällä matkailuautoja eikä Porschea). Porscheja rekisteröitiin 131 kappaletta. MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 139 kappaletta.

## Markkinaosuudet

Autokauppa, Suomi

- VV-Auton markkinaosuus 18,8 % (Volkswagen-, Audi- ja SEAT-henkilöautot sekä Volkswagen-hyötyautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)
- Volkswagen-henkilöautot 11,2 %
- Audi 5,2 %
- SEAT 2,0 %
- Porsche 0,1 %
- Volkswagen-hyötyautot 22,8 %
- MAN-kuorma-autot 4,2 %

**Tiesitkö, että:**

- Maailman paras Audi-huolto löytyy Suomesta. Suomen Audi Center Airportin joukkue voitti maailmanmestaruuden asiakaspalveluun keskittyvässä huoltosarjassa. Audi Twin Cupin finaalikilpailuun pääsi tänä vuonna 71 joukkuetta 36 eri maasta.
- Volkswagen Tiguan valittiin luokkansa turvallisimmaksi autoksi Euroopassa Euro NCAP -kolariturvallisuutta mittaavissa testeissä. Erityisesti kiitosta saivat ensiluokkaiset turvallisuusominaisuudet kuten turvallisuusoptimoitu korirakenne, erittäin hyvä turvavöiden, istuimien ja turvatyynyjen yhdistelmä sekä innovatiiviset kuljettajaa avustavat järjestelmät.
- Uusi Volkswagen Crafter äänestettiin kansainvälisen Van of the Year 2017 -kilpailun voittajaksi. Tuomaristo koostui hyötyautoihin erikoistuneista toimittajista, jotka edustivat 24 Euroopan maata.
- Uusi SEAT Ateca valittiin Euroopan AUTOBEST 2017 -kilpailun voittajaksi ja "Parhaaksi ostettavaksi autoksi Euroopassa 2017". SEAT Ateca oli ehdolla myös Vuoden Auto Suomessa 2017 -kilpailussa, jossa se sijoittui toiseksi.

**Autokauppa lukuina**

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2016	2015	2016	2015
VV-Auto, vähittäiskauppa	10	9	428	373
VV-Auto, maahantuonti	-	-	436	397
AutoCarrera	3	-	4	-
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>868</b>	<b>770</b>

Autokaupan avainlukuja		2016	2015
Liikevaihto	Milj. €	849	748
Liikevoitto	Milj. €	28,9	26,1
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	29,5	26,1
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	3,5	3,5
Investoinnit	Milj. €	41	16
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj. €	124	104
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	23,8	25,2
Henkilökunta keskimäärin		780	780

Kiinteistöt		2016	2015
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	56	60
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	47	47
Vuokrakohteet, vuokravastuu	Milj. €	11	9
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	23	20

## **K Toiminnassa: Caara – täysin uudenlainen vaihtoautojen verkkokauppa**

Haluamme tehdä auton ostamisesta mahdollisimman helppoa. Caara.fi:stä asiakas pystyy ostamaan vaihtoauton vaivattomasti ja luotettavasti, ja mikä parasta kaiken voi tehdä vaikka kotisohvalla istuen. Palvelua ovatkin kiittäneet erityisesti perheelliset ja kiireiset kuluttajat, joilla ei aina ole mahdollisuutta käydä automyymälöissä.

Vuonna 2016 VV-Auton vähittäiskauppa avasi täysin uudenlaisen digitaalisen vaihtoautojen verkkokaupan Caaran. Caara.fi on vain netissä toimiva autokauppa eikä sillä ole lainkaan perinteistä myymälää.

Tarkoituksenamme on tehdä auton ostamisesta mahdollisimman helppoa. Tämän lisäksi haluamme olla mukana kehittämässä digitaalisia palveluja autoalalle. Caaran avulla muutamme asiakaskokemuksen raikkaaksi lifestyle-lähestymiseksi, jossa asiakkaan digitaalista ostotapahtumaa parannetaan jatkuvasti. Caara on kuluttajalle helppo, vaivaton ja luotettava tapa ostaa vaihtoauto internetistä. Asiakkaat arvostavat palvelun helppokäyttöisyyttä. Palvelua ovat kiittäneet erityisesti perheelliset ja kiireiset kuluttajat, joilla ei aina ole mahdollisuutta käydä automyymälöissä.

Verkkokaupassa voi asioida joka päivä kellon ympäri ja auton oston voi suorittaa vaikka kotisohvalla istuen. Caaran myyjät avustavat tarvittaessa chat-palvelua apuna käyttäen. Asiakas voi etsiä sopivaa autoa esimerkiksi hinnan, käyttövoiman tai käyttötarkoituksen mukaan. Kaikkiin autoihin on tehty myös kuntotarkastus, jolloin ostaja saa autoista mahdollisimman yksityiskoh- taista, monipuolista ja luotettavaa tietoa ostopäätöksensä tekemiseen. Tarjoamme asiakkaillem-



me myös Caara-takuun (12 kuukautta tai 20 000 kilometriä) ja 14 vuorokauden palautusoikeuden sekä joustavia Caara-rahoitusratkaisuja. Palvelun laajuudesta kertoo myös se, että Caarasta voi ostaa kaiken merkkisiä autoja.

Ostetut autot toimitetaan joko asiakkaan kotiin tai sovittuun luovutuspaikkaan. Pääkaupunki-seudulla auton saa myös koeajettavaksi ja asiakkaan oman vaihtoauton arviointi voidaan tehdä samalla käynnillä. Asiakas voi myös lähettää omasta vaihtoautostaan kuvia ja historiatietoja auton arviointia varten.

Auton ostaminen ei ole koskaan ollut näin helppoa! Mihin ikinä autoa tarvitsetkaan – [www.caara.fi](http://www.caara.fi).



# Kauppapaikat ja kiinteistöt

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

## Erilaisia kauppajoja erilaisiin asiakastarpeisiin

### 1 K-Marketit, Siwat ja Valintatalot

- K-Marketeja yhteensä: 638 (ei sisällä liikenneasemia)
- Keskimääräinen kokonaismyymälä: 370 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: 5 000

### 2 K-Supermarketit

- K-Supermarketeja yhteensä: 228
- Keskimääräinen kokonaismyymälä: 1 270 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: 11 000

### 3 K-Citymarketit ja rakentamisen ja talotekniikan ketjukaupat

- K-Citymarketeja yhteensä: 80
- Keskimääräinen kokonaismyymälä: K-Citymarket 6 300 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: K-Citymarket päivittäistavara 18 000
- K-Rautoja yhteensä Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä: 94
- Byggnakker-myymälöitä yhteensä Norjassa: 80
- K-Senukai-kauppoja Liettuassa: 22, Latviassa: 1
- Onninen Express ja Mega Express -myymälöitä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa: yhteensä noin 120
- Keskimääräinen kokonaismyymälä: K-Rauta 5 800–9 100 m<sup>2</sup>, Byggnakker 3 700 m<sup>2</sup>, K-Senukai noin 8 000 m<sup>2</sup>, Onninen Express noin 1 245 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: K-Rauta jopa 170 000, Byggnakker 14 000, K-Senukai jopa 60 000, Onninen Express jopa 22 000 (Suomessa)

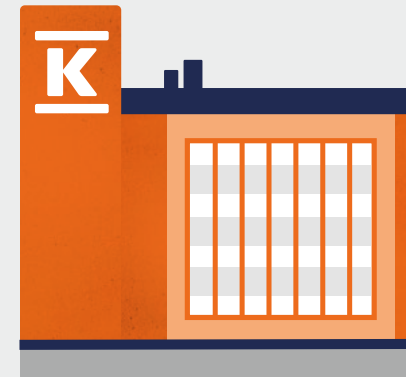
1



2



3



### Monipuoliset palvelut kauppapaikoissa

K-ryhmän kauppajien asiakkaita palvelee myös verkkokaupoissa. Otamme huomioon verkkokaupan vaatimukset uusien kauppapaikkojen rakennusvaiheessa. Tilaa ja nouda -toimintamallissa kauppaan rakennetaan erillinen säilytys- ja pakkaustila verkkokaupasta tilatuille tuotteille. Ruokakaupan noutoasiakkaille varataan kaupan pihalta omat parkkipaikat ja ostosten maksu tapahtuu tuotteita noudettaessa auton luona. Paikallisesti toimivia ruoan verkkokauppoja sekä Tilaa ja nouda -palveluja tarjoaa lähes 100 K-ruokakauppaa ympäri Suomen. Kaikissa K-Raudoissa toimii verkkokauppa kotiintoitimuksella ja Tilaa ja nouda -periaatteella.

Vuonna 2016 K-ruokakauppojen yhteydessä oli 396 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä, joista 160:ssa kerättiin myös muovivaatteita. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia.

Keskeisiä lähipalveluja K-ruokakaupoissa olivat Postin palvelupiste yli 325:ssä, Matkahuollon pakettipiste yli 560:ssä, DHL:n palvelupiste yli 25:ssä, Postin pakettiautomaatti yli 140:ssä ja Osta & Nosta -käteisnostopalvelu yli 1 000:ssä K-ruokakaupassa. Tarjoamme laajan maksuttoman sähköautojen latausverkoston. [Liiteri-kokeilu](#) testasi K-Raudan työvälineiden vuokrauspalvelua.

### Energiatehokas rakentaminen ja kiinteistöjen ylläpito

Kun uutta kauppapaikkaa tai kauppakeskusta suunnitellaan ja rakennetaan, lähtökohtana on kestävä kehitys ja energiatehokkuus. Myös ylläpito- ja korjaustoiminnassa lähtökohtana on elinkaarikustannusten alentaminen.

Kauppapaikkahankkeet ovat suuria investointeja, joiden toteuttamisessa tarvitaan osaavaa henkilöstöä, hyvä yhteistyöverkosto ja yhteiset pelisäännöt. Keskolla on pitkä kokemus ja paljon omaa osaamista vaativienkin kauppapaikkahankkeiden toteuttamisessa.

Koska korkeasta vaatimustasosta halutaan kertoa myös muille, haetaan merkittävimmille kauppapaikkahankkeille ulkopuolisen arvioijan tekemä kansainvälinen ympäristöluokitus, BREEAM tai LEED.

Seuraavilla kohteilla on tai niille tulee BREEAM-ympäristöluokitus:

- Helsingin Itäkeskukseen rakenteilla oleva Keskon uusi kauppakeskus Easton Helsinki
- Helsingin Kalasatamaan suunnitteilla oleva Keskon päätoimitalo, K-kampus
- Espoon Suurpellon ja Helsingin Laajasalon rakenteilla olevat uudet ostoskeskukset, joihin tulee K-Supermarket

On tärkeää seurata rakennus- ja energia-alan kehitystä ja ennakoita tulevat muutokset. Käytössä oleva tekniikka kehittyy koko ajan. Nopea kehitys edellyttää asiantuntemusta tunnistaa, milloin on oikea aika siirtyä vanhasta tekniikasta uuteen.

K-ryhmä on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmissa vuosille 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti sitoudumme vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut.

Toimenpiteisiin kuuluvat:

- Ratkaisut, jotka vähentävät kiinteistöjen elinkaarenaikaista materiaalien ja energian kulutusta
- Kaupan alan alhaisimmat elinkaarikustannukset
- Optimaaliset olosuhteet sekä asiakkaille, työntekijöille että tuotteille.

Kaupoissa päästään huomattaviin energiansäästöihin näillä energiatehokkailla ratkaisuilla:

- Etävalvonta ja talo-automaatio
- Kylmäkalusteiden kannet ja ovet
- Lauhdellämmön talteenotto
- Hiilidioksidia käyttävät kylmälaitteet
- Säädettyä ja kohdennettua valaistusta
- Mainosvalojen LED-valot
- LED-valojen lisääntyvä käyttö myös sisätiloissa
- Aurinkovoimalat kauppajien katoilla

Keskon noin 40 kiinteistömanageria auttavat K-kauppoja löytämään keinoja energiatehokkuuden parantamiseksi sekä tekemään peruskorjausohjelman 5–6 vuodeksi.

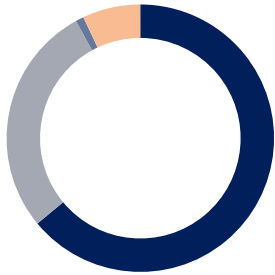
## **K Toiminnassa: Aurinkovoimaa K-kauppojen katoilta**

Suomen suurin kiinteistökohtainen aurinkovoimala sijaitsee K-Citymarket Tammiston katolla Vantaalla. Kesään 2017 mennessä K-kauppojen yhteydessä toimii jo 16 aurinkovoimalaa. Uusien investointien myötä K-ryhmästä tulee Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä.



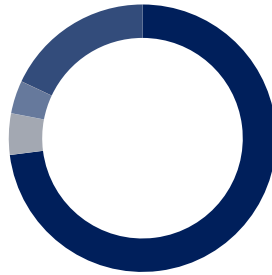
## Kauppapaikat lukuina

### Omistuskohteiden jakauma, €



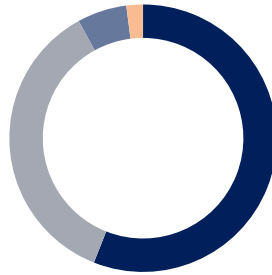
- Strategiset kohteet 64 %
- Peruskohteet 28 %
- Realisointikohteet 1 %
- Kehityskohteet 7 %

### Omistuskohteet alueittain, €\*



- Suomi 73 %
- Muut Pohjoismaat 5 %
- Baltia ja Valko-Venäjä 4 %
- Puola 0 %
- Venäjä 18 %

### Omistuskohteet toimialoittain, €\*



- Päivittäistavarakauppa 56 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 36 %
- Autokauppa 6 %
- Muut 2 %

\* Kirjanpitoarvo

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

### Strateginen kohde:

- Kesko haluaa omistaa
- Vuonna 2016 kohteista strategisia 64 % (64 %)
- Liiketoiminnan kannalta merkittävä kohde, kuten vähittäiskaupan suuryksiköt tai suuryksiköiksi kehitettävissä olevat kohteet

### Peruskohde:

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin
- Vuonna 2016 kohteista peruskohteita oli 28 % (26 %)

### Realisointikohde:

- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä

### Kehityskohde:

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa

## Kauppapaikkainvestoinnit

Vuonna 2016 Keskon kauppapaikkainvestoinnit olivat 216,7 (166,7) milj. euroa.

Kasvumme kannalta keskeisiä investointikohteita ovat:

- Päivittäistavarakaupassa K-Market-verkoston kasvattaminen ja uudistaminen, sekä K-Supermarket-verkoston laajentaminen
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa K-Rauta-verkosta uudistetaan kaikissa toimintamaissa

Investoimme vain niihin tiloihin, joita tarvitaan omaan tai sitä tukevaan liiketoimintaan.

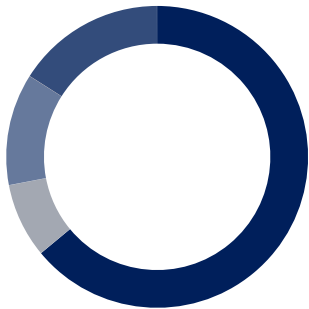
Vuoden 2016 lopussa merkittävimmät rakenteilla olevat kauppapaikat:

- K-Citymarket ja kauppakeskus Easton Helsingissä ja K-Citymarket Sastamalassa
- Uusia K-Supermarketeja on rakenteilla Tampereelle, Ilmajolle ja Espoossa Niittykumpuun, Espoonlahteen ja Suurpeltoon sekä Helsingissä Kalasatamaan ja Pasilaan
- K-Rauta Savonlinnaan ja K-Rauta Pietariin Venäjälle

Keskon merkittävin kauppapaikkahanke useiden lähivuosien ajan on Helsingin Itäkeskukseen rakennettava uusi kauppakeskus, Easton Helsinki. Ensimmäisen vaiheen investoinnin arvo on 100 miljoonaa euroa. Sen työllistämisvaikutus on noin 250 henkilötyövuotta kahden vuoden ajan. Easton Helsingin ensimmäinen osa avautuu asiakkaille syksyllä 2017. Toisen osan on arvioitu valmistuvan vuonna 2019. Koko kokonaisuuden investoinnin arvo on yli 200 miljoonaa euroa.

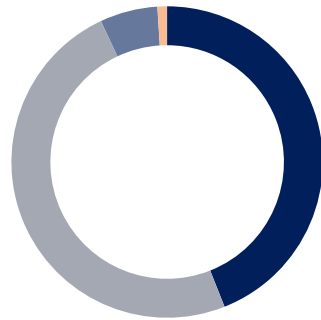
Vuosina 2015–2016 olemme investoineet liiketoimintaan 500 miljoonaa euroa ilman yrityskauppoja. Vuodesta 2018 alkaen arvioimme investointien alittavan vuositasolla 200 miljoonaa euroa. Strategisena tavoitteena on kannattava kasvu päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa.

### Omistetut kauppapaikat alueittain, m<sup>2</sup>



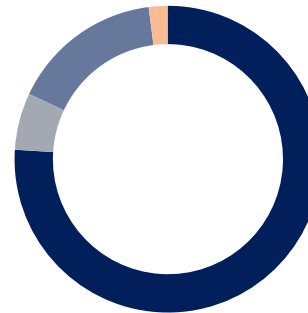
- Suomi 64 %
- Muut Pohjoismaat 8 %
- Baltia ja Valko-Venäjä 12 %
- Puola 0 %
- Venäjä 16 %

### Omistetut kauppapaikat toimialoittain, m<sup>2</sup>



- Päivittäistavara-kauppa 44 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 49 %
- Autokauppa 6 %
- Muut 1 %

### Vuokratut kauppapaikat alueittain, m<sup>2</sup>



- Suomi 76 %
- Muut Pohjoismaat 6 %
- Baltia ja Valko-Venäjä 16 %
- Puola 2 %
- Venäjä 0 %

### Vuokratut kauppapaikat toimialoittain, m<sup>2</sup>



- Päivittäistavara-kauppa 48 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 35 %
- Autokauppa 1 %
- Muut 16 %

## Omistetut kauppapaikat ja kiinteistöt

Kirjanpitoarvo alueittain, milj. €	2016	2015
Suomi	688	662
Muut Pohjoismaat	48	51
Baltia ja Valko-Venäjä	33	33
Venäjä	168	361
<b>Yhteensä</b>	<b>937</b>	<b>1 107</b>

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2016	2015
Suomi	547	540
Muut Pohjoismaat	65	66
Baltia ja Valko-Venäjä	105	109
Venäjä	137	191
<b>Yhteensä</b>	<b>854</b>	<b>906</b>

Kirjanpitoarvo toimialoittain, milj. €	2016	2015
Päivittäistavara-kauppa	524	639
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	342	357
Autokauppa	56	60
Muut	15	51
<b>Yhteensä</b>	<b>937</b>	<b>1 107</b>

Pinta-ala toimialoittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2016	2015
Päivittäistavara-kauppa	377	410
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	421	404
Autokauppa	47	47
Muut	9	45
<b>Yhteensä</b>	<b>854</b>	<b>906</b>

## Vuokratut kauppapaikat ja kiinteistöt

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2016	2015
Suomi	2 682	2 274
Muut Pohjoismaat	222	180
Baltia ja Valko-Venäjä	555	470
Puola	60	-
Venäjä	8	27
<b>Yhteensä</b>	<b>3 527</b>	<b>2 951</b>

Vuokravastuut alueittain, milj. €	2016	2015
Suomi	2 698	2 348
Muut Pohjoismaat	92	48
Baltia ja Valko-Venäjä	199	185
Puola	6	-
Venäjä	0	13
<b>Yhteensä</b>	<b>2 996</b>	<b>2 594</b>

Vuokravastuut, milj. €	2016	2015
Yhden vuoden kuluessa	400	347
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 326	1 139
Yli viiden vuoden kuluessa	1 269	1 108
<b>Yhteensä</b>	<b>2 996</b>	<b>2 594</b>



### **Vastuullisuuden johtaminen**

Vastuullisuuden kohokohdat vuonna 2016 71

Vastuullisuus Keskon strategiassa 72

Kuuntelemme sidosryhmiämme 75

Johtamismalli ja -järjestelmät 77

### **Vastuullisuusohjelma**

Vastuullisuusohjelma 81

Hyvä hallinto ja talous 82

Asiakkaat 86

Yhteiskunta 91

Työyhteisö 94

Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat 100

Ympäristö 107

Muut toimintamaat 111

### **Esitettävät tiedot**

Taloudelliset vaikutukset 114

Ympäristövaikutukset 124

Sosiaaliset vaikutukset 140

### **GRI ja UNGC**

Raportointiperiaatteet 158

Olellisuusarvio 159

GRI- ja UNGC-taulukko 160

### **Varmennusraportti 169**

### **Yhteystiedot 172**

# GRI-raportti

Keskon vuosiraportti 2016

## Vastuullisuuden kohokohdat vuonna 2016

1

**Kerromme uusilla sivuillamme, miten edistämme YK:n kestävän kehityksen tavoitteita toiminnassamme.**

[Tutustu YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko -sivuihin >](#)

2

**Teimme ihmisoikeusarvioinnin ja julkaisimme ihmisoikeussitoumuksen.**

[Lue lisää >](#)

3

**Julkaisimme K Code of Conduct -toimintaohjeiston koko henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille.**

[Siirry K Code of Conduct -sivustolle >](#)

4

**Rakennutimme aurinkovoimalan kahden K-Citymarketin ja yhdeksän K-Supermarketin katolle.**

[Katso video >](#)

5

**Teimme muovilinjauksen ja sitouduimme vähentämään muovikassien kulutusta.**

[Lue lisää toimenpiteistämme >](#)

😊

**Olemme vuoden 2017 Global 100 -listalla maailman 25:nneksi vastuullisin yritys ja paras kaupan alan yritys.**

[Siirry listaan >](#)



## Vastuullisuus Keskon strategiassa



”Vastuullisuus yhdistettynä vahvaan identiteettiin ja houkutteleviin brändeihin on entistä enemmän toiminnan edellytys jokaisessa liiketoiminnassa.”

**Matti Kalervo, vastuullisuusjohtaja**

Keskossa vastuullisuustyö on jokapäiväistä tekemistä.

Vastuullisuustyö perustuu [Keskon arvoon, visioon ja missioon](#). Vastuullisuustyötä ohjaavat [Keskon strategia, yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet, K Code of Conduct -ohjeisto](#) ja [Keskon ostotoiminnan periaatteet](#).

Keskon [vastuullisuusohjelma](#) sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Ohjelmassa on kuusi teemaa: Hyvä hallinto ja talous, Asiakkaat, Yhteiskunta, Työyhteisö, Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat sekä Ympäristö.

### Vastuullisuuden yleiset toimintaperiaatteet

Keskon konsernijohtoryhmä on hyväksynyt [konsernin vastuullisuusperiaatteet](#). Niissä on määritetty taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun peruslupaukset.

Periaatteisiin on kirjattu myös Keskon sitoumukset kansainvälisiin julistuksiin ja sopimuksiin. Näistä keskeisimmät ovat:

- YK:n ihmisoikeuksien julistus ja lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus
- ILO:n sopimus työelämän perusoikeuksista
- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille

- Kansainvälisen Kauppakamarin Kestävän kehityksen peruskirja ja lahjonnan ja korruption vastaiset ohjeet
- YK:n Global Compact -aloite
- YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals)
- Business Social Compliance Initiativen (BSCI) ostotoiminnan periaatteet

### Arvo

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme

### Visio

Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa

### Missio

Luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle



”Kesko on mukana YK:n Global Compact -aloitteessa ja on kaikissa toimintamaissaan sitoutunut noudattamaan kymmentä yleisesti hyväksyttyä ihmisoikeuksia, työelämää, ympäristöä ja korruptionvastaista toimintaa koskevaa periaatetta.”

**Mikko Helander, pääjohtaja**

## Keskon vastuullisuuspolku



## K Toiminnassa: SDG:t tutuiksi K-ryhmän joulukalenterin avulla

Joulukuussa 2016 Keskon intrassa, Keskonetissä, availtiin ennennäkemättömiä joulukalenteriluukkuja. Keskolaiset tutustuivat YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin suuren suosion saaneella, yhteisöllisellä tavalla. Joka työpäivä yksi keskolainen kertoi videotervehdyksellä muille siitä, miten Kesko edistää päivän YK:n kestävän kehityksen tavoitetta vastuullisuustyössään.

Kesko julkaisi marraskuun lopussa [YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko -sivut](#). Kesko on sitoutunut tukemaan toiminnassaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ([Sustainable Development Goals, SDGs](#)). Sivuilla kerrotaan, miten Kesko edistää kaikkia 17 tavoitetta käytännössä.

Miten sitten saadaan kiireiset ihmiset tutustumaan sivuihin? Tätä mietittiin konsernin yhteiskuntavastuu -yksikössä marraskuussa, kun sivujen sisältö alkoi valmistua.

"Yhteiskuntavastuun asiantuntijamme **Sohvi Vähämaa** ja **Minna Saari** saivat silloin loistoidean. Joulukuussa on ennen jouluaattoa yhtä vaille saman verran työpäiviä kuin YK:n kestävän kehityksen tavoitteita eli 17. Tehdään intraan joulukalenteri, jossa avataan joka päivä yksi luukku eli SDG!", kertoo Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo**.

### Tuumasta toimeen

Idean saatuaan Sohvi ja Minna eivät kauan aikailleet, vaan ryhtyivät etsimään eri puolilta K-ryhmää henkilöitä, jotka haluaisivat kertoa muille SDGeistä rennolla joulutervehdyksellä.

"Meillä on ihania työntekijöitä ja kaikki lähtivät heti innolla mukaan. Kuvasimme videotervehdykset puhelimitse intrakäyttöön. Suurin osa videoista saatiin yhdellä otolla purkkiin ja niistä tuli välittömiä ja aitoja.", Sohvi ja Minna kertovat.



### Joulukalenteri saa suuren suosion

Ensimmäinen luukku aukesi intrassa 30.11., jolloin rakentamisen ja talotekniikan kaupan vastuullisuuspäällikkö **Jesse Methner** kertoi, miten Kesko edistää SDG 1:tä, Ei köyhyyttä.

"Me K-ryhmässä luomme työtä ja hyvinvointia, niin kotimaassa kuin globaalisti", kertoo Methner omalla videollaan ja toivottaa lopuksi joulun toivotuksiksi rauhaa ja rakkautta.

"Monta päivää kului siihen, että ihmiset pysäyttelivät minut käytävillä ja kehuivat joulukalenteri-idea. Tämä oli loistava tapa saada kiireiset ihmiset pysähtymään ja miettimään, mistä YK:n kestävän kehityksen tavoitteissa on kyse", sanoo Jesse.

Päivä päivältä edettiin tavoitteesta toiseen ja joulun mennessä kaikki luukut oli avattu. Työ YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseksi jatkuu tästä eteenpäinkin.

"Aiomme jatkossa linkittää tekemisemme näihin tavoitteisiin. Esimerkiksi vuosiraportissamme kerromme, miten vastuullisuusohjelmamme liittyy YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. On hienoa, että YK on julkaissut nämä maailmanlaajuiset tavoitteet, jotka kuuluvat meille kaikille: valtioille, yrityksille, sijoittajille, kansalaisjärjestöille ja kaikille kansalaisille", sanoo Matti Kalervo.

## Kuuntelemme sidosryhmiämme

Keskon toiminnan ja yhteiskuntavastuun vaikutuksia arvioitaessa huomioidaan keskeiset sidosryhmät:

- asiakkaat
- sijoittajat ja Keskon omistajat
- Keskon henkilökunta
- kauppiat ja kauppojen henkilökunta
- tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat
- media
- viranomaiset
- kansalais- ja muut järjestöt
- ammattiyhdistykset

Keskon vastuullisuuden [olennaisuusarvio](#) ohjaa Keskon yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyökentelyä. Toimintaa kehitetään kaikilla vastuullisuuden tema-alueilla keskeisten sidosryhmien odotusten mukaisesti.

Sidosryhmätarkastelu sisältyy Keskon johtamismalliin ja toimintasuunnitelmiin. Keskon [yhteiskuntavastuun visio](#) perustuu sidosryhmien näkemysten huomioimiseen. Sidosryhmien odotuksia selvitetään säännöllisesti erilaisilla tutkimuksilla.

Yhteiskuntavastuutoimintaa johtaa markkinoinnista, viestinnästä, vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja, joka kuuluu Keskon konsernijohtoryhmään. Hän raportoi konsernijohtoryhmälle sidosryhmien kanssa käytävistä taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen liittyvistä yhteydenpidoista.

### Keskon sidosryhmävuorovaikutus



### Lue sidosryhmiemme edustajien puheenvuorot

[K Digital Trainee: K Digital Trainee -ohjelman kautta mielenkiintoisiin uramahdollisuuksiin K-ryhmässä](#)

[SASK: Kesko ihmisoikeuksien edistäjänä](#)

[Caverion: Caverionin ja Onnisen pitkä yhteistyötä pohjustavat laadukas toiminta ja kilpailukyky](#)

Sidosryhmien odotusten tunteminen edellyttää säännöllistä vuoropuhelua. Alla olevassa taulukossa kuvataan vuorovaikutusta keskeisten sidosryhmien kanssa:

Keskeiset sidosryhmät	Sidosryhmän osallistaminen ja vuorovaikutuskanavat	Sidosryhmän odotuksiin vastaaminen
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päivittäiset asiakaskohtaukset</li> <li>Asiakaspalvelukanavat</li> <li>Asiakastyytyväisyyskyselyt</li> <li>Asioinnin jälkeiset kyselyt</li> <li>Vuorovaikutus sosiaalisen median kanavien kautta (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram, blogit)</li> <li>Mobiili- ja verkkopalvelujen kysely- ja palvelutoiminnot</li> </ul>	Vastuullisuus näkyy vahvasti asiakkaille K-ryhmän kuluttajabrändeissä ja kaupassa. Asiakkaiden on voitava luottaa tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen ja siihen, että tullessaan K-kauppaan he tekevät vastuullisen valinnan.
Sijoittajat, omistajat ja analyytikot	<p>Vastuullisuuskysymykset sijoittajilta ja osakkeenomistajilta ovat lisääntyneet viime vuosina. Kesko vastaa vuosittain useisiin kestävä kehityksen arviointeja tekevien laitosten kyselyihin.</p> <p>Esimerkkejä tilaisuuksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtiökokous</li> <li>Sijoittajatapaamiset</li> <li>Tiedotustilaisuudet</li> <li>Taustatietotilaisuudet (Capital Markets Day)</li> </ul>	Kesko haluaa jatkaa ja parantaa sijoitustaan merkittävässä kestävä kehityksen indekseissä ja listoilla, sillä ne ovat tärkeitä puolueettomia todistuksia vastuullisesta toiminnasta. Raportoinnin ja hallinnointiperiaatteiden läpinäkyvyys sekä lakien ja K Code of Conduct -ohjeiston noudattamisen varmistaminen luovat vankan pohjan Keskon liiketoiminnalle.
Henkilökunta ja kauppiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstötutkimus</li> <li>Kehityskeskustelut</li> <li>Konserniyhteistyökokoukset</li> <li>Keskon intranetin Keskonetin maasivut: Keskonet Suomi, Latvia, Ruotsi, Venäjä, Viro ja kaikille yhteinen Keskonet Global</li> <li>Keskonetissä Suora linja ja Postia pääjohtajalle -palautekanavat sekä linkki SpeakUp-ilmoituskanavaan, keskustelupalsta ja useita blogeja</li> <li>K-kauppiain, K-kauppojen henkilökunnan, keskolaisten ja yhteistyökumppaneiden vuosittainen K-Team-päivä</li> <li>K Code of Conduct -ohjeisto (kaikkien toimintamaiden kielillä)</li> <li>K Code of Conduct -ohjeistoa käsittelevät Arvoviesti-tilaisuudet</li> </ul>	Keskon työyhteisö on kehittyvä ja kansainvälinen. Yhteiset arvot, periaatteet ja toimintatavat ovat työmme perusta kaikkialla. Vastuullisuuden merkitys työnantajakuvan luomisessa korostuu entisestään. Ne yritykset, joissa työtyytyväisyys on hyvä ja jotka tarjoavat monipuolisia työtehtäviä ja uralla etenemisen mahdollisuuksia, onnistuvat todennäköisimmin houkuttelemaan ja pitämään parhaat työntekijät. K-kauppias kuuntelee asiakaskuntansa toiveita ja mukauttaa valikoimansa sen mukaan. Kaupassa vastuullisuutta toteutetaan kaikessa toiminnassa.
Tavarantoimittajat ja palveluntuottajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noin 24 600 tavarantoimittajan- ja palveluntuottajan</li> <li>toimittajaa, katso <a href="#">204-1 Ostot paikallisilta toimittajilta</a></li> <li>Hyvien kauppapolojen mukainen yhteistyö</li> <li>Vastuullisen hankinnan opas</li> <li>Kumppanitapaamiset, esimerkiksi vuosittainen päivittäistavarakaupan Kumppani-info</li> <li>Auditoinnit ja koulutukset riskimaissa</li> </ul>	Monimuotoinen verkostoituminen tavarantoimittajien ja palveluntuottajien kanssa edellyttää toimitusketjun kaikilta osapuolilta yhteisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen hyväksymistä. Kannamme yhdessä vastuun siitä, että asiakkaamme voivat luottaa asiantuntemukseemme, palveluihimme sekä tuotteidemme laatuun ja turvallisuuteen.
Yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt ja ammattiyhdistykset)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tapaamiset</li> <li>Mediatilaisuudet ja -kyselyt</li> <li><a href="#">Toiminta järjestöissä</a></li> <li>BSCI- ja BEPI-toiminta kansainvälisesti sekä kansallinen BSCI-maaryhmä</li> <li>Kansalaisjärjestöjen kyselyt</li> </ul>	Kesko seuraa ja ennakoii aktiivisesti yhteiskunnan muutoksia läheisessä yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Teemme yhteistyötä ja keskustelemme avoimesti kansalaisjärjestöjen, viranomaisten ja muiden päättäjien kanssa.

# Johtamismalli ja -järjestelmät

## Vastuullisuuden organisointi Keskossa

Vastuullisuus on K-ryhmässä jokapäiväistä työtä, jolla autamme asiakkaita tekemään hyviä valintoja.

Keskeisiä periaatteita ja raportointia käsitellään Keskon hallituksessa ja konsernijohtoryhmässä.

Yhteiskuntavastuutoimintoa johtaa markkinoinnista, viestinnästä, vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja, joka kuuluu Keskon konsernijohtoryhmään. Hänen tulospalkkiossaan yhtenä tavoitteena on vastuullisuus.

Vastuullisuustyön kehittämisestä, koordinoinnista ja raportoinnista vastaa konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö tukenaan ohjausryhmät.

Toimialojen liiketoimintajohto vastaa käytännön toimenpiteiden läpiviennistä.

### Yhteiskuntavastuun ohjausryhmä

Vastuullisuusjohtaja (pj.), toimialaedustajat, konsernin edustajat

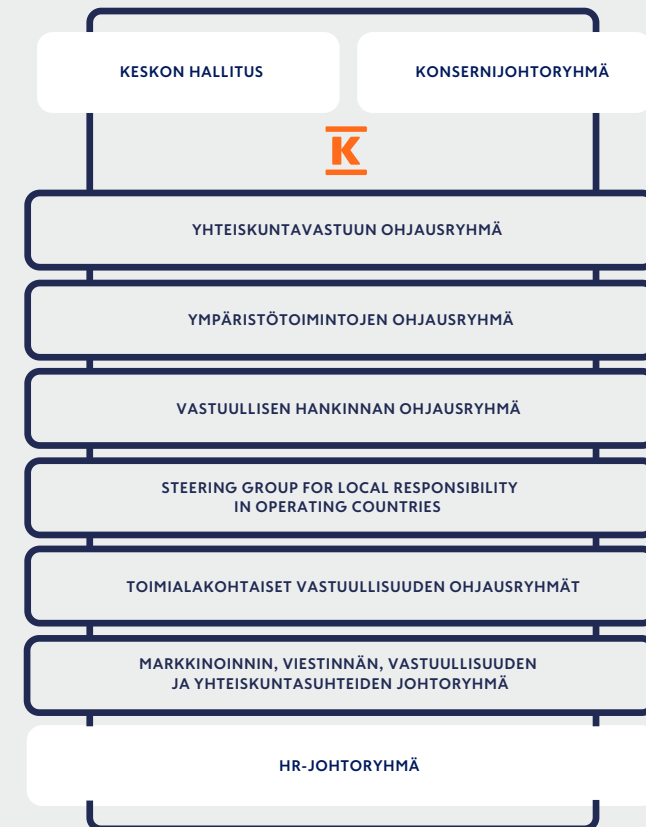
- kehittää konsernin yhteiskuntavastuuta ohjaavia periaatteita
- ohjaa ja koordinoi käytännön toimenpiteitä
- asettaa yhteiskuntavastuutyön tavoitteet ja seuraa sekä tarvittaessa tukee niiden toteutumista

### Ympäristötoimintojen ohjausryhmä

Konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö (pj.), asiantuntijaedustajat toimialoilta

- kehittää konsernin ympäristönhallintaa
- edistää parhaiden käytäntöjen jakamista konsernin sisällä
- seuraa lainsäädännön muutoksia ympäristövastuun osalta

## Yhteiskuntavastuun ohjaus



### Vastuullisen hankinnan ohjausryhmä

Konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö (pj.), asiantuntijaedustajat toimialoilta

- kehittää konsernin vastuullisen hankinnan menettelyjä
- edistää parhaiden hankintakäytäntöjen jakamista konsernin sisällä
- seuraa lainsäädännön muutoksia hankinnan osalta

### Steering group for local responsibility in operating countries

Vastuullisuusjohtaja (pj.), toimintamaiden (muu kuin Suomi) tytäryhtiöiden edustajat

- ohjaa vastuullisuusohjelman toteuttamista muissa toimintamaissa
- kehittää paikallisia täydennyksiä vastuullisuusohjelmaan
- edistää parhaiden käytäntöjen jakamista konsernin sisällä

### Toimialakohtaisten vastuullisuuden ohjausryhmien

tehtävänä on konsernitasoisten ohjausryhmien asettamien tavoitteiden perusteella:

- määritellä omat vastuullisuustavoitteensa
- toimeenpanna ne oman toimialansa erityispiirteiden ja strategian mukaisesti

### Markkinoinnin, viestinnän, vastuullisuuden ja yhteiskuntasuhteiden johtoryhmä

Johtaja, markkinointi, viestintä, vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet (pj.), vastuuhenkilöt toimialoilta ja konsernitoiminnoista

- koordinoi markkinoinnin, viestinnän, vastuullisuuden ja yhteiskuntasuhteiden prosesseja ja tavoitteita

### HR-johtoryhmä

Johtaja HR (pj.), toimialaedustajat, konsernin edustajat

- valmistelee konsernin henkilöstöstrategian sekä yhteiset henkilöstöpoliittiset linjaukset
- asettaa HR-toiminnon yhteiset tavoitteet sekä ohjaa ja koordinoi HR-toiminnan tavoitteiden toteutumista ja käytännön toimenpiteitä
- ohjaa HR-prosessien ja -palveluiden kehittämistyötä sekä seuraa HR-prosessien ja -palveluiden laatua ja tehokkuutta

**Keskon hyväksymät riskimaatutantoon liittyvät sertifiointi- ja auditointijärjestelmät**

Sertifiointi-/auditointijärjestelmä	Tuoteryhmä	Kriteerien kattavuus	Tuotemerkintä
BSCI (Business Social Compliance Initiative)	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa	Ei
SA8000	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
ETI	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
Sedex/SMETA	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa	Ei
ICS	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
Reilu kauppa	Maataloustuotteet, myös puuvilla	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Rainforest Alliance	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Pro Terra	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
MPS-Socially Qualified	Maataloustuotteet	Sosiaalinen	Ei
Soil Association Ethical Trade	Maataloustuotteet	Sosiaalinen	Kyllä
Sustainability Initiative of South Africa SIZA	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Ei
Sustainably Grown	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
UTZ Certified	Kahvi, kaakao, tee	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)	Palmuöljyä sisältävät tuotteet	Talous, ympäristö, sosiaalinen	Kyllä
RTRS (Round Table on Responsible Soy)	Soija	Talous, ympäristö, sosiaalinen	Kyllä
WIETA	Viinit	Sosiaalinen	Kyllä
Vinos de Chile	Viinit	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
MSC (Marine Stewardship Council)	Pydytty kala ja äyriäiset	Ympäristö (kestävä kalastus)	Kyllä
ASC (Aquaculture Stewardship Council)	Viljelty kala ja äyriäiset	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä

Sertifiointi-/auditointijärjestelmä	Tuoteryhmä	Kriteerien kattavuus	Tuotemerkintä
Florverde Sustainable Flowers	Kukat	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
FLA (Fair Labor Association)	Käyttötavara	Sosiaalinen	Ei
FWF (Fair Wear Foundation)	Vaatteet	Sosiaalinen	Ei
GOTS (Global Organic Textile Standard)	Tekstiilit, hygieniatuotteet (luomu)	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production)	Tekstiilit, jalkineet	Sosiaalinen	Ei
IMO Fair for Life	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, talous	Kyllä
FSC (Forest Stewardship Council)	Puutuotteet ja puutavara	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)	Puutuotteet ja puutavara	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
ICA Social Audit*	Käyttötavara	Sosiaalinen	Ei

\* Ehdollinen hyväksyntä. Hyväksytään korkeintaan kaksi ICA-auditointia, jonka jälkeen tavarantoimittajan on siirryttävä BSCI-auditointiin tai muuhun hyväksytyyn, riippumattoman kolmannen osapuolen suorittamaan auditointiin.



## Ympäristöjärjestelmät

Onnisen kaikki toiminnot kaikissa toimintamaissa ovat ISO 14001 -sertifioituja.

Kesko Logistiikan toiminnot ovat ISO 14001 -sertifioituja.

Päivittäistavara- ja rautakaupan ympäristöjohtaminen perustuu K-vastuullisuuskonseptiin. K-Citymarketeissa, K-Supermarketeissa ja K-Marketeissa K-vastuullisuuskonsepti on ketjuvaatimus. K-Raudoissa, Rautioissa ja K-maatalous-kaupoissa ulkopuolinen yhteistyökumppani suorittaa K-vastuullisuuskonseptin katsastuksen kolmen vuoden välein. Vuonna 2016 katsastettiin yhteensä 59 kauppa.

VV-Auto Group Oy täyttää ISO 9001 -laatujärjestelmän vaatimukset ja VV-Autotalot Oy täyttää Autoalan keskusliiton AKL laatu- ja ympäristötoimintaohjelman vaatimukset.

## Vastuullisuusohjelma

Keskon vastuullisuusohjelma sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Ohjelmassa on kuusi teemaa: [Hyvä hallinto ja talous](#), [Asiakkaat](#), [Yhteiskunta](#), [Työyhteisö](#), [Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat](#) sekä [Ympäristö](#).

Vuonna 2016 päivitimme vastuullisuusohjelman tavoitteita; tarkensimme teemojen nimiä, lisäsimme tavoitteita, jotka tukevat strategiaamme ja sidosryhmiemme odotuksia, ja poistimme jo toteutuneita tai epäolennaisia tavoitteita. Esitämme tänä vuonna vastuullisuusohjelman edistymisen kolmelta viimeiseltä vuodelta.



## Hyvä hallinto ja talous

### Sitoudumme toimintaperiaatteisiimme ja tuotamme yhdessä taloudellista lisäarvoa

- K Code of Conduct ohjaa kaikkea toimintaamme.
- Noudatamme hyvää hallinnointitapaa.
- Parannamme yhdessä taloudellista kannattavuutta.



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
K Code of Conduct	Koko henkilökuntamme noudattaa K Code of Conductia.	Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistus on olennainen osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistukseen oli perehtynyt 93,3 % vastaajista.	Vuoden 2015 alusta lähtien kaikilla Keskon Venäjän liiketoimintayhtiöillä on ollut käytössä omat korruptionvastaiset politiikkansa. Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistus päätettiin päivittää vuonna 2016.	Päivitimme Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksen vuonna 2016. Uusi ohjeistus sai nimekseen <b>K Code of Conduct</b> ja julkaistiin kaikkien toimintamaiden kielillä lokakuussa 2016. Nimitimme 20 K Code of Conduct -lähettilästä viestinviejiksi ja yhteyshenkilöiksi. Lisäämme uusiin ja uusittaviin työsopimuksiin kohdan K Code of Conductiin tutustumisesta ja noudattamisesta. Lisäämme K Code of Conduct -sopimuslausekkeen Kesko-konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin. Velvoitamme vuodesta 2017 alkaen koko henkilöstön kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conduct -ohjeistoa.
	Järjestämme säännöllistä koulutusta K Code of Conductista.	Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2014 neljä vastuullisia toimintatapoja käsittelevää tilaisuutta eri toimialoille Suomessa, Latviassa, Liettuassa ja Virossa.	Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksesta kerrotaan vuonna 2015 julkaistussa kaikille keskolaisille suunnatussa vastuullisuuden verkkokoulutuksessa. Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2015 vastuullisia toimintatapoja käsittelevä koulutustilaisuus Keskon Valko-Venäjän yhtiön avainhenkilöille.	Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2016 K Code of Conductia käsittelevä koulutustilaisuus Suomen Lähikaupassa ja kahdessa Venäjän tytäryhtiössä. Niissä käsiteltiin erityisesti korruptioon ja väärinkäytöksiin liittyviä aiheita. Koko henkilöstölle suunnatun eLearning-koulutuksen oli vuoden 2016 lopussa suorittanut 3 159 henkilöä. Laadimme vuodeksi 2017 vuosikellon, jossa on K Code of Conductin tunnettuutta edistäviä toimenpiteitä, kuten viestintää ja koulutustilaisuuksia, joka vuosineljännekselle.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Pääoman tuotto	Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuottotavoite on 14 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuottotavoite on 12 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 9,9 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 7,6 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 11,7 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 8,2 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 11,9 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 9,8 %.
Ihmisoikeudet	Kunnioitamme ihmisoikeuksia ja huomioimme ne kaikessa toiminnassamme.	Aloitimme ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti.	Jatkoimme ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Laajan selvityksen aikana kuultiin asiakkaiden, henkilöstön ja riskimaiden tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa.	Julkaisimme ihmisoikeusarviomme ja ihmisoikeussitoumuksemme <a href="#">nettisivuillamme</a> . Katselmoimme ja päivitimme sen jatkossa joka kolmas vuosi. Rakennamme toimintamallimme siten, että ihmisoikeuksien kunnioittaminen tulee huomioituksi kaikessa toiminnassamme.



## Lähestymistapa

### Olellaiset näkökohdat

- Taloudelliset tulokset
- Välilliset taloudelliset vaikutukset
- Korruptionvastaisuus
- Kilpailun rajoitukset
- Määräystenmukaisuus
- Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit
- Asiakkaiden yksityisyyden suoja

### Tuotamme taloudellista lisäarvoa

Keskossa taloudellisella vastuulla tarkoitetaan hyvää taloudenhoitoa, tehokasta resurssien käyttöä ja taloudellisen hyödyn tasaista ja pitkäjänteistä tuottamista eri sidosryhmille. Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä osakkeenomistajille, henkilökunnalle, kauppiaille, tavarantarjoajille ja palveluntoimittajille ja heidän työntekijöilleen, asiakkaille, kunnille ja valtioille.

### K Code of Conduct ja maineenhallinta

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden tuotannon ja hankinnan eettisyyden, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun sekä ympäristönsuojelun, merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Keskon suhtautuminen lahjontaan ja muihin väärinkäytöksiin on ehdottoman kielteinen. Vastuullinen toimintatapa on välttämätöntä luottamuksen rakentamiseksi Keskon, K-kauppojen, asiakkaidemme ja yhteistyökumppaneidemme välille.

### Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Kesko osallistuu aktiivisesti kaupan ja elinkeinoelämän järjestöjen toimintaan kotimaassa ja Euroopan unionissa ja tarjoaa sitä kautta asiantuntemustaan yhteiskunnan kehittämiseen ja laisäädäntötyöhön. Kesko ei jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille.

### Asiakkaiden yksityisyyden suoja

Asiakkaiden henkilötietoja käsitellään muun muassa erilaisissa markkinoinnin toteuttamiseksi kerätyissä henkilörekistereissä ja verkkokauppojen asiakasrekistereissä. Lisäksi Kesko hallinnoi ja ylläpitää K-ketjujen ja K-Plussa-yhteistyökumppaneiden K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaa. K-Plussa-kanta-asiakasohjelmasta kertyvän tiedon avulla pystymme kehittämään ja räätälöimään toimintaamme vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden yksityisyyden suojasta huolehtiminen on meille ensiarvoisen tärkeää.

## Politiikat, periaatteet ja sitoumukset

### Laskentaperiaatteet

- Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätöstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS).

### Hallinnointiperiaatteet

- Keskon päätöksentekoa ja hallintoa ohjaavat **Keskon arvot** ja **K Code of Conduct** -toimintaohjeisto. Päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyksiä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa 1.1.2016 voimaan tullutta [hallinnointikoodia](#).

### Riskienhallintaperiaatteet

- Keskon riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama [riskienhallintapolitiikka](#).

### Hyvän kauppatavan periaatteet

- Keskon päivittäistavara- ja Kespro-kaupat ovat sitoutuneet Hyvän kauppatavan periaatteisiin.

### K Code of Conduct

- K Code of Conduct -ohjeiston avulla varmistamme, että kaikilla Keskona on sama näkemys arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat päivittäistä työtämme. Periaatteet ovat samat jokaiselle keskolaiselle kaikissa toimintamaissamme. Edellytämme vastuullista toimintatapaa myös yhteistyökumppaneiltamme.

### Tietosuojapolitiikka

- Tietosuojapolitiikassa määritellään, kuinka kaikissa Kesko-konsernin toiminnoissa ja toimintamaissa pyritään varmistamaan henkilötietojen lainmukainen käsittely ja tietosuojan korkea taso.

## Seuranta- ja valvontajärjestelmät

### Taloudellinen raportointi ja suunnittelu

- Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla.

### Määräystenmukaisuus

- Keskossa on käytössä compliance-ohjelmia, joilla varmistetaan, että keskolaiset tuntevat toimintansa kannalta keskeiset lait ja noudattavat niitä työssään. Kilpailulakien tunteminen ja noudattaminen on Keskolle ensiarvoisen tärkeää.

### Väärinkäytösten estäminen

- Kesko-konsernin sisäinen tarkastus tarkastaa ja varmistaa johtamisen, valvonnan, riskienhallinnan ja hallinnon toimivuutta ja tehokkuutta Kesko-konsernissa. Keskon sisäinen tarkastus kiinnittää erityistä huomiota väärinkäytöksiä ja taloudellisia menetyksiä estävien kontrollien toimivuuteen. Keskon lakiasiat ja sisäinen tarkastus järjestävät tytäryhtiöissä Arvoviesti-tilaisuuksia, joissa painopisteenä on lahjonnan vastustaminen.

### Riskienhallinta

- Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritellyt riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle. Riskienhallintatoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt, jotka vastaavat toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Määritellyt toimenpiteet liitetään toimintasuunnitelmiin ja seurantoihin. Keskon sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta.

### Asiakkaiden yksityisyyden suoja

- Eri käyttötarkoituksiin henkilötietolaissa määritellyillä perusteilla kerätyistä henkilötiedoista muodostuu erillisiä henkilörekistereitä. Esimerkiksi K-Plussa-kortin haltijoiden asiakastiedoista muodostuu henkilörekisteri, jota käytetään asiakkaan suostumuksella K-Plussa-järjestelmään liittyneiden yritysten asiakassuhteiden hoitamiseen, asiakasyhtey-

denpitoon ja markkinointiin. K-Plussa-asiakas voi kieltää tuote- tai tuoteryhmätasoisien ostotietojen yhdistämisen tunnistettuun asiakkuuteensa. Henkilötietolain mukainen rekisteriseloste on nähtävissä osoitteessa [www.plussa.com](http://www.plussa.com).

- Rekisterinpitäjät huolehtivat siitä, että henkilötietoja käytetään vain rekisteriselosteissa kerrotulla tavalla. Yksittäistä asiakasta koskevia tietoja suojataan henkilöstölle annetuilla ohjeilla ja teknisillä järjestelmillä. Asiakastietoja ilmoitetaan ulkopuolisille tahoille ainoastaan lakiin perustuvan ilmoitusvelvollisuuden johdosta.

## Vastuunjako ja resurssit

- Keskon Corporate Governance -rakenne on esitetty Keskon [hallinnointiperiaatteissa](#)
- Konsernin lakiasiat -yksikkö
- Sisäinen tarkastus -yksikkö
- Riskienhallinta ja strategiaprosessi -yksikkö
- K Digital -yksikkö

## Valitusmekanismit

Henkilökunta voi antaa palautetta ja esittää kysymyksiä toiminnasta paitsi omassa yksikössään myös suoraan ylimmälle johdolle Keskon intranetin kautta. Palautetta voi antaa nimellä tai nimettömänä.

**SpeakUp** on luottamuksellinen ilmoituskanava, joka on tarkoitettu ilmoittajan tietoon tulleiden rikos- ja väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen silloin, kun tietoa ei voi jostakin syystä välittää suoraan Keskon vastuuhenkilöille.

## Laskentarajat

Hallinto	Kesko
Talous	Kesko

# Asiakkaat

## Tarjoamme kestäviä tuotteita ja monikanavaisia palveluja

- Helpotamme asiakkaiden arkea.
- Tarjoamme terveellisiä tuotteita ja hyvinvointia edistäviä palveluita.
- Kehitämme kauppaverkostomme monikanavaisuutta asiakkaiden odotuksia kuunnellen.
- Kannustamme asiakkaitamme kestäviin valintoihin.



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Keskustelu asiakkaiden kanssa	Kysymme asiakkaidemme mielipiteitä kehittäessämme vastuullisuustyötämme. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoropuhelu asiakkaiden kanssa kaupoissa ja somekanavissa</li> <li>• Asiakastytyväisyys- ja bränditutkimukset</li> </ul>	Syksyllä 2014 selvitettiin sidosryhmien näkemyksiä Keskon arvonluonnin painopisteistä haastattelututkimuksen avulla.	Osana Keskon ihmisoikeusarviointia kuulimme sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten he kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen esimerkiksi asiakastilanteissa. Nettikysely kohdistettiin sekä ns. valtaväestön edustajille että erityisryhmille. Kesko arvioitiin hieman suomalaista tavanomaista yritystä paremmaksi eri ihmisoikeuksien toteutumisessa. Erityisryhmien antamat arviot olivat kuitenkin joiltakin osin (esim. esteettömyys, saavutettavuus, henkilöstön monimuotoisuus) muuta väestöä selvästi alemmat.	<b>Ihmisoikeusarviointi</b> tuotti hyvää tietoa asiakaspalvelun kehittämiseksi. Selvitämme saatujen ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia.  Teetimme päivittäistavarakaupan asiantuntijoiden, kauppiaiden, tavarantoimittajien ja K-Plussa-asiakkaiden keskuudessa laajan <b>tutkimuksen</b> vuoden 2017 ruokatrendeistä ja -ilmiöistä.  Somekanavien merkitys asiakasvuorovaikutuksessa on kasvanut. Vuonna 2017 kuuntelemme asiakkaiden mielipiteitä yhä enemmän sekä teemme suunnitelmallisempaa ja kohdennetumpaa viestintää someyhteisöissä.
Neuvontapalvelut asiakkaille	Tarjoamme asiakkaalle tietoa tuotteista ja palveluista monikanavaisesti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">K-ruoka.fi</a></li> <li>• Pirkka-lehti ja <a href="#">Pirkka.fi</a></li> <li>• K-Kuluttajapalvelu</li> <li>• <a href="#">Asiakaspalautekanavat</a></li> </ul>	K-Kuluttajapalveluun tuli vuoden aikana yli 20 900 yhteydenottoa. Ruokakeskossa oli käynnissä mittava omien merkkituotteiden pakkausmerkintöjen muutostyö, jonka myötä kuluttajat saavat pakkauksista entistä paremmin tietoa esimerkiksi tuotteiden ravintosisällöstä, ainesosista ja mahdollisista allergeeneista.	K-Kuluttajapalveluun tuli vuoden aikana 19 770 yhteydenottoa. Hyvistä tuotteista ja vastuullisuusteista kerrottiin kaupassa ja markkinoinnissa K-vastuullisuuskonseptin ja sen tunnuslauseen "Tehdään hyvää. Yhdessä." avulla.	Kesällä 2016 käyttöön otetun uuden asiakaspalautejärjestelmämme palautemäärät kasvoivat merkittävästi. K-ryhmän asiakaslehti <b>Pirkka</b> uudistui. K-Kuluttajapalveluun tuli vuoden aikana 19 619 yhteydenottoa.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Hyvinvointi	<p>Tarjoamme terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tuotteita ja palveluja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terveelliset ruokavalikoimat K-ruokakaupoissa</li> <li>• <a href="#">Hedelmäisku-kampanjat</a></li> <li>• Ruokareseptit <a href="#">K-ruoka.fi:ssä</a> ja Pirkka-lehdessä</li> <li>• Terveellistä asumista ja elämää edistävät tuotteet ja palvelut K-Rauta- ja Intersport-kaupoissa</li> </ul>	<p>K-ruoka.fi:n reseptipalvelun noin 5 400:aan reseptiin on laskettu valintoja helpottavat ravintosisällöt. Intersportit järjestivät aktivointipäiviä, joiden tavoitteena oli edistää terveitä elämäntapoja ja kannustaa liikkumaan.</p>	<p>Vuonna 2015 K-ruoka.fissä toteutettiin Keveämpi arki -asiakasohjelma, joka koostui terveellistä elämää ja hyvinvointia edistävästä resepteistä ja vinkeistä. Intersportin järjestämät lajikoulut tarjosivat asiantuntijoiden vinkkejä, inspiroivaa sisältöä ja eritasoisille harrastajille suunniteltuja harjoitusohjelmia harjoittelun tueksi.</p>	<p><a href="#">K-Ruoka mobiiliin</a> reseptihaun lisäksi sovellus ehdottaa käyttäjälle suosituimpia, sesongin raaka-aineista valmistettuja reseptejä. K-ruokakaupoissa otettiin käyttöön <a href="#">vegehyllijä</a>. Tuotteiden reformulointilinjaus (vähemmän suolaa, sokeria ja rasvaa) päivitetään vuonna 2017.</p> <p>Cello-sisä- ja ulkomaaleille <a href="#">myönnettiin Joutsenmerkki</a>. Onninen Norja tarjoaa <a href="#">hyvinvointiteknologiaan liittyviä ratkaisuja</a>. Intersport järjesti erilaisia <a href="#">lajikouluja</a> eri sesonkeina.</p>
Kestävä kulutus	<p>Autamme asiakkaita tekemään kestäviä valintoja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Linjaukset</a></li> <li>• <a href="#">Ruokahävikki</a></li> </ul>	<p>K-vastuullisuuskonseptin Tehdään hyvää. Yhdessä. -teema oli olennaisena osana mukana päivittäistavara-kaupan viestinnässä ja markkinoinnissa. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa.</p>	<p>K-vastuullisuuskonseptin Tehdään hyvää. Yhdessä. -teema oli olennaisena osana mukana K-ruokakauppojen sekä rauta- ja maatalouskauppojen viestinnässä ja markkinoinnissa. Rautakaupamme tarjosivat asiakkailleen energiatehokkaita ja ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluja. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa.</p> <p>VV-Auto oli mukana Trafín järjestämässä autojen romutuspalkkiokokeilussa. Autokaupan mallistoihin tuli lisää sähkö- ja hybridautoja.</p> <p>Uutena palveluna asiakkaille aloitimme sähkö- ja hybridautojen latauspisteiden rakennuttamisen merkittävimmille kauppapaikoille.</p>	<p>K-ryhmällä on Suomen kattavin lähikauppaverkosto. Tarjoamme laajan maksuttoman <a href="#">sähköautojen latausverkoston</a>. Osallistuimme Kinkkuteppu-kampanjaan, jossa kinkun paistinrasvoista tehdään <a href="#">uusiutuvaa dieseliä</a>. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa. <a href="#">Pirkka ESSI Kiertokassit</a> tulivat K-ruokakauppojen valikoimiin vuoden 2017 alussa. K-ruokakaupoissa otettiin käyttöön <a href="#">vegehyllijä</a>, johon kootaan kasviproteiinituotteet.</p> <p>Julkaisimme <a href="#">soijalinjauksen</a> ja sitouduimme siihen, vuoteen 2020 mennessä kaikki niiden omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Julkaisimme <a href="#">muovilinjauksen</a> ja sitouduimme muovikassien kulutuksen vähentämiseen tähtääviin toimenpiteisiin.</p>



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Digipalvelut	<p>Tarjoamme K-ryhmän asiakkaille parhaat digitaaliset palvelut kaikilla toimialoilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saavutettavuus erityisryhmille</li> <li>Verkkokaupan keskitetty jakelu</li> <li>Verkkokaupan tuottajavastuu ja tuoteturvallisuus</li> </ul>	<p>Ruuan verkkokauppa ruoka.citymarket.fi laajeni koko pääkaupunkiseudulle. Rauta- ja ruokakaupoissa otettiin käyttöön Tilaa ja nouda -palveluita.</p>	<p>Kauppojen Tilaa ja nouda -palvelut yleistyivät. Julkaisimme K-ruoka-mobiilisovelluksen, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. Sotkan verkkokauppa.</p>	<p>Paikallisesti toimivia ruoan verkkokauppoja sekä Tilaa ja nouda -palveluja tarjoaa lähes 100 K-ruokakauppaa ympäri Suomen. Kaikissa K-Raudoissa toimii verkkokauppa kotiintoitituksella ja Tilaa ja nouda -periaatteella.</p> <p>Kehitimme edelleen <a href="#">K-Ruoka-mobiilisovellusta</a>. Kehitimme rautakaupan ja Onnisen yritysasiakkaille yhteistä verkkokaupparatkaisua. Avasimme uudenlaisen vaihtoautojen verkkokaupan, <a href="#">Caara.fi:n</a>. Askon verkkokauppa aloitti osoitteessa <a href="#">Asko.fi</a>.</p> <p>Perustimme K Digital -yksikön ja rekrytoimme kymmeniä uusia digiammattilaisia. <a href="#">K Digital Trainee -ohjelman</a> käyneet viisi traineeta sijoituivat digitehtäviin K-ryhmään.</p>
Tiedolla johtaminen	<p>Jokainen K-kauppa on paikallisen asiakaskysynnän ja -tiedon mukaan räätälöity.</p>	<p>Helsingin Myllypurossa avautui testikauppa, K-Myllypuro, jossa testattiin uudenlaisia myymäläratkaisuja, helpompaa asiointia, valikoimaan ja sen räätälöintiin liittyviä ratkaisuja.</p>	<p>K-Myllypurossa testattiin vuoden aikana kymmeniä erilaisia asioita ja toimintamalleja. Testikaupan alueen asiakkailta ja asiakasraadilta kerättiin säännöllisesti palautetta. Asiakkaiden toiveet olivat lähtökohtana sille, että testikauppa muutettiin K-supermarketiksi elokuussa 2016. K-Myllypuro-testikaupasta saatuja kokemuksia hyödynnettiin K-Market-uudistuksen suunnittelussa.</p>	<p>Kauppiaiden käyttöön tuli uusi mm. <a href="#">asiakasdataan perustuva sovellus</a>, joka toimii kaupan johtamisen tukena sekä tarjoaa työkalun kohdennettujen valikoimien ja markkinoinnin tekemiseen. Uudistamme K-ruokakauppaketjuja. Uudistamme koko hypermarket-konseptimme ja kaikki K-Citymarketit vuoteen 2018 loppuun mennessä. Uudistamme K-Raudan brändin kaikissa toimintamaissa vaihteittain.</p>
	<p>Asiakastietoon pohjautuvalla markkinoinnilla tarjoamme asiakkaalle kaupan alan parhaan asiakaskokemuksen.</p>	<p>Otimme käyttöön kampanjahallintavälineen, jolla teimme kohdennettua ja yksilöllistä asiakasviestintää. Tavoitteena oli ottaa personoitu asiakkuusmarkkinointi käyttöön vähitellen laajemminkin K-ryhmässä.</p>	<p>Ostohistoriaan pohjautuvan henkilökohtaisen markkinoinnin myötä asiakkaat saivat heille itselleen paremmin osuvia etuja. Asiakkaille lähetettiin oston jälkeisiä palveluviestejä, asiakaskyselyitä tai henkilökohtaisia tarjouksia asiakkaiden valitseman kanavan kautta.</p>	<p>Laajensimme K-ryhmän asiakasdatalla kohdennetun markkinoinnin tekemistä ja käynnistimme ohjelmallisen markkinoinnin tekemisen oman asiantuntijatiimimme voimin. <a href="#">Asiakastietoa hyödyntämällä</a> tarjoamme asiakkaille entistä henkilökohtaisempaa, vuorovaikutteista ja monikanavaista palvelua. Uudistunut <a href="#">K-Plussa-kanta-asiakaskortti</a> tuo asiakkaille henkilökohtaisesti kohdennettuja etuja. Kehitimme <a href="#">K-Ruoka-mobiilisovellusta</a> edelleen.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Lisäpalvelut kaupan yhteydessä	Autamme asiakasta vaivattomaan asiointiin.	K-ruokakauppojen yhteydessä oli 252 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua ekopistettä. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia. K-kauppojen yhteydessä oli 137 SmartPost-pakettiautomaattia.	K-ruokakauppojen yhteydessä oli 255 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua ekopistettä. Muovia kerättiin 38 ekopisteessä. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia. Posti ja DHL laajensivat palveluita K-ruokakauppoihin. DHL Express ja K-ryhmä aloittivat yhteistyön, jossa ruoka- ja rautakauppoihin tulee 250–300 DHL:n palvelupistettä eri puolille Suomea. K-kauppojen yhteydessä oli 137 SmartPost-pakettiautomaattia.	K-ruokakauppojen yhteydessä oli 396 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä, joista 160:ssa kerättiin myös muovia. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia. Lue lisää <a href="#">kierrätyspalveluista asiakkaille</a> . Keskeisiä lähipalveluja K-ruokakaupoissa olivat Postin palvelupiste 327:ssä, Matkahuollon pakettipiste 568:ssä, DHL:n palvelupiste 27:ssä, Postin pakettiautomaatti 144:ssä ja Osta & Nosta -käteisnostopalvelu 1 011:ssä K-ruokakaupassa. Tarjoamme laajan maksuttoman <a href="#">sähköautojen latausverkoston</a> . <a href="#">Liiteri-kokeilu</a> testasi K-Raudan työvälineiden vuokrauspalvelua.



## Lähestymistapa

### Olellaiset näkökohdat

- Asiakkaiden terveys
- Tuoteturvallisuus

## Politiikat ja sitoumukset

K-vastuullisuuskonseptin avulla kerrotaan kaupan vastuullisuusteosta sekä autetaan asiakasta tekemään terveellisiä ja kestäviä valintoja helposti. K-vastuullisuuskonsepti otettiin käyttöön ensimmäisenä K-ruokakaupoissa vuonna 2013. Vuoden 2014 aikana konsepti otettiin käyttöön K-rauta-kaupoissa ja sen vienti aloitettiin Rautia-ketjun kauppoihin. Vuoden 2015 aikana se otettiin käyttöön Rautioissa sekä K-maatalous-ketjussa.

Asiakkaiden tarpeet ja kulutuskäyttäytyminen muuttuvat voimakkaasti uusien sähköisten palveluiden ja erityisesti mobiilipalveluiden käytön myötä. Keskon keskeisenä strategisena tavoitteena on palvella sen kaikkien toimialojen asiakkaita hyödyntämällä mobiilipalveluiden, verkkopalveluiden ja digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet.

## Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Keskon tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo K-ruokakauppojen ja K-citymarketien myymien päivittäis- ja käyttötavaroiden turvallisuutta ja laatua.

Tuotetutkimusyksikössä toimii laboratorion lisäksi koekeittiö ja K-Kuluttajapalvelu. Koekeittiössä muun muassa arvioidaan tuotteita aistinvaraisesti ja testataan niiden valmistusominaisuuksia. Kuluttajapalvelusta saa tietoa Pirkka-tuotteista: tuotepalautteiden lisäksi asiakkaat kysyvät muun muassa tuotteiden alkuperästä, ainesosista, niiden soveltuvuudesta eri käyttäjille sekä käyttö- ja valmistusohjeita.

## Vastuunjako ja resurssit

- Keskon toimialat
- Keskon tuotetutkimusyksikkö
- K-kaupat

## Ohjelmat, projektit ja aloitteet

Keskon päivittäistavarakaupan markkinointiyksikön kotitalousopettajat kehittävät ja testaavat vuosittain satoja uusia ruokareseptejä. K-ruoka.fi -sivuston reseptipalvelun resepteille on laskettu valintoja helpottavat ravintosisällöt.

Rautakauppatoiminnoissa vastuullisen toiminnan arviointi sisältää kaupan vuosittaisen itsearvioinnin, vastuullisen kaupan konseptissa määritellyt kriteerit sekä ulkopuolisen tahon tekemän vastuullisuusauditoinnin määrittelyyn otannan mukaisesti. Audittoija raportoi tuloksista kaupalle ja Keskolle. Ruokakauppatoiminnoissa on käytössä Hymy-laatukselmuksjärjestelmä.

Keskon ketjujen palvelutasoa, tunnettuutta ja ketjuihin liittyviä mielikuvia seurataan säännöllisesti kuluttajille suunnatuilla bränditutkimuksilla kaikilla tavara-aloilla. Samoin toimitaan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmän ja päivittäistavarakaupan omien merkkituotteiden kanssa. Ruokakaupassa ja rautakaupassa mitataan myös kauppataason asiakastytyvyyttä asiakastytyvyyttä asiakastytyvyyksillä ja mystery shopping -menetelmällä.

## Valitusmekanismit

- Plussa.com
- K-Kuluttajapalvelu
- Ketjujen asiakaspalautejärjestelmät

## Laskentarajat

Asiakkaiden terveys ja turvallisuus	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Tuote- ja palvelutiedot	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Markkinointiviestintä	Kesko-konserni
Määräystenmukaisuus	Kesko-konserni

## Yhteiskunta

### Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa

- Luomme kumppanuuksia ja osallistumme paikallisyhteisöjen kehittämiseen.
- Kehitämme toimintaamme vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Paikallinen tuotanto	Tuemme paikallisia tuottajia.	K-ruokakaupat, Anttila ja Kodin1 olivat mukana Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa. Järjestimme Lähiruokatreffejä, joilla halusimme lisätä paikallisten tuotteiden tarjontaa K-ruokakaupoissa.	K-ruokakaupat, K-citymarket Oy (käyttötavara), K-raudat ja Rautiat olivat mukana Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa. Järjestimme Lähiruokatreffit kuudella paikkakunnalla. Loimme Tuottajalle kiitos-toimintamallin, jolla halusimme kiinnittää huomiota tuottajien asemaan ja parantaa kotimaisen tuotannon arvostusta.	K-ruokakaupat, K-raudat ja Rautiat olivat mukana <a href="#">Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa</a> . Järjestimme <a href="#">Lähiruokatreffit</a> kuudella paikkakunnalla. K-ruokakaupoissa oli myynnissä 12 Pirkan <a href="#">Tuottajalle kiitos -tuotetta</a> , joista maksoimme lisätuen suoraan tuottajille. Vuonna 2017 toimimme <a href="#">MTK 100 -juhlavuoden valtakunnallisena pääyhteistyökumppanina</a> .
Kestävä maatalous	Edistämme kestävää maataloutta.	K-maatalouden koetila etsi uusia vaihtoehtoja jatkaa luomututkimusta viljalajikkeilla Manner-Suomessa.	K-maatalouden koetila teki luomulajikkeisiin liittyvää yhteistyötä Nylands Svenska Lantbruksällskapetin kanssa.	K-maatalouden koetila teki <a href="#">Itämeri-sitoumuksen</a> Baltic Sea Action Groupin (BSAG) kanssa. Koetilan sitoumus keskittyy maan kasvukunnan ja ravinteiden mittauskäytäntöjen ja -laitteiden kehittämiseen.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Lahjoitukset, sponsorointi ja hyväntekeväisyyskampanjat	<p>Olemme mukana hankkeissa, jotka liittyvät lapsiperheiden arkeen, edistävät elämisen laatua ja kestäväää kehitystä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nenäpäivä</li> <li>Hyvä Joulumieli</li> <li>Pelastusarmeija</li> <li>Roosa Nauha</li> </ul>	<p>Olimme mukana Nenäpäivä-kampanjassa, Hyvä Joulumieli -keräyksessä, Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä ja Roosa nauha -kampanjassa. K-ruokakaupat osallistuivat UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen rokotekampanjaan.</p>	<p>Olimme mukana Nenäpäivä-kampanjassa, Hyvä Joulumieli -keräyksessä, Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä ja Roosa nauha -kampanjassa. K-ruokakaupat osallistuivat UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen rokotekampanjaan. K-ruokakauppojen pullonpalautusarpajaisten tuotot käytettiin Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle -ohjelmaan. K-ruokakaupat järjestivät yhteistyössä Koripalloliiton kanssa alakouluikäisille koripallotapahtumia ja Pikkusudet-koripallokouluja ympäri Suomen. Aloitimme Planin kanssa yhteisen tutkimushankkeen kambodžalaisten siirtotyöläisten asemasta Thaimaassa.</p>	<p>Olimme mukana <a href="#">Nenäpäivä-kampanjassa</a>, <a href="#">Hyvä Joulumieli -keräyksessä</a> ja Pelastusarmeijan <a href="#">Joulupata-keräyksessä</a>. Suomen K-Rauta ja Naisten Pankki käynnistivät <a href="#">yhteistyön</a>, jonka tavoitteena on auttaa ugandalaisia naisia yrittäjyyden alkutaipaleella. K-ruokakaupat osallistuivat UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen <a href="#">rokokampanjaan</a> ja keräsivät varat lähes 900 000 jäykkäkouristusrokotteeseen. Osallistuimme <a href="#">Roosa nauha -kampanjaan</a> aiempaa isommalla panostuksella. K-ruokakauppojen <a href="#">pullonpalautusarpajaisten</a> tuotot käytettiin Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle -ohjelmaan. Järjestimme yhdessä Koripalloliiton kanssa <a href="#">koripallotapahtumia</a> yli 10 000 lapselle ympäri Suomea. Jatkoimme <a href="#">yhteistyötä Planin kanssa</a> Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi; yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018. K-Plussa-asiakkaat voivat lahjoittaa <a href="#">Plussa-rahansa hyväntekeväisyyteen</a>.</p>



## Lähestymistapa

### Olellaiset näkökohdat

- Ostokäytännöt

### Paikallisuus vaikuttaa koko yhteiskuntaan

Vähittäiskaupalla on merkittävä rooli paikallisyhteisöissä. Kauppa sekä palvelee alueensa asukkaita että työllistää. Suorien työllistämisaikutusten lisäksi kauppa työllistää merkittävän määrän myös epäsuorasti tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden kautta.

Paikallista toimintaa edustaa kauppiaat, tukena Keskon alueorganisaatiot. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa henkilökunnasta ja asiakastyytyväisyydestä. K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman sekä palvelun heidän toiveitaan kuunnellen ja asiakastietoa hyödyntäen. Kehitämme toimintaamme vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Kesko ostaa valtaosan myymistään tuotteista Suomesta ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. Kotimaisten tuotteiden vaikutus työllistämässä on merkittävä, esimerkiksi lähes 120 yritystä ympäri Suomea valmistaa Pirkka-tuotteita.

### Politiikat ja sitoumukset

Keskon päivittäistavarakauppa ja Kespro ovat sitoutuneet elintarvikeketjun [Hyvän kauppatajan periaatteisiin](#). Kesko edellyttää, että sen yhteistyökumppanit toimivat [K Code of Conduct -toimintaohjeiston](#) mukaisesti. Lisäämme K Code of Conduct -sopimuslausekkeen Keskon konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin, joilla konserniyhtiöt hankkivat tuotteita tai palveluja konsernin ulkopuolisilta tahoilta.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Toimintaympäristössä ja K-ryhmässä tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja/tai resursseja.

### Vastuunjako ja resurssit

- K-kauppiaat ja K-kauppiasliitto
- Keskon alueorganisaatio
- Konsernin vastuullisen hankinnan ohjausryhmä sekä Keskon ostoyksiköt
- Toimialojen johtoryhmät

### Ohjelmat, projektit ja aloitteet

K-ruokakaupat, K-citymarket Oy (käyttötavara), K-rauta ja Rautia olivat mukana Suomalaisen Työn Liiton Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa vuonna 2016. Kampanjan tavoitteena on lisätä suomalaisten tuotteiden myyntiä ja tietoisuutta suomalaisen työn ostamisen myönteisistä vaikutuksista.

### Valitusmekanismit

- [SpeakUp](#) -ilmoituskanava

### Laskentarajat

Taloudelliset tulokset	Kesko
Välilliset taloudelliset vaikutukset	K-ryhmä
Ostokäytännöt	K-ryhmä

## Työyhteisö

### Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Meillä on tyytyväiset työntekijät ja osaavat esimiehet.
- Tarjoamme mielekkäitä ja monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuuden kehittyä.
- Olemme kaupan alan houkuttelevin työpaikka.
- Tarjoamme turvallisen ja terveellisen työympäristön.
- Henkilöstömme toimii vastuullisesti.



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Työnantajamielikuva	Olemme työtyytyväisyydessä kaupan alan paras työnantaja.	Henkilöstötutkimuksen sitoutuneisuusindeksi oli 53 %. Universumin Ammattilaistutkimuksessa Keskon sijoitus oli 29.	Käynnistimme K-duuni-ohjelman, jonka tarkoitus on edistää alle 30-vuotiaiden väyliä työllistyä K-ryhmässä. Panostimme erityisesti Tutustu ja tienaa -harjoittelijoiden, TET-harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden ohjaamiseen. Universumin Ammattilaistutkimuksessa Keskon sijoitus oli 31.	<p>Henkilöstötutkimuksen sitoutuneisuusindeksi oli 61 %. Valmius suositella K-ryhmää työnantajana on parantunut 68 %:iin (edellisessä henkilöstötutkimuksessa 2014: 56 %). <a href="#">Universumin Ammattilaistutkimuksessa</a> Keskon sijoitus oli 38.</p> <p>Jatkoimme nuorten työllistämistä tarjoamalla kesätöitä noin 5 500 nuorelle. Järjestimme <a href="#">K Digital Trainee -ohjelman</a>, jonka kautta K-ryhmään työllistyi viisi vastavalmistunutta nuorta liiketoiminnan kehitystehtäviin.</p> <p>Työstimme monimuotoisuusjohtamisen lähtötila-analyysin Suomessa yhdessä FIBS:n kanssa ja hyödynnämme sen tuloksia toimintamme kehittämisessä.</p> <p>Määrittelimme työnantajalupauksemme, jonka mukaisesti kehitämme muun muassa oppilaitosyhteistyötä sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessejamme.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Työhyvinvointi	Parannamme työmotivaatiota ja -viihtyvyyttä.	Työhyvinvointiohjelman painopisteenä oli esimiestyön ja johtamisen kehittäminen sekä työterveys- ja työsuojeluyhteistyön tehostaminen.	Työhyvinvointiohjelman painopisteenä oli henkilöstön terveyden tukeminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen, työturvallisuuden kehittäminen ja työsuojelun roolin vahvistaminen sekä henkilöstön sitoutumisen edistäminen (Employee Engagement) ja toimintaperiaatteiden jalkauttaminen.	<p>Työhyvinvointiohjelman painopisteenä oli OHS (Occupational Health and Safety) -toiminnan kokonaisvaltainen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen. Tehostimme keskeisten tunnuslukujen seurantaan ennakoivan työn parantamiseksi ja tiedolla johtamisen tueksi. Toteutimme lisäksi muita ennakoivia toimenpiteitä, kuten uudentyypistä terveystalvonnasta.</p> <p>Käynnistimme työturvallisuusprojektin, jonka tavoitteena on kehittää edelleen työturvallisuuskulttuuria ja yhtenäisiä toimintamalleja. Samoin systematisoimme työsuojelua ja kehitimme sen organisointia.</p> <p>Tuemme kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Esimerkiksi Suomen yhtiöissä käytössä ovat liikunta- ja kulttuurisetelit. <a href="#">Lue lisää henkilöstön etuuksista: 401-2.</a></p>
Osaamisen kehittäminen	Käymme kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vuosittain.	Henkilöstötutkimuksessa 83 % vastaajista kertoi käyneensä tavoite- ja kehityskeskustelun viimeisten 12 kk:n aikana.	Kehityskeskustelut koskevat koko henkilöstöä, ja vuonna 2015 ne toteutettiin kaksi kertaa; keväällä ja syksyllä. Kehityskeskustelujen toteutumista selvitettiin vuoden 2016 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 85 %. Kyselyyn vastanneista 80 % oli käynyt kehityskeskustelunsa vuoden 2015 aikana.	Tavoite- ja kehityskeskustelut olivat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa. Kehityskeskustelut toteutettiin vähintään kerran, keväällä ja/tai syksyllä. Otamme käyttöön uudistetun suorituksen johtamisen mallin ja sitä tukevan K Success Factors -järjestelmän vaiheittain vuodesta 2017 alkaen. Taltioimme kehityskeskustelut jatkossa K Success Factors -järjestelmään.



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Osaamisen kehittäminen	Koulutamme esimiehiämme säännöllisesti.	<p>Keskeisiä esimiestyön kehittämisen välineitä olivat Puhutaan Työ Kuntoon -valmennus, Suorituksen johtaminen -valmennus, Employee Engagement -valmennus sekä uusi kattava esimiestyön sähköinen valmennusohjelma esimiestyön eri osa-alueille. Sähköisissä esimiesvalmennuksissa tehtiin yhteensä 2 391 suoritusta.</p>	<p>Osaamisen kehittämisen painopistealueita olivat K-ryhmän toimintaperiaatteiden jalkauttaminen, haastavat esimiestilanteet, uuden tiimin haltuunotto, tuloksellinen esimiestyö ja henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen tiimin kehittämiseksi.</p> <p>Pilotoimme ensimmäisen K-ryhmän uutta johtamiskulttuuria edistävän K-Way Uudet esimiehet -valmennusohjelman. Yhteensä keskolaisilla esimiesvalmennuksilla rekisteröitiin lähes 700 suoritusta. Verkossa suoritettavia esimieskoulutusmoduuleita opiskeltiin noin 3 700 suorituksen verran.</p>	<p>Jatkoimme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K-Way Uudet esimiehet valmennusohjelmia,</li> <li>• K-Way Kokeneet esimiehet valmennusohjelmia ja</li> <li>• Puhutaan Työ Kuntoon valmennuksia.</li> </ul> <p>Näihin valmennusohjelmiin osallistui yhteensä 363 esimiestä.</p> <p>Uuden Mindfulness-valmennuksen aiheena oli oman mielen ymmärtäminen ja harjoittaminen tavoitteena työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Suomesta valmennukseen osallistui 17 esimiestä. Uuden K-Way Middle Management Leader -valmennusohjelman tavoitteena oli vahvistaa strategian läpivientitaitoja ja liiketoimintaosaamista. Valmennusohjelmaan osallistui yhteensä 22 johtajaa kaikista toimintamaista. Venäjällä aloitimme uuden K-Way Leader -valmennusohjelman, jonka tavoitteena oli vahvistaa K-ryhmän johtamisosaamista ja esimiestyötaitoja. Valmennusohjelmaan osallistui 12 esimiestä.</p> <p>Vuonna 2017 jatkamme K-Way-esimiesvalmennuksien järjestämistä muiden maiden yhtiöissä ja aloitamme uuden ylimmän johdon kehitysohjelman. Jatkamme esimiestyötä tukevien coaching- ja mentorointiprosessien levittämistä.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Työkyky	Vähennämme sairauspoissaoloja, työtaturmia ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrää.	Vuoden 2011 alusta lähtien on noin 950 esimestä Suomessa valmennettu Puhutaan Työ Kuntoon -toimintamalliin. Puhutaan Työ Kuntoon -malli on käytössä lähes kaikissa yhtiöissä. Suomessa sairauspoissaoloprosentti on vähentynyt 11 % vuodesta 2009 ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrä vähentynyt 37 % vuodesta 2010. Muissa maissa sairauspoissaoloprosentti on vähentynyt 10 % vuodesta 2009.	Panostimme sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseen työterveyshuollon toiminnan, esimiehille suunnatun Puhutaan Työ Kuntoon -valmennuksen, työn muokkauksen, ammatillisen kuntoutuksen sekä OHS-tiimissä työskentelevän Work Ability Managerin työn avulla. Work Ability Managerin toiminnalla tuemme työntekijän työhönpaluuta ja pohdimme eri keinoja jatkaa työelämässä. Sairauspoissaolot ovat edelleen olleet laskusuunnassa.	Panostimme sairauspoissaolojen, työtaturmien ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseen. Puhutaan Työ Kuntoon -valmennukset jatkuivat, ja viimeisten viiden vuoden aikana niihin on osallistunut yli 1 000 esimestä.  Pilotoimme työhönvalmennuspalveluita. Sairauspoissaolojen vähentämiseen vaikuttamme pidemmällä tähtäimellä työsuojelu- ja työturvallisuustyön systematisointiin tähtäävällä projektilla. Kehitimme yhtenäisen tapaturmavakuutusjohtamisen mallin, jonka otamme käyttöön vuonna 2017.



## Lähestymistapa

### Olellaiset näkökohdat

- Työllistäminen
- Henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet
- Työterveys ja -turvallisuus
- Koulutus
- Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet
- Tasa-arvoinen palkitseminen
- Työoloihin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit

### Työllistäminen ja henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet

Haluamme olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, jolla on tyytyväiset työntekijät ja osavat esimiehet. K-ryhmä tarjoaa monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia kaupan alan eri tehtävissä. Kesko noudattaa uudelleenjärjestelytilanteissa kaikissa toimintaissaan paikallista lainsäädäntöä. [Lue lisää](#) vähimmäisilmoitusajoista uudelleenjärjestelytilanteissa.

### Työterveys ja -turvallisuus

Kesko ja K-kaupat ovat vastuussa siitä, että työntekijät voivat työskennellä turvallisessa työympäristössä ja saavat asianmukaisen koulutuksen ja ohjeistuksen työhönsä.

### Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Kaupan alan murros ja sähköisen asioinnin kasvu ovat luoneet tarpeen uuteen osaamiseen.

Osaamisen kehittämisen muita ydinalueita ovat olleet:

- myynti- ja palveluosaaminen
- tavara-alakohtaiset kilpailuetuhankkeet
- turvallisuus ja vastuullisuus
- lähiesimiestyö ja
- johtaminen.

### Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet

Moniarvoinen ja monimuotoisuutta tukeva organisaatio takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun kaikille. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys ovat tärkeitä periaatteita, joita Keskoissa noudatetaan koko työsuhteen ajan. Tehtävään valitaan soveltuvin ja kehityskykyisin henkilö ja ihmisiä arvioidaan pätevyyden, taitojen ja saavutusten perusteella.

### Palkitseminen

Keskoissa palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä ylittämään asetetut tavoitteet ja motivoida pitkäjänteiseen työhön Kesko-konsernin ja sen tytäryhtiöiden päämäärien saavuttamiseksi. Palkitseminen on oikeudenmukaista ja se perustuu yleisesti tunnettuihin periaatteisiin.

### Työoloihin liittyvät valitusmekanismit

Katso kohta [Valitusmekanismit](#)

### Politiikat, periaatteet ja sitoumukset

Henkilöstöjohtaminen perustuu Keskon arvoihin, toimintaperiaatteisiin ja K Code of Conduct -toimintaohjeistoon. Keskon henkilöstöpolitiikka linjaa keskeiset toimintaperiaatteet henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Henkilöstöstrategiassa puolestaan määritellään henkilöstöjohtamisen päämäärät, kriittiset menestystekijät ja keskeiset kehityshankkeet.

Kesko on Suomen monimuotoisuusverkoston jäsen. Monimuotoisuusverkoston toiminta pohjautuu monimuotoisuussitoutumukseen, jonka kaikki verkoston jäseneksi liittyvät allekirjoittavat.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Henkilöstön työkyky varmistetaan luomalla turvallinen ja työn tekemistä tukeva työskentely-ympäristö. Työsuojelun päämääränä on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä terveyshaittoja.

### Vastuunjako ja resurssit

- HR-johtoryhmä
- Kesko HR -toiminto
- HR-palvelukeskukset
- Jokainen esimies

### Ohjelmat, projektit ja aloitteet

#### Työhyvinvointiohjelma

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on työmotivaation ja -viihtyvyyden parantaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen, eläkeiän nostaminen sekä ennenaikaisten eläkkeiden vähentäminen ja työnantajakuvan parantaminen. Työhyvinvointiohjelman painopistealueet vuosille 2016–2018 ovat:

- OHS-toiminnan (Occupational Health and Safety) kehittäminen kokonaisuutena ja tiedolla johtaminen
- Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen sekä sairauspoissaolojen vähentäminen

- Työturvallisuuden toimintamallien kehittäminen ja työsuojelun roolin vahvistaminen
- Henkilöstön sitoutumisen edistäminen (Employee Engagement) erityisesti esimiestyön kehittämisen avulla ja muutoksen johtamisen varmistaminen

### Vammaisten ja osatyökykyisten työllistäminen

K-kauppiasliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksetekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaliiton kanssa. Kehitysvammaisten työllistämiseksi luotiin pysyvä toimintamalli. Suurin osa hankkeen aikana työllistetyistä kehitysvammaisista työskentelee edelleen K-ryhmässä.

### Nuorten työllistäminen

Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina. Vuonna 2016 K-kauppiasliitossa toimi nuorisotakuu-koordinaattori, joka antoi K-kauppiaille ja Keskon esimiehille nuorten ja erityisryhmien työllistämiseen ja koulutukseen liittyvää neuvontaa ja toimi yhteyshenkilönä viranomaisiin ja järjestöihin päin. Vuoden 2016 loppuun mennessä jo yli 3 200 kohderyhmän nuorta oli saanut K-ryhmästä paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.

### Valitusmekanismit

- Keskustelu esimiehen kanssa
- Suora Linja -palautekanava
- [SpeakUp](#) -ilmoituskanava

### Laskentarajat

Työyhteisö	Kesko
------------	-------

# Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat

## Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa

- Kehitämme tuotevalikoimiamme asiakkaita kuunnellen
- Varmistamme hankintaketjun vastuullisuuden
- Vastaamme tuotteiden turvallisuudesta ja laadusta



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Toimitusketju	<p>Oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu on varmennettu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Keskon hyväksymät arviointijärjestelmät</a></li> </ul>	<p>BSCI-prosessissa oli 284 Keskon riskimaatavarantoimittajien tehdasta tai viljelmää. Riskimaatavarantoimittajien tehtailla tai viljelmillä tehtiin 88 täyttä BSCI-auditointia ja 74 BSCI-uudelleenauditointia. Aloitimme ihmisoikeusvaikutusten arvioinnin.</p>	<p>BSCI-prosessissa oli 200 Keskon riskimaatoimittajien tehdasta tai viljelmää. Riskimaatavarantoimittajien tehtailla tai viljelmillä tehtiin 107 täyttä BSCI-auditointia ja 80 BSCI-uudelleenauditointia. Keskon päivittäistavara-kaupan oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu oli 100 % varmennettu.</p> <p>Jatkoimme ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia. Julkistimme riskimaissa toimivat omamerkkisten ja oman maahantuonnin piirissä olevien vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen valmistustehtaat nettisivuillamme.</p>	<p>Keskon riskimaatoimittajien tehtailla tai viljelmillä tehtiin 210 täyttä BSCI-auditointia ja 60 BSCI-seuranta-auditointia. Vuoden 2017 alussa Keskon riskimaatavarantoimittajilla oli yhteensä 386 voimassa olevaa sosiaalisen vastuun auditointia (<a href="#">Riskimaatoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinnit</a>). Keskon päivittäistavara-kaupan oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu oli 100 % varmennettu.</p> <p>Kesko Onninen Purchasing Office (KOPO) -hankintatoimisto aloitti toiminnan Shanghaissa Kiinassa. Keskon päivittäistavara-kauppa ja ICA Global Sourcing aloittivat hankintayhteistyön käyttötavara-kaupassa.</p> <p>Osana <a href="#">ihmisoikeusarviota</a> toteutimme <a href="#">ihmisoikeuskartoituksen riskimaiden tehtaissa</a> yhteistyössä Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASK:n) kanssa. SASK:n maakohtaiset raportit antoivat arvokasta tietoa toimintamme kehittämiseksi. Välitimme saamamme tiedot BSCI-järjestölle auditointimenettelyn kehittämiseksi.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Toimitusketju	Varmennamme omien merkkien Pirkka- ja K-Menu-elintarvikkeiden ainesosien (Tier 2) vastuullisuuden.	Työstimme sidosryhmiä kuullen uuden riskiarviointityökalun, jota käytetään omien merkkien elintarvikkeiden ainesosien vastuullisuuden varmentamiseen.	Aloitimme Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden ainesosien vastuullisuusselvityksen riskiarviointityökalun avulla. Selvitimme 1 923 oman merkin tuotteen ainesosien alkuperän. Näistä 233 sisälsi ainesosia, jotka tarvitsevat riskiarvioinnin perusteella lisäselvityksen ainesosan valmistajan vastuullisuudesta.	Jatkoinnemme työtä omien merkkien elintarvikkeiden ainesosien vastuullisuuden varmentamiseksi. Teimme ainesosien riskiarvioinnin 160 uudelle Pirkka- ja K-Menu-elintarvikkeelle. Näistä 29 tuotteessa oli ainesosia, joiden vastuullisuus vaatii lisäselvitystä.
	Pienennämme toiminnastamme aiheutuvaa vesiriskiä.	Tunnistimme tarpeen selvittää toimintamme aiheuttamia vesiriskejä. Melkein puolet (47 %) suomalaisten vesijalanjäljestä on ulkomailla, sillä teollisten tuontituotteiden kulutus ja niihin liittyvät piilovesivirrat ovat suuret. Keskon merkittävimmät vedenkulutuksen vaikutukset syntyvät niiden myytävien tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta kärsiviltä alueilta.	Aloitimme omien merkkimme vesiriskiarvioinnin. Tavoitteenamme on tunnistaa toimitusketjussamme ne valuma-alueet, joissa on merkittävimmät veden niukkuuden tai saastumisen ongelmat. Tavoitteenamme on saada vesiriskiarviointi valmiiksi vuonna 2016.	Jatkamme vesiriskiarviointityötä ja käytämme tuloksia toimenpiteiden suunnitteluun.
Linjaukset	<b>Kala ja äyriäiset:</b> Keskon päivittäistavarakaupalla ja K-ruokakaupoilla ei ole valikoimissaan WWF:n kalaoppaassa punaisella liikennevalolla merkittyjä lajeja. Keskon päivittäistavarakauppa ja K-ruokakaupat edistävät vihreällä merkittyjä lajeja valikoimissaan. Suosimme valikoimapäätöksissä kestäviä kalakantoja ja MSC- ja ASC-sertifioituja tavarantoimittajia. K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus on ollut voimassa vuodesta 2008.	Pirkka-sarjassa oli 29 MSC-sertifioitua kalatuotetta.	Pirkka-sarjassa oli 41 MSC-sertifioitua kalatuotetta.	Keskon päivittäistavarakaupan vähittäismyyntivalikoimassa oli 178 MSC-sertifioitua kalatuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 37. Kesprolle myönnettiin <b>MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti</b> . Kespron kalan ja äyriäisten toimitusketjun kaikki vaiheet on auditoitu ja Kespro sekä sen sertifioidut asiakasravintolat voivat käyttää markkinoinnissaan MSC- ja ASC-ympäristömerkkejä. MSC- ja ASC-tuotteita oli Kespron Foodservice-valikoimissa lähes 300 kpl ja määrä kasvaa jatkuvasti. Kespron Menu-sarjassa MSC-sertifioituja tuotteita oli 25 ja ASC-sertifioituja 2.
	<b>Palmuöljy:</b> Vuoteen 2020 mennessä kaikki omien elintarvikemerkkimme sisältämä palmuöljy on vastuullisesti tuotettua (CSPO).	Pirkka-tuotteiden sisältämästä palmuöljystä noin 13 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO).	Pirkka-tuotteiden sisältämästä palmuöljystä noin 20 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO).	Palmuöljyä sisältävistä omien merkkien elintarviketuotteista (Pirkka, K-Menu ja Kespron Menu) noin 34 % sisälsi vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO).

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Linjaukset	<p><b>Soija:</b> Vuoteen 2020 mennessä kaikki omien merkkimme tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Tämä koskee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>omien merkkien elintarvikkeiden soijaperäisiä ainesosia</li> <li>omien merkkien eläinperäisten tuotteiden tuotannossa käytettävää soijarehua</li> <li>maatalouskaupan myymien rehutuotteiden sisältämää soijaa.</li> </ul> <p><b>Puu:</b> Varmistamme rautakaupan hankkiman puutavaran ja myytävien puutuotteiden alkuperän ja jäljitettävyyden. Trooppista alkuperää olevista puista valmistettujen tuotteiden tulee olla FSC- tai PEFC-sertifioituja.</p>	Tavoite lisätty vuonna 2016	Tavoite lisätty vuonna 2016	<p>Olimme perustajajäsen <a href="#">suomalainen soijasitoutus-ryhmässä</a>, joka aloitti toimintansa helmikuussa 2016. Suomalaisen soijasitoutuksen jäsenet sitoutuvat siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki niiden omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitoumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan. Liityimme <a href="#">Round Table on Responsible Soy (RTRS)-järjestöön</a> ja sitouduimme sen myötä edistämään pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti vastuullisuutta soijan tuotantoketjussa.</p> <p>Keskimääräinen PEFC-sertifiointiprosentti oli: mänty 91,2 % ja kuusi 84,6 %. Kartoitamme mahdollisuuksia laajentaa puulinjausta kattamaan koko konsernin.</p>
		Rautakeskelle on myönnetty PEFC-sertifikaatti, joka kattaa kuusi- ja mäntysahatavaran ja niiden jalosteiden sekä MDF-levyjentukkukaupan Suomessa (prosenttimenetelmä). Sertifikaatti on myönnetty 11.11.2013 ja se on voimassa 11.11.2018 asti.	PEFC-sertifiointiprosentti ilmoitetaan kuukausittain <a href="#">Keskon nettisivuilla</a> .	

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Linjaukset	<p><b>Muovi:</b> Edistämme muovin kierrätystä ja uusiokäyttöä. Luomme toimintamalleja, jotka estävät muovin päätyksen vesistöihin ja muualle luontoon. Etsimme vaihtoehtoisia pakkausmateriaaleja muoville. Kasvatamme kuluttajaviestinnän avulla vaihtoehtoisten ostokassien (puuvillakassien, kestokassien ja juuttikassien) ja pahvilaatikoiden myyntiosuudeksi 10 % vuoteen 2025 mennessä. Etsimme PVC:lle korvaavia materiaaliratkaisuja.</p>	Vallilan Boulevard-kuosinen Pirkka-kestokassi tuli K-ruokakauppoihin.	Ruokakauppojen valikoimiin tuli lisää kestokassivaihtoehtoja: uusi Vallila-kuosi, Kesäpäiväkassi ja Nenäpäivä-kassi.	<p>Julkaisimme <b>muovilinjauksen</b> lokakuussa 2016 ja sitouduimme muovikassien kulutuksen vähentämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Muovikassit ovat olleet maksullisia K-ryhmän ruokakaupoissa ja rautakaupoissa, ja vuoden 2017 alussa ne muuttuivat maksullisiksi myös maatalous- ja konekaupoissa sekä huonekalukaupoissa. Ohuita pikkupusseja ei enää ole vuoden 2017 loppuun mennessä kassalinjastoilla esillä. Tarjoamme valikoimissamme vaihtoehtoja muovikasseille: kestokasseja, puuvillakasseja ja juuttikasseja sekä paperikasseja ja kierrätysmuovikasseja. Paperikassien osuus kaikkien eri kauppakassien myynnistä vuonna 2016 oli noin 1,5 % ja kestokassien noin 1,5 %. Keväällä 2017 valikoimiin lisättiin Amerplast Oy:n valmistamat <b>Pirkka ESSI kiertokassit</b>, joiden valmistukseen käytetään kotitalouksien Rinki-ekopisteisiin palauttamaa muovipakkauksijätettä. Poistamme mikromuovirakeet omista kosmetiikkamerkituotteistamme vuoden 2017 aikana. Omien merkkien pakkaukset eivät sisällä PVC:tä. Lopetamme PVC:n käytön Keskon lahjakorttien valmistusmateriaalina vuonna 2017. Pyrimme muuttamaan Plussa-kortin valmistusmateriaalin PVC-vapaaksi vuonna 2017.</p>



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Vastuullisuusmerkityt omat merkkituotteet	Tarjoamme laajan vastuullisuusmerkittyjen omien merkkien valikoiman.	Pirkka-sarjassa oli Pirkka Reilun kaupan tuotteita 44, Pirkka Luomu -tuotteita 116, Pirkka MSC-sertifioituja kalatuotteita 29 ja Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 16.	Pirkka-sarjassa oli Pirkka Reilun kaupan tuotteita 40, Pirkka Luomu -tuotteita 134, Pirkka MSC-sertifioituja kalatuotteita 41 ja Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 17.	<p>Pirkka-sarjassa oli Pirkka Reilun kaupan tuotteita 36, Pirkka Luomu -tuotteita 118, Pirkka MSC-sertifioituja kalatuotteita 37, Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 32 ja Joutsenmerkittyjä tuotteita 65. Kaikki Pirkka- ja K-Menu -kahvit ovat Reilun kaupan tai UTZ-sertifioituja. Pirkka-sarjassa on 15 Reilu kauppa tai UTZ-sertifioitua suklaa- ja leivontasuklaatuotetta. Vuonna 2017 kaikki Pirkka-sarjan suklaat ovat Reilu kauppa tai UTZ-sertifioituja.</p> <p>Kespron Menu-sarjassa oli 7 Reilun kaupan tuotetta, 5 luomutuotetta, 25 MSC-sertifioitua tuotetta, 2 ASC-sertifioitua tuotetta, 13 Joutsenmerkittyä tuotetta ja 5 UTZ-merkittyä tuotetta.</p> <p>Cello-sarjassa kaikilla sisä- ja ulkomaaleilla on Joutsenmerkki, Cello M1 -merkittyjä tuotteita oli 62 ja Cello Allergiatunnus -merkittyjä tuotteita oli 105. PROF-sarjassa 15 tuotteella oli M1-merkki.</p>
Tuoteturvallisuus	<p>K-ryhmän valikoimien tuoteturvallisuus on varmistettu. Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavara-kaupan omien merkkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Kaikilla elintarviketoiminnoillamme on omavalvontasuunnitelma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Kauppojen Oiva-tulokset</a></li> </ul>	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 8 864 tuotenäytettä ja teki 20 386 analyysia. Auditointeja tehtiin 40.	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 8 037 tuotenäytettä ja teki 20 396 analyysia. Auditointeja tehtiin 7.	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 7 770 tuotenäytettä ja teki 17 176 analyysia. 538 tavarantoimittajan tuoteturvallisuus on varmennettu sertifoidulla auditmenettelyllä. Omia auditointeja tehtiin 13.



## Lähestymistapa

### Olennaiset näkökohdat

- Tuotteiden ja palvelujen tiedot ja määräystenmukaisuus
- Asiakkaiden terveys ja turvallisuus
- Toimittajien työolojen arviointi
- Ihmisoikeudet
- Markkinointiviestintä

### Politiikat, periaatteet ja sitoumukset

Vastuullista hankintaa ohjaavat Keskon [ostotoiminnan periaatteet](#).

Periaatteet pohjautuvat kansalliseen työlainsäädäntöön ja vastaaviin Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimuksiin, joita sovelletaan silloin, kun kansallinen lainsäädäntö ei yllä näiden sopimusten tasolle. Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjun ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin keskittyen niiden valvonnassa ensisijaisesti [riskimaissa](#) toimiviin tavarantoimittajiin. Riskimaiksi luokitellaan [BSCI \(Business Social Compliance Initiative\) -aloitteen](#) mukaisesti maat, joissa on olemassa riski ihmisoikeuksien ja työoikeuksien loukkaamiselle. Luokittelu perustuu Maailmanpankin indikaattoreihin (Worldwide Governance Indicators).

Kesko ja K-ryhmän kaupat ovat yhdessä tavarantoimittajiensa kanssa vastuussa tuotteiden käyttäjille siitä, että tuotteet täyttävät kaikki Suomen ja EU-lainsäädännön vaatimukset, ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatu- ja muita lupauksia. Pakkausmerkinnöissä ja markkinointiviestinnässä noudatetaan lainsäädännön vaatimuksia ja viranomaisuusituksia.

Kesko ja K-ryhmän kaupat haluavat tukea asiakkaita kestävässä valinnoissa ja tarjota laajan valikoiman vastuullisuuskriteerin omaavia tuotteita.

Keskon kemikaalipolitiikka koskee kodintekstiilejä, vaatteita, nahkatavaraa, kenkiä ja verhoiltuja huonekaluja. Siinä on esitetty EU:n ja Suomen lainsäädäntöön perustuen kemikaalit, jotka ovat kiellettyjä tai joiden määrää on rajoitettu Keskolle toimitettavissa tuotteissa. Lisäksi Kesko asettaa lainsäädäntöä tiukempia rajoituksia erityistä huolta aiheuttaville kemikaaleille.

[Keskon muovilinjaus](#) edistää muovin kierrätystä ja uusiokäyttöä. Toimintamallien tavoitteena on estää muovin päätyminen vesistöihin ja muualle luontoon.

Hankinnan tueksi on laadittu myös [tuoteryhmäkohtaisia vastuullisuuslinjauksia](#), joita ovat muun muassa palmuöljylinjaus, kala- ja äyriäislinjaus, puulinjaus sekä farkkujen hiekkapuhalluslinjaus.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Keskon hyväksymät riskimaatuotantoon liittyvät [sertifiointi- ja auditointijärjestelmät](#).

Tavarantoimittajasopimuksissa edellytetään, että tavarant- ja palveluntoimittajat noudattavat [K Code of Conductin](#) ja [BSCI:n Code of Conductin](#) periaatteita.

Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää, että sen omien merkkituotteiden valmistajilla ja tuottajilla on kansainvälinen elintarviketurvallisuussertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy seuraavat auditointimenettelyt: BRC, IFS, ISO/FSSC 22000, SQF1000/2000 sekä GlobalGAP, IP-perussertifiointi kasviksille tai IP-Sigill.

Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo K-ruokakauppojen ja K-citymarketien myymien tuotteiden laatua. Laboratorio on FINAS-akkreditointipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251, joka on hyväksytty SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.

Kauppan vastuullisen toiminnan arviointi sisältää kaupan vuosittaisen itsearvioinnin, kaupan laatu- ja turvallisuusjärjestelmässä määritellyt kriteerit sekä ulkopuolisen tahon tekemän vastuullisuusauditoinnin määrittelyn otannan mukaisesti. Auditointi raportoi tuloksista kaupalle ja Keskolle.

## Ohjelmat, projektit ja aloitteet

- [Vastuullisen hankinnan opas](#)

Vastuullisista valinnoista kerrotaan asiakkaille K-vastuullisuuskonseptin mukaisesti myymälävies-tinnällä, muun muassa hyllynreuna- ja pakkausmerkinnöillä. Luomu- ja ympäristömerkittyjen sekä Reilu kauppa -sertifioitujen tuotteiden valikoima- ja markkinointilinjaukset sisältyvät K-ruoka-kauppojen ketjukonsepteihin. K-vastuullisuuskonsepti otettiin käyttöön ensimmäisenä K-ruoka-kaupoissa vuonna 2013. Vuoden 2014 aikana konsepti otettiin käyttöön K-Rauta-kaupoissa ja sen vienti aloitettiin Rautia-ketjun kauppoihin. Vuoden 2015 aikana se otettiin käyttöön Rautioissa sekä K-maatalous-ketjussa.

Vuonna 2016 Kesko liittyi Foreign Trade Associationin (FTA) uuteen BSCI Sustainable Wine Programme -pilotiohjelmaan. Ohjelma keskittyy viinituotannon sosiaalisen- ja ympäristövastuun kehittämiseen, ja sen tavoitteena on viinituotannon läpinäkyvyyden ja jäljitettävyyden parantami-nen.

Vuonna 2016 Kesko liittyi kiinalaisen The Center for Child Rights and Corporate Social Respon-sibility (CCR CSR) -organisaation jäseneksi. CCR CSR -organisaation tavoitteena on estää ja vähentää lapsityötä, edistää nuorten työntekijöiden asemaa tehtailla ja helpottaa siirtotyöläis-vanhempien arkea. Kesko osallistuu organisaation Virtual Working Group -työryhmään.

## Valitusmekanismit

- [SpeakUp](#) -ilmoituskanava
- K-kuluttajapalvelu
- Ketjujen asiakaspalautejärjestelmät

## Laskentarajat

Määräystenmukaisuus	Kesko
Tuoteturvallisuus	Kesko - omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Hankinnan sosiaalinen vastuu (1st tier)	Kesko

## Ympäristö

### Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä

- Pienennämme ympäristövaikutuksia yhteistyössä koko toimitusketjun kanssa
- Edistämme kehitystä kohti vähähiilistä kiertotaloutta
- Autamme asiakkaitamme pienentämään ympäristövaikutuksiaan



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Uusiutuva energia	Hankimme 100 % uusiutuvaa sähköä Suomessa.	Tavoite asetettu vuonna 2016	Tavoite asetettu vuonna 2016	Kaikki <a href="#">Keskon hankkima sähkö Suomessa on uusiutuvaa</a> vuoden 2017 alusta alkaen. Hankimme uusiutuvan sähkön alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 painotamme sähkönhankinnassa erityisesti suomalaista bioenergiaa.
	Lisäämme aurinkovoiman tuotantoa omaan käyttöömme.	Tavoite asetettu vuonna 2016	Tavoite asetettu vuonna 2016	Kesäkuussa 2016 valmistui Suomen suurin kiinteistökohtainen aurinkovoimala K-Citymarket Tammiston katolle. Vuoden 2016 loppuun mennessä kahteen muuhun K-Citymarkettiin ja yhdeksään K-Supermarkettiin rakennettiin aurinkovoimala. Kesään 2017 mennessä K-ryhmän kauppojen katoilla toimii yhteensä 16 aurinkovoimalaa. Uusien investointien myötä K-ryhmästä tulee Suomen suurin <a href="#">aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä</a> .
Kauppojen energiatehokkuus	Sopimuskaudella 2008–2016: Parannamme energiatehokkuutta 65 GWh:n verran vuositasolla vuoteen 2016 mennessä.	Kesko tehosti energiankulutustaan 59 GWh:n verran ja saavutti 90 % tavoitteesta.	Kesko tehosti energiankulutustaan 64 GWh ja saavutti 97 % tavoitteesta.	Sopimuskauden tulokset julkaisee Motiva kesällä 2017.
	Sopimuskaudella 2017–2025: Vähennämme energiankulustamme 7,5 % vuoteen 2025 mennessä.	Tavoite asetettu vuonna 2016	Tavoite asetettu vuonna 2016	<a href="#">Kesko allekirjoitti kaupan alan energiatehokkuussopimuksen</a> vuosille 2017–2025. Toimenpideohjelmassa sitoudumme vähentämään energiankulustamme 7,5 %.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Logistiikan päästöt	<p>Vähennämme Kesko Logistiikan kuljetusten liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta vuoteen 2020 mennessä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme päästöjä muun muassa kuljetusten reittioptimoinnilla, tehokkaalla paluulogistiikalla, kaksitasoisilla perävaunuilla ja taloudellisen ajotavan koulutuksella.</li> </ul>	<p>Pitkän matkan runkokuljetuksissa käytettävien kaksitasoperävaunujen määrä oli yhdeksän. Niihin mahtuu 30 rullakkoa enemmän kuin tavalliseen yhdistelmä-perävaunuun. Kaikki Keslogin yli 500 sopimuskuljettajaa oli koulutettu taloudelliseen ajotapaan.</p>	<p>Suhteelliset päästöt olivat vähentyneet 5,5 % lähtötasosta johtuen uusista ratkaisuisista kuljetuksen ohjauksessa sekä kalustossa. Erikaispitkän Ekorekan pilottikokeilu alkoi Vantaa–Oulu-runkoliikenteessä. Ekorekkaan mahtuu kaksinkertainen määrä rullakoita verrattuna tavalliseen yhdistelmäperävaunuun.</p>	<p>Suhteelliset päästöt olivat vähentyneet lähtötasosta 1,9 %. Vuonna 2016 päästöt kasvoivat 3,8 % vuoteen 2015 verrattuna. Päästöjen kasvuun vaikutti Suomen Lähikaupan hankinnan myötä kasvanut kauppojen määrä. Aluksi uusiin kauppoihin toimitettiin vain Pirkka-tuotteita ja K-Market-konversioiden edetessä kauppoihin ajettiin täytkuormia erilliskuormina.</p>
<b>Science Based Targets</b>	Asetamme Science Based Targets -päästötavoitteet	-	-	Olemme sitoutuneet asettamaan Science Based Targets -aloitteen hyväksymät päästötavoitteet. Laskentatyö aloitettiin joulukuussa 2016.
Ruokahävikki	<p>Vähennämme tunnistettua ruokahävikkiä 10 % vuoteen 2020 mennessä vuoden 2013 tasosta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pienennämme ruokahävikkiä</b> K-ruokakaupoissa sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien, tehokkaan logistiikan, henkilökunnan koulutuksen, viimeistä käyttöpäivää lähestyvien tuotteiden hintojen alennusten ja pakkausten ominaisuuksien optimointien avulla.</li> </ul>	<p>Monet K-ruokakaupat lahjoittivat ruokaa hyväntekeväisyyteen. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa vuonna 2014.</p>	<p>Aloitimme Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa yhteistyön, jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Monet K-ruokakaupat lahjoittavat ruokaa hyväntekeväisyyteen.</p>	<p>Vuoden 2016 loppuun mennessä K-ruokakaupoissa oli vähennetty tunnistettua ruokahävikkiä 3,5 % lähtötasosta.</p> <p>Noin 90 % K-ruokakaupoista tekee yhteistyötä paikallisen hyväntekeväisyysseuran kanssa. Lahjoitettujen elintarvikkeiden määrä kasvoi 1,8 milj. kg edellisvuodesta.</p> <p>Jatkoimme Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa <b>yhteistyötä</b>, jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2016 noin 3 700 tonnista biojätettä valmistettiin 2 800 MWh biokaasua. CO<sub>2</sub>-päästöjä vähennettiin maakaasuun verrattuna 550 tonnia ja polttoöljyyn verrattuna 740 tonnia.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2014	Tavoitteen edistyminen 2015	Tavoitteen edistyminen 2016
Jätteiden hyötykäyttö	Tavoite on minimoida jätteen synty kaikessa toiminnassa ja toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön.	Keslogin keskusvarastojen ja terminaalien jätteiden hyötykäyttöaste oli 98 % ja VV-Auto Groupin lähes 100 %. Kaupoissa syntyvien jätteiden hyötykäyttöaste oli 96 % ja kierrätysaste 67 %	Päivittäistavarakaupan jätteiden hyötykäyttöaste oli 99 %, rauta- ja erikoiskaupan 99,4 % ja autokaupan 99,9 %. Muissa toimintamaissa hyötykäyttöaste oli 46 %. Jätehuoltosopimuksen piirissä olevien Etelä-Suomen kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste oli noin 98 %.	Suomessa jätteiden hyötykäyttöaste oli 99 % ja muissa toimintamaissa 48 %. Jätehuoltosopimuksen piirissä olevien Etelä-Suomen kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste oli 100 %.



## Lähestymistapa

### Olellaiset näkökohdat

- Energia
- Vesi
- Päästöt
- Jätevedet ja jätteet
- Luonnon monimuotoisuus
- Tavarantoimittajien ympäristöarvioinnit

### Politiikat, periaatteet ja sitoumukset

**K-ryhmän ympäristö- ja energiapolitiikka** kattaa konsernin ja kauppojen toiminnot Suomessa ja muissa toimintamaissa. Myös K-ryhmän keskeisten yhteistyökumppaneiden edellytetään noudattavan vastaavia ympäristöjohtamisen periaatteita.

Ympäristöjohtaminen on osa K-ryhmän johtamismallia ja sen perustana ovat Elinkeinoelämän peruskirja kestävän kehityksen aikaansaamiseksi, ympäristöjohtamisstandardit sekä lainsäädännön ja viranomaisten vaatimukset.

## Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä määrittää ympäristötyön päälinjat ja tavoitetason konsernin yhtiöissä, ottaen huomioon toiminnan aiheuttamat ympäristövaikutukset ja niiden merkittävyyden huomioiden koko elinkaaren ja toimitusketjun aikaiset vaikutukset. Toimiala- ja tytäryhtiöt täsmentävät ympäristötyön päälinjat liiketoimintaa tukeviksi ympäristöasioiden toimintaohjelmiksi. Toimintaohjelmia seurataan ja päivitetään vuosittain osana strategiatyöskentelyä.

### Keskossa käytössä olevat ympäristöjärjestelmät

Keskon ylläpidon yhteistyökumppanit seuraavat kiinteistöjen energiankulutusta apunaan Enegia Oy:n EnerKey.com-seurantajärjestelmä. Enegia kaukolukee kiinteistöissä olevia energiankulutuksen mittauspätteitä ja tallentaa tuntitasoisesti tiedot tietokantaan. Manuaalisesti kerättävien kohteiden kulutuslukemat tallennetaan myös EnerKey-järjestelmään. EnerKey-ohjelma reagoi pieniinkin kohdekohtaisiin kulutusmuutoksiin ja hälyttää kiinteistön vastuuhenkilön toimimaan. Vedenkulutuksen seuranta on osa kiinteistöjen kulutusseurantaa. Keskon tavoitteena on ylläpitää vedenkulutuksen korkeaa tehokkuutta kaikissa toiminnoissa.

## Vastuunjako ja resurssit

- Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä
- Konsernin ympäristötoimintojen ohjausryhmä
- Kauppapaikat ja kiinteistöt -yksikkö
- Logistiikkayksiköt

## Ohjelmat, projektit ja aloitteet

Kesko on mukana kaupan alan [energiatrehokkuussopimuksen](#) toimenpideohjelmissa vuosille 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti Kesko [sitoutuu vähentämään energiankulutustaan](#) erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut.

Kesko on liittynyt Foreign Trade Associationin (FTA) [Business Environmental Performance Initiative](#) (BEPI) -aloitteeseen. BEPI:n tarkoituksena on auttaa jäsenyrityksiä globaalien toimitus-

ketjujen ympäristöasioiden hallinnassa ja siten lisätä tuotteiden toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja riskienhallintaa.

Keskon rautakaupan hankintalinjauksen mukaisesti trooppista alkuperää olevista puista valmistettujen tuotteiden tulee olla FSC- tai PEFC-sertifioituja.

K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus ohjaa Keskon päivittäistavarakaupan ja Kespron omia hankintoja sekä K-ruokakauppiaiden hankintoja turvaamaan vastuullista kalastusta ja kalanviljelyä.

Keskon päivittäistavarakauppa on RSPO:n (Roundtable on Sustainable Palm Oil) jäsen. Tavoite on, että vuoteen 2020 mennessä kaikki omien merkkien elintarviketuotteiden palmuöljy on vastuullisesti tuotettua (CSPO).

Kesko on perustajajäsen suomalainen soijasisäilytys -ryhmässä. Kesko on liittynyt RTRS:n (Roundtable on Responsible Soy) jäseneksi ja sitoutunut siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki omien merkkien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitoumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan.

## Valitusmekanismit

- [SpeakUp -ilmoituskanava](#)

## Laskentarajat

Energia ja vesi	Kesko
Luonnon monimuotoisuus	Kesko
Päästöt	Scope 1 ja 2: Kesko; Scope 3: K-kaupat ja toimitusketju
Jätteet	Suomi: Keskon varastotoiminnot; muut toimintamaat: kaupat
Toimittajien ympäristöarvioinnit	Tavarantoimittajat. Näkökohta tunnistettu olennaiseksi, raportointia kehitetään.



## Muut toimintamaat

Muiden toimintamaiden vastuullisuustyötä edistämään perustettiin tammikuussa 2015 ohjausryhmä Steering group for local responsibility in operating countries. Ohjausryhmä laati jokaiselle muissa toimintamaissa toimivalle yhtiölle yhteistä vastuullisuusohjelmaamme täydentäviä, paikalliset olosuhteet huomioivia tavoitteita. Alla esitellään yhtiöiden edistyminen tavoitteiden saavuttamisessa vuoden 2016 aikana.

### K-Rauta Venäjä

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b></p> <p>Työntekijämme ovat sitoutuneita konsernin strategiaan, myyntitavoitteisiin ja asiakastytyväisyyden kehittämiseen.</p>	<p> Vuonna 2016 toteutimme henkilöstön kehitysprojektin "Career development and succession planning". Projektiin osallistui 55 myymälä- ja toimistohenkilöstön jäsentä. Koulutuspäiviä oli yhteensä 314.</p>
<p><b>Yhteiskunta: Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa</b></p> <p>Yhteiskunta arvostaa K-Rauta Venäjän vastuullisuustyötä. Työntekijämme ovat sitoutuneita K-Rauta Venäjän vastuullisuustavoitteisiin.</p>	<p> Vuonna 2016 jatkoimme lastenkotilasten tukemista sekä tuimme leikkikentän rakentamista Moskovassa ja lasten kulttuurikeskuksen uudistamista Tulassa.</p> <p>Vuoden 2016 aikana tarjosimme kahdelletoista opiskelijalle harjoittelupaikan.</p>
<p><b>Ympäristö: Hillitsemme yhdessä ilmastomuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä</b></p> <p>Vähennämme kaatopaikkajätteen määrää. Kehitämme lajittelua ja kierrätystä.</p>	<p> Vuonna 2016 perustimme Pietarin myymälöiden yhteyteen asiakkaille ekopisteet käytettyjen sähköparistojen keräämiseen. Pisteisiin palautettiin yli 800 kg paristoja.</p> <p>Vuonna 2016 järjestimme myymälöissä kampanjan vanhojen muovisten kukkaruukkujen keräämiseksi asiakkailta. Keräsimme yli 20 000 muoviruukku kierrätykseen.</p>

### K-Rauta Ruotsi



Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b></p> <p>Vastuullisuuden perehdytys ja verkkokoulutus.</p>	<p> Käynnistämme vastuullisuuden perehdytyskeskustelut keväällä 2017.</p> <p>Otamme käyttöön myymälöiden digitaalisen EHS (ympäristö, työterveys ja -turvallisuus) -käsikirjan keväällä 2017.</p>
<p><b>Ilmastonmuutoksen hillintä: Hillitsemme yhdessä ilmastomuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä</b></p> <p>Lisäämme materiaalikierrätystä myymälöissä. Vähennämme energiankulutusta myymälöissä.</p>	<p> Vuonna 2016 työstimme ISO 14011 -ympäristöjärjestelmää. Tavoitteena on sertifioida järjestelmä vuoden 2017 syksyllä.</p>

### Byggmakker Norja

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Vastuullinen hankinta ja kestävä valikoimat: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa</b></p> <p>Valikoimissamme olevat tuotteet täyttävät soveltuvat ympäristökriteerit.</p>	<p> Valikoimissa oleva puutavara on PEFC-sertifioitua vuoden 2017 loppuun mennessä.</p> <p>Valikoimissa olevat rakennusmateriaalit ovat BREAM NOR -luokiteltuja. Vuoden 2016 lopussa noin 65 000 tuoteartikkelia oli NOBB-tietokannassa.</p>
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b></p> <p>Henkilöstömme on sitoutunutta, osallistuvaa ja aloitteellista.</p>	<p> Jatkamme koulutuksia vuonna 2017.</p>





## Konekesko Liettua

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b> Järjestämme vastuullisuuskoulutuksen koko henkilöstölle. Osallistamme henkilökuntaa vastuullisuustyöhön.</p> 	<p>Vuonna 2016 vastuullisuuden verkkokoulutuksen suoritti 57 % henkilöstöstä ja K Code of Conduct -verkkokoulutuksen 78 %.</p> <p>Vuonna 2016 yhtiön järjestämiin siivous- ja liikuntapäiviin osallistui 70 % henkilöstöstä.</p>
<p><b>Yhteiskunta: Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa</b> Osallistumme järjestötyöhön. Tarjoamme harjoittelumahdollisuuksia opiskelijoille. Osallistumme hyväntekeväisyysprojekteihin.</p> 	<p>Konekesko Liettua on seuraavien järjestöjen jäsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lietuvos atsakingo verslo asociacija LAVA, liettualaisten yritysten vastuullisuusjärjestö. Vuonna 2016 Konekesko Liettuun edustaja toimi järjestön puheenjohtajana.</li> <li>Baltic Institute of Corporate Governance BICG, hyviä hallinnointi- ja johtamiskäytäntöjä edistävä baltialainen instituutti.</li> </ul> <p>Vuoden 2016 aikana tarjosimme kolmelle opiskelijalle harjoittelupaikan.</p> <p>Vuonna 2016 tuimme nuoriso- ja aikuisurheilua sekä museotoimintaa.</p>

## Konekesko Latvia

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b> Kehitämme tiedonkulkua johdon ja työntekijöiden välillä. Huolehdimme tasapainosta työ- ja yksityiselämän välillä.</p> 	<p>Henkilöstön edustajia osallistuu johtoryhmän kokouksiin neljä kertaa vuodessa. Staretegiaviestintää on tehostettu. Järjestimme keskijohdolle kehityskeskustelukoulutusta syksyllä 2016. Kehityskeskusteluissa henkilöstön tyytyväisyys tiedonkulkuun nousi: vuonna 2016 tyytyväisiä oli 65 % (edellisessä tutkimuksessa 2014: 52 %).</p> <p>Ylitöiden ja käyttämättömien lomapäivien seuranta on tehostettu. Poikkeamiin on puututtu.</p>
<p><b>Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoidut: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa</b> Kehitämme huoltopalveluita. Kehitämme verkkopalveluita.</p> 	<p>Saimme valmiiksi huollon puhelinpalvelujärjestelmän kehitystyöt vuonna 2016. Vuoden 2017 aikana tavoitteena on kehittää huoltopalvelun mobiiliapplikaatio.</p>
<p><b>Ympäristö: Hillitsemme yhdessä ilmastomuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä</b> Vähennämme myymälöiden sähkönkulutusta.</p> 	<p>Vaihdamme myymälöiden valaistuksen LED-lampuiksi vuosina 2017–2018.</p>

## Konekesko Viro

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä</b></p> <p>Panostamme kehityskeskusteluihin. Järjestämme esimiehille vastuullisuuden verkkokoulutuksen.</p>	<p> Vuonna 2016 jatkoimme panostamista henkilöstön kehityskeskusteluihin ja suoritusten arviointeihin. Saavutimme asetetut tavoitteet.</p> <p>Lisäsimme henkilöstön koulutusta. Vuonna 2016 koulutuspäiviä oli yhteensä 241 (2015: 100).</p>
<p><b>Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa</b></p> <p>Opastamme asiakkaitamme koneiden ja laitteiden ominaisuuksien ja teknisten ratkaisujen suhteen.</p>	<p> Vuonna 2016 jatkoimme panostamista asiakkaiden opastamiseen ja asiakastilaisuuksiin. Asiakastytyväisyysindeksi säilyi edellisen vuoden hyvällä tasolla (4,1).</p>

## Indoor Viro

Tavoite	Tavoitteen edistyminen
<p><b>Ympäristö: Hillitsemme yhdessä ilmastomuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä</b></p> <p>Vähennämme kaatopaikkajätteen määrää. Kehitämme lajittelua ja kierrätystä.</p>	<p> Vuonna 2016 kierrätimme kartonkia 14 516 kg (32 % hankitusta pakkauskartongista) ja muovia 1 509 kg (34 % hankitusta pakkausmuovista). Vuoteen 2019 mennessä tavoitteena on nostaa kierrätysmäärä kummallekin pakkausmateriaalille 45 prosenttiin.</p> <p>Alkuvuodesta 2016 aloitimme yhteistyön kierrätyskeskuksen kanssa. Asiakkailta otetaan vastaan hyväkuntoisia huonekaluja, jotka jaetaan eteenpäin niitä tarvitseville. Toimintaa laajennetaan vuonna 2017 muun muassa julkaisemalla kierrätystoiminnasta lehti-ilmoituksia.</p>
<p><b>Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa</b></p> <p>Yhtenäistämme hinnoittelua. Vältämme ylipitkiä kampanjoita.</p>	<p> Koko henkilökunta (100 %) suoritti K Code of Conduct -verkkokoulutuksen. Kertaamme koulutuksia ja jatkamme vuonna 2017.</p> <p>Jatkoimme järjestelmäkehitysprojektia. Tavoitteena on saada Payment Card Industry Data Security Standard -sertifikaatti vuoden 2017 aikana. Kehitämme verkkokauppaa käyttäjätystävällisemmäksi vuoden 2017 aikana.</p>

# Taloudelliset vaikutukset

## Taloudelliset tulokset

### 201-1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen

Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä eri sidosryhmille Keskon toimintamaissa ja markkina-alueilla. Keskeisiä sidosryhmiä ovat osakkeenomistajat, asiakkaat, henkilökunta, kauppiat, tavarantoimittajat ja yhteiskunta. Kesko edistää hyvinvoinnin kasvua koko toimitusketjussaan, myös kehittyvissä maissa.

Seuraavissa taulukoissa esitellään rahavirtoja Keskon ja eri sidosryhmien välillä sekä taloudellisen lisäarvon jakautumista sidosryhmien välillä. Tärkeimmät rahavirrat muodostuvat tuotoista asiakkailta ja kauppiailta, ostoista tavarantoimittajilta, osingoista osakkeenomistajille, henkilöstölle maksetuista palkoista sekä veroista ja investoinneista.

Kesko osti huhtikuussa 2016 Suomen Lähikauppa Oy:n, kesäkuussa 2016 Onninen Oy:n ja joulukuussa 2016 Oy AutoCarrera Ab:n. Suomen Lähikauppa Oy:n (nyk. K-Market Oy) tiedot on yhdistelty Kesko-konserniin 12.4.2016 alkaen, Onninen-konsernin tiedot 1.6.2016 alkaen ja Oy AutoCarrera Ab:n tiedot 1.12.2016 alkaen.

Maaliskuussa 2015 Kesko myi tavarataloketju Anttila Oy:n. Anttila Oy on yhdistelty Kesko-konserniin 16.3.2015 asti. Vuoden 2016 aikana Kesko myi Venäjän päivittäistavara- ja elintarvikkeiden liiketoiminnan. Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden liiketoiminta sisältyy lukuihin 30.11.2016 asti. Lisätietoja rakennemuutoksista löytyy tilinpäätöksen [liitetiedosta 3](#).

[Konsernin tuloslaskelma](#), [konsernitase](#) ja [konsernin rahavirtalaskelma](#) ovat luettavissa kokonaisuudessaan [Tilinpäätösosioista](#).

### Keskon toiminnasta syntyvä taloudellinen hyöty eri sidosryhmille

#### LUOTU LISÄARVO

**ASIAKKAAT**  
Tuotot  
**10 879 milj. €**

#### LISÄARVON JAKAMINEN

**TOIMITTAJAT**  
Ostetut tavarat,  
materiaalit ja palvelut  
**-9 839 milj. €**

**TYÖNTEKIJÄT**  
Palkat, palkkiot  
ja sosiaalikulut  
**-723 milj. €**

**LUOTONANTAJAT**  
Nettorahoitus-  
tuotto / -kulu  
**-2 milj. €**

**JULKINEN SEKTORI**  
Verot  
**-49 milj. €**

**YHTEISÖT**  
Lahjoitukset  
**-2 milj. €**

**OMISTAJAT**  
Osinko  
**-199 milj. €**

**LIIKETOIMINNAN  
KEHITTÄMISEEN**  
**67 milj. €**

### Keskon toiminnasta syntyvä taloudellinen hyöty eri sidosryhmille

Milj. €		2016	2015	2014
Asiakkaat <sup>1</sup>	Tuotot	10 879	9 479	9 800
Luotu lisäarvo		10 879	9 479	9 800
<b>Lisäarvon jakaminen:</b>				
Toimittajat	Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut	-9 839	-8 593	-8 828
Työntekijät	Palkat, palkkiot ja sosiaalikulut	-723	-545	-614
Luotonantajat	Nettorahoitustuotto/-kulu	-2	-7	-6
Omistajat	Osinko	-199 <sup>2</sup>	-248	-149
Julkinen sektori	Verot <sup>3</sup>	-49	-92	-54
Yhteisöt	Lahjoitukset	-2	-1	-1
Liiketoiminnan kehittämiseen		67	-7	147

Tiedot perustuvat tilintarkastettuihin lukuihin.

1 Sisältäen liikevaihdon ja liiketoiminnan muut tuotot

2 Ehdotus yhtiökokoukselle

3 Sisältää tuloverot, kiinteistöverot ja omaisuusverot

Keskon ja K-kauppiaiden tuottaman taloudellisen hyödyn jakautumisesta maakunnittain Suomessa kerrotaan kohdassa [203-2](#).

### Osinkopolitiikka

Osinkopolitiikan mukaan Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia huomioon ottaen. Keskon hallitus ehdottaa huhtikuussa 2017 pidettävälle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2016 jaettaviin osinkoa yhteensä 199 milj. euroa, mikä olisi 201,3 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 99,5 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta. Vuonna 2016 Kesko jakoi osinkoa vuoden 2015 tuloksesta 248 milj. euroa, mikä oli 243,8 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 146,7 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta.

### Keskon toiminnasta syntyvän taloudellisen hyödyn erittely markkina-alueittain vuonna 2016

Milj. €	Ostot	Investoinnit	Palkat ja osake-		Verot <sup>1</sup>	Yhteensä
			perusteiset maksut	Henkilösivukulut		
Suomi	5 661	630	428	99	777	7 595
Muut Pohjoismaat	905	3	53	19	51	1 032
Baltia ja Puola	453	25	70	7	97	653
Venäjä ja Valko-Venäjä	265	85	35	10	14	409
Muut maat	1 305					1 305
<b>Yhteensä</b>	<b>8 588</b>	<b>743</b>	<b>587</b>	<b>136</b>	<b>940</b>	<b>10 994</b>

1 Verot sisältävät tuloverot, kiinteistöverot, arvonlisäverot, valmisteverot, autoverot, tullit, omaisuusverot sekä ennakonpidätykset

Lisätietoa [tilinpäätöksen tunnusluvuista](#) ja [Keskon osakkeista ja osakkeenomistajista](#) löytyy Tilinpäätösosioista.

### Kauppaverkosto

Kesko toimii päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 2 000 kaupaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

K-ruokakauppaverkosto on kattava ja K-ruokakauppoja on lähes kaikissa Suomen kunnissa (katso taulukko alempana). K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta.

Monikanavaisuuden merkitys kasvaa vähittäiskaupassa. Verkkokaupan ja sähköisten palveluiden kasvu yhdistettynä kattavaan kauppapaikkaverkostoon on Keskon keskeinen kilpailutekijä. [Lue lisää monikanavaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä.](#)

Vuoden 2016 lopussa Keskoilla oli yhteistyökumppanina yli 1 080 itsenäistä K-kauppiasyrittäjää. Keskon myynti kauppiasyrittäjille oli 45,4 % myynnistä vuonna 2016. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti vuonna 2016 oli 12,5 miljardia euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä.

### K-ruokakauppojen sijoittuminen kunnittain (tilanne 31.12.2016)

K-ruokakauppojen lukumäärä	Kuntia 2016	% kaikista kunnista
10 tai enemmän	29	9,3
7-9	20	6,4
5-6	25	8,0
3-4	44	14,1
2	67	21,4
1	95	30,4
0	33	10,5
<b>Kuntia yhteensä</b>	<b>313</b>	<b>100,0</b>

### Henkilöstökulut

Milj. €	2016	2015	2014
Palkat ja palkkiot	575	440	497
Henkilösivukulut			
eläkekulut	78	55	64
sosiaalikulut	57	43	47
Osakeperusteiset maksut	12	6	6
<b>Yhteensä</b>	<b>723</b>	<b>545</b>	<b>614</b>

Vuonna 2016 palkoista ulkomaantoimintojen osuus oli 159 milj. euroa ja eläke- ja muista henkilösivukuluista ulkomaantoimintojen osuus oli 36 milj. euroa. Kesko-konserni työllisti vuonna 2016 keskimäärin 22 476 (18 955) henkilöä, joista Suomessa työskenteli 10 714 (8 300) henkilöä ja ulkomailla 11 762 (10 655) henkilöä. Henkilömäärän kasvu aiheutui vuoden aikana tehdyistä yritysostoista. Vuoden lopussa Suomen Lähikaupan henkilömäärä oli 3 129, Onnisen 3 068 ja AutoCarreran 37.

### Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin

1 000 €	2016	2015	2014
Kansalais-, ympäristö- ja muut järjestöt	412	555	474
Urheilu (aikuiset)	891	721	556
Nuorisourheilu ja muu nuorisotyö	56	64	244
Tiede, tutkimus ja koulutus	67	61	65
Kulttuuri	14	32	36
Terveys	270	12	11
Veteraanijärjestöt ja maanpuolustus	3	5	4
Poliittiset puolueet ja järjestöt	-	8	5
<b>Yhteensä</b>	<b>1 713</b>	<b>1 457</b>	<b>1 395</b>

Lisäksi K-kaupoissa sijaitsevien Veikkaus Oy:n myyntipisteiden pelimyyntistä Veikkaus tuloutti opetus- ja kulttuuriministeriölle arviolta 60-65 miljoonaa euroa. Laskuperusteena on käytetty laskennallista keskimääräistä osuutta pelieuron jakautumisesta vuonna 2016. Arvion on laskenut Veikkaus Oy. OKM jakaa tuoton kokonaisuudessaan suomalaiselle taiteelle, liikunnalle, tieteelle ja nuorisotyölle.

Tarkempia tietoja lahjoituskohteista löytyy [Vastuullisuusohjelmasta](#).

## 201-2 Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnalle

Yksi Keskon vastuullisuustyön keskeinen tavoite on ilmastonmuutoksen etenemisen hillitseminen. Kesko on sitoutunut asettamaan [Science Based Targets -aloitteen](#) hyväksymät päästötavoitteet kahden asteen ilmaston lämpenemistavoitteen mukaisesti. Tavoitteiden laskentatyö aloitettiin joulukuussa 2016.

Keskon toimintaa kartoitetaan säännöllisesti riskiarvioinneilla, joissa huomioidaan myös mahdolliset ilmastonmuutokseen liittyvät muutostarpeet. Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden muutokset ja hallintatoimenpiteet käsitellään Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnassa osavuosisikastausten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

[Lue lisää riskienhallinta- ja valvontamenettelyistä.](#)

### Ilmastonmuutos aiheuttaa sekä fyysisiä, sääntelyyn liittyviä että mainetekijöihin vaikuttavia riskejä ja mahdollisuuksia.

#### Fyysinen vaikutus

- Sään ääri-ilmiöt, kuten myrskyt ja runsaat sateet, aiheuttavat seurauksia rakennetulle ympäristölle. Fyysiset riskit liittyvät sekä kiinteään kauppaverkostoon että logistiikkaan. Poikkeukselliset sääolosuhteet voivat aiheuttaa toiminnan keskeytyksiä tai ongelmia tuotteiden saatavuudessa sekä myynnin vaihteluita erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.
- Ilmastonmuutos voi vaikuttaa hankintalähteisiin ja tuotteiden saatavuuteen sekä Euroopassa että Euroopan ulkopuolella. Kuivuuden ja aavikoitumisen seurauksena veden saatavuus on vaikeutunut useissa maissa heikentäen talouden toimintakykyä. Maataloustuotanto kärsii, mikäli aavikoituminen ja merenpinnan nousu vähentävät viljeltävissä olevaa pinta-alaa. Kuivuus tai tulvat saattavat tuhota maataloustuotannon satoja. Kiristynyt kilpailu raaka-aineista voi nostaa hintoja.
- Energianlähteiden saatavuus ja päästörajoitukset voivat aiheuttaa vaikutuksia energianhintaan.
- Luonnonilmiöiden aiheuttamista onnettomuuksista ja epidemioista voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään.

#### Sääntely

- Ilmastonmuutos voi vaikuttaa sääntelyn tuomina riskeinä, esimerkiksi erilaisina lupamenettelyinä tai päästöjen hinnoittelun ja verotuksen tuomina kustannuksina.
- EU:n ja Suomen hallituksen ilmasto- ja energiapolitiikan toimeenpano tulee vaikuttamaan energiaratkaisuihin, ja saattaa nostaa energian hintaa, mikä lisää paineita energiansäästöön ja energiaomavaraisuuteen.

#### Asiakkaat

- Kestävä kulutus kiinnostaa asiakkaita yhä enemmän. Ympäristöystävällisillä tuotteilla, vastuullisuusviestinnällä, kauppojen K-vastuullisuuskonseptilla ja pakkausmerkinnöillä voidaan auttaa asiakkaita tekemään ilmastonmuutosta hillitseviä ostopäätöksiä. Mahdolliset epäonnistumiset ympäristövastuun toteuttamisessa saattavat heikentää Keskon mainetta.
- Kesko osallistuu kiertotalouden kehittämiseen tarjoamalla kierrätyspalveluita kauppojen yhteydessä sekä osallistumalla innovatiivisiin kiertotalouskokeiluihin kuten [Kinkkutemppu-kampanja](#) ja [Liiteri-kokeilu](#).
- K-maatalouden koetilalla tutkitaan eri lajikkeiden sopivuutta Suomen ilmastoon. Tavoitteena on auttaa K-maatalouden asiakkaita valitsemaan Suomen sääoloihin sopivin lajike ja viljelymenetelmä, myös ilmaston muuttuessa.

Ilmastonmuutokseen liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä on kuvattu myös raportin [Toimintaympäristömme](#) / Mahdollisuudet ja riskit -osiossa.

## 201-3 Eläketurvan kattavuus

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan A-osaston kautta. Eläkekassan lisäedun piiriin eli A-osastoon kuului vuoden lopussa 2 717 henkilöä.

Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Keskon Eläkekassan myöntämä lisäeläketurva on etuus pohjainen eläkejärjestely ja järjestelyyn liittyvä velvoite 31.12.2016 oli 300,4 milj. euroa (2015: 266,1 milj. euroa), joka on kokonaan katettu. Ylikatteen määrä IFRS-standardin mukaan laskettuna 31.12.2016 oli 164,1 milj. euroa (2015: 176,4 milj. euroa). Kun vakuutusmaksut lasketaan IFRS:n mukaisesti (Eläkekassan vakuutusmaksu

perustuu etuus pohjaiseen järjestelyyn), koko konsernin vakuutusmaksuksi tulee 13,6 % (2015: 12,5 %) palkkasummasta. Lue lisää Tilinpäätösosioista, [liite 17](#).

Muissa maissa eläke on järjestetty lainsäädännön mukaisesti, ja etuus pohjaisia järjestelyitä ei ole Norjaa lukuun ottamatta. Norjassa lisäedun piiriin kuuluneiden määrä ei ole olennainen suhteessa koko konserniin.

#### 201-4 Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus

Konserni on saanut avustuksia julkiselta sektorilta 0,9 milj. euroa vuoden 2016 aikana. Tämä summa muodostuu pääosin Suomesta (0,6 milj.euroa) ja Ruotsista (0,3 milj. euroa) saaduista avustuksista.

## Välilliset taloudelliset vaikutukset

### 203-1 Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut

Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella kauppa voi tarjota yleishyödyllisiä palveluita, joiden saavuus muuten saattaa olla hankalaa. Vuonna 2016 K-ruokakauppojen yhteydessä oli:

- yli 1 000 kaupassa käteisen rahan nostopalvelu
- yli 325 Postin palvelupistettä
- yli 140 Postin pakettiautomaattia
- yli 560 Matkahuollon pakettipistettä
- yli 25 DHL:n pakettiautomaattia.

Keskon merkittävin kauppapaikkahanke useiden lähivuosien ajan on Helsingin Itäkeskukseen rakennettava uusi kauppakeskus, Easton Helsinki. Ensimmäisen vaiheen investoinnin arvo on

100 miljoonaa euroa. Sen työllistämisaikutus on noin 250 henkilötyövuotta kahden vuoden ajan. Easton Helsingin ensimmäinen osa avautuu asiakkaille syksyllä 2017. Toisen osan on arvioitu valmistuvan vuonna 2019. Koko kokonaisuuden investoinnin arvo on yli 200 miljoonaa euroa.

Jätteiden lakisääteisten kierrätysvelvollisuuksien lisäksi K-kaupat tarjoavat seuraavia kierrätyspalveluita:

- kestopuun keräys
- vaatteiden keräys

Jätetilastot löytyvät kohdasta [306-2](#) Jätteet.

Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin on esitelty kohdassa [201-1](#) Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen.

### 203-2 Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus

Kesko on palvelualan yritys, jolla on merkittäviä tuotteiden tuotantoon, käyttöön ja kierrätettävyyteen liittyviä välillisiä vaikutuksia.

Keskon ja kauppioiden ostoilla on taloudellisia vaikutuksia tavarantoimittajiin, kuten työpaikkojen lisääntyminen. Paikalliset ostot vaikuttavat lisäksi alueelliseen elinkeinotoimintaan. Keskon ja kauppioiden maksamat palkat, verot ja henkilöstökulut sekä investoinnit vaikuttavat alueelliseen taloudelliseen hyvinvointiin.

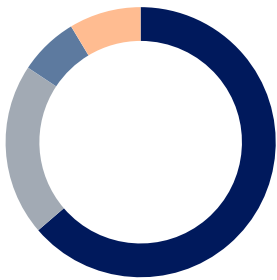
Kesko toimii yhdeksässä eri toimintamaassa, joissa se harjoittaa sekä vähittäis- että tukkukauppaa. Keskon periaatteena on, että liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot maksetaan aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä.

Kesko on merkittävä veronmaksaja. Vuonna 2016 Keskon tuloverot Suomeen olivat 31,2 miljoonaa euroa ja muihin maihin 10,1 miljoonaa euroa. Konsernin efektiivinen veroaste oli 21,6 %. Kiinteistöveroja ja omaisuusveroja Kesko maksoi vuonna 2016 Suomeen 3,5 miljoonaa euroa ja muihin toimintamaihin 4,2 miljoonaa euroa.

Kesko kerää, raportoi ja edelleen tilittää myös välillisiä veroja kuten arvonlisäveroja ja valmisteveroja. Kesko tilittää arvonlisäveroa veronsaajille tavaroita ja palveluita myyvänä yrityksenä. Vuonna 2016 Kesko tilitti arvonlisäveroja Suomessa 380,3 miljoonaa euroa ja muissa maissa 110,5 miljoonaa euroa. Kesko tilittää autoveroja sekä valmisteveroja muun muassa makeisista, alkoholista ja virvoitusjuomista. Vuonna 2016 Kesko tilitti valmisteveroja Suomessa yhteensä 66,9 miljoonaa euroa.

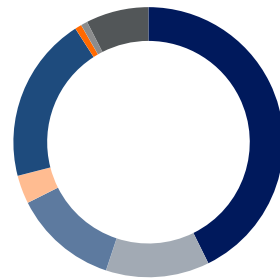
Mitattavissa oleva Keskon epäsuora vaikutus yhteiskuntaan, kuten työllistävä vaikutus, lisääntyneet verotulot kunnalle tai tulot tuottaja- ja toimitusketjussa, tulee arvioida tapauskohtaisesti esimerkiksi uuden kaupan perustamisen yhteydessä.

#### Maksettavat verot 2016



- Tulovero, Suomi 31,2 milj. € 63,7 %
- Tulovero, muut maat 10,1 milj. € 20,6 %
- Kiinteistövero, Suomi 3,5 milj. € 7,1 %
- Kiinteistövero ja omaisuusverot, muut maat 4,2 milj. € 8,6 %

#### Tilitettävät verot 2016

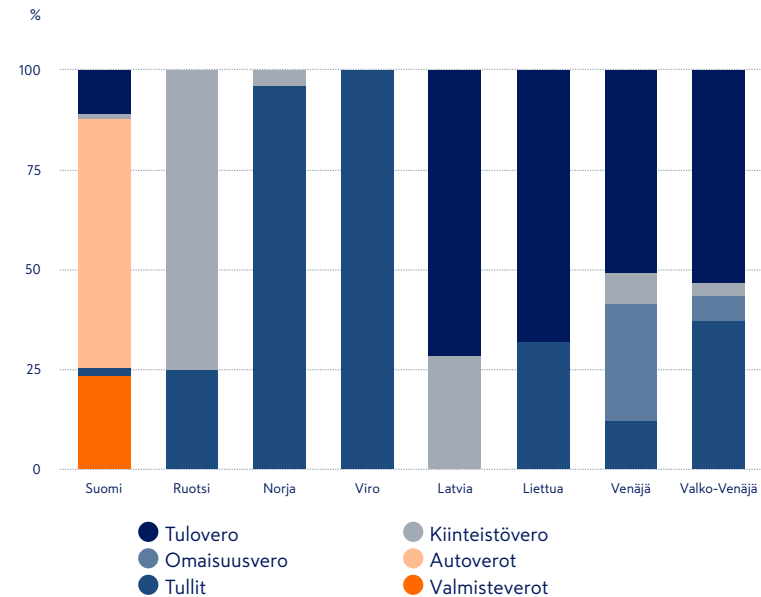


- Arvonlisävero, Suomi 380,3 milj. € 42,7 %
- Arvonlisävero, muut maat 110,5 milj. € 12,4 %
- Ennakonpidätykset, Suomi 111,2 milj. € 12,5 %
- Ennakonpidätykset, muut maat 30,7 milj. € 3,4 %
- Autoverot, Suomi 177,6 milj. € 19,9 %
- Tullit, Suomi 6,7 milj. € 0,8 %
- Tullit, muut maat 6,8 milj. € 0,8 %
- Valmisteverot, Suomi 66,9 milj. € 7,5 %

#### Verot maittain vuonna 2016

Milj. €	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä
Tulovero	31,2		-0,2		0,5	3,6		4,5	1,7
Kiinteistövero	3,5	0,3	0,1	0	0,2	0		0,7	0,1
Omaisuusvero								2,6	0,2
Autoverot	177,6								
Tullit	6,7	0,1	2,6	0,1	0	1,7	0	1,1	1,2
Valmisteverot	66,9								
<b>Yhteensä</b>	<b>285,9</b>	<b>0,4</b>	<b>2,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>5,3</b>	<b>0,0</b>	<b>8,9</b>	<b>3,2</b>

#### Verot maittain vuonna 2016





### Keskon ja K-kauppioiden tuottama taloudellinen hyöty Suomen maakuntiin vuonna 2016

Maakunta Milj. €	Keskon tavaraostot	K- kauppioiden suorat tavaraostot	Keskon ja K-kauppioiden investoinnit <sup>1</sup>	Keskon maksamat palkat	K-kauppioiden maksamat palkat	K-kauppioiden maksamat verot	Yhteensä
Ahvenanmaa	32,2	-	0,0	0,1	-	-	32,4
Etelä-Karjala	6,8	13,7	6,2	6,2	11,0	0,6	44,4
Etelä-Pohjanmaa	237,7	30,8	4,9	6,3	12,8	0,7	293,1
Etelä-Savo	41,9	13,7	9,3	5,3	11,4	1,1	82,8
Kainuu	5,8	7,3	1,7	1,8	6,2	0,4	23,2
Kanta-Häme	52,3	25,7	3,3	7,4	11,2	1,3	101,2
Keski-Pohjanmaa	53,4	13,6	5,3	2,2	5,0	0,5	80,0
Keski-Suomi	61,2	25,5	7,8	11,7	18,1	1,2	125,6
Kymenlaakso	43,5	15,7	3,8	7,8	10,8	1,3	82,9
Lappi	20,6	24,5	14,4	8,7	18,7	2,0	88,9
Pirkanmaa	262,2	33,0	32,7	34,7	33,2	2,7	398,5
Pohjanmaa	161,5	11,2	2,8	6,7	9,5	0,7	192,4
Pohjois-Karjala	29,1	26,0	2,2	5,3	11,6	1,6	75,8
Pohjois-Pohjanmaa	139,4	43,8	10,1	19,4	26,4	2,4	241,5
Pohjois-Savo	180,5	34,5	5,7	12,0	19,8	1,5	254,0
Päijät-Häme	147,3	25,9	7,8	11,7	12,1	0,8	205,7
Satakunta	160,5	27,0	4,3	8,1	15,3	1,0	216,2
Uusimaa	3 296,7	162,4	604,7 <sup>2</sup>	287,8	120,9	12,5	4 485,1
Varsinais-Suomi	688,5	67,4	11,1	30,2	35,3	4,1	836,7
<b>Yhteensä</b>	<b>5 621,2</b>	<b>601,5</b>	<b>738,0</b>	<b>473,8</b>	<b>389,4</b>	<b>36,4</b>	<b>7 860,4</b>

1 Sisältää K-kauppioiden kalustoihin liittyvien vuokravastuiden kasvun

2 Sisältää vuoden 2016 yritysostot (Suomen Lähikauppa, Onninen ja AutoCarrera) 445,5 milj. euroa

Mukana luvuissa ovat ne K-kauppiat, joiden kirjanpito ja palkanlaskenta hoidetaan Vähittäis-  
kaupan Tilipalvelu VTP Oy:ssä, eli noin 85 % K-kauppioiden liiketoiminnan kokonaisvolyyminä.

## Ostokäytännöt

### 204-1 Ostot paikallisilta toimittajilta

Kesko arvioi tuottamaansa taloudellista hyötyä raportoimalla ostot toimintamaittain ja yhtiön kotimaan mukaan. Kesko raportoi myös K-kauppiaiden suorat tavarastot **Suomessa maakunnittain**.

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 84 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta vuonna 2016 ostettiin 8,6 miljardilla eurolla.

Keskolla oli vuonna 2016 noin 24 600 sellaista tavarantarjoajaa palveluntoimittajaa, joilta ostettiin vuoden aikana vähintään 1 000 eurolla. Näistä noin 11 900 toimi Suomessa, noin 10 200 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 2 500 muualla.

Kymmenen suurimman tavarantoimittajan osuus konsernin tavarastoista oli 24,3 % (2015: 24,2 %) ja sadan suurimman 54,4 % (2015: 53,1 %). Kymmenen suurimman joukossa oli seitsemän suomalaista elintarvikealan yritystä, yksi Suomessa toimiva tuontiyritys ja kaksi saksalaista autovalmistajaa.

Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta olivat 5 661 milj. euroa eli 65,9 % (2015: 67,2 %) konsernin kaikista ostoista.

Kesko-konsernin suomalaisten yhtiöiden tavarastot olivat yhteensä 6 928 milj. euroa. Näistä ostoista 81,1 % tehtiin Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta ja 18,9 % muualta. Huomioitavaa on, että osa Suomessa toimivista tavarantoimittajista on maahantuontiyrityksiä, joiden toimittamien tavaroiden alkuperää ei voida tilastoida luotettavasti.

Kesko kasvattaa aktiivisesti paikallisten ostojen määrää ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. K-kauppiaiden suorat ostot maakunnista vuonna 2016 olivat yhteensä 602 miljoonaa euroa.

Kesko ja Ruokatieto Yhdistys ry ovat järjestäneet vuosina 2014–2016 Lähiruokatreffejä, jotka kokoavat yhteen alueen paikalliset lähiruokatuottajat ja Kruokakauppiat. Lähiruokatreffien tavoitteena on sekä verkostoitua että parantaa paikallisten tuotteiden tarjontaa alueen K-ruokakaupoissa ja sitä kautta tukea suomalaista työtä.

Tuottajalle kiitos -toimintamallin avulla asiakkailta on mahdollisuus tukea helposti suomalaisia ruoantuottajia. K-ruokakaupoissa on myynnissä 12 Pirkan Tuottajalle kiitos -tuotetta, joista K-ryhmä maksaa lisätuen suoraan tuottajille.

### Keskon ostot toimintamaittain vuonna 2016

	Tavarantarjoajien toiminta-			Tavarantarjoajien toiminta-		
	maassa	Ostot tavarantarjoajilta		muissa maissa	Ostot tavarantarjoajilta	
	kpl	milj. €	%	kpl	milj. €	%
Suomi	11 609	5 621	81,1 %	2 304	1 307	18,9 %
Ruotsi	1 573	207	85,1 %	238	36	14,9 %
Norja	1 434	529	98,2 %	100	10	1,8 %
Viro	1 048	65	52,1 %	442	59	47,9 %
Latvia	764	23	34,5 %	467	44	65,5 %
Liettua	384	94	31,3 %	189	206	68,7 %
Puola	1 263	99	94,6 %	61	6	5,4 %
Venäjä	1 657	194	95,9 %	30	8	4,1 %
Valko-Venäjä	734	48	61,0 %	305	31	39,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>20 466</b>	<b>6 880</b>	<b>80,1 %</b>	<b>4 136</b>	<b>1 708</b>	<b>19,9 %</b>

### Keskon ostot vuonna 2016 yhtiöiden kotimaiden ja tavarantoimittajien kotimaiden mukaisesti jaoteltuina

Yhtiön kotimaa	Tavarantoimittajan kotimaa										
	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä	Muut maat	Yhteensä
Suomi	5 621	142	10	51	4	9	12	1	1	1 077	6 928
Ruotsi	13	207	5	1	0	0	0	-	-	16	243
Norja	0	9	529	-	-	-	-	-	-	0	538
Viro	15	1	1	65	6	3	6	-	-	28	124
Latvia	4	0	0	7	23	1	2	0	-	29	68
Liettua	6	1	0	9	24	94	33	1	3	129	300
Puola	0	0	-	-	0	-	99	-	-	5	104
Venäjä	1	-	-	1	-	-	0	194	-	7	203
Valko-Venäjä	0	0	-	-	0	1	-	16	48	13	79
<b>Yhteensä</b>	<b>5 661</b>	<b>361</b>	<b>545</b>	<b>134</b>	<b>58</b>	<b>109</b>	<b>152</b>	<b>212</b>	<b>52</b>	<b>1 305</b>	<b>8 588</b>

### Investoinnit

Vuonna 2016 Keskon investoinnit olivat 743 milj. euroa (2015: 219 milj. euroa) eli 7,3 % liikevaihdosta (2015: 2,5 %). Kauppapaikkainvestoinnit olivat 216 milj. euroa (2015: 167 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 15,2 % (2015: 40,2 %) kokonaisinvestoinneista. Tilikauden aikana Keskokonserni hankki Onninen Oy:n, Suomen Lähikauppa Oy:n sekä Oy Autocar-rera Ab:n. Yrityshankinnat olivat yhteensä 445,5 milj. euroa.

Keskon lisäksi myös K-kauppiat investoivat muun muassa K-ryhmän käytössä olevien kauppojen kalustoon. Nämä mukaan lukien kokonaisinvestoinnit Suomeen vuonna 2016 olivat noin 738 milj. euroa.

Keskon investoinneilla on positiivinen taloudellinen vaikutus muun muassa rakennusliikkeiden, rakennusalan palveluyritysten, kaluste- ja laite-toimittajien sekä tietojärjestelmätoimittajien toimintaan.

## Korruptionvastaisuus

### 205-1 Liiketoimintayksiköt, joille tehty korruption liittyvä riskianalyysi,

### 205-2 Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä koulutus,

### 205-3 Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet

Korruption liittyviä riskejä käsitellään osana Keskokonsernin riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä korruption riskit mukaan lukien tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan säännöllisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa.

Keskon korruptionvastaiset periaatteet sisältyvät 2016 päivitettyyn [K Code of Conduct -ohjeistukseen](#). Ohjeistus ja sivusto on julkaistu kaikkien toimintamaiden kielillä. Siitä on omat versiot sekä henkilöstölle että yhteistyökumppaneille.

Kesko on tehnyt henkilöstölleen pakollisen eLearningkoulutuksen helpottamaan K Code of Conductin sisäistämistä.

Kesko järjestää K Code of Conductia käsitteleviä Arvoviesti-tilaisuuksia eri yhtiöissään. Vuonna 2016 järjestettiin Arvoviesti-tilaisuudet Suomen Lähikaupassa ja kahdessa Venäjän tytäryhtiössä. Niissä käsiteltiin erityisesti korruption ja väärinkäyttöihin liittyviä aiheita.

Keskon riskienhallinta- ja yritysturvallisuustoiminnan yhtenä painopistealueena vuonna 2016 oli väärinkäytösten ennalta ehkäiseminen. Vuoden aikana tuli tietoon yksittäisiä väärinkäytösepäilyjä, joiden selvittämisessä riskienhallinta- ja yritysturvallisuusyksikkö avusti.

Keskossa otettiin loppuvuodesta 2016 käyttöön koko konsernin kattava SpeakUp -ilmoituskanava, jonka kautta henkilöstö ja yhteistyökumppanit voivat ilmoittaa K Code of Conductin vastaisesta toiminnasta. Vuonna 2016 SpeakUp-ilmoituskanavan kautta tuli kuusi ilmoitusta.

Vuonna 2016 tietoon ei tullut korruption liittyviä oikeustapauksia, joissa Kesko-konserniin kuuluva yhtiö olisi ollut vastaajana.

## Kilpailun rajoittaminen

### 206-1 Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määrävän markkinaaseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet

Vuonna 2016 ei tullut tietoon oikeustoimia, sakkoja tai muita seuraamuksia kilpailuoikeudellisiin säännöksiin liittyen.

## Ympäristövaikutukset

### Energia

Kesko osallistuu ilmastonmuutoksen hillintään lisäämällä uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa.

#### Uusiutuvaa sähköä

Kesko on päättänyt hankkia **100 % uusiutuvalla energialla** tuotettua sähköä vuoden 2017 alusta alkaen Suomessa. Vuonna 2017 Keskon hankkiman sähkön määrä on arviolta 540 GWh. Tätä sähköä käytetään K-kaupoissa ja muissa Keskon kiinteistöissä.

Kesko hankkii uusiutuvan sähkön alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 sähkönhankinnassa painotetaan erityisesti suomalaista bioenergiaa. Bioenergia perustuu esimerkiksi metsäteollisuuden sivutuotteisiin ja puuperäisiin polttoaineisiin.

#### Aurinkovoimaloita K-kauppoihin

Vuonna 2016 Kesko investoi merkittävästi **aurinkovoimaloiden rakentamiseen**. Kesäkuussa 2016 valmistui Suomen suurin kiinteistökohtainen aurinkovoimala Vantaalla sijaitsevan K-Citymarket Tammiston katolle. Lisäksi vuoden 2016 loppuun mennessä yhteensä 11 K-Supermarketia ja K-Citymarketia sai katolleen aurinkovoimalan. Vuonna 2016 aurinkovoimalla tuotettiin yhteensä 210 MWh sähköä.

Kesään 2017 mennessä K-ryhmän kauppojen katoille valmistuu vielä kaksi aurinkovoimalaa, minkä jälkeen yhteensä 15 aurinkovoimalan sähköntuotanto on arviolta 3 559 MWh vuodessa. Uusien investointien myötä K-ryhmästä tulee Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä.

[Katso video aurinkovoiman käytöstä K-ryhmässä >](#)



## 302-1 Organisaation oma energiankulutus

### Kiinteistöjen energiankulutus

Suomi	2016	2015	2014
Sähkö <sup>1</sup> (MWh)	458 690	694 544 <sup>2</sup>	754 301
Kaukolämpö (MWh)	308 924	254 214 <sup>2</sup>	292 453
Oman lämmöntuotannon polttoaineet (MWh)	5 169	3 406	4 233
Energiankulutus yhteensä (MWh)	772 783	952 164	1 050 987
Energiankulutus yhteensä (TJ)	2 782	3 428	3 784

Muut toimintamaat	2016	2015	2014
Sähkö <sup>1</sup> (MWh)	100 808	103 038	96 231
Kaukolämpö (MWh)	18 893	17 840 <sup>2</sup>	17 607
Oman lämmöntuotannon polttoaineet (MWh)	29 874	26 890 <sup>2</sup>	29 116
Energiankulutus yhteensä (MWh)	149 575	147 768	142 954
Energiankulutus yhteensä (TJ)	538	532	515

Muut toimintamaat	2016	2015	2014
Energiankulutus yhteensä (MWh)	922 358	1 099 932	1 193 941
Energiankulutus yhteensä (TJ)	3 320	3 960	4 299

<sup>1</sup> Laskentaraja muuttunut 2016, sisältää vain Keskon hankkiman sähkön

<sup>2</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista

### Kiinteistöjen energiankulutus Suomessa

Vuoden 2016 lopussa Keskon hallinnoimiin kiinteistöihin (omistettuihin ja vuokrattuihin) Suomessa kuului toimisto- ja varastokiinteistöjä sekä noin 1 450 kauppapaikkaa. Kiinteistökannan pinta-ala kasvoi 16,5 % Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnan myötä.

Lämmön kokonaiskulutus kasvoi kiinteistökannan kasvun myötä noin 22 %. Suurimmassa osassa kiinteistöjä käytettiin kaukolämpöä, minkä lisäksi 1,6 % lämpöenergiasta tuotettiin itse. Vuonna 2016 Suomen kiinteistöissä tuotettiin itse lämpöenergiaa 18,6 TJ (5,2 GWh) maakaasulla ja öljyllä.

Vuodesta 2016 alkaen Keskon Suomen sähkönkulutus sisältää vain Keskon hankkiman sähkön. Aiempina vuosina on arvioitu ja raportoitu sähkönkulutus myös Keskon hallinnoimille kiinteistöille, joissa kauppias hankkii sähkön itse. Lämmönkulutus raportoidaan kaikille Keskon hallinnoimille kiinteistöille.

Laskentatavat sekä kiinteistötyyppikohtaiset tilastot sähkön ja lämmön kulutuksesta sekä kiinteistökannan muutoksista Suomessa ovat luettavissa [Kulutusseuranta-](#) ja [Ympäristöprofiili](#)-raporteista.

### Kiinteistöjen energiankulutus muissa toimintamaissa

Vuonna 2016 Keskon Suomen ulkopuolinen kiinteistökanta muuttui merkittävästi Onnisen hankinnan sekä Venäjän K-ruokakauppojen myynnin myötä. Onninen toimii Keskon aiempien toimintamaiden lisäksi Puolassa.

Lämpöenergia tuotettiin osittain itse maakaasulla ja öljyllä. Valko-Venäjällä lämmitykseen käytettiin myös pieni määrä polttopuuta (950 MWh) ja turvetta (130 MWh). Vuonna 2016 lämmön omaan tuotantoon käytettiin polttoaineita yhteensä 107,5 TJ (29,9 GWh).

Maakohtaiset tiedot koostetaan tytäryhtiöiden Keskolle raportoimien polttoaineen- ja ostoenergian kulutustietojen perusteella. Osa toimipisteistä (5 % Onnisen toimipisteitä lukuun ottamatta) ei raportoi lämmönkulutustaan, koska se sisältyy vuokraan tai ei ole saatavilla.

### Primäärienergiankulutus

Kaikkien toimintamaiden ostoenergian primäärienergiankulutus vuonna 2016:

- Uusiutuva: 407 TJ (6 %)
- Ydinvoima: 5 348 TJ (77 %)
- Uusiutumaton: 1 143 TJ (17 %)

### Kuljetusten polttoaineenkulutus Suomessa

Kesko Logistiikan omien tai suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten laskennallinen energiankulutus vuonna 2016 oli 503,9 TJ. Polttoaineena käytettiin dieseliä. Vuonna 2016 kuljetusten kilometrimäärä oli 32,3 milj. km (2015: 31,1 milj. km).

Energiankulutus laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla. Laskenta suoritettiin [VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän](#) mukaisesti.

### Kuljetusten polttoaineenkulutus muissa toimintamaissa

Muiden maiden logistiikkatoiminnot on suurimmaksi osaksi ulkoistettu. Vuonna 2016 Viron logistiikassa kulutettiin polttoainetta (diesel ja bensiini) 4,1 TJ.

### Kokonaisenergiankulutus

Vuonna 2016 Keskon oma energiankulutus kaikissa toimintamaissa yhteensä oli 3 828 TJ.

Uusiutumattomien lähteiden polttoaineita kulutettiin yhteensä 634,1 TJ kuljetuksiin ja kiinteistöjen omaan lämmitykseen. Uusiutuvia polttoaineita oli käytössä 3,4 TJ.

## 302-3 Energiaintensiteetti

### Energian ominaiskulutus, Keskon hallinnoimat kiinteistöt

kWh/br-m <sup>2</sup>	2016	2015	2014
<b>Suomi</b>			
Sähkön ominaiskulutus	204	207	205
Kaukolämmön ominaiskulutus	79	76	79
<b>Muut toimintamaat</b>			
Sähkön ominaiskulutus	88	99	94
Lämmön ominaiskulutus	42	43 <sup>1</sup>	46

<sup>1</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista

Ruokakaupoissa ja -varastoissa sekä kylmäketju että lämmitettyjen tilojen tarve kasvattavat energiankulutusta verrattuna muihin toimialoihin.

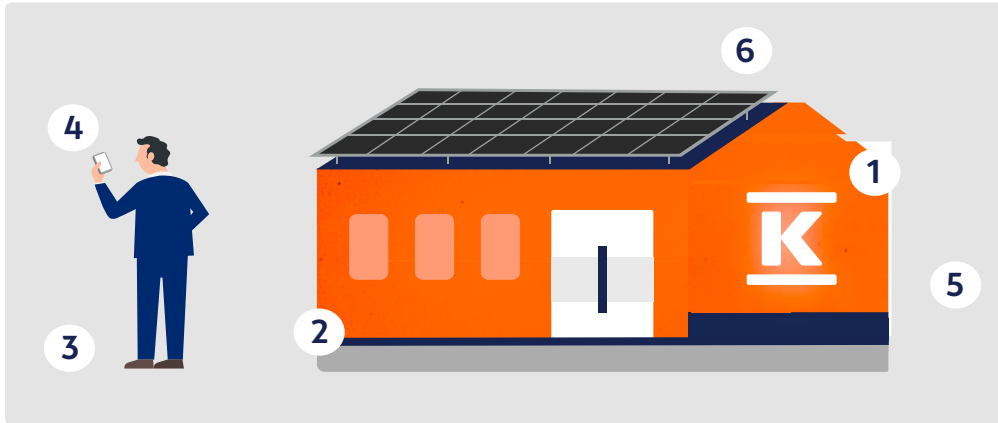
Suomen ominaiskulutusten tarkemmat laskentaperusteet löytyvät [Kulutusseurantareportista](#). Muiden toimintamaiden ominaiskulutukset on laskettu kiinteistöjen yhteenlasketun pinta-alan (2016: 1 152 000 m<sup>2</sup>) perusteella.

## 302-4 Energiankulutuksen vähentäminen

K-ryhmä oli mukana kauden 2008–2016 kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa. K-ryhmän tavoite oli parantaa energiatehokkuuttaan vuositasolla 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä. Motiva julkaisee sopimuskauden tulokset kesällä 2017.

K-ryhmä on mukana myös seuraavassa [kaupan alan energiatehokkuussopimuksen](#) toimenpideohjelmassa kaudella 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti K-ryhmä sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut.

## Energiaratkaisuja K-kaupoissa



### 1. Valaistus

Kauppapaikkahankkeiden kaikissa valaistusratkaisuissa siirryttiin LED-valoihin helmikuussa 2016. Säädettävien, oikein suunnattujen LED-valaistusratkaisujen avulla pystytään säästämään valaistussähköä jopa 50 % verrattuna perinteiseen loistelamppu- ja monimetallilamppuvalaisimilla toteutettuun myymälävalaistukseen.

### 2. Kylmälaitteiden kannet ja ovet

Ruokakaupoissa kaupan kylmäjärjestelmien kulutus voi pienissä kauppapaikoissa olla yli puolet sähkön kokonaiskulutuksesta. K-ruokakauppojen pakastealtaiden kansiin avulla säästetään energiaa 40 % kannettomiin altaisiin verrattuna. Myös maito- ja mehukaappien ovilla säästetään energiaa.

### 3. Kiinteistömanagerit

Keskolla on noin 40 kiinteistömanageria, jotka auttavat K-kauppoja löytämään keinoja kaupan energiankulutuksen tehostamiseksi. Optimaalista energiankulutusta etsitään säännöllisellä seurannalla ja tekniikkaa tarkkailemalla sekä eri kiinteistöjen raportteja vertailemalla. Kiinteistömanageri auttaa kauppoja myös pitkän tähtäimen suunnittelussa. Peruskorjausohjelmassa arvioidaan, mitä kunnostustöitä kannattaa tehdä 5–6 vuoden sisällä.

### 4. Etävalvonta

Helmikuussa 2017 oli 204 Keskon kohteen taloautomaatio liitetty etävalvontaan eli energianhallintakeskukseen. Keskuksista käsin voidaan muuttaa kiinteistöjen asetusarvoja ja kojeiden käyntiaikoja tarpeen mukaan sekä reagoida mahdollisiin häiriötilanteisiin nopeasti. Oikeat käyntiajat ja asetusarvot ovat käytännön toimista helpoimpia ja tehokkaimpia energiankäytön tehostamistapoja.

Kaupan kylmälaitteiden etävalvonnan avulla säästettiin vuoden 2016 aikana noin 3,63 GWh energiaa. Etävalvonnan avulla voidaan säätää kylmäkalusteiden lämpötiloja sekä sulatuksia siten, että käyttö on aina optimaalista. Myös mahdollisiin virhetilanteisiin voidaan reagoida välittömästi.

### 5. Lauhdelämmön talteenotto

Lähes kaikissa K-ruokakaupoissa kylmälaitteiden lauhdelämpö otetaan talteen, jolloin lisälämpöenergiaa tarvitaan ainoastaan kovilla pakkasilla.

Yhä useammassa K-ruokakaupassa käytetään kylmälaitteiden kylmäaineena teollisuuden prosesseista kerättyä hiilidioksidia, joka on kylmäaineena ympäristöystävällinen vaihtoehto.

Hiilidioksidikylmälaitos mahdollistaa lauhteen tehokkaan hyödyntämisen yhdessä matalalämpötilalämmitysjärjestelmien kanssa. Tällä yhdistelmällä saavutetaan huomattavasti parempi lämmöntalteenoton hyötysuhde verrattuna perinteisiin HFC-kylmäaineita käyttävien kylmälaitteiden lauhdelämpöratkaisuihin.

### 6. Aurinkovoima

Aurinkovoimat yleistyvät K-ruokakauppojen katoilla. Ruokakauppojen sähkönkulutus on suurimmillaan kesällä, jolloin kaupat ja niiden kylmälaitteet vaativat paljon sähköä jäähdyttämiseen. Aurinkoisena kesäpäivänä aurinkoenergialla voidaan kattaa jopa 60 % ruokakaupan sen hetkisestä sähkönkulutuksesta. K-ruokakauppojen katoille asennettavien aurinkopaneelien sähköntuotto on noin 10–15 % kaupan sähkön vuosikulutuksesta.

Kesko Logistiikan energiansäästöistä on kerrottu kohdassa [305-5 Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen](#).



## Vesi

Suomi on vesirikas maa. Melkein puolet (47 %) [suomalaisten vesijalanjäljestä](#) on kuitenkin ulkomailla, sillä teollisten tuontituotteiden kulutus ja niihin liittyvät piilovesivirrat ovat suuret. Keskon merkittävimmät vedenkulutuksen vaikutukset syntyvät niiden myytävien tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta tai saastumisesta kärsiviltä alueilta.

Kesko on aloittanut omien tuotemerkkiensä vesiriskiarvioinnin. Tavoitteena on tunnistaa toimitusketjussa ne valuma-alueet, joissa on merkittävimmät veden niukkuuden tai saastumisen ongelmat. Vesiriskiarviointityötä jatketaan ja tuloksia käytetään toimenpiteiden suunnitteluun.

### 303-1 Vedenkulutus

Keskon hallinnoimat kiinteistöt käyttävät kunnallista vedenjakelua kaikissa toimintamaissa. Lisäksi Virossa, Liettuaassa ja Valko-Venäjällä on käytössä muutamia kaivoja. Kaivoveden osuus kokonaisvedenkulutuksesta on kuitenkin pieni (3 %), ja siten se raportoidaan osana kunnallista vedenjakelua. Keskon toiminnasta syntyvä jätevesi menee kunnalliseen viemäriverkostoon.

K-ryhmän omassa toiminnassa vettä käytetään lähinnä siivoukseen ja puhdistukseen. Ruokakau-  
poissa korkean hygieniatason säilyttäminen on erityisen tärkeää ja lakisääteiset hygieniavaati-  
mukset on täytettävä.

Yksittäisiä suuria vedenkuluttajia ovat Neste K -liikenneasemien autopesuasemat Suomessa.

Suomen kiinteistöjen vedenkulutus nousi merkittävästi vuonna 2016, mikä johtui Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnasta seuranneesta kiinteistökannan kasvusta. Kiinteistötyyppi-  
kohtaiset tilastot vedenkulutuksesta ja kiinteistökannan muutoksista Suomessa ovat luettavissa [Kulutusseurantaraportista](#).

### Vedenkulutus maittain

m <sup>3</sup>	2016	2015	2014
Suomi	933 812	884 081	935 472
Ruotsi	7 247	6 354	5 504
Norja	1 424	1 445	1 407
Viro	5 922	4 954	4 876
Latvia	9 480	10 128	11 297
Liettua	40 268	38 472	38 903
Puola	3 100	-	-
Venäjä	84 431	79 755	75 056
Valko-Venäjä	48 797	43 342	39 741
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1 134 481</b>	<b>1 068 531</b>	<b>1 112 256</b>

<sup>1</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista

Onnisen hankinnan myötä kasvanut kiinteistökanta aiheutti muutoksia vedenkulutuksessa myös Suomen ulkopuolisissa toimintamaissa sekä uudessa toimintamaassa Puolassa. Muiden maiden vedenkulutustiedot kootaan yhtiöiden raportoimista luvuista, jotka perustuvat laskutus- tai kulu-  
tustietoihin. Osa vuokratiloissa sijaitsevien kauppojen vedenkulutuksesta sisältyy vuokraan eikä  
vesitietoja raportoida (6 % muiden maiden toimipisteistä, Onnisen toimipisteistä lukuun ottamat-  
ta). Lisäksi yhden prosentin osalta tietoja ei ollut saatavilla.

## Luonnon monimuotoisuus

Kesko osallistuu FIBS yritysverkoston ja Ympäristöministeriön yhteistyössä järjestämään [Yritykset & biodiversiteetti -ohjelmaan](#). Kesko on kartoittanut toimintansa biodiversiteettiin liittyviä vaikutuksia ja vaikutusmahdollisuuksia. Tavoitteena on osallistua luonnon monimuotoisuutta edistäviin hankkeisiin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

### 304-2 Toiminnan, tuotteiden ja palveluiden merkittävät vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen

#### Hankintaketju

Keskon suurimmat vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen syntyvät myytävien tuotteiden elinkaaren aikana. Luonnon monimuotoisuuden kannalta kriittisiä raaka-aineita Keskon hankintaketjussa ovat esimerkiksi kalat ja äyriäiset, puu, palmuöljy sekä soija. Näiden raaka-aineiden kestävä hankintaa ohjataan [hankintalinjauksilla](#).

Lokakuussa 2016 K-ryhmä sitoutui muovikassien kulutuksen vähentämiseksi tähtääviin toimenpiteisiin ja julkaisi [muovilinjauksen](#). Tavoitteena on vähentää muoviroskan päätymistä vesistöihin ja muualle luontoon.

[Lue lisää muovilinjauksesta >](#)

Globaali ruoantuotanto kasvavalle väestölle on suurimpia uhkia luonnon monimuotoisuudelle maailmassa. Ruokaturvaa voidaan edistää kestäväillä ja tehokkailla maatalouskäytännöillä ja mini-moimalla ruokahävikki.

#### Ruokahävikki ja ilmastonmuutos

Ruokahävikin minimointi koko elintarvikeketjussa maataloudesta loppukuluttajaan asti vähentää alkutuotannon tarvetta ja siten vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen. Kun ruoka päätyy hävikiksi, kaikki sen tuotantoon, kuljettamiseen, myyntiin ja valmistamiseen liittyvät päästöt on aiheutettu turhaan. Ruokahävikin minimointi vähentää myös siihen liittyviä päästöjä.

Myös ilmastonmuutos vaikuttaa luonnon monimuotoisuuteen etenkin kuivuudesta kärsivien alueiden laajentuessa. Lue lisää Keskon monipuolisesta työstä ruokahävikin ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi [vastuullisuusohjelmasta](#).

#### K-maatalouden koetila

K-maatalouden koetilalla Hauholla panostetaan lajikekehitykseen ja tutkimustyöhön kestävien viljelytapojen ja paremman kotimaisen ruoantuotannon puolesta. Koetilan tutkimustyön tavoitteena on antaa K-maatalouskauppiaille ja viljelijöille Suomen olosuhteissa valmiiksi testattuja ratkaisuja tuottaviin tuotevalintoihin ja sadon optimointiin. Kestävän ja elinvoimaisen suomalaisen maatalouden ja elintarviketeollisuuden merkitys K-ryhmälle on suuri. Suomessa K-ruokakauppojen ostoista noin 80 % on kotimaisilta tavarantoimittajilta.

Kesäkuussa 2016 K-maatalouden koetila teki Itämeri-sitoumuksen [Baltic Sea Action Groupin \(BSAG\)](#) kanssa. Koetilalla testattiin mittalaitteita ja -menetelmiä, joilla tavoitellaan käytännön viljelyyn mahdollisuutta mitata ja seurata ravinteiden käyttöä sekä arvioida maan kasvukuntoa nopearytmisesti.

Mittausmenetelmät edistävät kestävä maataloutta kun viljelyn panostukset voidaan optimoida satotavoitteiden, sadon käyttötarkoituksen, maan satopotentialin ja lajikkeiden vaatimusten mukaan. Viljelijän tulosta parantavat maan hyvä kasvukunto, tarpeenmukainen lannoitus ja ravinteiden muuttaminen hyviksi sadoiksi. Nämä vähentävät ravinnevalumia Itämereen. Oikein hoidettu maaperä sitoo myös hiiltä ja kamppailee siten ilmastonmuutosta vastaan.

### 304-3 Suojellut tai kunnostetut elinympäristöt

Kesko rakentaa kauppapaikkoja vain liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille. Pilaantuneita maita koskevia tutkimuksia tehdään vuosittain rakennustöiden ja kiinteistökauppojen yhteydessä.

Vuonna 2016 kunnostettiin yksi Keskon kohde Porvoossa, josta poistettiin yhteensä noin 93 tonnia haitta-ainepitoisia maa-aineksia 3 385 m<sup>2</sup>:n tontilta. Kunnostettavalle alueelle ei jäänyt ohjearvotason ylittäviä pitoisuuksia öljyhiilivetyjä. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on tarkastanut kunnostusraportin ja todennut, että kunnostetulla alueella ei ole tarvetta muihin maaperän kunnostustoimenpiteisiin.

Keskolla ei ole omia suojeltuja elinympäristöjä.

## Päästöt

Kesko raportoi toiminnastaan aiheutuvat suorat ja epäsuorat (Scope 1 ja 2) kasvihuonekaasupäästöt [GHG Protocol](#) -standardin mukaisesti.

- Scope 1: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hallinnoimien kiinteistöjen lämmitykseen ja Keskon hallinnoimiin kuljetuksiin käytetyn polttoaineen kulutuksesta
- Scope 2: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hankkiman sähkön ja Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä kulutetun kaukolämmön tuotannosta

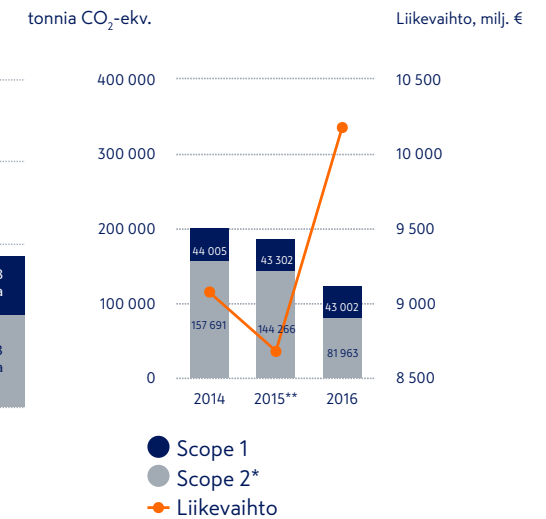
### 305-1 ja 305-2 Suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1 ja 2)

#### Scope 1 ja 2 -päästöt, Suomi



\* Vuonna 2016 laskentaraja muuttunut.

#### Scope 1 ja 2 -päästöt, kaikki toimintamaat



\* Vuonna 2016 laskentaraja muuttunut.

\*\*Scope 2 -luku tarkentunut edellisestä raportista.

### Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöt

Tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	2016	2015	2014
<b>Suorat (Scope 1)</b>	43 002	43 302	44 005
Suomi	36 478	34 977	38 017
kuljetukset (Kesko Logistiikka)	35 079	34 117	36 915
lämmön omatuotanto (maakaasu ja öljy)	1 399	860	1 102
Muut toimintamaat	6 524	8 325	5 988
kuljetukset (Valko-Venäjä ja Viro)	344	1 115	-
lämmön omatuotanto (maakaasu, öljy, turve ja polttopuu <sup>1</sup> )	6 180	7 210	5 988
<b>Epäsuorat (Scope 2)</b>	81 963	144 266	157 691
Suomi	56 533	121 115	135 891
ostettu sähkö (hankintaperusteinen)	0	73 734	81 495
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen) <sup>2</sup>	95 866	153 087	165 946
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	56 533	47 381	54 396
Muut toimintamaat	25 430	23 151	21 800
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen)	20 218	18 475	17 362
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	5 212	4 676 <sup>3</sup>	4 438
<b>Yhteensä</b>	<b>124 965</b>	<b>187 568</b>	<b>201 696</b>
Suomi, Scope 1 ja 2 yhteensä	93 011	156 092	173 908
Muut toimintamaat, Scope 1 ja 2 yhteensä	31 954	31 476	27 788

<sup>1</sup> Valko-Venäjän yhden toimipisteen lämmitykseen käytetyn polttopuun biogeeninen hiilidioksidipäästöluku on raportoitu Scope 1 -päästöissä, koska sen osuus kokonaispoltoaineista on merkityksetön (noin 2 %).

<sup>2</sup> GHG Protocol -standardin mukaisesti Suomen sähkönkulutukselle on raportoitu sijaintiperusteinen päästöluku. Yhteenlasketuissa päästöluvuissa käytetään hankintaperusteista lukua. Sijaintiperusteisella luvulla tarkoitetaan maakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua ja hankintaperusteisella sähköntoimittajakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua.

<sup>3</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista

### Scope 1

Vuonna 2016 Keskon Scope 1 -päästöt Suomessa kasvoivat, koska Suomen Lähikaupan hankinnan myötä uudet kaupat lisäsivät kuljetuksia ja omaa lämmöntuotantoa.

Vuonna 2016 raportoitiin muiden toimintamaiden omien kuljetusten päästöt Virossa. Valko-Venäjän kuljetusten tietoja ei ollut saatavilla. Suurin osa muiden toimintamaiden kuljetuksista on ulkoistettu ja raportoidaan rajallisesti Scope 3 -päästöissä.

Suomessa Keskon päivittäistavarakaupan kuljetuksia hallinnoi Kesko Logistiikka. Sen omien ja suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten päästöarvot laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla. Laskenta suoritettiin [VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän mukaisesti](#). Viron kuljetusten päästöt laskettiin polttoaineenkulutuksen perusteella.

### Scope 2

Vuonna 2016 Keskon ostoenergian päästöt Suomessa laskivat 53 %, mikä johtui laskentarajan muutoksesta. Keskon Scope 2 -päästöissä raportoidaan vuodesta 2016 alkaen Keskon hankkiman sähkön aiheuttamat päästöt. Kauppioiden hankkiman sähkön päästöt raportoidaan Scope 3 -kategoriassa 14, kauppiastoiminta (franchising).

Alkuvuonna 2016 Keskolle toimitti sähköä Helsingin Energia ja 1.9.2016 alkaen Fortum. Toimitettu sähkö oli hiilivapaata sähköä.

Keskon muiden toimintamaiden ostoenergian päästöt kasvoivat noin 10 %, mihin vaikuttaa Onnisen hankinta.

Kiinteistöjen Scope 1 ja 2 -päästöjen laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili Suomi](#) ja [muut toimintamaat](#) -raporteista.

### 305-3 Muut epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 3)

#### Scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt

Tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	2016	2015	2014
<b>Upstream</b>			
Ostetut tuotteet ja palvelut	6 910 000	5 936 000	5 922 000
Pääomahyödykkeet (rakennukset)	35 200	18 200	9 900
Hankitun energian epäsuorat päästöt (muut kuin Scope 1 ja Scope 2)	49 400	69 300	76 100
Tuotteiden kuljetus ja jakelu	18 400	18 300	18 600
Jätteet	11 400	9 000	10 100
Liikematkat	3 000	2 700	2 800
Työmatkaliikenne	21 000	6 700	7 800
<b>Downstream</b>			
Asiakasliikenne (kauppatematkat)	157 400	154 400	166 100
Myytyjen tuotteiden käyttö	1 685 800	852 900	1 093 900
Myytyjen tuotteiden loppukäsittely	36 500	16 300	28 000
Franchising (kauppiastoiminta)	114 700	22 800	27 800

Keskon suurimmat muut epäsuorat päästöt aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotantoketjusta (76 %) ja käytöstä (19 %) sekä asiakkaiden kauppatematkoista (2 %).

Laskentaperusteet löytyvät [Scope 3 -raportista](#).

### 305-4 Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti lasketaan liikevaihtoon (2016: 10 180 milj. euroa), keskimääräiseen henkilökuntamäärään (2016: 22 476 henkilöä) ja Keskon hallintoimien kiinteistöjen pinta-alaan suhteutettuna (2016: 4 381 000 m<sup>2</sup>).

#### Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

	2016	2015	2014
Liikevaihtoon suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/milj. €)	12,3	21,6	22,2
Henkilöstömäärään suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/hlö)	5,6	9,9	10,1
Kiinteistöjen pinta-alaan suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/1 000 m <sup>2</sup> )	28,5	-	-

Vuoden 2016 Scope 2 laskentaraja muuttunut

### 305-5 Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen

#### Science Based Targets

Kesko on sitoutunut asettamaan [Science Based Targets -aloitteen](#) hyväksymät päästötavoitteet kahden asteen ilmaston lämpenemistavoitteen mukaisesti. Tavoitteiden laskentatyö aloitettiin joulukuussa 2016.

#### Kiinteistöjen energiatehokkuus

Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa ja sitoutunut toimenpiteillään parantamaan energiatehokkuutta 65 GWh kaudella 2008–2016. Motiva julkaisee sopimuskauden tulokset kesällä 2017.

Aurinkovoimaa lisäämällä Kesko vähentää kiinteistöjen aiheuttamia päästöjä. Lue lisää kohdasta [Energia](#).

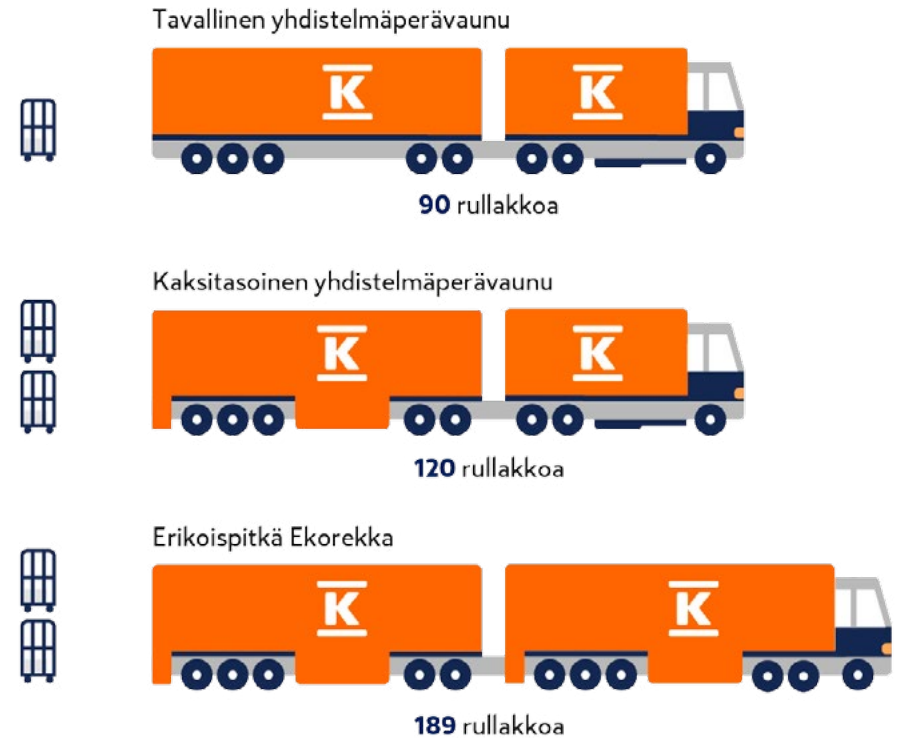
### Logistiikka

Vuosien 2012–2020 aikana Kesko Logistiikan tavoitteena on vähentää liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta. Vuoden 2016 loppuun mennessä suhteelliset päästöt olivat vähentyneet lähtötasosta 1,9 %. Vuonna 2016 päästöt kasvoivat 3,8 % vuoteen 2015 verrattuna. Päästöjen kasvuun vaikutti Suomen Lähikaupan hankinnan myötä kasvanut kauppojen määrä. Aluksi uusiin kauppoihin toimitettiin vain Pirkka-tuotteita ja K-Market-konversioiden edetessä kauppoihin ajettiin täyttökuormia erilliskuormina.

Kesko Logistiikan päästöjä vähennetään pitkäjänteisellä työllä:

- Logistinen tehokkuus: keskitetty jakelu, reittioptimointi ja korkeat kuormien täyttöasteet
- Tehokas paluulogistiikka: kuljetetaan paluukuljetuksena hankintakuormia, kaupoista palautuvia kuljetusalustoja ja kierrätettäviä lavoja, rullakoita, pahvia, pulloja tai tölkkejä
- Taloudellisen ajotavan koulutus: kaikki yli 500 Keslogin sopimuskuljettajaa koulutettu
- Kaluston uusiutuminen: 9 kaksitasoperävaunua ja erikoispitkä Ekorekka käytössä pitkän matkan runkokuljetuksissa

### Tehokas kuljetuskalusto



### Scope 3 -päästövähennykset

#### Myytävät tuotteet

Keskon ylivoimaisesti suurimmat epäsuorat päästöt aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotanto-ketjussa sekä tuotteiden käytön aikana. Näihin päästöihin voidaan vaikuttaa vähäpäästöisempien tuotteiden ja palveluiden valikoimalla sekä asiakasviestinnällä.

#### Päivittäistavarakauppa

Asiakkaat ovat yhä tietoisempia omien kulutusvalintojensa ympäristövaikutuksista. Vähentämällä eläinperäisten tuotteiden kulutusta ja kotona syntyvää ruokahävikkiä kuluttajat voivat vaikuttaa ruokavalionsa ympäristövaikutuksiin. Kasvikset ja erilaiset [kasvipohjaiset tuotteet kasvattivat suosiotaan](#) Suomessa vuonna 2016. Ilmiö oli yksi vuoden suurimpia ruokatuotteita. K-ruokakaupoissa otettiin käyttöön vegehyllit, joihin on koottu kasvipohjaiset tuotteet ympäristöystävällisten valintojen helpottamiseksi. Vuoden 2016 loppuun mennessä jo 100 K-ruokakaupassa on vegehyllily. K-Ruoka-mediat tarjoavat monipuolisia reseptejä ja vinkkejä kasvisruokien valmistukseen.

#### [Lue lisää vegehylliyistä >](#)

K-ruokakaupat kannustavat asiakkaita vähentämään kotona syntyvää ruokahävikin määrää. Kesko ja K-ruokakaupat osallistuivat elo-syyskuussa 2016 Kuluttajaliiton Hävikkiviikkoon ja tarjosivat asiakasviestinnässä tietoa, vinkkejä ja reseptejä ruokahävikin vähentämiseen. Lue lisää [K-ruoka.fi:stä](#).

Vuonna 2015 aloitettu yhteistyö Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa jatkui. K-ruokakauppojen ja Kesko Logistiikan keskusvaraston syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnettiin energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2016 noin 3 700 tonnista biojätettä valmistettiin 2 800 MWh biokaasua. CO<sub>2</sub>-päästöjä vähennettiin maa-kaasuun verrattuna 550 tonnia (päästökerroin 198 g CO<sub>2</sub>/kWh) ja polttoöljyyn verrattuna 740 tonnia (päästökerroin 267 g CO<sub>2</sub>/kWh).

Vuonna 2016 K-ryhmä osallistui Kinkkutemppu-kampanjaan, jossa asiakkaat palauttivat joulukinkkujen paistinrasvat K-kauppojen kierrätyspisteisiin ja niistä valmistettiin uusiutuvaa dieseliä. Asiakkaat palauttivat 12 000 kg paistinrasvaa, josta valmistettiin 10 000 litraa uusiutuvaa dieseliä.

#### [Lue lisää Kinkkutemppu-kampanjasta >](#)

Lue [Jätevedet ja jätteet](#) -kohdasta lisää työstämme ruokahävikin vähentämiseksi ja kiertotalouden edistämiseksi.

#### Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa tarjoaa kuluttajille ja yritysasiakkaille laajojen tuotevalikoimien lisäksi asiantuntevaa palvelua energiatehokkuuden parantamiseksi rakennus- ja remontoitihankkeissa. K-Raudat ja Onninen tarjoavat koteihin ja kiinteistöihin ympäristöystävällisiä ratkaisuja käytännön energiansäästövinkeistä energianhallinnan älykkäisiin kokonaisratkaisuihin. Nämä sisältävät lämmityksen, jäähdytyksen sekä aurinko- ja tuulienergian ratkaisuja.

Jakamistalous mahdollistaa valmistettujen tuotteiden määrän ja samalla päästöjen vähentämisen, kun samaa tuotetta voi käyttää useampi kuluttaja. Vuonna 2016 K-Rauta oli mukana Liiteriksi nimetyssä työvälineiden vuokrauspalvelukokeilussa Helsingin Teurastamolla.

#### [Lue lisää Liiteri-kokeilusta >](#)

#### Autokauppa

Helmikuussa 2017 VV-Auton valikoimassa oli neljä ladattavaa hybridiautomallia (PHEV) ja kaksi täyssähköautoa. Lisäksi valikoimassa oli viisi maa- tai biokaasua polttoaineena käyttävää vaihtoehtoa. Vuonna 2016 Volkswagenin ja Audin ladattavien hybridien rekisteröinnit Suomessa kasvoivat 204 % verrattuna edellisvuoteen.

#### Asiakkaiden kauppamatkat

Asiakkaiden kauppamatkoista aiheutuvat päästöt ovat Keskolle merkittävä epäsuorien päästöjen lähde. Suurin osa kauppamatkoista kuljetaan autolla.

Kesko rakentaa K-ryhmän kauppojen yhteyteen [sähköautojen latauspisteverkostoa](#) edistääkseen siirtymää sähköistyvään autoiluun. Maaliskuussa 2017 jo 13 K-ryhmän kauppa ja 3 Neste K -liikenneasemaa tarjosivat sähkö- ja hybridiautojen latauspisteitä asiakkaiden käyttöön. Neste K -liikenneasemille on vuoden 2017 aikana tulossa kymmeniä uusia sähköauton latauspisteitä valtateiden varsilla oleville liikenneasemille. Tavoitteena on seuraavien vuosien aikana asentaa sähköauton latauspisteet kaikille Neste K -liikenneasemille sekä avata vuosittain 10–15 uutta latausasemaa K-Citymarketien parkkipaikoille.

K-ryhmä tarjoaa Suomen kattavimman ja palvelevimman lähikauppaverkoston. Kaupat räätälöidään niiden oman asiakaskysynnän mukaisesti. Kun lähikaupasta löytyy sen asiakaskunnalle sopiva valikoima, etenkin kaupungeissa kauppamatkat lyhenevät ja ne voidaan kulkea useammin kävellen, pyörällä tai julkisilla kulkuneuvoilla. Kaupan lisäpalvelut vähentävät asiakkaiden liikkumisesta aiheutuvia päästöjä, kun kaupakäynnin yhteydessä voi hoitaa useita asioita. Lisääntyvä verkkokauppa vähentää myös asiakkaiden kauppamatkoja.

#### Henkilökunnan työmatkaliikkuminen ja liikematkat

Joulukuussa 2016 Helsingin seudun toimistotyöntekijöille toteutettiin työmatkaliikkumisen kysely [Helsingin seudun liikenteen \(HSL\) -työmatkalaskurilla](#). Kyselyn perusteella keskimääräiset päästöt työntekijää kohti ovat 8,8 kg CO<sub>2</sub>/työpäivä. Kyselyn tuloksia käytetään Keskon tulevan päätoimitalon, K-kampuksen, työmatkaliikkumisen suunnittelutyön pohjana. K-kampukselle laaditaan työmatkaliikkumissuunnitelma kestävän ja hyvinvointia edistävän työmatkaliikkumisen edistämiseksi.

Keskossa oli vuoden 2016 lopussa käytössä 690 työsuhdeautoa Suomessa (2015: 607). Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnan myötä kasvanut henkilöstömäärä vaikutti työsuhdeautojen määrän nousuun.

- 6 etanoliautoa (2015: 12 etanoliautoa)
- 312 bensa-autoa (2015: 263 bensa-autoa)
- 370 dieselautoa (2015: 330 dieselautoa)
- 2 kaasuautoa (2015: 2 kaasuautoa)

Keskon työsuhdeautopolitiikan mukaisesti suositaan vähäpäästöisiä automalleja, jotka ovat päästöarvoiltaan alle 150 g CO<sub>2</sub>/km. Vuonna 2016 keskimääräinen päästötaso oli 122 g CO<sub>2</sub>/km (2015: 127 g CO<sub>2</sub>/km). Työsuhdeautojen aiheuttamat päästöt olivat yhteensä 2 648 tonnia CO<sub>2</sub> (2015: 2 367 tonnia CO<sub>2</sub>). Laskelma sisältää myös työsuhdeautoilla ajatun yksityisajon.

Keskon henkilökunnan lentämistä työmatkoista kertyi 8,2 miljoonaa lentomailia vuonna 2016 (2015: 8,0 milj.). Lentomat kustamista pyritään välttämään muun muassa kannustamalla virtuaalineuvottelujen pitoon. Etäneuvottelujen määrä Skype for Business -sovelluksella on kasvanut noin 43 % edellisestä vuodesta. Vuonna 2016 Skype-neuvotteluja pidettiin yhteensä 67 842 tuntia (2015: 47 453 tuntia). Vuoden 2016 lopussa konsernissa oli käytössä 30 Videra-etäkokouspistettä, joissa pidettiin kahden tai useamman pisteen välisiä videokokouksia yhteensä 1 793 tuntia (2015: 3 812).

### 305-7 Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan

Keskon vuonna 2016 Suomessa hallinnoimien kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian päästöt olivat:

- NO<sub>x</sub>-päästöt: 133 tonnia (2015: 212 tonnia)
- SO<sub>2</sub>-päästöt: 117 tonnia (2015: 179 tonnia)
- Ydinvoimalla tuotetun sähkön radioaktiivisen jätteen määrä: 1,2 tonnia (2015: 1,4 tonnia)

Muutokset vuoden 2015 lukuihin verrattuna johtuvat laskentatarajan muutoksesta. Vuonna 2016 kauppiaiden itsenäisesti hankkima sähkö ei sisälly Keskon sähkönkulutukseen. Vuoden 2015 luvut ovat tarkentuneet edellisestä raportista. Laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili -raportista](#).

Kuljetuksista kerätään vain CO<sub>2</sub>-päästötiedot.

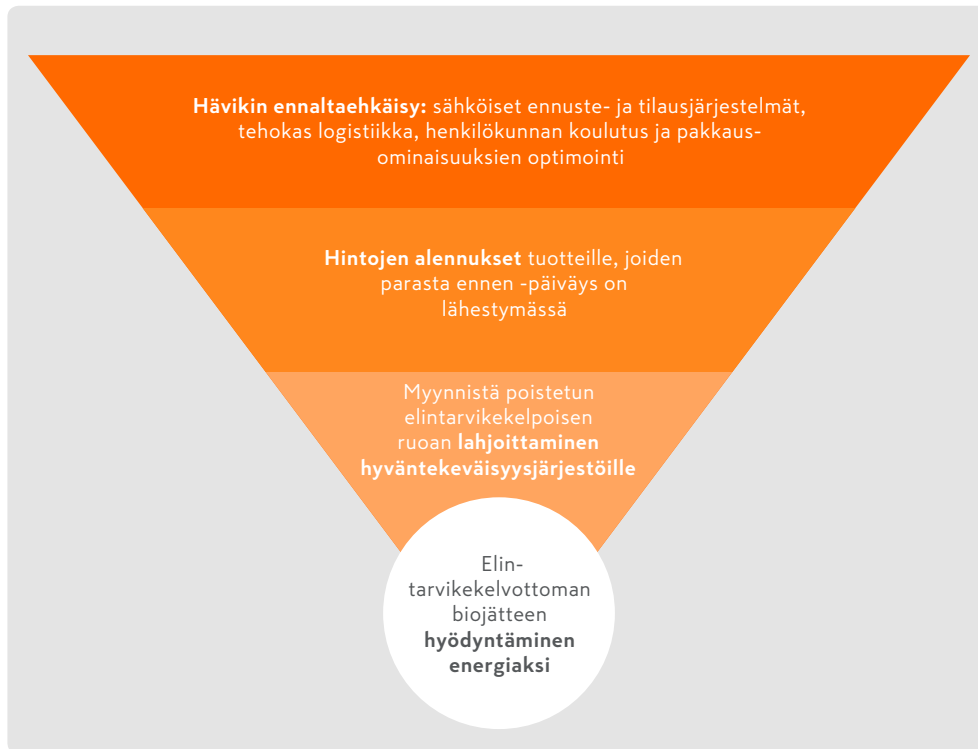


## Jätevedet ja jätteet

Keskon tavoite on minimoida jätteen synty kaikessa toiminnassa ja toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön.

### Ruokahävikki

Keskon päivittäistavarakaupan tavoitteena on minimoida omasta toiminnastaan aiheutuva ruokahävikki ja hyödyntää väistämättä jäävä biojäte. Lue tavoitteesta tarkemmin [Keskon vastuullisuusohjelmasta](#).



### Kiertotalous

Kesko edistää kiertotaloutta osallistumalla innovatiivisiin kiertotaloushankkeisiin sekä tarjoamalla asiakkaille monipuolisia kierrätyspalveluita.

### Biojätteistä energiaa

Vuonna 2015 aloitettu yhteistyö Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa jatkui. K-ruoka-kauppojen ja Kesko Logistiikan keskusvaraston syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnettiin energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2016 noin 3 700 tonnista biojätettä valmistettiin 2 800 MWh biokaasua.

Vuonna 2016 K-ryhmä osallistui Kinkkutempu-kampanjaan, jossa asiakkaat palauttivat joulu-kinkkujen paistinrasvat K-kauppojen kierrätyspisteisiin ja niistä valmistettiin uusiutuvaa dieseliä. Asiakkaat palauttivat 12 000 kg paistinrasvaa, josta valmistettiin 10 000 litraa uusiutuvaa dieseliä.

[Lue lisää kinkkutempusta](#)

### Kierrätyspalveluita asiakkaille









K-kauppojen yhteydessä sijaitsevat kierrätyspalvelut helpottavat asiakkaiden arkea ja ovat tehokas tapa lisätä käytöstä poistetun tavarankierrätystä kotitalouksissa.

K-ruokakauppojen yhteydessä oli 396 kuluttajapakkausten (kuitu, lasi, metalli) kierrätykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä joulukuussa 2016. Muovia kerättiin 160 ekopisteessä (2015: 38).

Lisäksi K-ryhmän kauppojen yhteydessä otettiin vastaan asiakkaiden palauttamia pantillisia juomapakkauksia, paristoja ja akkuja, SER-jätettä, lyijyakkuja, painekyllästettyä puuta ja käytöstä poistettuja vaatteita.



### Asiakkaiden palauttamat pakkaukset ja tavarat K-ryhmän kauppojen kierrätyspisteisiin

	2016	2015	2014
 Pantilliset tölkit (milj. kpl)	378	311	320
 Pantilliset kierrätysmuovipullot (milj. kpl)	116	94	96
 Pantilliset kierrätyslasipullot (milj. kpl)	29	26	27
 Paristot ja akut (tonnia)	289	210	193
 SER-jäte (tonnia)	92	95 <sup>1</sup>	170
 Lyijyakut, K-Rauta ja Rautia (tonnia)	3,5	1,6	4,3
 Kyllästetty puutavara, K-Rauta ja Rautia (tonnia)	814	914	1 003
 Käytetyt vaatteet, UFF:n kierrätyspisteet (tonnia)	3 123	2 915	2 507

<sup>1</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista.

Lokakuussa 2016 K-ryhmä sitoutui toimenpiteisiin muovikassien kulutuksen vähentämiseksi ja julkaisi **muovilinjauksen**. Tammikuusta 2017 alkaen asiakkaiden kierrättämästä muovista valmistetaan Pirkka ESSI kiertokasseja.





[Lue lisää Pirkka ESSI kiertokassista ja Keskon muovilinjauksesta >](#)

### Kesko Logistiikan keskitetyt keräyspalvelut

Keskon päivittäistavarakaupan keskitetyn keräyspalvelun kautta ohjattiin 236 K-ruokakaupan pahvi- ja muovipaalit teollisuuteen hyödynnettäväksi vuonna 2016. Pahvia kerättiin noin 2 806 tonnia ja muovia noin 70 tonnia.

Kesko Logistiikka toimittaa paluulogistiikkakuormissaan juomapakkauksia ja laatikoita kaupoista uudelleen- ja hyötykäyttöön.

### Keskon logistiikan hyöty- ja uudelleenkäyttöön toimittamat pakkaukset

Tuhatta kpl	2016	2015	2014
 Alumiinitölkit	82 169	96 479	93 107
 Kierrätysmuovipullot	54 648	61 403	54 296
 Kierrätyslasipullot <sup>1</sup>	11 292	9 462	9 667
 Uudelleenkäytettävät laatikot	17 893	17 294	16 501

## 306-2 Jätteet

### Jätteet kaikissa toimintamaissa

Tonnia	2016	2015	2014
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	38 051	27 832	30 699
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	27 444	18 474	19 675
Kaatopaikalle	10 607	9 358	11 024
<b>Vaarallinen jäte</b>	774	1 261	164
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	524	171	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	250	1 090	-
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>38 825</b>	<b>29 093</b>	<b>30 863</b>

Vuoden 2015 luvut tarkentuneet edellisestä raportista

### Jätteiden hyötykäyttöasteet

Suomessa Keskon jätetilastot kattavat pääosin varastotoimintoja, kun taas muissa maissa valta-osa tilastoiduista jätteistä syntyy vähittäiskaupassa. Vuonna 2016 Keskon tilastoidun jätehuollon hyötykäyttöaste Suomessa oli 99 % ja muissa toimintamaissa 48 %. Hyötykäyttöasteeseen on laskettu mukaan kaikki jätteet paitsi kaatopaikalle menevät jätteet.

Kesko tarjoaa K-kauppiaille mahdollisuuden osallistua keskitettyyn jätehuoltosopimukseen Etelä-Suomen alueella. Vuonna 2016 puitesopimuksen piirissä oli 114 K-ruokakauppaa, 11 rauta-kauppaa ja 14 muuta kauppa. Kaupoissa syntyvien jätteiden hyötykäyttöaste oli 100 % (2015: 98 %) ja kierrätysaste noin 66 % (2015: 67 %).

Hyvien kokemusten ja vakuuttavien tulosten myötä **keskitetty jätehuoltosopimus** päätettiin laajentaa valtakunnalliseksi. Marraskuussa 2016 solmittiin sopimus, jonka myötä kaikille K-ryhmän kaupoille avautuu mahdollisuus kierrätyksen tehostamiseen ja moderniin kiertotalouteen siirtymiseen.

### Jätteet: Suomi, Ruotsi ja Norja

Tonnia	Suomi			Ruotsi			Norja		
	2016 <sup>1</sup>	2015	2014	2016	2015 <sup>2</sup>	2014	2016	2015	2014
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	18 366	10 737	11 890	3 479	2 692	2 788	410	633	1 022
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	18 204	10 621	11 525	3 220	2 470	2 206	410	593	1 019
Kaatopaikalle	162	116	365	259	222	582	0	40	3
<b>Vaarallinen jäte</b>	273	1 125	43	81	60	29	215	15	55
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	183	160	-	3	3	-	200	-	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	90	965	-	78	57	-	15	15	-
<b>Yhteensä</b>	<b>18 639</b>	<b>11 862</b>	<b>11 933</b>	<b>3 560</b>	<b>2 752</b>	<b>2 817</b>	<b>625</b>	<b>648</b>	<b>1 077</b>
Hyötykäyttö-%	99	99	97	93	92	79	100	94	99

<sup>1</sup> Pieni osa tiedoista perustuu arvioon (0,3 % Suomen jätemäärästä)

<sup>2</sup> Ruotsin vuoden 2015 tiedot tarkentuneet edellisestä raportista

### Jätteet: Viro, Latvia ja Liettua

Tonnia	Viro			Latvia			Liettua		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	733	680	631	640	612	545	3 946	2 605	3 545
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	689	608	392	163	156	127	2 271	1 699	2 430
Kaatopaikalle	44	72	239	477	456	418	1 675	906	1 115
<b>Vaarallinen jäte</b>	27	20	14	5	3	3	152	36	18
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	1	-	-	-	-	-	119	8	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	26	20	-	5	3	-	33	28	-
<b>Yhteensä</b>	<b>760</b>	<b>700</b>	<b>645</b>	<b>645</b>	<b>615</b>	<b>548</b>	<b>4 098</b>	<b>2 641</b>	<b>3 563</b>
Hyötykäyttö-%	94	90	63	26	26	24	59	66	69

**Jätteet: Puola, Venäjä ja Valko-Venäjä**

Tonnia	Puola			Venäjä			Valko-Venäjä		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	218	-	-	8 594	8 303	8 537	1 665	1 570	1 741
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	51	-	-	2 382	2 279	1 918	55	48	58
Kaatopaikalle	167	-	-	6 212	6 024	6 619	1 610	1 522	1 683
<b>Vaarallinen jäte</b>	15	-	-	1	1	1	3	1	1
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	15	-	-	-	-	-	2	0,1	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	-	-	-	1	0,8	-	0,6	0,9	-
<b>Yhteensä</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 595</b>	<b>8 304</b>	<b>8 538</b>	<b>1 668</b>	<b>1 571</b>	<b>1 742</b>
Hyötykäyttö-%	28	-	-	28	27	22	3	3	3

## Sosiaaliset vaikutukset

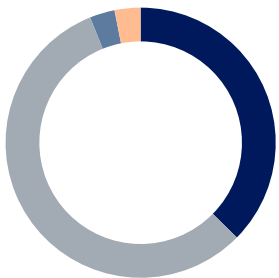
### Työsuhteet

#### 401-1 Henkilöstön vaihtuvuus

Kesko osti huhtikuussa 2016 Suomen Lähikauppa Oy:n, kesäkuussa 2016 Onninen Oy:n ja joulukuussa 2016 Oy AutoCarrera Ab:n. Suomen Lähikauppa Oy:n (nyk. K-Market Oy) tiedot on yhdistelty Kesko-konserniin 12.4.2016 alkaen, Onninen-konsernin tiedot 1.6.2016 alkaen (lukuun ottamatta Saele og Holleviks Trading AS ja TM Christensen VVS Detajer).

Vuonna 2016 Keskossa työskenteli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin noin 22 476 henkilöä (2015: 18 955) yhdeksässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöstä 48 % oli Suomessa ja 52 % muissa toimintamaissa.

#### Keskon henkilökunnan jakautuminen toimialoittain 31.12.2016, %



- Päivittäistavarakauppa 37,4 %
- Rakentaminen ja talotekniikka 56,5 %
- Autokauppa 3 %
- Yhteiset toiminnot 3,1 %

#### Keskon henkilökunnan määrän kehitys

	2016	2015	2014
Suomi 31.12.	14 845	10 081	12 180
Muut toimintamaat 31.12.	12 811	11 854	11 614
<b>Yhteensä 31.12.</b>	<b>27 656</b>	<b>21 935</b>	<b>23 794</b>
Suomi, keskimäärin	10 714	8 300	9 580
Muut toimintamaat, keskimäärin	11 762	10 655	10 396
<b>Yhteensä keskimäärin</b>	<b>22 476</b>	<b>18 955</b>	<b>19 976</b>

#### Keskon määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden osuudet

	2016	2015	2014
<b>Määräaikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	12,0	11,5	13,9
Yhtiöt muissa toimintamaissa	6,1	6,1	7,2
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>9,2</b>	<b>8,6</b>	<b>10,7</b>
<b>Osa-aikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	43,9	39,4	43,6
Yhtiöt muissa toimintamaissa	6,7	8,1	7,1
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>26,7</b>	<b>22,5</b>	<b>25,8</b>

### Keskon henkilökuntatilastoja vuodelta 2016 toimintamaittain eriteltynä

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä
Henkilökuntaa yhteensä 31.12.	14 845	1 165	424	714	627	4 170	846	1 981	2 884
Vuonna 2016 keskimäärin	10 714	1 028	299	632	521	3 442	486	2 992	2 362
Työsuhteita alkoi, kpl <sup>1</sup>									
- naisia	3 055	113	14	96	76	1038	16	1 006	408
- miehiä	2 052	184	33	133	203	1448	55	800	622
Työsuhteita päättyi, kpl <sup>1</sup>	4 696	269	102	187	191	3 330	26	1 585	701
Työnantajan päättämänä, %	5,3	10,4	0,0	2,7	2,6	9,3	69,2	8,5	0,4
Kokonaisvaihtuvuus, % <sup>2</sup>	20,2	23,1	23,3	17,1	22,8	78,0	3,1	80,0	24,3

<sup>1</sup> Sisältää kesätyöntekijät

<sup>2</sup> Ei sisällä kesätyöntekijöitä

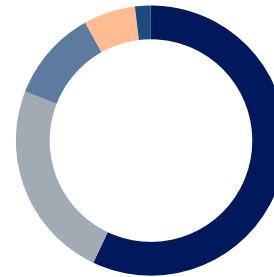
Päättäneissä työsuhteissa henkilöt mukana laskennassa vain kerran, alkaneissa työsuhteissa yhdellä henkilöllä voi olla useampi alkanut työsuhde

### 401-2 Kokoaikaisille työntekijöille tarjotut työetuedet, joita ei ole tarjottu määrä- tai osa-aikaisille työntekijöille

Kesko-konserni tarjoaa henkilöstölleen kaikissa toimintamaissa henkilöstöetuuksia. Suomessa vakitukselle sekä määrä- että osa-aikaiselle henkilöstölle tarjotaan esimerkiksi:

- Työterveyshuolto
- Vakuutus työtaturman ja ammattitaudin varalta
- Vanhempainvapaa
- Eläke-etuedet

### Alkaneet työsuhteet, ikärakenne 2016, %



- Alle 26 vuotta 57,1 %
- 26-35 vuotta 23,9 %
- 36-45 vuotta 11 %
- 46-55 vuotta 6,2 %
- Yli 55 vuotta 1,9 %

Kesko tukee kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Esimerkiksi Suomen yhtiöissä käytössä ovat liikunta- ja kulttuurisetelit. Osa Venäjällä, Virossa, Latviassa ja Liettuaissa toimivista yhtiöistä myös tukee taloudellisesti työntekijöitään erilaisissa elämäntilanteissa esimerkiksi lapsen syntymän ja ensimmäisen kouluvuoden ja läheisen kuoleman yhteydessä sekä muissa erityistilanteissa. Lisäksi työntekijöille tarjotaan monipuolisia ostoetuja K-ryhmään kuuluvissa liikkeissä sekä henkilökuntamyymälöissä. Myös työsuohdepuhelin ja -auto ovat tarjolla tehtävän niin edellyttäessä.

### Tulospalkkiot ja osakepalkkio-ohjelma

Tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluu koko henkilöstö lukuun ottamatta myyjätehtäviä ja muunlaisiin bonus- tai provisiojärjestelmiin kuuluvia tehtäviä. Tulospalkkiojärjestelmän mittareita ovat esimerkiksi konsernin ja toimialan kokonaistulos, työntekijän oman yksikön myynti ja tulos sekä asiakastytyväisyys. Esimiesten tulospalkkioon vaikuttaa myös henkilöstön työtyytyväisyys. Vuoden 2015 tulospalkkiojärjestelmiin perustuvia tulospalkkioita maksettiin keväällä 2016 Suomessa noin 11,5 miljoonaa euroa (2015: 12,4 miljoonaa euroa) eli 3,7 % (2015: 4,0 %) palkkasummasta.

Vuonna 2016 maksettiin erilaisia palkkioita tulospalkkiot, myyntipalkkiot ja muut vastaavat rahalliset palkitsemistavat yhteen laskien:

- Suomessa 14,5 miljoonaa euroa (2015: 13,1 miljoonaa euroa)
- Muissa toimintamaissa 8,3 miljoonaa euroa (2015: 5,0 miljoonaa euroa)

Kesko-konsernin johdolla ja avainhenkilöillä (noin 150 henkilöä) on suoritusperusteinen tulos-palkkiojärjestelmä. Palkkion enimmäismäärät vaihtelevat henkilön työn tulosvaikutuksen mukaan 3–8 kuukauden palkkaa vastaaviin määriin asti. Keskolla on noin 150:lle johtoon kuuluvalla ja nimetyille muulle avainhenkilölle suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016. Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2014, 2015 ja 2016. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraava kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. Vuoden 2016 helmikuussa hallitus päätti antaa osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2015 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella 142:lle Keskon johtoon kuuluvalla ja nimetyille muulle avainhenkilölle yhteensä 140 365 yhtiön B-osaketta.

### Eläkkeet

Kesko-konsernissa Suomessa annettiin uusia eläkemyöntöjä 271 (2015: 168) henkilölle. Lukuun sisältyvät vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeen lisäksi osa-aikaeläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuelle jääneet. Kuntoutustuki on määräaikainen työkyvyttömyyseläke, jolta kuntoutuja pyritään saamaan takaisin työelämään. Kuntoutusrahaa myönnettiin uudelleen-koulutukseen tai työkokeiluun 87 (2014: 50) henkilölle, joilla työkyvyttömyyden uhka lähivuosina oli ilmeinen. Keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä vuonna 2016 oli 60 (2015: 59) vuotta. Muissa toimintamaissa 28 (2015: 15) työntekijää siirtyi eläkkeelle.

## Henkilöstön ja johdon väliset suhteet

### 402-1 Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan paikallista lainsäädäntöä. Suomessa uudelleenjärjestelytilanteita koskevat keskeiset säädökset on ilmaistu laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, jonka mukaan uudelleenjärjestelytilanteissa työnantajan on ilmoitettava neuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä kohtuullisen ajan kuluessa. Kaupan alan työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja.

Ruotsissa lakiin perustuva vähimmäisilmoitusaika organisaatiomuutostilanteissa on 8–24 viikkoa muutoksen luonteesta riippuen. Myöskään Ruotsissa noudatettavassa työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja. Norjassa ei ole määritetty tarkkaa vähimmäisilmoitusaikaa organisaatiomuutostilanteissa, mutta sekä lain että työehtosopimuksen mukaan organisaatiomuutoksista tulee ilmoittaa henkilöstölle niin aikaisin kuin mahdollista.

Venäjällä lain mukaan uudelleenjärjestelytilanteista tulee ilmoittaa 8,5 viikkoa ennen niiden voimaan astumista. Suurissa organisaatiomuutoksissa, jotka koskevat yli 20 % henkilöstöstä, tulee myös viranomaisia tiedottaa 8–12 viikkoa aikaisemmin. Virossa ja Latviassa vähimmäisilmoitusaika uudelleenjärjestelytilanteissa on neljä viikkoa. Valko-Venäjällä vastaava ilmoitusaika on kahdeksan viikkoa. Näissä toimintamaissa ei ole työehtosopimuksia.

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan työlainsäädännössä määriteltyjä irtisanomisaikoja. Suomessa irtisanomisaika on kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen riippuen työsuhteen pituudesta.

Työntekijät voivat esittää kysymyksiä, palautetta tai kehittämis ehdotuksia Keskon tai sen tytäryhtiöiden toimintaan liittyvistä asioista nimettömänä Keskon intranetistä, Keskonetistä, löytyvän Suora linja -palautekanavan kautta. Vastaukset julkaistaan kaikkien nähtäväksi Keskonetissä. Myös Keskonetistä löytyvän Postia pääjohtajalle -palautekanavan kautta henkilökunta voi lähettää terveisensä, kommenttinsa ja ehdotuksensa sähköisesti suoraan pääjohtajalle. Palautetta voi antaa myös luottamuksellisesti SpeakUp-ilmoituskanavan kautta.

## Työterveys ja -turvallisuus

### 403-1 Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus

Työsuojelutoiminta on järjestetty yhtiö-, alue- tai toimipaikkakohtaisesti noudattaen paikallista lainsäädäntöä. Pohjoismaiden ulkopuolella työsuojeluasioita käsitellään työpaikkakomiteoissa. Keskon HR-toiminnot järjestävät keskolaisille ja K-kauppiaille työturvallisuuskoulutusta. Eri yhtiöt järjestivät omaan toimintaansa räätälöityä koulutusta.

### 403-2 Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset

Kesko-konsernissa työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin liittyvä neuvonta ja ohjaus, työhön liittyvien terveydellisten riskien kartoittaminen sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito vakavissakin sairauksissa yhteistyössä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa on työterveyshuollon normaalia toimintaa. Keskon oman työterveyshuollon palvelujen piirissä Suomessa oli noin 15 000 (2015: 10 200) Kesko-konsernin työntekijää. Keskon työterveyshuolto ostaa Suomessa pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden työterveyshuollon eri palveluntuottajilta. Keskitetty hankinta ja tavoitteellinen johtaminen mahdollistavat yhtenäisen sisällön ja toimintatavat työterveyshuollossa. Muissa maissa työterveyshuolto on järjestetty paikallisen lainsäädännön ja käytännön mukaisesti. Työterveyshuoltoon käytettiin Suomessa vuonna 2016 kaiken kaikkiaan noin 7,5 (2015: 3,7) miljoonaa euroa. Tästä summasta Kansaneläkelaitos korvasi noin 3,7 (2015: 2,0) miljoonaa euroa. Vuonna 2016 Keskon työterveyshuolto käytti varoja henkilöstön työkyvyn ylläpitoon ja sairaushoitoon 499 euroa (2015: 359 euroa) henkilöä kohti.

### Keskon panostus työterveyshuoltoon, Suomi

	2016	2015	2014
Euroa/henkilö	499	359	412

### Tapaturmat ja ammattitaudit Suomessa

	2016	2015	2014
Kuolemaan johtaneet tapaturmat	0	0	0
Työtapaturmat, ilman työmatkatapaturmia	227	93	124
Työmatkatapaturmat	81	35	32
Tapaturmataajuus <sup>1</sup> /miljoona työtuntia	10	6	6
Tapaturmien keskimääräinen vakavuusaste, päivää	15,8	16,9	17,6
Ammattitautiepäilyt	1	4	11
Ammattitaudit	2	0	0
Työtapaturmien, työmatkatapaturmien ja ammattitautien aiheuttamat sairauspäivät	5 744	2 166	2 751
Työntekijää kohti	0,5	0,3	0,3

Laskentatapa: tunnusluvut eivät sisällä pientapaturmia eli alle kolmen päivän poissaoloon johtaneita tapaturmia. Tilastointi ei kata urakoitsijoita eikä seuraavia yhtiöitä: Vähittäiskaupan Takaus Oy, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Kaupan Maataloussäätiö.

<sup>1</sup> Ilman pientapaturmia ja työmatkatapaturmia, laskettuna todellisilla työtunneilla

### Sairauspoissaolot maittain 2016

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä
Sairauspäiviä yhteensä	133 211	6 931	4 412	4 105	5 164	33 494	5 258	28 664	27 890
Työntekijää kohti	12,4	6,7	14,8	6,5	9,9	9,7	10,8	9,6	11,8
Per miljoona työtuntia	6 592	3 831	8 384	3 199	4 907	4 817	5 201	4 838	5 811

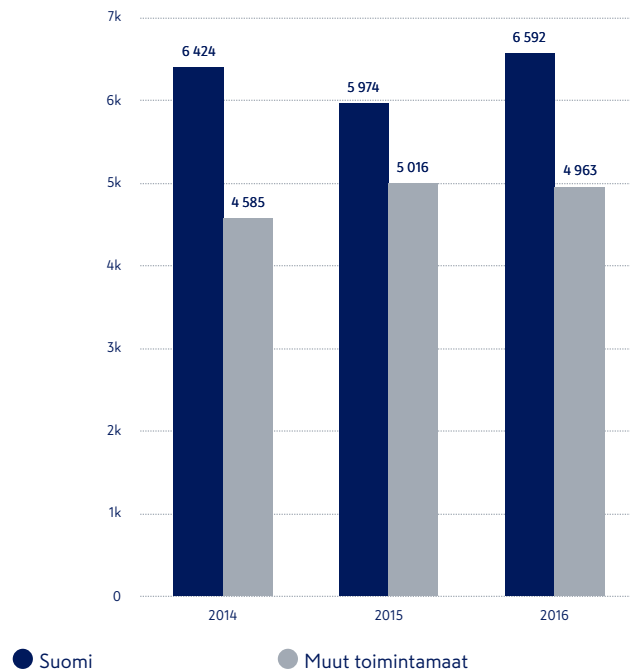
Laskentatapa: sairauspäivät työntekijää kohti laskettu keskimääräisellä henkilökuntamäärällä



Tilasto tapaturmista Suomessa sekä sairauspäivien erittely maittain on esitetty yllä olevissa taulukoissa. Muissa maissa työssä tapahtuneita yli kolmen päivän sairauspoissaoloon johtaneita tapaturmia oli vuonna 2016 yhteensä 71 kappaletta. Suomessa vastaava luku oli 227 kappaletta. Sairauspoissaoloprosentti Suomen yhtiöissä oli 4,4 % tehdyistä työtunneista vuonna 2016 (2015: 4,4 %). Noin 74,7 % (2015: 77,4 %) sairauspoissaoloista oli lyhytaikaista palkallista sairauspoissaoloa (luvussa ei ole mukana Onninen Oy:n ja K-Market Oy:n sairauspoissaoloja). Muissa maissa sairauspoissaoloprosentti oli 4,2 % (2015: 3,7 %).

### Sairauspäivien määrän kehittyminen

Sairauspäiviä/miljoonaa työntunna



## Koulutus ja henkilöstön kehittäminen

### 404-1 Keskimääräiset koulutuspäivät työntekijää kohden ja 404-2 Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat

Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Kaupan alan murros ja sähköisen asioinnin kasvu ovat luoneet tarpeen uuteen osaamiseen. Uudistetut esimiesvalmennusohjelmat ovat tavoittaneet jo ison osan esimiehiä ja keskijohdon oma valmennus lanseerattiin syksyllä. Digitaaliseen ajatteluun panostettiin edelleen toteuttamalla kolmannen kerran K Digital Academy -koulutusohjelma ja tarjoamalla digitaalisesti suuntautuneille vastavalmistuneille korkeakouluopiskelijoille traineepaikkoja K Digital Trainee -ohjelmassa. Lisäksi mindfulness-valmennusta pilotoitiin hyvin tuloksin. Kauppiaille toteutettiin lukuisia sosiaalisen median koulutuksia alueellisesti. Perehdyttämisessä otimme käyttöön uudistetut ja yhtenäiset perehdyttämisen sähköiset työvälitteet.

Osaamisen kehittämisen muita ydinalueita ovat olleet:

- Lähiesimiestyö
- Johtaminen
- Digitaalisuus
- Projektijohtaminen
- Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot
- Turvallisuus ja vastuullisuus
- Asiakaskokemus; myynti- ja palveluosaaminen

### Koulutuspäivät ja -kustannukset 2016

	2016	2015	2014
<b>Koulutuspäiviä<sup>1</sup></b>			
Suomi	7 421	6 891	9 083
muut maat <sup>2</sup>	11 033	14 614	14 285
<b>Koulutuspäivät työntekijää kohti<sup>1</sup></b>			
Suomi	0,7	0,8	0,9
muut maat <sup>2</sup>	0,9	1,4	1,4
<b>Koulutuskustannukset, milj. €</b>			
Suomi	2,9	2,5	2,9
muut maat <sup>2</sup>	0,9	0,9	0,8
<b>Koulutuskustannukset työntekijää kohti, €</b>			
Suomi	268	299	298
muut maat <sup>2</sup>	79	87	80

<sup>1</sup> 2016: Ei sisällä Kesko Food Rus, Venäjä, Senukai OMA Valko-Venäjä

<sup>2</sup> 2014: ei sisällä Konsoma JLLC, Valko-Venäjä 2015 Ei sisällä OOO Kesko Real Estate, Venäjä ja Konsoma Valko-Venäjä

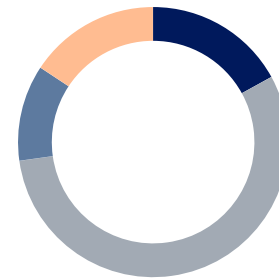
Uudistunut pelillinen Mestari-myjäkoulutus tarjoaa kaupan henkilökunnalle värikkään ja mielenkiintoisen tavan kehittää omaa myyntitaitoaan. Kaupan henkilökunnalle tarjottiin myös ammatillisia koulutuksia sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen. Lisäksi koulutimme 91 uutta työpaikkaohjaajaa K-kauppoihin.

Sisäinen tehtäväkierto avaa mahdollisuudet moniin erilaisiin uravaihtoehtoihin. Suomessa sisäisiä siirtoja tehtiin noin 4 837 (2015: 1 800) ja muissa toimintamaissa yhteensä noin 2 923 (2015: 2 900) (Luvuissa ole ole mukana K-Market Oy:n sisäisiä siirtoja).

K-ryhmän rekrytointia Suomessa tukevat K Trainee -ohjelma ja kauppiasvalmennusohjelmat. Kuudes K Trainee -ohjelma päättyi lokakuussa 2016 ja digitaalisuuteen suuntautuneesta ohjelmasta valmistui viisi K-traineeta vakituisiin työsuhteisiin K-ryhmään. Vuonna 2017 K Trainee -ohjelmaan haetaan toistakymmentä lahjakasta nuorta.

Tulevia K-kauppiaita koulutetaan kauppiasvalmennusohjelmien avulla. Valmennukseen kuuluu verkko-opintoja, ohjattu kauppiastyön harjoittelu sekä alueellisia ja valtakunnallisia lähiopetusjaksoja. Ohjelmasta valmistuneella on valmiudet aloittaa ura itsenäisenä K-kauppiaina. Toimivien kauppiaiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen panostettiin uudistamalla kauppiaiden täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutus sisältää useita täsmäkoulutuksia ja laajemman Menestyksen tekijät -kokonaisuuden, joka on osa MBA-tutkintoa.

### Koulutusjakauma 31.12.2016, %



- Peruskoulu 17 %
- Keskiasteen ammatillinen koulutus 55,8 %
- Alempi korkeakoulututkinto 11,5 %
- Ylempi korkeakoulututkinto 15,7 %

Ei sisällä Byggmakker, Norja ja K-Rauta, Ruotsi.

### 404-3 Kehityskeskustelut ja suorituksen arvioinnit

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä avainhenkilöiden suorituksenarviointi ovat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa. Kehityskeskusteluissa arvioidaan menneen kauden suoritus ja asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle sekä keskustellaan henkilön, esimiestyön ja työyhteisön kehittämistä. Kehityskeskustelut koskevat koko henkilöstöä, ja vuonna 2015 ne toteutettiin kaksi kertaa; keväällä ja syksyllä. Kehityskeskustelujen toteutumista selvitettiin vuoden 2016 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 85 %. Kyselyyn vastanneista naisista 79 % ja miehistä 82 % prosenttia kävivät kehityskeskustelunsa vuoden 2015 aikana. vuonna 2016 ne toteutettiin vähintään kerran; keväällä ja/tai syksyllä.

Suorituksen arvioinnin tavoitteena on antaa palautetta edellisen vuoden suoriutumisesta, tukea henkilön kehittämistä ja kannustaa parantamaan suoritusta. Yhdenmukaisilla arviointikriteereillä mahdollistetaan tasapuolinen suorituksen ja osaamisen arviointi kaikille työntekijöille. Systemaattinen ja hyvin toimiva suorituksen arviointi antaa tärkeää tietoa ja pohjaa muille HR-prosesseille.

### Työtyytyväisyys

Henkilöstötutkimus on yksi keskeisimmistä sisäisten toimintatapojen ja esimiestyön laadun kehittämisen välineistä. Henkilöstötutkimus tehdään samanaikaisesti Kesko-konsernissa ja osassa K-kauppoja Suomessa ja muissa maissa. Tutkimuksella selvitetään henkilöstön sitoutumista organisaatioon, hyvän työsuorituksen mahdollistavia toimintatapoja, yhteisten toimintaperiaatteidemme toteutumista, henkilöstön työhyvinvointia sekä tyytyväisyyttä lähiesimiehen ja johdon toimintaan. Tutkimuksen tulosten pohjalta sovitaan kehittämistoimenpiteet, jotka kytketään osaksi vuosittaista toiminta- ja henkilöstösuunnitelmaa ja joiden toteutumista seurataan.

## Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet

### 405-1 Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys sekä yhdenvertaisuus ovat tärkeitä periaatteita, joita Kesko Oy ja sen toimiala- ja tytäryhtiöt Suomessa tekevät lakisääteiset yhtiökohtaiset henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvo- sekä yhdenvertaisuussuunnitelmat sekä määrittelevät parannustavoitteet. Keskoon on perustettu vuoden 2017 alusta yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen TASY-ryhmä, joka käsittelee konsernin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Työryhmään kuuluu sekä työnantajan että henkilöstön sekä työsuojelutoiminnan edustajia. Työryhmän selvitystoiminta kattaa muun muassa rekrytoinnin, urakehityksen ja koulutuksen, palkkauksen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen.

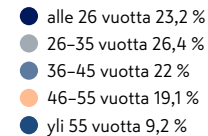
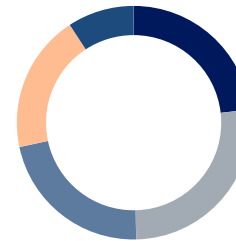
Keskon henkilöstöstä Suomessa oli naisia 60 % ja miehiä 40 %. Muissa toimintamaissa vastaavasti 48 % ja 52 %.

- Suomessa henkilöstön keski-ikä oli 41,8 vuotta vuonna 2016. Muissa maissa henkilöstön keski-ikä vaihteli 36 vuodesta 46 vuoteen.
- Henkilöstön työuran pituus: alle 10 vuotta 67 % ja yli 10 vuotta 33 % Suomessa ja vastaavasti 87 % ja 13 % muissa maissa. Pitkätkään työurat eivät ole harvinaisia: 1 438 henkilöä Suomessa on työskennellyt Keskoissa yli 25 vuotta.
- Keskon hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia
- Konsernijohtoryhmän yhdeksästä jäsenestä naisia oli kaksi
- Vähittäiskauppaa harjoittavissa tytäryhtiöissä Suomessa naisten osuus esimiestehtävissä on merkittävä; esimerkiksi K-Citymarketin osastopäälliköistä 87 % on naisia
- Kaikista esimiehistä Suomessa vuoden 2016 lopussa 46 % (2015: 51 %) oli naisia ja 54 % (2015: 49 %) miehiä

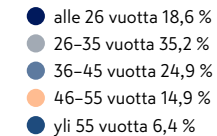
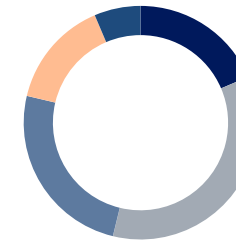
K-ryhmä on käynnistänyt viime vuosien aikana hankkeita erityisryhmien työllistämiseksi:

- K-kauppiasliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksetekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaaliiton kanssa. Kehitysvammaisten työllistämiseksi luotiin pysyvä toimintamalli. Moni hankkeen aikana työllistetyistä kehitysvammaisista työskentelee edelleen K-ryhmässä.
- Kesko ja K-kauppiasliitto aloittivat vuonna 2013 Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tarkoituksena oli tarjota 1 000:lle syrjäytymisuhan alla olevalle alle 30-vuotiaalle nuorelle työ-, työkokeilu- tai nuorten oppisopimuspaikka K-ryhmästä vuoden 2014 loppuun mennessä. Nuorten kohderyhmään kuuluivat myös maahanmuuttajanuoret ja vammaiset nuoret. Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman päättyttyä vuoden 2015 lopussa yli 2 500 nuorta oli saanut paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.
- Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina. Vuonna 2016 K-kauppiasliitossa toimi nuorisotakuu-koordinaattori, joka antoi K-kauppiaille ja Keskon esimiehille nuorten ja erityisryhmien työllistämiseen ja koulutukseen liittyvää neuvontaa ja toimi yhteyshenkilönä viranomaisiin ja järjestöihin päin. Vuoden 2016 loppuun mennessä jo yli 3 200 kohderyhmän nuorta oli saanut K-ryhmästä paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.

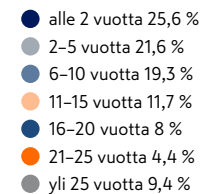
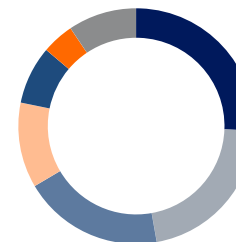
**Keskon henkilökunnan ikärakenne Suomessa 2016, %**



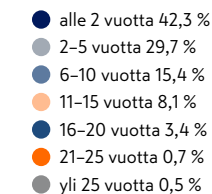
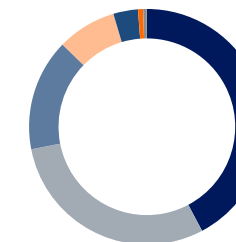
**Keskon henkilökunnan ikärakenne muissa toimintamaissa 2016, %**



**Palvelusvuodet Suomessa 2016, %**



**Palvelusvuodet muissa toimintamaissa 2016, %**



## Naisten ja miesten tasa-arvoisuus

### 405-2 Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde

Keskolaisten keskimääräinen vuosipalkka oli Suomessa 38 794 euroa, muissa Pohjoismaissa 40 313 euroa ja Baltian maissa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä 10 113 euroa. Kesko-konsernin toiminta on monialaista, joten keskimääräinen palkka ei ole hyvä tunnusluku kuvaamaan palkkauksen tasoa tai rakennetta. Työehtosopimuksen piiriin kuuluvien tehtävien, kuten myyjien ja varastotyöntekijöiden, kohdalla käytetään työehtosopimusten luokittelun mukaisia palkkaryhmiä ja -taulukkoita. Palkkaukseen vaikuttavat myös tehtävään perustuvat vastuulisät, kokemusvuodet sekä paikkakuntakohtaiset kalleusluokat. Ylempien toimihenkilöiden palkka määräytyy tehtävän ja työn vaativuuden ohella muun muassa osaamisen, kokemuksen, suorituksen ja tulosten perusteella. Vuosittaisten yhtiökohtaisten tasa-arvosuunnitelmien osana tarkastellaan palkkauksen tasa-arvoa. Sukupuoli ei ole palkkaukseen vaikuttava tekijä eikä merkittäviä eroja ole havaittu vertailukelpoisten tehtävien osalta. Tasa-arvosuunnitelmissa pyritään edistämään palkkatasa-arvon toteutumista niiden tehtävien osalta, joissa vertailujen tekeminen on mahdollista.

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, Suomi

	2016	2015	2014
Ylin johto	24,1	20	15,6
Keskijohto	20,0	21,1	18,6
Esimiehet ja asiantuntijat	41,9	46,4	48,2
Työntekijät ja toimihenkilöt	64,4	57,8	61,5
<b>Yhteensä</b>	<b>60,1</b>	<b>55,4</b>	<b>58,8</b>

Luvuissa otettu huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavat

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, muut maat

	2016	2015	2014
Ylin johto	0,0	0	0,0
Keskijohto	49,1	47,7	46,8
Esimiehet ja asiantuntijat	48,4	54,4	54,7
Työntekijät ja toimihenkilöt	47,2	47,8	46,2
<b>Yhteensä</b>	<b>47,8</b>	<b>50,5</b>	<b>51,5</b>

2014 ja 2015: Ei sisällä Senukai, Liettua

## Syrjinnän kieltö

### 406-1 Syrjintätapaukset ja korjaavat toimenpiteet

Vuonna 2016 Suomen tuomioistuimissa oli vireillä yksi tapaus, jossa Kesko-konserniin kuuluva yhtiö määrättiin maksamaan yhdenvertaisuuslain mukaista hyvitystä.

## Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset

### 407-1 Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus voivat olla uhattuna

Keskon EU-maissa (Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua ja Puola) olevissa toiminnoissa ei nähdä järjestäytymisvapauden tai kollektiivisen neuvotteluoikeuden olevan uhattuna.

Koko henkilöstöstä 50 % kuuluu työehtosopimusten piiriin.

Baltian maissa, Puolassa ja Venäjällä ei toistaiseksi ole tehty sitovia, koko toimialan kattavia työehtosopimuksia.

Riskimaatavarantoimittajien työntekijöiden järjestäytymisen valvonta ja korjaustoimenpiteet sisältyvät sosiaalisen vastuun auditointeihin.

## Ihmisoikeusarviointit

### 412-1 Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi

Kesko julkaisi syyskuussa 2016 ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksensa ja vaikutusarviointinsa [YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti](#).

Laajan selvityksen aikana kuultiin asiakkaiden, henkilöstön ja riskimaiden tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa. Selvityksen piiriin kuuluivat Keskon kaikkien toimialojen asiakkaat ja henkilöstö Suomessa. Riskimaaselvityksiä tehtiin Kiinassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Filippiineillä.

[Lue lisää Keskon sitoumuksesta ja vaikutusarviointista >](#)

[Lue lisää Keskon ja SASKin yhteistyöstä >](#)

## 412-2 Henkilöstön ihmisoikeuskoulutukset

K Code of Conduct -toimintaohjeistus sisältää [ihmisoikeusosion](#). Koko henkilöstölle suunnatun K Code of Conduct eLearning-koulutuksen oli vuoden 2016 lopussa suorittanut 3 159 henkilöä. Vuodelle 2017 laadittiin vuosikello, jossa on K Code of Conductin tunnettuutta edistäviä toimenpiteitä, kuten viestintää ja koulutustilaisuuksia, joka vuosineljännekselle.

Ihmisoikeudet ja niiden toteutuminen kansainvälisissä hankintaketjuissa olivat aiheena vastuullisen hankinnan koulutustilaisuuksissa vuonna 2016. Tilaisuuksia järjestettiin 9 kappaletta eri toimialoilla hankinnan ja myynnin parissa työskenteleville sekä tuotetutkimusyksikölle. Koulutuksissa käytiin läpi riskimaahankinnan varmentamisprosessi, BSCI Code of Conduct -periaatteet sekä Keskon hyväksymät sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmät. Vastuullisen hankinnan koulutuksia jatketaan vuonna 2017.

## Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi

### 414-1 Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien mukaisesti,

### 414-2 Negatiiviset sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet

#### Riskimaahankinta

Keskon suomalaisten yhtiöiden suorat ostot riskialueiden tavarantoimittajilta vuonna 2016 olivat yhteensä 85 miljoonaa euroa (90 miljoonaa euroa vuonna 2015) eli 1 % (1,2 %) Keskon kaikista ostoista. Suoran riskimaatuonnin osuus Keskon tuonnista Suomeen oli 11,9 % (14,8 %). Keskon suomalaisten yhtiöiden merkittävimmät riskituontimaat on esitetty viereisessä taulukossa. Keskon muiden maiden tytäryhtiöiden osalta suoraa riskimaatuontia ei ole tilastoitu.

Riskimaissa tyypillisesti tuotettavia tuotteita ovat vaatteet ja kodintekstiilit, kengät ja muu nahkatavara, huonekalut, kodinsisustustuotteet, työkalut, urheiluvälineet, lelut, maataloustuotteet (esimerkiksi kahvi, tee, kaakao, hedelmät, vihannekset, viinit) sekä kala-, hedelmä- ja vihannes-säilykkeet.

Kesko on vuodesta 2015 lähtien julkistanut riskimaissa toimivat oman maahantuonnin piirissä olevat omien merkkien vaatteiden ja kenkien valmistustehtaat [nettisivuillaan](#). Lista päivitetään kerran vuodessa, ja uusin lista on päivätty 21.6.2016.

### Riskimaatoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinnit

Kesko suosittaa riskimaatavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arvioinnissa BSCI-auditointia ja SA8000-sertifiointia. Kesko hyväksyy myös muita sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat BSCI-auditoinnin kriteerejä ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli. Osana Keskon päivittäistavarakaupan ja ICA Global Sourcingin hankintayhteistyötä Kesko hyväksyy myös ICA:n oman sosiaalisen vastuun auditoinnin ICA Social Auditin. Tällöin edellytetään kuitenkin tavarantoimittajan siirtymistä BSCI-auditointien piiriin viimeistään kahden ICA-auditoinnin jälkeen. Keskon hyväksymät sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmät on listattu kohdassa [Johtamismalli ja järjestelmät](#). Osa Keskon tavarantoimittajista on myös itse BSCI:n jäsenenä ja edistää auditointeja omassa toimitusketjussaan.

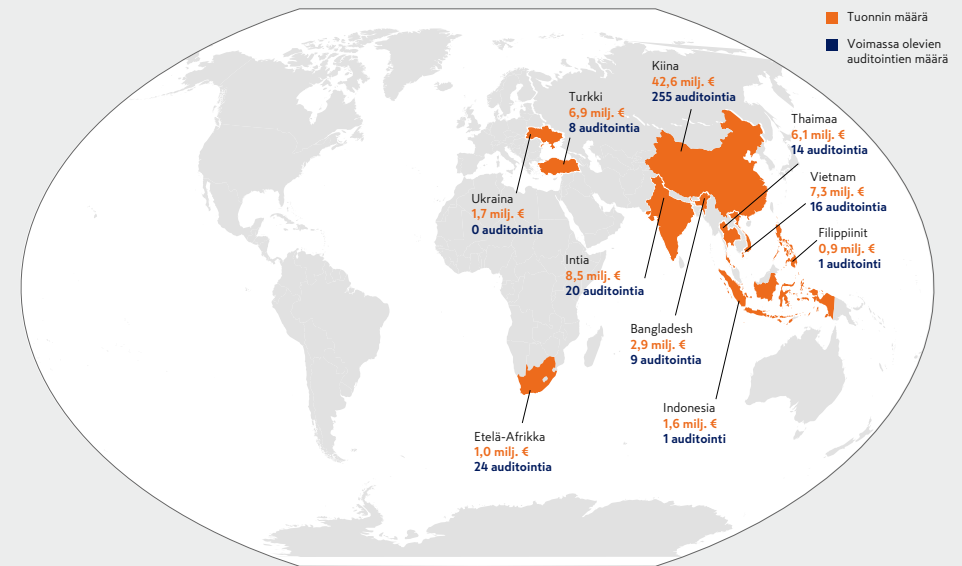
### Keskon oma suora tuonti riskimaista, 10 suurinta riskituontimaata 2016<sup>1</sup>

Maa	Tuonnin arvo, milj.€
Kiina	42,6
Intia	8,5
Vietnam	7,3
Turkki	6,9
Thaimaa	6,1
Bangladesh	2,9
Ukraina	1,7
Indonesia	1,6
Etelä-Afrikka	1,0
Filippiinit	0,9

1 CIF, luvuissa vain Kesko Logistiikan huolitsema suora tuonti ja Onninen Suomen tuonti, ei VV-Auton tuontia

### Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinnit Keskon 10 suurimmassa riskituontimaassa

Suorat ostot riskimaiden tavarantoimittajilta 1 % Keskon kaikista ostoista





Vuoden 2017 alussa Keskon riskimaatavarantoimittajilla oli:

- 274 (2016 alussa: 200) voimassa olevaa BSCI-auditointia
- 13 (2016 alussa: 16) voimassa olevaa SA8000-sertifiointia
- 24 voimassa olevaa SMETA-auditointia
- 11 voimassa olevaa ICTI CARE -sertifiointia
- 22 voimassa olevaa SIZA-auditointia
- 11 voimassa olevaa Reilu kauppa -sertifiointia
- 5 voimassa olevaa ICS-auditointia
- 2 voimassa olevaa WRAP-sertifiointia
- 24 voimassa olevaa ICA Social Audit -auditointia

Luvuissa on huomioitu Onnisen osalta ainoastaan Shanghaissa sijaitsevan Kesko Onninen Purchasing Office (KOPO) -hankintatoimiston tavarantoimittajien BSCI-auditoinnit.

Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Vuoden 2016 alusta alkaen Keskon päivittäistavarakauppa on edellyttänyt kaikkien riskimaatointijensa olevan auditoitu. Se ei lähde uusien toimittajien kanssa yhteistyöhön, jos hyväksyttävää auditointia ei ole.

Viereisessä kartassa on esitetty tavarantoimittajien voimassa olevien sosiaalisen vastuun auditointien ja sertifiointien määrä Keskon 10:ssä suurimmassa riskituontimaassa.

### BSCI-auditointien tulokset

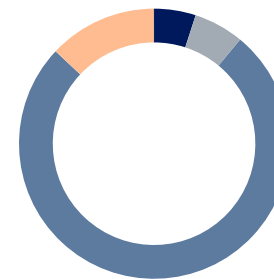
Vuoden 2016 aikana tavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille tehtiin

- 210 (2015: 107) täyttä BSCI-auditointia
- 60 (2015: 80) BSCI-seuranta-auditointia

Keskon tavarantoimittajien tehtaiden BSCI-auditointien tulokset vuodelta 2016 on esitetty alla. Eniten puutteita esiintyi johtamiskäytännöissä, työaikasäännösten noudattamisessa sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin. BSCI:n toimintamallin mukaan tehtaille suoritetaan kahden vuoden välein täysi auditointi, jossa jokainen auditointiprotokollan osa-alue arvioidaan. Jos tehtaan auditointitulokseksi on C, D tai E, tulee tehtaalla järjestää 12 kuukauden sisällä seuranta-auditointi, jossa arvioidaan täydessä auditoinnissa löytyneet puutteet ja niiden korjaustoimenpiteet.

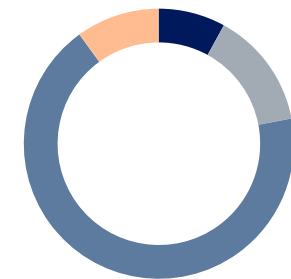
Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu auditointiraportissa määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. Vuonna 2016 päätettiin lopettaa yhteistyö yhden tavarantoimittajan kanssa sosiaaliseen vastuuseen liittyvien epäselvyyksien vuoksi. Tavarantoimittajan kanssa ei päästy yksimielisyyteen tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.

### Keskon BSCI-auditointitulokset 2016, täydet auditoinnit

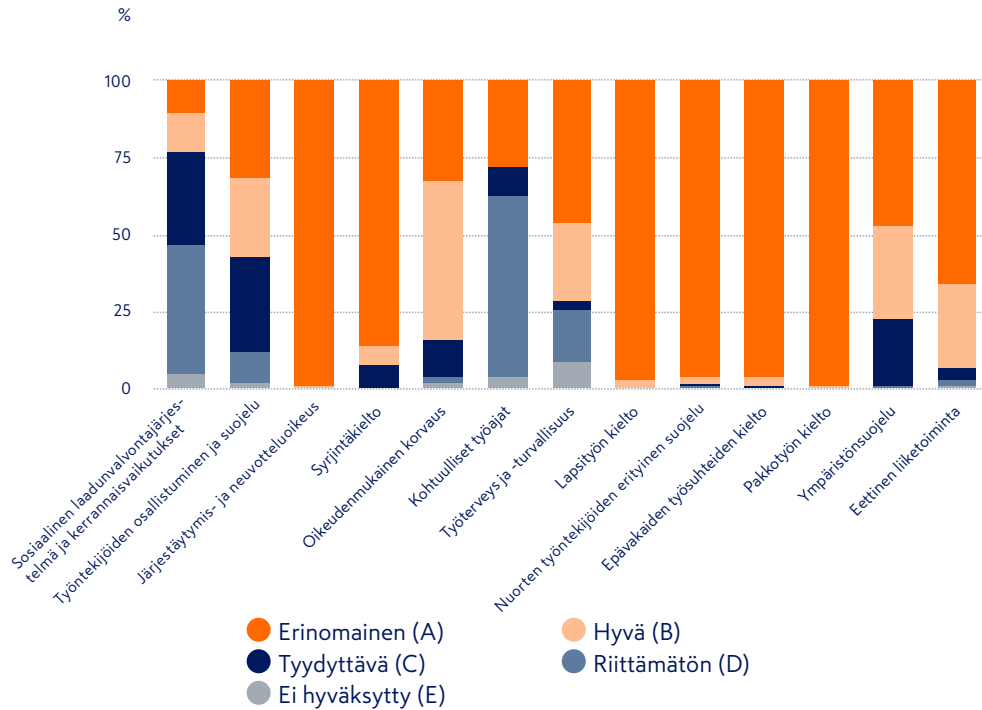
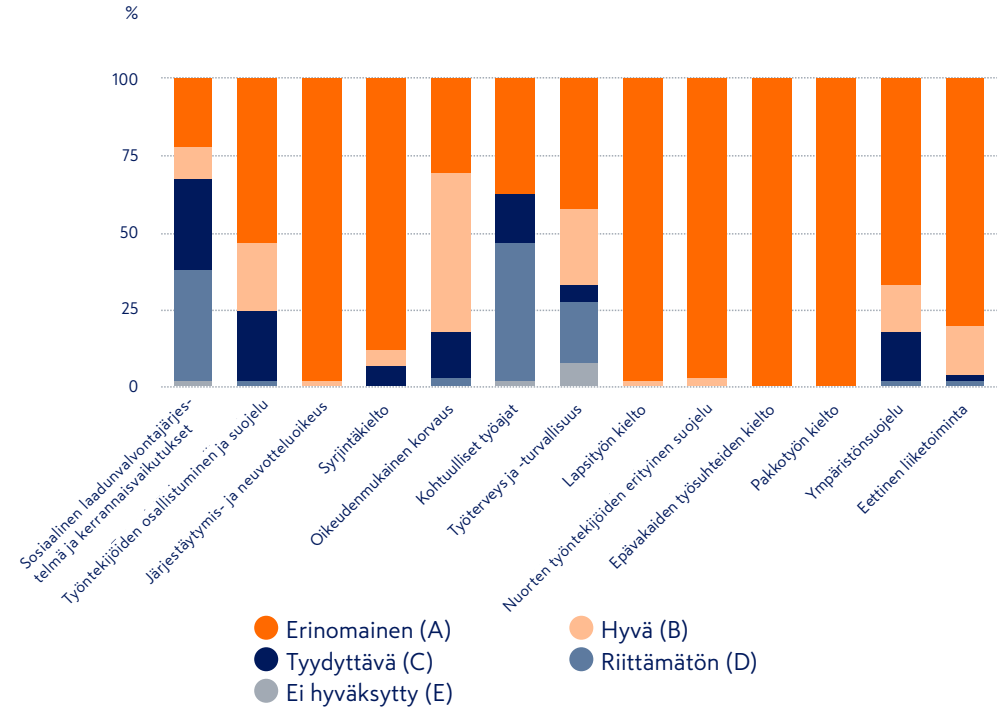


- Erinomainen (A) 5 %
- Hyvä (B) 6 %
- Tyydyttävä (C) 76 %
- Riittämätön (D) 13 %
- Ei hyväksytty (E) 0 %

### Keskon BSCI-auditointitulokset 2016, seuranta-auditoinnit



- Erinomainen (A) 8 %
- Hyvä (B) 14 %
- Tyydyttävä (C) 68 %
- Riittämätön (D) 10 %
- Ei hyväksytty (E) 0 %

**Keskon BSCI-auditointitulosten jakauma eri osa-alueilla 2016, täydet auditoinnit**

**Keskon BSCI-auditointitulosten jakauma eri osa-alueilla 2016, seuranta-auditoinnit**


### Reilun kaupan tuotteet

Keskon päivittäistavara kaupalla on laaja yhteistyösopimus Reilu kauppa ry:n kanssa. K-ruokakaupan ketjukonseptit ja K-kauppiat määrittävät Reilun kaupan tuotteiden valikoimat kauppatasolla.

- Vuoden 2016 aikana Keskon päivittäistavara kaupan valikoimissa oli 367 (2015: 212, luku ei sisältänyt Kesproa) Reilun kaupan tuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 36 (2015: 40) ja Kespron Menu-tuotteita oli 7.
- Vuonna 2016 Keskon päivittäistavara kaupan myymistä tuotteista kertyi sosiaalisiin kehityshankkeisiin tarkoitettua Reilun kaupan lisää 649 459 euroa (2015: 481 405 euroa)

Vuonna 2016 eniten Reilun kaupan lisää kertyi kukkien (268 358 euroa), hedelmien (135 764 euroa) ja kahvin (169 635 euroa) myynnistä. Reilun kaupan tilastojen mukaan pelkästään vuonna 2016 myyty omien merkkien Pirkka- ja Kespron Menu- Reilun kaupan kahvi työllisti 184 kahvin pienviljelijää vuoden ajaksi Reilun kaupan ehdoin.

### Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden ainesosien riskianalyysi

Keskon tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa myös tuotteiden ainesosien vastuullisuus. Vuonna 2015 aloitettiin päivittäistavarojen omien merkkien ainesosien alkuperän kartoitustyö ja arvioitiin 1 923:n Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteen ainesosien vastuullisuus. Projekti jatkui vuonna 2016, jolloin 160:n uuden oman merkin elintarviketuotteen ainesosille tehtiin riskianalyysi. Vuonna 2016 selvitetystä tuotteista 29 sisälsi ainesosia, joiden vastuullisuus tarvitsee lisäselvitystä. Tavarantoimittajia pyydetään selvittämään ainesosan toimittajan sosiaalinen vastuullisuus.

Omien merkkien elintarviketuotteiden ainesosaselvitystä jatketaan vuonna 2017. Tulosten perusteella on tarkoitus kartoittaa ainesosakohtaisia jatkotoimenpiteitä Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden toimitusketjun vastuullisuuden edistämiseksi.

### Seurantatutkimus vietnamilaisten tavarantoimittajien koulutushankkeen vaikutuksista

Kesko oli mukana vuosina 2006–2008 toteutetussa Union Aid Abroad APHEDAN ja Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus SASKin koulutushankkeessa, jonka tavoitteena oli paran-

taa valittujen Suomeen toimittavien vietnamilaisten tehtaiden työolosuhteita ja tukea tehtaita BSCI-toimintaperiaatteiden läpiviennissä. Hankkeeseen osallistui yhteensä 13 vietnamilaista tavarantoimittajaa ja 18 tehdasta.

Syksyllä 2016 toteutettiin seurantatutkimus projektin pitkäaikaisista vaikutuksista kymmenellä hankkeeseen osallistuneella tehtaalla. Vaikutusarvioinnin tarkoituksena oli arvioida hankkeen vaikutuksia tehtaiden työolosuhteisiin kahdeksan vuoden jälkeen erityisesti työterveyden ja -turvallisuuden, johdon ja työntekijöiden välisten suhteiden sekä ympäristöjärjestelmien osalta. Vaikutusarvioinnin tuloksien mukaan hanke oli hyödyllinen myös pitkällä aikavälillä. Lähes kaikki tarkastelun kohteena olleet tehtaajat olivat jatkaneet työolojen kehittämistä hankkeen päätyttyä. Tehtailla oli kahdeksan vuoden aikana tehty konkreettisia parannuksia työympäristön, työntekijöiden aseman ja tehtaiden ympäristöjärjestelmien hyväksi.

[Lue lisää Keskon ja SASKin yhteistyöstä >](#)

### Plan-yhteistyö

Kesko ja lastenoikeusjärjestö Plan International Suomi tekevät yhteistyötä Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018. Yhteisen hankkeen avulla pyritään parantamaan kambodzhalaisien siirtotyöläisten työoloja sekä heidän lastensa koulutusta ja suojelua Thaimaassa. Yhteistyön on myös tarkoitus parantaa tuotantoketjun läpinäkyvyyttä.

Osana hanketta perustettiin kaksi oppimiskeskusta Rayongin ja Tratin provinssiin siirtotyöläisperheiden lapsille keväällä 2015. Oppimiskeskukset antavat siirtotyöläisperheiden lapsille valmiuksia, joita he tarvitsevat Thaimaan julkisissa kouluissa, ja tukevat heitä jatkamaan opintojaan. Vuonna 2016 oppimiskeskuksiin rekisteröitiin 159 4–17-vuotiaasta lasta ja hankkeen avulla julkiseen kouluun pääsi 99 lasta. Marraskuussa 2016 aloitettiin myös tavarantoimittajille suunnatut BSCI-koulutukset. Ensimmäiseen Bangkokissa järjestettyyn koulutukseen osallistui 16 thaimaalaista kalateollisuuden tavarantoimittajaa. Koulutukset jatkuvat keväällä 2017. [Lue lisää Plan-yhteistyöstä.](#)

## Poliittinen vaikuttaminen

### 415-1 Poliittinen tuki

Vaalivuosina puolueille ja ehdokkaille annetaan tasapuolisesti mahdollisuus järjestää vaalitulaisuuksia K-ryhmän kauppojen piha-alueilla ja aulatiloissa. Lisäksi Kesko voi osallistua sisällöllisiin perusteiden harkitusti ja tasapuolisesti puolueiden järjestämiin talous- ja veropoliittisiin seminaareihin.

Kesko ei jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille. Vuonna 2016 Kesko ei osallistunut puolueiden järjestämiin maksullisiin seminaareihin eikä julkaissut kaupallisia ilmoituksia puoluelehdissä.

## Asiakkaiden terveys ja turvallisuus

### 416-1 Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi,

### 416-2 Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset

Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi sisältyy Keskon päivittäistavarakaupan tuotetutkimuksen toimintaan. Se edellyttää, että sen omien elintarvikemerkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, FSSC 22000 ja GlobalGAP. Vuonna 2016 sertifioituja tavarantoimittajia oli 538 kpl (2015: 532 kpl). Lukumäärä sisältää myös vanhat, Keskon päivittäistavarakaupan oman auditointiohjeistuksen mukaisesti tehdyt auditoinnit.

Tuotenäytteitä tutkittiin 7 770 kappaletta (2015: 8 037). Näytteet liittyivät pääasiassa omien merkien tuotekehitykseen. Omavalvontanäytteitä tutkittiin 2 387 kappaletta (2015: 2 158).

Omien merkkituotteiden kehityksessä kiinnitetään Keskon päivittäistavarakaupan strategian mukaisesti erityistä huomiota tuotteiden terveellisyteen.

Ravitsemukseen, ylipainoon ja lihavuuteen liittyviä terveystutkimuksia koskevan EY:n valkoisen kirjan kannustamana yli 150 Pirkka-tuotteesta vähennettiin sokeria, tyydyttyntä rasvaa ja suola-aineväriä vuosina 2007 - 2013. Uusissa Pirkka-tuotteissa terveellisyyskriteerit huomioidaan jo tuotekehitysvaiheessa. Kesko seuraa [Roadmap for Action on Food Product Improvement](#) -dokumentin myötä keväällä 2016 uudelleen käynnistynyttä keskustelua reformuloinnista. Kunhan Suomen kansalliset tavoitteet selkiytynevät vuoden 2017 aikana, Keskon päivittäistavarakauppa arvioi reformulointilinjauksensa uudestaan.

Vuonna 2016 ja alkuvuodesta 2017 tehtiin arviointi elintarviketurvallisuuden esiintymisen todennäköisyydestä ja työstettiin valvontasuunnitelma väärennöksiltä suojautumiseksi. (VACCP eli Vulnerability Assessment and Critical Control Points). Väärennösuhkia tunnistettiin 77. Näistä 6 arvioitiin kriittisiksi kontrollipisteiksi, joille tehdään normaalien tuote- ja tavarantoimittajavarmistusten lisäksi säännöllistä, väärennöksiä kontrolloivaa analyttistä seuranta.

Tuotetutkimus vastaa myös tuotteiden takaisinvedoista, joita vuonna 2016 oli 101 kappaletta (2015: 124). Näistä Keskon päivittäistavarakaupan omia merkkejä oli 26 (2015: 27). Muissa tapauksissa tuotetutkimus avusti tuotteiden valmistajia takaisinvedossa. Julkisia takaisinveotoja, jolloin tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli Keskon päivittäistavarakaupan omien merkkituotteiden osalta vuoden 2016 aikana 2 (2015: 3).

K-Rauta teki vuonna 2016 Suomessa yhden takaisinvedon.

Onninen teki vuonna 2016 neljä takaisinveotoa: kaksi Suomessa, yhden Ruotsissa ja yhden Puolassa.

Vuoden 2016 aikana ei ollut tuotteen terveellisyteen tai turvallisuuteen liittyviä oikeustoimia tai sakkoja.

## Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio

### 417-1 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät informaatio- ja merkintävaatimukset

Keskon päivittäistavarakauppa noudattaa omien merkkituotteidensa ja omien maahantuontituotteidensa osalta elintarvikkeiden pakkausmerkintöjä säättävää elintarviketietoasetusta [EY 1169/2011](#) ja sitä täydentävää, tiettyjen lihojen alkuperämerkintöjä säättävää asetusta [EY 1337/2013](#). Näissä asetuksissa säädetään muun muassa tuotteiden aineosien ilmoittamisesta.

Kaikkiin kotimaisiin Pirkka- ja kaikkiin K-Menu-tuotteisiin on merkitty valmistajan nimi ja paikakunta. Ulkomaisiin Pirkka-tuotteisiin merkitään valmistusmaa. Lihan alkuperämaa on merkitty ainesosalistaan myös sellaisissa Pirkka-tuotteissa, joissa liha on yksi pääraaka-aineista, vaikka tähän on vasta suunnitteilla kansallista lainsäädäntöä. Kaikissa K-citymarketin ja Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan omissa merkkituotteissa on alkuperämaamerkinnot.

Lakisääteisten pakkausmerkintöjen lisäksi tuotteisiin voidaan liittää vapaaehtoisia merkintöjä, jotka kertovat tuotteen vastuullisuudesta. Näihin merkintöihin voidaan lukea muun muassa [luomu- ja ympäristömerkinnät sekä sosiaalisesta vastuullisuudesta kertovat merkinnät](#).

Keskon omien merkkien kemikaalituotteiden – muun muassapesuaineiden ja maalien – pakkauksissa on varoitusmerkinnät kemikaalien luokituksista, merkinnöistä ja pakkaamisesta säättävän CLP-asetuksen [EY 1272/2008](#) mukaisesti.

Keskon päivittäistavarakaupan omiin merkkituotteisiin on merkitty pakkausten materiaalitunnukset. Nämä merkinnät auttavat ja ohjaavat kuluttajia pakkausmateriaalien kierrättämisessä.

Ympäristölle vaarallisissa kemikaaleissa on CLP-asetuksen mukainen varoitusmerkintä.

### 417-2 Tuoteinformaatioon ja tuotemerkitöihin liittyvien määräysten rikkomukset

#### Typen oksideja säätelevä moottoriohjelmisto

Syyskuussa 2015 Kalifornian ilmanlaadunkomissio (CARB) ja ympäristö suojeluvirasto (EPA) löysivät Volkswagen-konsernin tyyppin EA 189 -dieselmootoreista varustetuista autoista typen oksideja säätelevän moottoriohjelmiston. Kyseinen moottoriohjelmisto on tyyppin EA 189 1,2, 1,6 ja 2,0 -litraisissa dieselmootorilla varustetuissa autoissa.

VV-Auton edustamien merkkien osalta Suomessa näitä autoja on noin 53 000 ja tapaus koskee kaikkia VV-Auton maahantuomia merkkejä (Volkswagen, Audi, SEAT ja Volkswagen-hyötyautot). Vuonna 2016 Saksan viranomaisen (KBA) antoi hyväksynnän kaikkiin teknisiin korjaustoimenpiteisiin, jotka koskevat tyyppin EA 189 -dieselmootoreita. 1,2 ja 2,0 -litraisiiin dieselmootoreihin tehdään ohjelmistopäivitys. 1,6-litraiseen dieselmootoriin tehdään myös ohjelmistopäivitys ja tämän lisäksi asennetaan ilmanvirtausohjain massamittarin etupuolelle.

Saksan viranomaisen vahvisti jo aikaisemmin keväällä 2016, että tekniset toimenpiteet eivät vaikuta auton polttoaineenkulutukseen, moottorin tehoon, CO<sub>2</sub>-päästöihin, ajokäyttäytymiseen tai akustiikkaan. Korjauksella ei ole myöskään vaikutusta autojen verotukseen Suomessa, sillä typen oksidipäästöjä (NO<sub>x</sub>) ei käytetä Suomessa auto- tai ajoneuvoverotuksen perusteena. Teknisten toimenpiteiden suorittamisen jälkeen autot täyttävät tyyppihyväksynnän mukaiset päästöstandardit.

Suomessa maahantuojaa lähettää takaisinkutsukirjeen asiakkaille, joiden autoja takaisinkutsu koskee. Kirjeen saatuaan asiakas voi varata ajan valtuutettuun merkkihuoltoon. Korjaustoimenpide kestää 30 minuutista tuntiin, ja vaivattomimmin korjaus hoituu esimerkiksi huoltokäynnin tai renkaanvaihdon yhteydessä. Korjaustoimenpide voidaan tehdä vain valtuutetussa merkkikorjaamossa ja se on asiakkaalle maksuton. Kun korjaustoimenpide on suoritettu, saa asiakas korjauksen suorittamisesta todistuksen.

Mikäli asiakas ei ole saanut takaisinkutsukirjettä ennen seuraavaa katsastusta, auton voi katsastaa normaaliin tapaan ja korjaustoimenpide tehdään katsastuksen jälkeen.

Johtuen eri moottorinohjainlaitteiden suuresta määrästä, takaisinkutsu toteutetaan KBA:n kanssa sovitussa aikataulussa. Tästä johtuen takaisinkutsu ei ala samanaikaisesti kaikille malleille ja moottori-/vaihteistoversioille.

Vuoden 2016 loppuun mennessä korjausratkaisu on ollut saatavilla yhteensä noin 50 000 autoon ja näistä 25 % on korjattu.

#### **Takaisinvedot pakkausmerkintävirheen takia**

Kesko noudattaa omien merkkituotteidensa ja maahantuomiensa tuotteiden pakkausmerkinnöissä EU:n ja Suomen lainsäädäntöä.

Tuotteen virheellisestä pakkausmerkinnästä johtuvia takaisinveitoja oli vuoden 2016 aikana 24 (2015: 46), joista 7 (2015: 9) oli Keskon päivittäistavara-kaupan omia merkkejä.

#### **417-3 Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset**

Keskossa seurataan jatkuvasti markkinointiviestintään liittyviä lainsäädännön muutoksia ja viranomaissuosituksia ja tiedotetaan niistä eri yksiköiden markkinointivastaavia.

Mainonnan eettisen neuvoston käsiteltävänä ei ollut vuonna 2016 yhtään Keskon tai sen tytäryhtiön mainosta, eikä vuoden aikana ollut lainsäädännön tai vapaaehtoisten periaatteiden rikkomuksia.

Kuluttaja-asiamies on antanut joulukuussa 2016 uhkasakolla tehostetun kieltopäätöksen Indoor Group Oy:n alennusmyyntimarkkinointia vuosina 2014-15 koskeneessa asiassa.

## **Asiakkaiden yksityisyyden suoja**

### **418-1 Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset**

Vuonna 2016 K-Plus Oy:ssä ei havaittu yhtään tietovuotoa tai muuta henkilötietojen loukkausta.

Yhtiölle tuli yksi asiakasvalitus henkilötietojen poistamisesta K-Plus Oy:n asiakasrekisteristä. Tapaus johti tietosuojavaltuutetun yhteydenottoon. Yhteydenotossa todetaan, että henkilötietolain mukaisen määräyksen antamiseen ei ole tarvetta, koska K-Plus Oy on poistanut asianomaisen henkilötiedot järjestelmänsä.

## **Määräystenmukaisuus**

### **419-1 Lakien ja säädösten rikkomukset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta**

Vuonna 2016 ei ollut lakien ja säädösten rikkomuksia sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta.

## Raportointiperiaatteet

### Raportoinnissa noudatetaan GRI-standardeja

Kesko on raportoinut vastuullisesta toiminnastaan Global Reporting Initiativen (GRI:n) laatiman kestäväen kehityksen raportointiohjeiston mukaisesti vuosittain vuodesta 2000 lähtien. Keskon integroidun vuosiraportin GRI-raporttiosio noudattaa GRI-standardeja ja kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun keskeisimmät osa-alueet. GRI-sisältöindeksissä on mainittu jokaisen raportoidun standardin osalta, minkä vuoden standardiversiota raportoinnissa on käytetty. Mainittakoon, että tämänkertainen raportti noudattaa vuoden 2016 standardeja.

Sovellamme toiminnassamme AA1000 AccountAbility Principles –periaatteita: sidosryhmien osallistaminen, olennaisten näkökohtien määrittäminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen.

Kesko on huomionut ISO 26000 -standardin lähdedokumenttina, joka tarjoaa opastusta yhteiskuntavastuuseen.

Olemme jakaneet raportin neljään osioon: vastuullisuuden johtaminen, vastuullisuusohjelma, esitettävät tiedot sekä GRI ja UNGC. Raportointikielet ovat suomi ja englanti. Raportti julkaistaan ainoastaan verkossa.

Tämä raportti on laadittu GRI-standardien (GRI Standards) peruslaajuuden (Core) mukaisesti. Aihekohtaiset standardit (Topic-specific Standards) on esitetty Keskolle olennaisten aiheiden osalta. Raportin sisällön vertailu GRI-standardeihin on esitetty [GRI- ja UNGC-taulukossa](#).

### Raportoinnin varmennus

Suomenkielisessä GRI-raportissa esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut on varmentanut riippumaton kolmas osapuoli, PricewaterhouseCoopers Oy. Englanninkielisille vastuullisuustiedoille on tehty vastaavuustarkistus.

PricewaterhouseCoopers Oy:n johtopäätökset, havainnot ja suositukset on esitetty [varmennusraportissa](#). Toimeksiannon varmennuksesta antaa Kesko Oyj:n toimiva johto.

### Global Compact -raportointi

Raportissa on kuvaus Global Compact -aloitteen kymmenen periaatteen toteutumisesta Keskon toiminnassa. [GRI- ja UNGC-taulukossa](#) on kerrottu, mitä esitettäviä tietoja (disclosures ja Topic-specific Standards) on käytetty mittaamaan ihmisoikeuksien, työelämän oikeuksien ja ympäristöperiaatteiden sekä korruptionvastaisten periaatteiden toteutumista.

### Raportoinnin sidosryhmät

Useat sidosryhmät käyttävät raporttia tietolähteenään arvioidessaan Keskon tuloksia vastuullisuuden eri osa-alueilla. Raportin tärkeimmät kohderyhmät ovat sijoittajat, omistajat, analyytikot ja reititajat sekä yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt sekä ammattiyhdistykset). Haluamme huomioda raportissa myös muut Keskon tärkeät sidosryhmät: kauppiat, henkilökunta, työnhakijat, tavarantoimittajat ja palveluntuottajat sekä asiakkaat.

### Raportointijakso ja yhteystiedot

Tämä raportti kertoo vuoden 2016 vastuullisuustyön edistymisestä ja tuloksista. Se sisältää joitakin tietoja tammi–maaliskuulta 2017.

Vuoden 2015 raportti julkaistiin maaliskuussa 2016.

Vuoden 2017 raportti julkaistaan keväällä 2018.

Raportin aiheisiin liittyviä lisätietoja voi kysyä [Keskon yhteyshenkilöiltä](#).

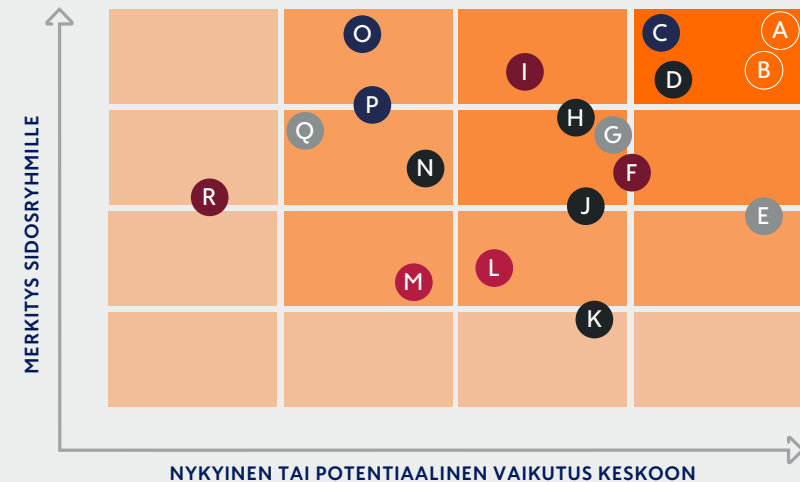
## Olennaisuusarvio

Keskon vastuullisuuden olennaisuusarvio määrittää Keskolle ja sen sidosryhmille keskeisimmät vastuullisuusaiheet. Olennaisuusarvio ohjaa Keskon yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyöskentelyä sekä toimenpiteitä sidosryhmien odotusten täyttämiseksi.

Keskon olennaiset vastuullisuusaiheet on esitetty oheisessa matriisissa, jossa pystyakseli kuvaa merkittävyyttä sidosryhmille ja vaaka-akseli nykyistä tai potentiaalista vaikutusta Kescoon. Merkitystä sidosryhmille on arvioitu kokonaisuutena, joten sidosryhmäkohtaiset painoarvot eivät kuvastu matriisista.

Olennaisuusarvio on päivitetty viimeksi vuonna 2012. Vuonna 2017 määritettiin raportoinnin kannalta **olennaiset aiheet** uusien GRI-standardien vaatimusten mukaan. Tunnistetut aiheet sisältyvät Keskon nykyiseen olennaisuusarvioon, eikä niiden pohjalta nähty tarvetta olennaisuusmatriisiin päivittämiseen.

### Olennaisuusmatriisi



#### Hyvä hallinto ja talous

- A Taloudellinen kannattavuus
- B Hyvä hallinnointitapa ja riskienhallinta

#### Työyhteisö

- E Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- G Reilu työyhteisö
- Q Muuttuvat odotukset työlle

#### Asiakkaat

- H Hyvinvoinnin edistäminen
- J Asiakkaan opastaminen
- K Tuotteiden palvelullistaminen
- D Saavutettavuus ja monikanavaisuus
- N Asiainn turvallisuus

#### Vastuullinen hankinta ja kestävä valikoimat

- C Tuoteturvallisuus ja -laatu
- O Kestävä tuotevalikoimat
- P Ihmisoikeudet ja tuotannon ympäristövaikutukset hankintaketjussa

#### Yhteiskunta

- L Paikallisuus
- M Yhteisöllisyys

#### Ympäristö

- F Tehokas logistiikka
- I Energia- ja resurssitehokkuus
- R Kestävän maatalouden edistäminen



## GRI ja UNGC -taulukko

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>Yleinen sisältö</b>					
102-1	Raportoivan organisaation nimi	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
102-2	Toimialat, brändit, tuotteet ja palvelut	<a href="#">Kesko lyhyesti</a> , <a href="#">Toimialat</a>		Suomen alkoholilaki 1143/1994, 14§: Viranomaisen myöntämän vähittäismyyntiluvan haltija saa myydä käymisteitse valmistettuja, enintään 4,7 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä alkoholijuomia. Tuotteiden, erityisesti elintarviketuotteiden, alkuperästä ja tuotanto-olosuhteista sekä terveysvaikutuksista käydään verrattain usein julkista keskustelua mediassa ja/tai sosiaalisessa mediassa.	
102-3	Organisaation pääkonttorin sijainti	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
102-4	Toimintamaat	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
102-5	Organisaation omistusrakenne ja yhtiömuoto	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
102-6	Markkina-alueet, toimialat	<a href="#">Kesko lyhyesti</a> , <a href="#">Toimialat</a>			
102-7	Raportoivan organisaation koko	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
102-8	Tietoa palkansaajista ja muista työntekijöistä	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset - Henkilöstö</a>	Sukupuolen mukaista jaottelua ei ole esitetty. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2017–2018.	Keskon henkilöstössä ei ole itsenäisiä yrittäjiä eikä tavarantoimittajien työvoima tai vuokratyövoima suorita merkittävää osaa työstä. Henkilöstömäärään ei liity merkittävää kausivaihtelua.	X
102-9	Toimitusketju	<a href="#">Toimintaympäristömme, 204-1 Ostot paikallisilta toimittajilta, Vastuullisuusohjelma/Vastuullinen hankinta ja kestävä valikoimat</a>			
102-10	Merkittävät muutokset organisaatiossa ja toimitusketjussa	<a href="#">Pääjohtajan katsaus, Kesko lyhyesti, Toimialat, Pörssitiedotteet 12.4.2016, 1.6.2016, 30.11.2016 ja 1.12.2016, 201-1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen</a>			
102-11	Varovaisuusperiaatteen soveltaminen	<a href="#">Toimintaympäristömme</a>			
102-12	Organisaation hyväksymät tai edistämät ulkopuolisten toimijoiden periaatteet tai aloitteet	<a href="#">Vastuullisuus Keskon strategiassa</a>			
102-13	Jäsenyydet järjestöissä ja edunvalvontaorganisaatioissa	<a href="#">Toiminta järjestöissä</a>			
102-14	Toimitusjohtajan katsaus	<a href="#">Pääjohtajan katsaus</a>			
102-15	Keskeiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet	<a href="#">Toimintaympäristömme, Näin luomme arvoa, Sidosryhmät, Vastuullisuusohjelma</a>			
102-16	Arvot ja liiketoimintaperiaatteet	<a href="#">Politiikat ja periaatteet, Vastuullisuusohjelma: Hyvä hallinto ja talous</a>			X
102-17	Epäilyjen väärinkäytösten ilmoittaminen	<a href="#">Huolenaiheista ja rikkomuksista ilmoittaminen</a>			X
102-18	Hallintorakenne	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-19	Vastuunjako	<a href="#">Johtamismalli ja -järjestelmät</a>			
102-20	Vastuuhenkilöt	<a href="#">Talous- ja rahoitusjohtaja; Markkinoinnista, viestinnästä, vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja.</a>		Kumpikin johtaja on konsernijohtoryhmän jäsen. <a href="#">Raportointimalli</a>	

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
102-21	Sidosryhmien kuuleminen	<a href="#">Sidosryhmät, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016, Asiakkaat</a>			
102-22	Hallituksen kokoonpano	<a href="#">Hallitus, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-23	Hallituksen puheenjohtaja	<a href="#">Hallitus, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-24	Hallituksen valinta	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-25	Eturistiriitojen välttäminen	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016, K Code of Conduct</a>		Kesko noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia	
102-26	Hallituksen rooli organisaation tarkoituksen, arvojen ja strategian määrittelyssä	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016, Johtamismalli ja -järjestelmät</a>			
102-28	Hallituksen suorituksen arviointi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>	Raportoitu ainoastaan hallituksen itsearviointi.		
102-29	Hallituksen rooli vaikutusten ja riskien tunnistamisessa ja hallinnassa	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-30	Riskienhallinnan tehokkuuden arviointi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-31	Riskiarviointien frekvenssi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-32	Yritysvastuuraportin katselmointi	<a href="#">Hallinointiperiaatteet</a>			
102-33	Epäkohtien kommunikointi	<a href="#">Sidosryhmät, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016</a>			
102-35	Hallituksen ja ylimmän johdon palkitseminen	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2016, Palkka- ja palkkioselvitys 2016, Johtamismalli ja -järjestelmät</a>			
102-40	Luettelo organisaation sidosryhmistä	<a href="#">Sidosryhmät</a>			

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
102-41	Kollektiivisesti neuvoteltujen työehtosopimusten piiriin kuuluva henkilöstö	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset</a>			X
102-42	Sidosryhmien määrittely- ja valintaperusteet	<a href="#">Sidosryhmät</a>			
102-43	Sidosryhmätoiminnan periaatteet	<a href="#">Sidosryhmät</a>			
102-44	Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet	<a href="#">Sidosryhmät</a>			
102-45	Konsolidoituun konsernitilinpäätökseen sisältyvät yhtiöt	<a href="#">Konsernitilinpäätöksen liite 37</a>			
102-46	Raportin sisällön määrittely	<a href="#">Olenaisuusarvio, raportointiperiaatteet</a>			
102-47	Olenaiset näkökohdat	<a href="#">Olenaisuusarvio</a>			
102-48	Muutokset aiemmin raportoiduissa tiedoissa	Muutokset raportoitu aihekohtaisten tietojen yhteydessä.			
102-49	Merkittävät muutokset raportin laajuudessa ja näkökohtien laskentarajoissa	Ei merkittäviä muutoksia.			
102-50	Raportointijakso	<a href="#">Raportointiperiaatteet</a>			
102-51	Edellisen raportin päiväys	<a href="#">Raportointiperiaatteet</a>			
102-52	Raportin julkaisu tiheys	<a href="#">Raportointiperiaatteet</a>			
102-53	Yhteystiedot, josta kysyä raporttiin liittyviä lisätietoja	<a href="#">Yhteystiedot</a>			
102-54	GRI-standardien mukainen raportoinnin kattavuus	<a href="#">Raportointiperiaatteet</a>			
102-55	GRI-sisällysluettelo	<a href="#">GRI- ja UNGC- taulukko</a>			
102-56	Raportoinnin varmennus	<a href="#">Raportointiperiaatteet</a>			
<b>Johtamismalli</b>					
103-1	Olenaisia näkökohtia koskevat laskentarajat	<a href="#">Vastuullisuusohjelman teemakohtaiset laskentarajat</a>			
103-2	Johtamismallin komponentit	<a href="#">Vastuullisuusohjelma</a>			
103-3	Johtamismallin arviointi	<a href="#">Vastuullisuusohjelma</a>			
<b>Aihekohtainen sisältö</b>					
Aihekohtainen sisältö raportoidaan olennaisiksi tunnistettujen näkökohtien osalta					

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>Taloudelliset vaikutukset</b>					
<b>201</b>	<b>Taloudelliset tulokset</b>				
201-1	Suoran taloudellisen lisäarvon tuottaminen ja jakautuminen	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Taloudelliset tulokset</a>			
201-2	Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnalle	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Taloudelliset tulokset</a>	Rahamääräisiä arvioita tai toteutumia ei ole raportoitu.		X
201-3	Eläketurvan kattavuus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Taloudelliset tulokset</a>			
201-4	Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Taloudelliset tulokset</a>			
<b>203</b>	<b>Välilliset taloudelliset vaikutukset</b>				
203-1	Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Välilliset taloudelliset vaikutukset</a>			
203-2	Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Välilliset taloudelliset vaikutukset</a>			
<b>204</b>	<b>Ostokäytännöt</b>				
204-1	Ostot paikallisilta toimittajilta	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Ostokäytännöt</a>			
<b>205</b>	<b>Korruptionvastaisuus</b>				
205-1	Liiketoimintayksiköt, joille tehty korruptioon liittyvä riskianalyysi	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Korruptionvastaisuus</a>	Arviointien määrää ja prosenttiosuuksia ei ole raportoitu. Korruptioon liittyviä riskejä ei ole yksityiskohtaisesti eritelty.	Korruptioon liittyviä riskejä käsitellään osana Keskon riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisesti vuoden aikana.	X
205-2	Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä kommunikointi ja koulutus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Korruptionvastaisuus</a>	Prosenttiosuuksia ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa.		X
205-3	Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Korruptionvastaisuus</a>			X
<b>206</b>	<b>Kilpailun rajoittaminen</b>				
206-1	Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Kilpailun rajoittaminen</a>			

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>Ympäristövaikutukset</b>					
<b>301</b>	<b>Materiaalit</b>				
301-3	Kierrätetyt tuotteet ja pakkausmateriaalit	<u>Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</u>	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan		
<b>302</b>	<b>Energia</b>				
302-1	Organisaation oma energiankulutus	<u>Ympäristövaikutukset/Energia</u>			X
302-2	Organisaation ulkopuolinen energiankulutus	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>	Organisaation ulkopuolisesta energiankulutuksesta kerätään ainoastaan rajoitetusti tietoja Scope 3 -tarkastelua varten (305-3).		X
302-3	Energiantensiteetti	<u>Ympäristövaikutukset/Energia</u>			X
302-4	Energiankulutuksen vähentäminen	<u>Ympäristövaikutukset/Energia</u>			X
<b>303</b>	<b>Vesi</b>				
303-1	Vedenkulutus	<u>Ympäristövaikutukset/Vesi</u>			X
<b>304</b>	<b>Luonnon monimuotoisuus</b>				
304-2	Toiminnan, tuotteiden ja palveluiden merkittävät vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen	<u>Ympäristövaikutukset/Luonnon monimuotoisuus</u>			X
304-3	Suojellut ja kunnostetut elinympäristöt	<u>Ympäristövaikutukset/Luonnon monimuotoisuus</u>			X
<b>305</b>	<b>Päästöt</b>				
305-1	Suorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 1)	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>			
305-2	Epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 2)	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>	Kaukolämmön päästöjä Suomessa eikä muiden toimintamaiden päästöjä ole raportoitu hankintaperusteisesti, koska tietoa ei ole kerätty.		X
305-3	Muut epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 3)	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>			X
305-4	Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>			X
305-5	Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>	Tarkastelua ei ole tehty CO <sub>2</sub> -ekvivalenttitoineina.		X
305-7	Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan	<u>Ympäristövaikutukset/Päästöt</u>			X
<b>306</b>	<b>Jätevedet ja jätteet</b>				
306-2	Jätteet	<u>Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</u>			X

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>Sosiaaliset vaikutukset</b>					
<b>401</b>	<b>Työsuhteet</b>				
401-1	Henkilöstön vaihtuvuus	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Työsuhteet</a>	Uutta palkattua henkilöstöä ei ole raportoitu ikäryhmittäin. Lähtövaihtuvuutta ei ole raportoitu ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2017–2018.		X
401-2	Kokoaikaisen henkilöstön henkilöstöetuudet, joita ei tarjota määräaikaiselle tai osa-aikaiselle henkilöstölle	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Työsuhteet</a>	Lakisääteisen tason ylittäviä etuja ei ole raportoitu yksityiskohtaisesti. Vaihtelevat käytännöt eri toimintamaissa.		
<b>402</b>	<b>Henkilöstön ja johdon väliset suhteet</b>				
402-1	Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstön ja johdon väliset suhteet</a>			X
<b>403</b>	<b>Työterveys ja -turvallisuus</b>				
403-1	Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Työterveys ja -turvallisuus</a>	Työntekijöiden prosenttiosuutta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa.		
403-2	Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Työterveys ja -turvallisuus</a>	Ei raportoitu sukupuolen mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2017–2018. Raportointi ei kata tavar- ja palvelun toimittajia.		
<b>404</b>	<b>Koulutus ja henkilöstön kehittäminen</b>				
404-1	Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen</a>	Ei raportoitu sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		X
404-2	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen</a>			
404-3	Kehityskeskustelut ja suoritusten arvioinnit	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen</a>	Ei raportoitu sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		X
<b>405</b>	<b>Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet</b>				
405-1	Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet</a>	Ei raportoitu ikäryhmän mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida ikäryhmätieto 2017–2018.		X

Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
405-2	Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet</a>	Miesten ja naisten peruspalkkojen suhdetta ei ole raportoitu. Tietoa ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2017-2018.		X
<b>406</b>	<b>Syrjinnän kieltö</b>				
406-1	Syrjintätapaukset ja korjaavat toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Syrjinnän kieltö</a>			X
<b>407</b>	<b>Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset</b>				
407-1	Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvottelu-oikeus voivat olla uhattuna	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset /Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset</a>			X
<b>412</b>	<b>Ihmisoikeusarviointit</b>				
412-1	Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeusarviointit</a>			X
412-2	Henkilöstön ihmisoikeuskoulutukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeusarviointit</a>			X
<b>414</b>	<b>Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi</b>				
414-1	Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien mukaisesti	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi</a>	Arvioitujen toimittajien prosenttiosuutta ei ole erikseen raportoitu uusista toimittajista, vaan kaikista riskimaatoimittajista.		
414-2	Negatiiviset sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi</a>			
<b>415</b>	<b>Poliittinen vaikuttaminen</b>				
415-1	Poliittinen tuki	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Poliittinen vaikuttaminen</a>			X
<b>416</b>	<b>Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</b>				
416-1	Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</a>	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan.		
416-2	Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</a>			
<b>417</b>	<b>Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio</b>				
417-1	Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät informaatio- ja merkintävaatimukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio</a>			
417-2	Tuoteinformaatioon ja tuotemerkintöihin liittyvien määräysten rikkomukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio</a>			
417-3	Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio</a>			



Tunnus*	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>418</b>	<b>Asiakkaiden yksityisyyden suoja</b>				
418-1	Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Asiakkaiden yksityisyyden suoja</a>			
<b>419</b>	<b>Määräystenmukaisuus</b>				
419-1	Lakien ja säästösten rikkomukset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Määräystenmukaisuus</a>			

\* Kaikki standardit: versio 2016.

## Riippumattoman varmentajan varmennusraportti

### KESKO OYJ:N JOHDOLLE

Olemme Kesko Oyj:n (jäljempänä myös Yhtiö) johdon pyynnöstä suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena ovat olleet Kesko Oyj:n verkkosivuilla ”Keskon vuosiraportti 2016” osiossa ”GRI-raportti” esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut raportointikaudelta 1.1.–31.12.2016 (jäljempänä Vastuullisuustiedot).

Yhtiön GRI Standardien mukaisen raportoinnin ja GRI –sisältöindeksin näkökulmasta varmuuden kohteena ovat olleet Aihekohtaisten standardien sisältämät taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia koskevat julkaistavat tiedot sekä Yleisten standardien Julkaistavat tiedot 102-8, 102-41 sekä 102-54.

Rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon kohteena on lisäksi ollut AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltaminen Kesko Oyj:ssä.

### Johdon vastuu

Kesko Oyj:n johto vastaa Vastuullisuustietojen laatimisesta raportointikriteeristön eli Yhtiön raportointiohjeiden ja Global Reporting Initiativen GRI Standardien mukaisesti. Yhtiön johto vastaa myös sellaisen sisäisen valvonnan järjestämisestä, jonka se katsoo tarpeelliseksi, jotta on mahdollista laatia Vastuullisuustiedot, joissa ei ole väärinkäytöksistä tai virheistä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

Kesko Oyj:n johto vastaa myös siitä, että Yhtiö soveltaa AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita (sidosryhmien osallistaminen, olennaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen) AccountAbilityn AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008:n mukaisesti.

### Varmentajan velvollisuudet

Meidän velvollisuutenamme on esittää suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella rajoitetun varmuuden antava johtopäätös Vastuullisuustiedoista ja AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta Yhtiössä. Olemme suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon kansainvälisen varmennustoimeksiannostandardin (ISAE) 3000 (uudistettu) ”Muut varmennustoimeksiannot kuin menneitä kausia koskevaan taloudelliseen informaatioon kohdistuva tilintarkastus tai yleisluonteinen tarkastus” mukaisesti. Kyseinen standardi edellyttää, että suunnittelemme ja suoritamme toimeksiannon hankkiaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko Vastuullisuustiedoissa olennaista virheellisyttä.

Olemme lisäksi suorittaneet työmme AA1000 Assurance Standard 2008:n mukaisesti. Suorittaaksemme varmennustoimeksiannon Yhtiön kanssa sovitulla tavalla Type 2 -muotoisena AA1000AS (2008) edellyttää varmennustoimeksiannon suunnittelemista ja suorittamista siten, että saadaan rajoitettu varmuus siitä, ettei tietoomme ole tullut seikkoja, jotka antaisivat aiheen olettaa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltaisi AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita ja etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

Rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa evidenssin hankkimistoimenpiteet ovat rajoitetumpia kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa, minkä vuoksi siinä saadaan vähemmän varmuutta kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa. Varmennustoimeksiannoon kuuluu toimenpiteitä evidenssin hankkimiseksi Vastuullisuustietoihin sisältyvistä luvuista ja niissä esitettävistä muista tiedoista sekä AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta Yhtiössä. Toimenpiteiden valinta perustuu varmentajan harkintaan ja arvioihin riskeistä, että Vastuullisuustiedoissa on olennainen virheellisyys ja arvioihin riskeistä, että Yhtiö poikkeaa olennaisesti AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta.

Olemme toteuttaneet muun muassa seuraavat toimenpiteet:

- Haastatelleet Yhtiön ylimmän johdon edustajia.
- Haastatelleet Yhtiön työntekijöitä organisaation eri tasoilta koskien olennaisuutta, sidosryhmien odotuksia, niihin vastaamista sekä sidosryhmävuorovaikutusta.
- Arvioineet sidosryhmien osallistamista ja odotuksiin vastaamista Yhtiön dokumentaation ja sisäisen viestinnän perusteella.
- Arvioineet Yhtiössä olennaisiksi määriteltyjä yhteiskuntavastuun näkökohtia sekä arvioineet Vastuullisuustietoja näiden näkökohtien perusteella.
- Analysoineet raportointikaudella verkkopohjaisessa mediassa esiintyneitä viittauksia Yhtiöön.
- Vierailleet Yhtiön pääkonttorissa ja yhdessä toimipaikassa Venäjällä.
- Haastatelleet Vastuullisuustietojen keruusta ja raportoinnista vastaavia henkilöitä konsernitasolla ja vierailumme kohteena olleessa toimipaikassa.
- Arvioineet, miten konsernin työntekijät soveltavat Yhtiön raportointiohjeita ja menettelytapoja.
- Testanneet tietojen oikeellisuutta ja täydellisyyttä alkuperäisistä dokumenteista ja järjestelmistä otospohjaisesti.
- Testanneet tietojen yhdistelyä ja suorittaneet uudelleenlaskentaa otospohjaisesti.

### Rajoitetun varmuuden antava johtopäätös

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltaisi AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita.

Tietoomme ei myöskään ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj:n Vastuullisuustietoja 31.12.2016 päättyneeltä raportointikaudelta olisi kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu asianmukaisesti raportointikriteeristön perusteella tai etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

Varmennusraporttiamme luettaessa on otettava huomioon yhteiskuntavastuutietojen tarkkuutta ja täydellisyyttä koskevat luontaiset rajoitteet.

Tämä varmennusraportti on laadittu toimeksiantomme ehtojen mukaisesti. Vastaamme työstämme, varmennusraportista ja esittämistämme johtopäätöksistä vain Kesko Oyj:lle, emme kolmansille osapuolille.

### Havainnot ja suositukset

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella raportoimme seuraavat havainnot ja suositukset, jotka koskevat AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamista Kesko Oyj:ssä. Nämä havainnot ja suositukset eivät vaikuta edellä esittämiimme johtopäätöksiin.

- **Sidosryhmien osallistaminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessit sidosryhmien osallistamiseen, palautteen keräämiseen sekä sidosryhmävuorovaikutukseen. Kuluneen raportointikauden aikana Yhtiö on kehittänyt palautteen keräämistä eri kanavissa ja systematisoinut saadun palautteen analysointia. Suosittelemme, että Yhtiö jatkaa sidosryhmien osallistamiseen liittyvien toimintamalliensa kehittämistä.
- **Olennaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessi yhteiskuntavastuun näkökohtien olennaisuuden arvioimiseksi ja määrittämiseksi. Vuoden 2016 aikana Yhtiö toteutti yrityskauppoja, jotka laajensivat toimintaa niin maantieteellisesti kuin toimialakohtaisesti. Suosittelemme, että Yhtiö arvioi tarvetta päivittää olennaisuuden määrittelyään huomioiden yrityskauppojen siihen tuomat mahdolliset uudet näkökohdat ja muutostarpeet.
- **Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen:** Yhtiö huomioi toiminnassaan sidosryhmiensä odotuksia ja vastaa niihin toiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Vuoden 2016 aikana Yhtiö on enenevässä määrin tunnistanut etenkin sijoittajayhteisön edelleen kasvaneet odotukset vastuullisuusasioihin liittyen. Suosittelemme, että Yhtiö edelleen kehittää ja laajentaa vastuullisuustiedon hyödyntämistä ja sen tarjoamista sijoittajille.

## Varmentajan riippumattomuus, pätevyys ja laadunvalvonta

Olemme noudattaneet IESBA:n (the International Ethics Standards Board for Accountants) antamien *Eettisten sääntöjen tilintarkastusammattilaisille* mukaisia riippumattomuusvaatimuksia ja muita eettisiä vaatimuksia. Näiden sääntöjen pohjana olevat peruseriaatteet ovat rehellisyys, objektiivisyys, ammatillinen pätevyys ja huolellisuus, salassapitovelvollisuus ja ammatillinen käyttäytyminen.

Moniammatillisella yritysvastuun ja varmennuksen asiantuntijoista koostuvalla tiimillämme on tämän varmennustoimeksiannon suorittamiseksi vaadittavat taidot ja kokemus taloudellisten ja muiden kuin taloudellisten tietojen varmentamisesta, yritysvastuun strategian ja johtamisen alueella, sosiaalisissa ja ympäristöön liittyvissä kysymyksissä sekä relevantti toimialatuntemus.

PricewaterhouseCoopers Oy soveltaa kansainvälistä laadunvalvontastandardia ISQC1 ja näin ollen ylläpitää kattavaa laadunvalvontajärjestelmää. Siihen kuuluu dokumentoituja toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, jotka koskevat eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista.

Helsingissä 6. päivänä maaliskuuta 2017

### PricewaterhouseCoopers Oy

Enel Sintonen  
Partner, KHT  
Tilintarkastuspalvelut

Sirpa Juutinen  
Partner  
Sustainability & Climate Change



**AA1000**  
Licensed Assurance Provider  
000-29

## Yhteyshenkilöitä

Luettelossa on yhteystiedot henkilöistä, joilta saa ensisijaisesti lisätietoja raportin sisältämiltä osa-alueilta.

Luettelo ei kata kaikkia raportin toimitustyöhön osallistuneita keskolaisia.

Sähköpostiosoitteet: etunimi.sukunimi@kesko.fi

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
<b>Kehitys, koordinointi ja raportin toimitusvastuu:</b>		
Eva Kaukinen	Talousjohtaja	Kesko Oyj, Group Controlling
Riikka Toivonen	Head of Financial Communications	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Lena Leeve	Financial Communications Specialist	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Matti Kalervo	Vastuullisuusjohtaja	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Pirjo Nieminen	Vastuullisuusviestinnän asiantuntija	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
<b>Taloudellinen vastuu:</b>		
Jukka Erlund	Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	Kesko Oyj, talous, rahoitus ja IT
Eva Kaukinen	Talousjohtaja	Kesko Oyj, Group Controlling
Tiina Nyrhi	Corporate Financial Controller	Kesko Oyj, Group Controlling
Erika Välikynen	Financial Controller	Kesko Oyj, Group Controlling

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
Riikka Toivonen	Head of Financial Communications	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Lena Leeve	Financial Communications Specialist	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Esko Mansikka	Toimitusjohtaja	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy
<b>Henkilöstövastuu:</b>		
Matti Mettälä	Johtaja, henkilöstö	Kesko Oyj, Kesko HR
Kati Matela	Specialist, HRIS	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Katriina Ahtee	Director, Occupational Health & Safety	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Mikko Myyryläinen	HR Director	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
<b>Vastuullinen hankinta:</b>		
Sohvi Vähämaa	Vastuullisuusasiantuntija	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Tuuli Luoma	Sourcing Manager	Keskon päivittäistavarakauppa, tavarakauppa
Mia Haavisto	Laatupäällikkö	Kespro Oy
Johanna Teinilä-Kurvinen	Projektipäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, tavarakauppa
Leena Takaveräjä	Ostopäällikkö	Keskon rakentamisen ja talotekniikan kauppa, tavarakauppa

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
<b>Tuoteturvallisuus:</b>		
Matti Kalervo	Vastuullisuudesta ja tuoteturvallisuudesta vastaava johtaja	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Heta Rautpalo	Tuotetutkimuspäällikkö	Keskon päivittäistavara-kauppa, tuotetutkimus
<b>Ympäristövastuu:</b>		
Minna Saari	Ympäristöasiantuntija	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Timo Jäske	Vastuullisuuspäällikkö	Keskon päivittäistavara-kauppa, tavarakauppa
Jari Suuronen	Talotekniikkapäällikkö	Keskon päivittäistavara-kauppa, kauppapaikat ja kauppiastoiminnot
Jesse Methner	Sustainability Manager	Keskon rakentamisen ja talotekniikan kauppa, tavarakauppa
Harri Jyränkö	Kehityspäällikkö	VV-Autotalot Oy
Hannu Pekuri (hannu.pekuri@onninen.com)	Konsernin kehitys- ja laatu-päällikkö	Onninen Oy
<b>Corporate governance, riskienhallinta ja yrittäjäturvallisuus:</b>		
Anne Leppälä-Nilsson	Johtaja, lakiasiat	Kesko Oyj, lakiasiat
Pasi Mäkinen	Tarkastusjohtaja	Kesko Oyj, sisäinen tarkastus
Ismo Riitala	Johtaja, riskienhallinta ja strategiaprosessi	Kesko Oyj, talous, rahoitus ja IT
<b>Yksityisyyden suoja/kanta-asiakasjärjestelmä:</b>		
Tapio Näveri	Johtaja, Plussa-konsepti ja asiakaspalvelu	Kesko Oyj, K Digital
Kaija Kuusimaa	Corporate Counsel, Privacy Officer	Kesko Oyj, lakiasiat

# Tilinpäätös

Keskon vuosiraportti 2016

## **Hallituksen toimintakertomus** 175

Konsernin keskeiset tunnusluvut 188

Tunnuslukujen laskentakaavat 195

Osakeomistuksen jakautuminen 196

## **Konsernitilinpäätös (IFRS)** 199

Konsernin tuloslaskelma 199

Konsernitase 201

Konsernin rahavirtalaskelma 202

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista 203

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot 205

## **Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)** 277

Emoyhtiön tuloslaskelma 277

Emoyhtiön tase 278

Emoyhtiön rahavirtalaskelma 280

Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot 281

## **Allekirjoitukset** 293

**Tilintarkastuskertomus** 293

# Hallituksen toimintakertomus

## Taloudellinen kehitys

### Liikevaihto ja tulos 2016

Konsernin liikevaihto oli 10 180 milj. euroa, mikä on 17,3 % enemmän kuin edellisenä vuonna (8 679 milj. euroa). Liikevaihdon kasvu ilman yritysostoja ja -myyntejä paikallisissa valuutoissa oli 1,6 %.

Suomen Lähikauppa Oy yhdistelty Kesko-konserniin 12.4.2016 alkaen, Onninen-konserni 1.6.2016 alkaen ja Oy AutoCarrera Ab 1.12.2016 alkaen. Päivittäistavara-kaupan Venäjän liiketoiminta sisältyy lukuun 30.11.2016 asti ja Anttila sisältyi vertailuvuoden lukuun 16.3.2015 asti.

Päivittäistavara-kaupassa liikevaihdon kasvuun, 12,0 %, vaikutti merkittävästi Suomen Lähikaupan hankinta. Liikevaihto laski 0,2 % paikallisissa valuutoissa ilman Suomen Lähikauppaa ja Venäjän liiketoimintaa. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa liikevaihto kasvoi 26,2 % ja paikallisissa valuutoissa ilman Onnista ja Anttilaa 2,1 %. Autokaupassa liikevaihto kasvoi selvästi, 13,5 % ja ilman AutoCarreran hankintaa 13,0 %. Konsernin liikevaihto kasvoi Suomessa 15,3 % ja ilman yritysostoja ja -myyntejä

1,1 %. Muissa maissa liikevaihto kasvoi 26,0 % ja paikallisissa valuutoissa ilman yritysostoja ja -myyntejä 3,9 %. Kansainvälisen toiminnan osuus konsernin liikevaihdosta oli 20,3 % (18,9 %).

Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto oli 272,9 milj. euroa (244,5 milj. euroa). Päivittäistavara-kaupassa kannattavuus oli hyvä. Vertailukelpoinen liikevoitto oli edellisen vuoden tasolla samalla kun liiketoimintaa uudistettiin voimakkaasti sekä toteutettiin Suomen Lähikaupan hankinta ja aloitettiin sen integraatio Keskon liiketoimintoihin. Päivittäistavara-kaupan osalta kesäkuussa 2015 toteutettu kiinteistöjärjestely heikensi vertailukelpoista liikevoittoa 6,5 milj. euroa. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kannattavuutta paransi tilikauden aikana tehty Onnisen hankinta ja Intersport Venäjän liiketoimintojen myynti, hyvä tuloskehitys rauta- ja sisustuskaupassa Liettuassa ja Ruotsissa sekä maatalous- ja konekaupassa ja huonekalukaupassa sekä edellisenä vuonna toteutettu Anttilan divestointi. Autokaupassa kannattavuus parani edelleen hyvän myyntin kehityksen ansiosta. Kesäkuussa 2015 toteutetun kiinteistöjärjestelyn vaikutus konsernin vertailukelpoiseen liikevoittoon oli päivittäistavara-kaupassa sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yhteensä -8,4 milj. euroa.

Liikevoitto oli 146,8 milj. euroa (194,6 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä oli yhteensä -126,2 milj. euroa (-49,9 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Venäjän päivittäistavara-kaupan myyntitappio 69,2 milj. euroa, arvonalentumiset 30,0 milj. euroa, Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin liittyvät kulut 11,4 milj. euroa ja rakennejärjestelyihin sisältyvät yritysostojen varainsiirtoverot 6,9 milj. euroa. Rauta- ja sisustuskaupan Venäjän kiinteistöjen toimintavaluutta muutettiin 31.12.2016 Venäjän kiinteistömarkkinan muutoksesta johtuen eurosta ruplaksi ja tästä johtuen kiinteistöihin kohdistettiin 15 milj. euron arvonalentumiskirjaus. Edellisenä vuonna liikevoiton vertailukelpoisuuteen vaikuttaviin eriin sisältyi Anttilan myyntitappio 130 milj. euroa sekä kiinteistöjen myyntivoittoja 101 milj. euroa.

1-12/2016	Liikevaihto Milj. €	Kehitys, %	Kehitys paikallisessa	Liikevoitto Milj. €	Liikevoitto Milj. €
			valuutassa ilman yritys- ostoja ja -myyntejä, %		
Päivittäistavara- kauppa	5 236	+12,0	-0,2	175,9	-1,5
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	4 100	+26,2	+2,1	97,9	+34,4
Autokauppa	849	+13,5	+13,0	29,5	+3,4
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-5	(..)	(..)	-30,5	-7,7
<b>Yhteensä</b>	<b>10 180</b>	<b>+17,3</b>	<b>+1,6</b>	<b>272,9</b>	<b>+28,5</b>

\* Vertailukelpoinen (..) kehitys yli 100 %



Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, milj. €	1-12/2016	1-12/2015
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>272,9</b>	<b>244,5</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
+myyntivoitot	+4,2	+101,2
-myyntitappiot	-71,0	-131,8
-arvonalentumiset	-30,0	-
+/-rakennejärjestelyt	-23,1	-19,3
+/-muut erät	-6,3	+0,0
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	-126,2	-49,9
<b>Liikevoitto</b>	<b>146,8</b>	<b>194,6</b>

Konsernin tulos ennen veroja oli 145,2 milj. euroa (188,0 milj. euroa). Konsernin tulos osaketta kohden oli 0,99 euroa (1,03 euroa). Konsernin oma pääoma osaketta kohden oli 20,44 euroa (21,82 euroa).

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 12 463 milj. euroa ja se kasvoi 14,6 % edelliseen vuoteen verrattuna. K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 73 218 uutta taloutta vuoden 2016 aikana. K-Plussa-talouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,3 miljoonaa ja K-Plussa-kortinhaltijoita oli 3,6 miljoonaa.

## Rahoitus

Liiketoiminnan rahavirta oli 170,2 milj. euroa (276,4 milj. euroa). Investointien rahavirta oli -501,1 milj. euroa (217,1 milj. euroa). Päivittäistavarakaupan Venäjän liiketoiminnan myynnin rahavirta-vaikutus investointien rahavirrassa oli 167,0 milj. euroa.

Likvidejä varoja oli joulukuun lopussa 391 milj. euroa (887 milj. euroa). Korolliset velat olivat joulukuun lopussa 515 milj. euroa (439 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 123 milj. euroa (-448 milj. euroa). Omavaraisuusaste oli 48,6 % (54,7 %).

Konsernin nettorahoituskulut olivat 1,0 milj. euroa (7,1 milj. euroa).

## Verot

Konsernin verot olivat 31,4 milj. euroa (70,7 milj. euroa). Efektiivinen veroaste oli 21,6 % (37,6 %).

## Investoinnit

Konsernin investoinnit olivat yhteensä 743,1 milj. euroa (218,5 milj. euroa) eli 7,3 % (2,5 %) liikevaihdosta. Kauppapaikkainvestoinnit olivat 216,7 milj. euroa (166,7 milj. euroa), yritysostot 461,6 milj. euroa, it-investoinnit 29,3 milj. euroa (20,4 milj. euroa) ja muut investoinnit 35,5 milj. euroa (31,4 milj. euroa).

## Henkilökunta

Kesko-konsernin henkilökuntamäärä oli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 22 476 (18 956) henkilöä. Kasvu aiheutui Suomen Lähikaupan ja Onnisen yritysostoista.

Vuoden lopussa henkilömäärä oli 27 656 (21 935), joista Suomessa työskenteli 14 845 (10 081) ja Suomen ulkopuolella 12 811 (11 854) henkilöä. Suomen Lähikaupan henkilömäärä oli 3 129, Onnisen 3 068 ja AutoCarreran 37.

## Segmentit

### Toiminnan kausiluonteisuus

Konsernin liiketoimintojen luonteeseen liittyy kausivaihtelua. Raportoitavien segmenttien liikevaihto ja liikevoitto eivät kerry tasaisesti, vaan ne vaihtelevat vuosineljänneksittäin kunkin segmentin ominaispiirteiden mukaisesti. Vuosineljänneksistä toinen ja kolmas ovat liikevoitto-tasoltaan vahvimpia, kun taas ensimmäisen vuosineljänneksen merkitys koko vuoden tulokseen on vähäisin. Suomen Lähikaupan ja Onnisen yritysostot voimistavat kausivaihtelua eri vuosineljännesten välillä. Onnisen ja Suomen Lähikaupan liikevoittotasot ovat matalimmat ensimmäisellä vuosineljänneksellä.

<b>Päivittäistavarakauppa</b>	<b>1-12/2016</b>	<b>1-12/2015</b>
Liikevaihto, milj. €	5 236	4 673
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	175,9	177,5
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	3,4	3,8
Investoinnit, milj. €	238,1	128,9

<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>1-12/2016</b>	<b>Kehitys, %</b>
Myynti K-ruokakaupoille	3 161	-0,0
K-Citymarket, käyttötavara	588	+0,0
Suomen Lähikauppa	575	-
Kespro	804	+1,5
K-ruoka, Venäjä	105	-1,9
Muut ja eliminoinnit	4	-85,9
<b>Yhteensä</b>	<b>5 236</b>	<b>+12,0</b>

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 5 236 milj. euroa (4 673 milj. euroa) liikevaihdon kasvun ollessa 12,0 %. Liikevaihdon kehitys ilman Suomen Lähikauppaa ja Venäjän liiketoimintaa oli -0,2 %. K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti Suomessa kasvoi 0,5 % (alv 0 %) (ilman Suomen Lähikauppaa) ja myynnin kasvu oli 12,1 % sisältäen Suomen Lähikaupan. Päivittäistavaramarkkinoilla Suomessa vähittäishintojen muutoksen arvioidaan olleen noin -0,6 % edelliseen vuoteen verrattuna (alv 0 %, Keskon oma arvio perustuen Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksiin) ja kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan kasvaneen noin 1 % (Keskon oma arvio).

Suomen Lähikaupan osto toteutui 12.4.2016 ja Siwojen ja Valintatalojen muuttaminen K-Marketeiksi aloitettiin toukokuussa. Vuoden loppuun mennessä 223 Siwaa ja Valintataloa oli muutettu K-Marketeiksi. Samaan aikaan käynnistyi koko K-Market-ketjun uudistaminen. Yritystoston myötä Keskon lähikauppapalvelut paranevat merkittävästi ja yritysosto tarjoaa Keskolle merkittävät

mittakaava- ja synergiaedut. Marraskuussa myytiin Venäjän päivittäistavarakauppa, jonka kasvattaminen olisi edellyttänyt merkittäviä investointeja.

Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 175,9 milj. euroa (177,5 milj. euroa). Vertailukelpoinen liikevoitto oli edellisen vuoden tasolla samalla kun liiketoimintaa uudistettiin voimakkaasti sekä toteutettiin Suomen Lähikaupan hankinta ja aloitettiin sen integraatio Keskon liiketoimintoihin. Kannattavuutta paransivat kustannussäästöt sekä Suomen Lähikaupan hankinnasta toteutuneet synergiahyödyt. Kesäkuussa 2015 toteutettu kiinteistöjärjestely heikensi vertailukelpoista liikevoittoa 6,5 milj. euroa. Päivittäistavarakaupan liikevoitto oli 93,0 milj. euroa (249,4 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -82,9 milj. euroa (71,9 milj. euroa), joista merkittävimmät erät ovat Venäjän päivittäistavarakaupan myyntitappio 69,2 milj. euroa, sekä kulut, jotka liittyvät Siwojen ja Valintatalojen muuttamiseen K-Marketeiksi, 11,4 milj. euroa. Suomen Lähikaupan vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon oli -7,4 milj. euroa ja synergiahyödyt huomioiden -3,2 milj. euroa.

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 238,1 milj. euroa (128,9 milj. euroa), josta kauppapaikainvestoinnit olivat 159,6 milj. euroa (117,7 milj. euroa) ja yrityshankinnat 54,3 milj. euroa.

### Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

	<b>1-12/2016</b>	<b>1-12/2015</b>
Liikevaihto, milj. €	4 100	3 250
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	97,9	63,6
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	2,4	2,0
Investoinnit, milj. €	451,7	55,3

Liikevaihto, milj. €	1-12/2016	Kehitys, %
Rauta- ja sisustuskauppa, Suomi	826	+4,1
K-rauta, Ruotsi	217	+3,6
Bygghälsan, Norja	402	-3,8
K-Rauta, Venäjä	174	-9,5
Kesko Senukai, Baltia	486	+5,7
OMA, Valko-Venäjä	101	-12,7
Onninen	908	-
Maatalous- ja konekauppa	608	-1,1
Intersport, Suomi	178	+2,1
Indoor	187	+4,3
Muut	30	-70,9
<b>Yhteensä</b>	<b>4 100</b>	<b>+26,2</b>

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto oli 4 100 milj. euroa (3 250 milj. euroa) ja se kasvoi 26,2 %. Liikevaihto paikallisissa valuutoissa ilman yritysostoja kasvoi 2,1 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto Suomessa oli 2 142 milj. euroa (1 719 milj. euroa) ja se kasvoi 24,6 %. Liikevaihto kasvoi Suomessa ilman yritysostoja ja -myyntejä 0,5 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 1 959 milj. euroa (1 530 milj. euroa) ja se kasvoi 28,0 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa ilman yritysostoja ja -myyntejä 3,9 %. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihdosta 47,8 % (47,1 %) tuli ulkomaan toiminnoista.

Onnisen osto toteutui 1.6.2016. Onnisen liikevaihto oli kesä-joulukuussa 908 milj. euroa. Yritysosto nopeuttaa Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan kansainvälisen kasvustrategian toteuttamista ja tarjoaa merkittävää synergiapotentiaalia.

Rauta- ja sisustuskaupan liikevaihto oli 2 196 milj. euroa (2 181 milj. euroa) ja se kasvoi 0,7 %. Paikallisissa valuutoissa liikevaihto kasvoi 3,7 %. Liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa

Ruotsissa 4,7 %, Norjassa 0,6 % ja Venäjällä 0,3 %. Rauta- ja sisustuskaupassa kasvu vahvistui erityisesti yritysasiakaskaupassa. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa K-ryhmän rauta- ja sisustuskaupan markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen erityisesti Suomessa, Ruotsissa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä. K-ryhmän rautakauppatarvikkeiden myynti Suomessa kasvoi yhteensä 4,3 % ja kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan kasvaneen noin 1,9 % (Keskon oma arvio).

Maatalous- ja konekaupan liikevaihto oli 608 milj. euroa (615 milj. euroa) ja se laski 1,1 % edelliseen vuoteen verrattuna. Liikevaihto Suomessa oli 479 milj. euroa ja se laski 4,2 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 129 milj. euroa ja se kasvoi 12,3 %. K-maatalousketjun vähittäismyynti Suomessa oli 424 milj. euroa ja se laski 3,1 %.

Vapaa-ajankaupan liikevaihto oli Suomessa 197 milj. euroa (193 milj. euroa) ja se kasvoi 2,0 %.

Huonekalukaupan liikevaihto oli 187 milj. euroa (179 milj. euroa) ja se kasvoi 4,3 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 97,9 milj. euroa (63,6 milj. euroa) ja se kasvoi 34,4 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Kannattavuutta paransi tilikauden aikana tehty Onnisen hankinta ja Intersport Venäjän liiketoiminnasta luopuminen sekä hyvä tuloskehitys rauta- ja sisustuskaupassa Liettuassa ja Ruotsissa, maatalous- ja konekaupassa ja huonekalukaupassa. Vertailukauden tulokseen sisältyy maaliskuussa 2015 myydyin Anttilan liiketappio 12,7 milj. euroa. Onnisen vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon oli 18,2 milj. euroa, jota rasitti vaihto-omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 5,1 milj. euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto oli 60,8 milj. euroa (-57,2 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät ovat Venäjän kiinteistöjen toimintavaluutan muutokseen liittyneet arvonalennukset 15,0 milj. euroa sekä yrityshankintoihin liittyneet varainsiirtoverot 5,8 milj. euroa. Edelliseen vuoteen sisältyy merkittävimmin vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä Anttilan myyntitappio 130 milj. euroa sekä kiinteistöjen myynneistä kirjatut myyntivoitot 28 milj. euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan investoinnit olivat yhteensä 451,7 milj. euroa (55,3 milj. euroa), josta yritysostot olivat 380,1 milj. euroa ja kauppapaikkainvestoinnit 55,8 milj. euroa (40,8 milj. euroa). Yritysostoihin sisältyy Onnisen hankinta 364,1 milj. euroa sekä valkovenäläisen OMAN omistusosuuden kasvattaminen 10,0 milj. euroa.

**Autokauppa**

	1-12/2016	1-12/2015
Liikevaihto, milj. €	849	748
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	29,5	26,1
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	3,5	3,5
Investoinnit, milj. €	41,4	16,0

Liikevaihto, milj. €	1-12/2016	Kehitys, %
VV-Auto	845	+13,0
AutoCarrera	4	-
<b>Yhteensä</b>	<b>849</b>	<b>+13,5</b>

Autokaupan liikevaihto oli 849 milj. euroa (748 milj. euroa) ja se kasvoi 13,5 %. Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli 10,2 % (2,8 %). VV-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 18,8 % (19,1 %) ja Volkswagen oli vuonna 2016 eniten rekisteröity henkilöautomerkki.

1.12.2016 VV-Auto osti Oy AutoCarrera Ab:n osakekannan, ja yrityskaupan myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyivät VV-Autolle. AutoCarreran liikevaihto oli joulukuussa 4,4 milj. euroa. Autokaupan liikevaihdon kasvu ilman AutoCarreran vaikutusta oli 13,0 %.

Autokaupassa kannattavuus parani edelleen hyvän myynnin kehityksen ansiosta. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 29,5 milj. euroa (26,1 milj. euroa). Liikevoitto oli 28,9 milj. euroa (26,1 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikutti Oy AutoCarrera Ab:n hankintaan liittyvät kulut 0,6 milj. euroa. AutoCarreran vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon oli 0,0 milj. euroa, ja tulosta rasitti vaihto-omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 0,1 milj. euroa.

Autokaupan investoinnit olivat 41,4 milj. euroa (16,0 milj. euroa).

**Muutokset konsernin rakenteessa**

Kesko toteutti syksyllä 2015 sopimansa järjestelyn Baltian rauta- ja sisustuskaupan keskittämisestä UAB Senuku Prekybos centrasiin (Senukai). Yhtiön nimi on muutettu Kesko Senukaiksi. Järjestelyssä Kesko myi kokonaan omistamiensa Viron ja Latvian K-Rautojen toiminnasta vastavien yhtiöiden osakkeet tytäryhtiölleen Senukailla, josta Kesko omistaa enemmistön (Pörssitiedote 1.4.2016).

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta (Pörssitiedote 12.4.2016). Suomen Lähikauppa Oy:n nimi vaihdettiin K-Market Oy:ksi elokuussa.

Kesko Oyj osti Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. Kauppaan ei sisälly Onnisen teräsluokitus- ja Venäjän tytäryhtiö. (Pörssitiedote 1.6.2016)

Kesäkuussa konsernin omistusosuus konsernin valkovenäläisessä tytäryhtiössä OMAssa kasvoi 25 %:iin (aiemmin 9 %).

Heinäkuussa Kesko Oyj luopui Venäjän Intersport-liiketoiminnasta.

Syyskuussa Kesko osti Onvest Oy:ltä Venäjän projektiliiketoiminnan.

Kesko Oyj:n kokonaan omistamat tytäryhtiöt Rautakesko Oy, Keslog Oy ja Musta Pörssi Oy sulautuivat 31.10.2016 Kesko Oyj:öön.

Marraskuussa Kesko-konserniin kuuluva Kesko Food Russia Holding Oy myi päivittäistavarakaupan liiketoimintansa Venäjällä ja toimintaan liittyvät kiinteistöyhtiöt Lenta Ltd:lle (Pörssitiedote 30.11.2016).

Joulukuussa Kesko Oyj:n tytäryhtiö VV-Auto Group Oy osti Oy AutoCarrera Ab:n koko osakekannan. Kaupan myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti on siirtynyt VV-Autolle (Pörssitiedote 14.11.2016, 24.11.2016 ja 1.12.2016).

## Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2016 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31 737 007 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 68 282 745 eli 68,3 % B-osakkeita. Kesko Oyj:n hallussa 31.12.2016 oli 746 109 omaa B-osaketta. Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 1,09 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,75 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,19 %. Kaikkien osakkeiden äänimäärä oli yhteensä 385 652 815 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 joulukuun 2016 lopussa 197 282 584 euroa.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq Helsingissä oli vuoden 2015 lopussa 31,12 euroa ja joulukuun 2016 lopussa 43,85 euroa, missä oli kasvua 40,9 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2015 lopussa 32,37 euroa ja joulukuun 2016 lopussa 47,48 euroa, missä oli kasvua 46,7 %. A-osakkeen ylin kurssi oli 44,54 euroa ja alin 28,98 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 48,48 euroa ja alin 29,56 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) nousi vuoden aikana 3,6 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 8,2 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi nousi 40,6 %.

Joulukuun 2016 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 1 392 milj. euroa ja B-osakkeiden 3 207 milj. euroa, joka ei sisällä emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 4 598 milj. euroa ja se nousi vuoden 2015 lopusta 1 429 milj. euroa.

Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin vuoden 2016 aikana 1,7 (2,4) milj. kpl, missä oli laskua 26,7 %. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 65 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 51,6 (59,4) milj. kpl, missä oli laskua 13,2 %. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 2 015 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista vuoden 2016 aikana oli 55 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä. Merkittävimmät näistä olivat BATS Chi-X, 27 % vaihdosta, ja Turquoise, 16 % vaihdosta (lähde: Fidessa).

Hallituksella oli tilikauden aikana valtuutus päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Hallitus päätti 3.2.2016 antaa kyseisen osakeantivaltuutuksen ja Keskon kolmivuotisen osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2015 ansaintakriteerien

täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ansaintajakson 2015 kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 137 054 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 17.3.2016 ja 2 670 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 27.4.2016. Hallituksen vuosille 2014-2016 päättämän osakepalkkiojärjestelmän perusteella voidaan kolmen vuoden aikana antaa yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintakriteerien täyttymisen perusteella. Hallitus päättää erikseen kullekin ansaintajaksolle ansaintakriteerit ja kohderyhmän. Osakepalkkiojärjestelmästä on kerrottu pörssitiedotteessa 4.2.2014. Osakepalkkiojärjestelmien (osakepalkkiojärjestelmät vuosille 2011-2013 ja 2014-2016) ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annetuista osakkeista yhtiölle on vuoden aikana palautunut yhteensä 8 256 osaketta osakepalkkiojärjestelmien ehtojen mukaisesti. Tilikauden aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 17.3.2016, 31.3.2016, 27.4.2016, 30.5.2016 ja 15.11.2016.

Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta (Osakeantivaltuutus 2016). Valtuutus kumosi aikaisemman vastaavan sisältöisen osakeantivaltuutuksen. Valtuutuksen perusteella yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (Omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2016). B-osakkeet hankitaan muutoin kuin osakkeenomistajien omistamien

osakkeiden suhteessa yhtiön jakokelpoisella vapaalla omalla pääomalla B-osakkeiden hankintahetken markkinahintaan Nasdaq Helsinki Oy:n ("Pörssi") järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä. Osakkeiden hankkiminen ja maksaminen tapahtuu Pörssin sääntöjen mukaisesti. Omien osakkeiden hankinta alentaa yhtiön jakokelpoisen vapaan oman pääoman määrää. B-osakkeet hankitaan käytettäväksi yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien ja/tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista. Valtuutus on voimassa 30.9.2017 saakka.

Lisäksi hallituksella on osakeantivaltuutus, jonka mukaisesti hallituksella on valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta (Osakeantivaltuutus 2015). Valtuutus on voimassa 30.6.2018 saakka. Osakkeet voidaan antaa maksua vastaan osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita, tai osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla annilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi ja mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi. Osakkeista maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää osakkeiden merkintähinnasta, oikeuden antaa osakkeita myös muuta kuin rahavastiketta vastaan ja oikeuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista.

Osakkeenomistajien määrä oli joulukuun 2016 lopussa 39 404. Se on 125 vähemmän kuin vuoden 2015 lopussa. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli joulukuun lopussa 32 %. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus B-osakkeista oli joulukuun lopussa 46 %.

## Liputusilmoitukset

Kesko Oyj ei saanut liputusilmoituksia tilikaudella.

## Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Kesko Oyj:n hallituksen jäsen Tomi Korpisaari ilmoitti eroavansa yhtiön hallituksesta terveydellisistä syistä 1.3.2016 alkaen. Kaarina Ståhlberg nimitettiin Posti Group Oyj:n lakiasiainjohtajaksi

ja laajennetun johtoryhmän jäseneksi 1.3.2016 alkaen, minkä seurauksena Ståhlberg ilmoitti eroavansa Kesko Oyj:n hallituksesta 1.3.2016 alkaen. (Pörssitiedote 5.2.2016 ja 15.2.2016) Keskon syksyllä 2015 sopima järjestely Baltian rauta- ja sisustuskaupan keskittämisestä UAB Senuku Prekybos centrasiin (Senukai) vietiin päätökseen. Yhtiön nimi on muutettu Kesko Senukaiksi. Järjestelyssä Kesko myi kokonaan omistamiensa Viron ja Latvian K-Rautojen toiminnasta vastaavien yhtiöiden osakkeet tytäryhtiölleen Senukaille, josta Kesko omistaa enemmistön. (Pörssitiedote 1.4.2016)

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakeskon ja pääomasijoittaja Tritonin välillä sovittu kauppa Suomen Lähikaupan ostamisesta saatettiin päätökseen. Osakekauppana toteutetun yritysoston velaton kauppahinta oli 54 milj. euroa. Suomen Lähikaupan liikevaihto vuonna 2015 oli 935,7 milj. euroa, ja sillä oli noin 600 Siwaa ja Valintataloa ja noin 3 800 työntekijää. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) ilmoitti 11.4.2016 hyväksyvänsä yrityskaupan. Lupaun sisältyy KKV:n asettamia ehtoja. KKV asetti kaupan ehdoksi veloitteen myydä 60 Suomen Lähikauppa Oy:n kauppa kilpailijoille. Mikäli jonkin kaupan tai joidenkin kauppojen myynti ei ole mahdollista, raukeaa Ruokakesko Oy:lle asetettu myyntivelvoite. (Pörssitiedote 11.4.2016 ja 12.4.2016)

Kesko Oyj:n ja Onvest Oy:n välillä sovittu kauppa Onninen Oy:n koko osakekannan ostamisesta saatettiin päätökseen. Kauppaan ei sisälly Onnisen teräслиiketoiminta eikä Venäjän tytäryhtiö. Ostetun liiketoiminnan pro forma -liikevaihto vuonna 2015 oli 1 465 milj. euroa ja käyttökate 39 milj. euroa. Osakekauppana toteutetun yritysoston velaton kauppahinta oli 364 milj. euroa. (Pörssitiedote 12.1.2016, 20.4.2016 ja 1.6.2016)

Kauppatieteiden maisteri Johan Friman, 51, nimitettiin Keskon autokaupasta vastaavaksi johtajaksi ja VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtajaksi. Hänestä tuli myös Keskon konsernijohtoryhmän jäsen. Johan Friman aloitti uudessa tehtävässään 1.1.2017 ja nykyinen toimialajohtaja Pekka Lahti siirtyy toimisopimuksensa mukaiselle eläkkeelle 1.4.2017 alkaen. (Pörssitiedote 21.9.2016)

Kesko-konserniin kuuluva Kesko Food Russia Holding Oy myi päivittäistavarakaupan liiketoimintansa Venäjällä Lenta Ltd:lle. Yrityskaupan kokonaiskauppahinta kauppahintaosuineen oli noin 11,4 mrd ruplaa (arviolta noin 163 milj. euroa). (Pörssitiedote 30.11.2016)

Kesko Oyj:n tytäryhtiö VV-Auto Group Oy osti Oy AutoCarrera Ab:n koko osakekannan. Kaupan myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyi VV-Autolle. Osakekauppana toteutetun yritystoston kauppahinta oli 27 milj. euroa. (Pörssitiedote 14.11.2016, 24.11.2016 ja 1.12.2016).

### Tilikauden jälkeisiä tapahtumia

Välimiesoikeus hylkäsi Voimaosakeyhtiö SF:n kanteen Kestra Kiinteistöpalvelut Oy:tä vastaan koskien Fennovoima-ydinvoimalahankkeen jatkorahoitusta. (Pörssitiedote 10.1.2017)

### Varsinaisen yhtiökokouksen 2016 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä

Kesko Oyj:n 4.4.2016 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2015 tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen sekä myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti myös jakaa osinkoa hallituksen ehdotuksen mukaisesti 2,50 euroa osakkeelta eli yhteensä 248 195 187,50 euroa. Osingon maksupäivä oli 13.4.2016.

Yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten lukumäärän ennallaan seitsemässä jäsenessä. Varsinaisen yhtiökokouksen 13.4.2015 valitsemien hallituksen kunkin seitsemän (7) jäsenen, kauppias, yo-merkonomi Esa Kiiskisen, kauppias, kauppatieteiden maisteri Tomi Korpisaaren, kauppias, eMBA Toni Pokelan, eMBA Mikael Aron, kauppatieteiden maisteri Matti Kyytsösen, kauppatieteiden maisteri Anu Nissisen ja oikeustieteen kandidaatti, LL.M. Kaarina Ståhlbergin Keskon yhtiöjärjestyksen mukainen toimikausi päättyy vuoden 2018 varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Korpisaari ja Ståhlberg ovat eronneet yhtiön hallituksen jäsenyydestä 1.3.2016 alkaen. Yhtiökokous päätti valita heidän tilalleen vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättämiseen saakka diplomikauppias, kauppateknikko Matti Naumasen ja toimitusjohtaja, KTM Jannica Fagerholmin. Lisäksi yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten palkkiot ja kulujen korvauserusteet ennallaan.

Yhtiökokous valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Mikko Nieminen.

Yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen osakeantivaltuutuksesta, jonka mukaisesti hallitus voi päättää yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovutta-

misesta (Osakeantivaltuutus 2016). Yhtiökokous hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen omien osakkeiden hankkimisvaltuudesta, jonka mukaisesti hallitus voi päättää enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (Omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2016).

Lisäksi yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään vuonna 2017 pidettävään varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka yhteensä enintään 300 000 euron suuruisista lahjoituksista yleishyödyllisiin tai niihin rinnastettaviin tarkoituksiin sekä päättämään lahjoitusten saajista, käyttötarkoituksista ja muista lahjoitusten ehdoista.

Varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen Kesko Oyj:n hallitus piti järjestäytymiskokouksen, jossa se valitsi tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi KTM Jannica Fagerholmin, varapuheenjohtajaksi uudelleen eMBA Mikael Aron ja jäseneksi uudelleen KTM Matti Kyytsösen. Hallituksen palkitsemisvaliokuntaan valittiin uudelleen kauppaneuvos Esa Kiiskinen (pj), Mikael Aro (vpj) ja KTM Anu Nissinen.

Varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteilla 4.4.2016.

### Vastuullisuus

Kesko on paras kaupan alan yritys vuoden 2016 Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla (The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World). Keskon kokonaissijoitus listalla on viidestoista.

Kesko, Arla Suomi, HKScan Finland ja Unilever Finland perustivat helmikuussa suomalaisen soijasisäilytyksen yhteistyössä WWF Suomen kanssa. Sitoumuksen jäsenet sitoutuvat siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki niiden omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, Round Table on Responsible Soy (RTRS)- tai ProTerra-sertifioitua soijaa.

Pirkan Tuottajalle kiitos -tuotesarja laajeni huhtikuun alussa lihatuotteista maitoihin. Tuotesarjan tuotteista maksetaan määrätty osuus suoraan suomalaisille tuottajille. K-ryhmän tavoitteena on Tuottajalle kiitos -toimintamallin kautta tukea suomalaisia tuottajia sadoilla tuhansilla euroilla vuonna 2016.

Kesprolle myönnettiin huhtikuussa MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti. Kespron kalan ja äyriäisten toimitusketjun kaikki vaiheet on auditoitu, ja Kespro sekä sen sertifioidut asiakasravintolat voivat käyttää markkinoinnissaan MSC- ja ASC-ympäristömerkkejä.

Kesko ja lastenoikeusjärjestö Plan International Suomi jatkavat yhteistyötä Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Osana hanketta jo 60 siirtotyöläisperheiden lasta on päässyt kouluun.

Keskon päivittäistavarakauppa ja Syöpäsäätiö solmivat sopimuksen Roosa nauha -kampanjan pääyhteistyökumppanuudesta toukokuussa. Tavoitteena on kymmenkertaistaa K-ruokakauppojen keräykseen lahjoitettavat tuotot.

Pirkka Street Basket -tapahtumia järjestettiin 16 paikkakunnalla Suomessa toukokuussa. Pirkka Street Basket 2016 on osa Suomen Koripalloliiton ja Keskon päivittäistavarakaupan Pikkusudet-hanketta, joka tähtää lasten liikunnan edistämiseen.

Kesko rakennutti Suomen suurimman kiinteistökohtaisen aurinkovoimalan K-citymarket Tamministon katolle Vantaalle touko-kesäkuussa. Voimalan huipputeho on 503 kWp ja voimala tuottaa sähköä kiinteistön omaan kulutukseen.

K-maatalouden koetila teki Itämeri-sitoumuksen Baltic Sea Action Groupin (BSAG) kanssa kesäkuussa. Koetilan sitoumus keskittyy maan kasvukunnon ja ravinteiden mittauskäytäntöjen ja -laitteiden kehittämiseen.

Kesko on tehnyt ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti ja julkaisi ihmisoikeussitoumuksen nettisivuillaan syyskuussa.

K-ruokakaupoissa myydyistä Pirkka-sarjan Tuottajalle kiitos -tuotteista kertyi suomalaisille tuottajille hyvitettyä tukea noin 170 000 euroa tammi-syyskuussa. Tavoitteena on lisätä tuoteryhmään uusia tuotteita, mikäli sarjan tuotteiden myynninkehitys pysyy hyvänä.

K-ruokakaupat ja Kesko osallistuivat syyskuussa Kuluttajaliiton Hävikkiiviikko-kampanjaan, jonka tavoitteena oli kannustaa ruokahävikin vähentämiseen ja ruuan arvostuksen lisäämiseen.

K-ruokakaupat osallistuvat syys-lokakuussa Roosa nauha -kampanjaan, jolla kerätään varoja suomalaiseseen rintasyöpätutkimukseen ja syöpäneuvonnan edistämiseen. Tavoitteena on kymmenkertaistaa K-ruokakauppojen Roosa nauha -keräykseen lahjoitettavat tuotot.

K-rauta on kumppanina urbaaneille kodin kunnostajille suunnatussa työvälineiden Liiteri-vuokrauspalvelukokeilussa, joka käynnistyi syyskuussa Helsingin Teurastamolla.

Kesko sai CDP:n Climate Change Disclosure -kyselyssä arvosanan A-.

Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa vuosille 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti Kesko sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut.

K-ryhmä on sitoutunut EU:n tavoitteeseen, että vuoteen 2025 mennessä muovikasseja kulutetaan vuosittain korkeintaan 40 kassia/asukas. Tavoitteeseen pyritään erilaisin toimenpitein kuten muovikassien maksullisuudella ja vaihtoehtoisilla kassiratkaisuilla.

Keskon päivitetty toimintaohjeisto, K Code of Conduct, linjaa yhteiset suuntaviivat kaikkien keskolaisten ja yhteistyökumppanien työlle.

Kesko on sitoutunut tukemaan toiminnassaan YK:n kestävä kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals, SDGs). Marraskuussa julkaistulla YK:n kestävä kehityksen tavoitteet ja Kesko -sivustolla kerrotaan, miten YK:n 17 kestävä kehityksen tavoitetta edistetään käytännössä.

K-ryhmä on aloittanut joulukuussa seitsemän uuden K-ruokakaupan katolle tulevan aurinkovoimalan rakentamisen. Kesään 2017 mennessä K-ruokakauppojen yhteydessä toimii jo 15 aurinkovoimalaa. Uusien investointien myötä K-ryhmästä tulee Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä.



## Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 6. Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 33.

## Riskienhallinta

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala- ja toimintotasoilla kaikissa toimintamaissa.

Kesko-konsernin riskejä käsitellään Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnassa vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraportointia. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa ja puolivuositarkastuksissa.

Seuraavassa on kuvattu merkittäviksi arvioituja riskejä ja epävarmuustekijöitä.

## Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä

### Ostovoiman ja kaupan alan kysynnän kehitys erityisesti Suomessa

Suomen talouden epävarmat näkymät, julkisen sektorin velkaantumisen aiheuttavat verojen ja julkisten maksujen korotukset sekä korkea työttömyys heikentävät ostovoimaa ja kuluttajien luottamusta sekä voivat aiheuttaa pitkäkestoisen laskun kysynnän tasossa. Tällä olisi kielteisiä vaikutuksia erityisesti Keskon kotimaan rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa.

### Hintatason lasku ja hintakilpailun kiristyminen Suomen päivittäistavarakaupassa

Ruuan hintataso on laskenut Suomessa edelleen vuoden 2016 aikana. Kuluttajien ostovoiman heikennyttä viime vuosina kilpailu on kiristynyt ja kaupat ovat laskeneet hintojaan markkinaosuuksien kasvattamiseksi. Hintatason lasku ja kiristynyt hintakilpailu voivat heikentää Keskon päivittäistavarakaupan ja kauppiaiden kannattavuutta.

### Päivittäistavarakaupan lähimarkkinastrategia

Kesko osti vuonna 2016 Suomen Lähikaupan osana lähimarkkinastrategian toteutusta. Suomen Lähikaupan liiketoimintojen integraatio Keskon liiketoimintoihin, Siwa ja Valintatalo-kauppojen konversio K-Marketeiksi sekä kauppojen liiketoimintamallin muutos kauppiasliiketoimintamalliin ovat merkittäviä muutoshankkeita, joiden tavoitteiden saavuttamiseen sisältyy toiminnallisia ja taloudellisia riskejä.

### Rakentamisen ja talotekniikan yritysjärjestelyt

Onninen yritysoston integraatio Keskon liiketoimintoihin ja Kesko Senukain liiketoiminnan yhdistäminen Baltiassa ovat vaativia ja pitkäkestoisia hankkeita. Liiketoimintojen integraatioon ja yhtenäisten toimintamallien luomiseen liittyy riskejä, jotka voivat vaikeuttaa järjestelyille asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

### Digitaalisuuden aiheuttama voimakas muutos kaupan alalla

Vähittäiskaupan murroksessa liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen edellyttää aktiivisuutta ja vahvaa osaamista asiakkaita kiinnostavien digitaalisten palveluiden ja verkkokauppojen kehittämisessä, monikanavaisuuden hyödyntämistä sekä näitä tukevaa asiakaskommunikaatiota. Riski on, että osa perinteisistä kivijalkakaupoista muuttuu kannattamattomaksi ja verkkokaupan sekä digitaalisten palveluiden kehityshankkeet etenevät kilpailijoita hitaammin. Kilpailua voivat lisäksi kiristää uusilla liiketoimintamalleilla kaupan arvoketjuun tulevat yritykset.

### Ihmisten osaaminen ja työssä jaksaminen

Strategioiden toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Riskinä on, ettei kaupan ala houkuttele parhaita osaajia. Meneillään olevat yrityskaupat sekä muut merkittävät liiketoiminta- ja kehityshankkeet sekä kasvanut erikoisosaamisen tarve lisäävät avainhenkilöriskeä ja riippuvuutta yksittäisten henkilöiden osaamisesta.

### Tavarantoimittajat ja jakelukanavat

Yksittäisistä päämiehistä ja tavarantoimittajista voimakkaasti riippuvaisilla toimialoilla, kuten autokaupassa, voivat omistusjärjestelyt, päämiehen tai tavarantoimittajan strategiamuutokset sekä muutokset tuotevalikoimissa, tuotteiden hinnoittelussa ja jakelukanavaratkaisuissa merkitä kilpailukyvyn heikkenemistä, myynnin vähenemistä tai liiketoiminnan menetystä.

### Tuotteiden turvallisuus ja vastuullinen hankintakanava

Mikäli tuoteturvallisuuden valvonta epäonnistuu tai toimitusketjun laadun varmistus pettää, 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. Markkinatilanteen muuttuessa, liiketoiminnan uudelleenjärjestelyissä, verkkokaupan merkityksen kasvaessa tai ketjukonseptin toimimattomuuden takia riskinä on, että kauppapaikka tai kiinteistö muuttuu kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

### Liiketoiminnan keskeytyminen ja tietojärjestelmähäiriöt

Kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Häiriöitä voi aiheuttaa mm. laiterikot, ohjelmistovirheet tai ulkopuoliset kyber-uhat. Pitkäkestoiset toimintahäiriöt tietojärjestelmissä, maksuliikenteessä tai muualla toimitusketjussa voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin menetyksiä ja asiakastyytyväsyyden heikkenemistä.

### Vastuulliset toimintatavat ja maineen hallinta

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

### Lakien ja sopimusten noudattaminen

Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeä osa Keskon vastuullisuutta. Niiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetystä.

### Raportointi markkinoille

Keskon tavoite on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. 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. Riskinä on myös, että vakuutukset eivät kata kaikkia yllättäviä onnettomuuksia ja vahinkoja tai niiden vakuuttaminen ei ole kannattavaa.

### Rikollisuus ja väärinkäytökset

Yhä suurempi osa rikoksista tehdään tietoverkon välityksellä ja rikollisuus on muuttunut kansainvälisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Epäonnistuminen erityisesti maksutapahtumien ja henkilötietojen suojaamisessa voi aiheuttaa menetyksiä, vahingonkorvausvaatimuksia ja maineen vaarantumisen.

### Tulevaisuuden näkymät

Kesko-konsernin tulevaisuuden näkymiä arvioidaan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton osalta katsauskautta seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta (1/2017-12/2017) verrattuna katsauskauden päättymistä edeltävään 12 kuukauteen (1/2016-12/2016).

Yleinen taloustilanne ja kulutuskysynnän ennakoitu kehitys vaihtelevat Keskon eri toimintamaissa. Suomessa kaupan alan ennakoidaan kasvavan hieman. Suomen päivittäistavarakaupassa kilpailun ennakoidaan jatkuvan kireänä. Suomen rakentamisen ja talotekniikan kaupassa

markkinoiden ennakoidaan hieman parantuvan. Ruotsissa ja Norjassa markkinoiden ennakoidaan kasvavan, mutta kasvuvauhdin jonkin verran hidastuvan. Venäjän markkinakehityksen ennakoidaan pysyvän vaatimattomana. Baltian maissa markkinoiden ennakoidaan kasvavan.

Kesko-konsernin liikevaihdon ennakoidaan vuoden 2017 aikana ylittävän edellisen vuoden tason. Vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan vuonna 2017 ylittävän vuoden 2016 tason.

### Voitonjakoehdotus

Emoyhtiön voitonjakokelpoiset varat ovat 1 006 169 969,92 euroa, joista tilikauden voitto on 147 927 559,98 euroa.

Hallitus ehdottaa 3.4.2017 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 2,00 euroa osaketta kohden. Osingonmaksun täsmäytyspäivänä yhtiön hallussa oleville omille osakkeille ei makseta osinkoa.

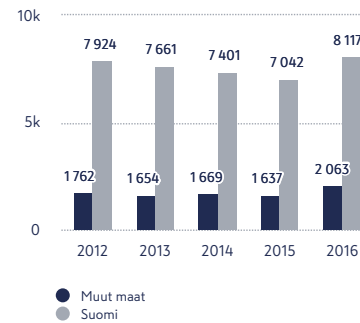
Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 1.2.2017 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 99 273 643 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 198 547 286,00 euroa.

### Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti kutsua koolle varsinaisen yhtiökokouksen 3.4.2017 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskukseen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun myöhempänä ajankohtana.

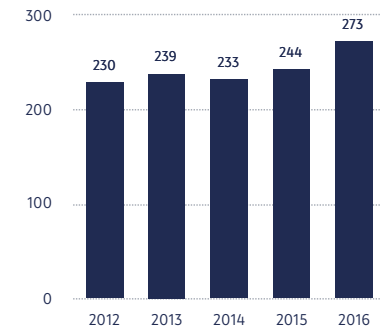
### Liikevaihto

Milj. €



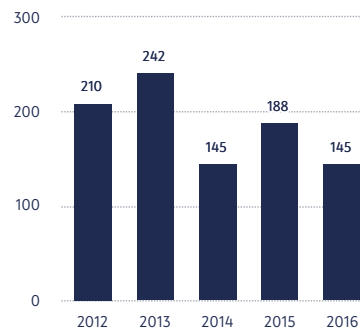
### Vertailukelpoinen liikevoitto

Milj. €

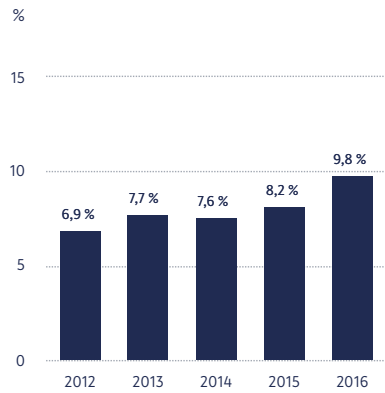


### Tulos ennen veroja

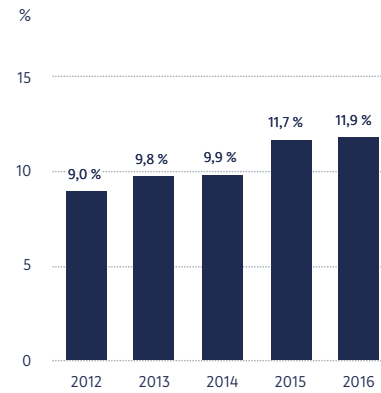
Milj. €



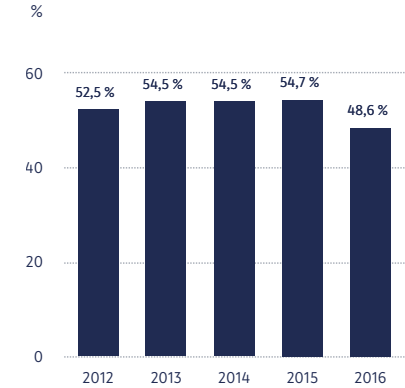
### Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto



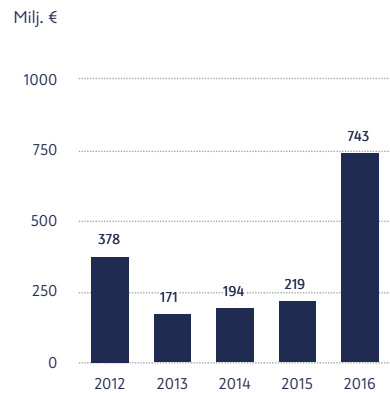
### Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto



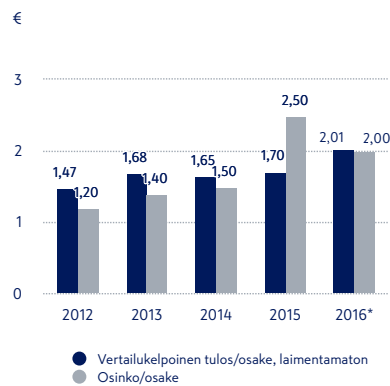
### Omavaraisuusaste



### Investoinnit

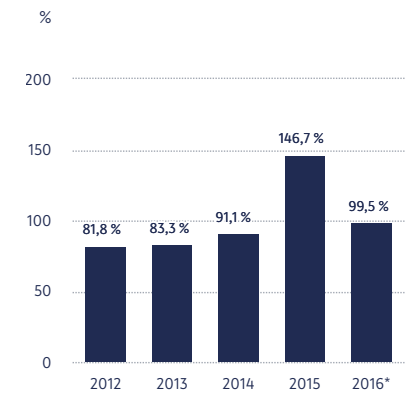


### Vertailukelpoinen tulos/osake ja osinko/osake



\* Ehdotus yhtiökokoukselle

### Osinko/tulos



\* Ehdotus yhtiökokoukselle

**Konsernin keskeiset tunnusluvut**

		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tuloslaskelma</b>						
Liikevaihto	Milj. €	9 686	9 315	9 071	8 679	10 180
Liikevaihdon muutos	%	2,4	-3,8	-2,6	-4,3	17,3
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	230,0	238,8	232,6	244,5	272,9
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	2,4	2,6	2,6	2,8	2,7
Tilikauden tulos (sis. määräysvallattomien omistajien osuuden)	Milj. €	136	185	108	117	114
Tilikauden tulos liikevaihdosta	%	1,4	2,0	1,2	1,4	1,1
<b>Kannattavuus</b>						
Oman pääoman tuotto	%	6,0	8,0	4,7	5,2	5,2
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto	%	6,9	7,7	7,6	8,2	9,8
Sidotun pääoman tuotto	%	8,3	10,2	6,4	9,3	6,4
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	9,0	9,8	9,9	11,7	11,9
<b>Rahoitus ja taloudellinen asema</b>						
Korolliset nettovelat	Milj. €	135,3	-126,4	-99,2	-448,1	123,3
Nettovelkaantumisaste	%	6,0	-5,4	-4,4	-20,0	5,8
Omavaraisuusaste	%	52,5	54,5	54,5	54,7	48,6
Korolliset nettovelat/käyttökate		0,4	-0,3	-0,3	-1,4	0,4
<b>Muut tunnusluvut</b>						
Investoinnit	Milj. €	378	171	194	219	743
Investoinnit liikevaihdosta	%	3,9	1,8	2,1	2,5	7,3
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	382	414	304	276	170
Investointien rahavirta	Milj. €	-391	-152	-182	217	-501
Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana		19 747	19 489	19 976	18 956	22 476
Henkilökunta, 31.12.		24 080	23 863	23 794	21 935	27 656

		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Osakekohtaiset tunnusluvut</b>						
Tulos/osake, laimennusvaikutuksella oikaistu	€	1,26	1,75	0,97	1,03	0,99
Tulos/osake, laimentamaton	€	1,27	1,75	0,97	1,03	0,99
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton	€	1,47	1,68	1,65	1,70	2,01
Oma pääoma/osake	€	22,48	22,96	22,05	21,82	20,44
Osinko/osake	€	1,20	1,40	1,50	2,50	2,00*
Osinko tuloksesta	%	94,5	79,9	154,7	243,8	201,3*
Vertailukelpoinen osinko tuloksesta	%	81,8	83,3	91,1	146,7	99,5*
Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu	€	3,88	4,17	3,07	2,79	1,71
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake, oikaistu		19,30	15,35	29,49	30,35	44,14
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake, oikaistu		19,60	15,35	31,16	31,57	47,80
Efektiivinen osinkotuotto, A-osake	%	4,9	5,2	5,3	8,0	4,6*
Efektiivinen osinkotuotto, B-osake	%	4,8	5,2	5,0	7,7	4,2*
Osakkeen kurssi 31.12.						
A-osake	€	24,39	26,80	28,56	31,12	43,85
B-osake	€	24,77	26,80	30,18	32,37	47,48
Osakkeen keskimurssi						
A-osake	€	23,71	24,85	29,06	31,85	37,30
B-osake	€	22,75	24,11	29,82	33,52	39,03
Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake	Milj. €	774	851	906	988	1 392
Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake	Milj. €	1 644	1 810	2 031	2 182	3 207
Pörssivaihto						
A-osake	Milj. kpl	2	1	2	2	2
B-osake	Milj. kpl	68	51	47	59	52
Suhteellinen vaihto						
A-osake	%	7,6	3,6	6,3	7,5	5,4
B-osake	%	102,0	77,0	69,5	87,0	74,3
Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin	1 000 kpl	98 472	99 136	99 161	99 114	99 249
A-osakkeen tuotto viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	-4,5	8,5	8,3	2,3	9,1
B-osakkeen tuotto						
Viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	-3,7	13,7	10,1	3,0	18,6
Kymmeneltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	14,6	13,4	10,2	7,7	6,6

\* Ehdotus yhtiökokoukselle

**Liikevaihto segmentteittäin**

Milj. €	1-12/2016	1-12/2015	Muutos-%
Päivittäistavara kauppa, Suomi	5 131	4 566	12,4
Päivittäistavara kauppa, muut maat*	105	107	-1,9
<b>Päivittäistavara kauppa yhteensä</b>	<b>5 236</b>	<b>4 673</b>	<b>12,0</b>
- josta segmenttien välistä	10	15	-34,3
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, Suomi	2 142	1 719	24,6
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, muut maat*	1 959	1 530	28,0
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä</b>	<b>4 100</b>	<b>3 250</b>	<b>26,2</b>
- josta segmenttien välistä	11	1	(..)
Autokauppa, Suomi	849	748	13,5
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>849</b>	<b>748</b>	<b>13,5</b>
- josta segmenttien välistä	0	0	-57,7
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-5	8	(..)
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>8 117</b>	<b>7 042</b>	<b>15,3</b>
<b>Muut maat yhteensä*</b>	<b>2 063</b>	<b>1 637</b>	<b>26,0</b>
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>10 180</b>	<b>8 679</b>	<b>17,3</b>

\* Liikevaihto muissa maissa kuin Suomessa (..) muutos yli 100 %

**Liikevoitto segmentteittäin**

Milj. €	1-12/2016	1-12/2015	Muutos
Päivittäistavara kauppa	93,0	249,4	-156,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	60,8	-57,2	118,0
Autokauppa	28,9	26,1	2,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-36,0	-23,7	-12,2
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>146,8</b>	<b>194,6</b>	<b>-47,8</b>

**Vertailukelpoinen liikevoitto segmentteittäin**

Milj. €	1-12/2016	1-12/2015	Muutos
Päivittäistavara kauppa	175,9	177,5	-1,5
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	97,9	63,6	34,4
Autokauppa	29,5	26,1	3,4
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-30,5	-22,7	-7,7
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>272,9</b>	<b>244,5</b>	<b>28,5</b>

**Konsernin tunnusluvut vuosineljänneksittäin**

	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
Liikevaihto, milj. €	2 082	2 227	2 203	2 166	2 013	2 610	2 792	2 765
Liikevaihdon muutos, %	-2,2	-6,0	-4,4	-4,4	-3,3	17,2	26,7	27,6
Liikevoitto, milj. €	-103,6	175,8	83,1	39,3	33,5	68,0	85,5	-40,3
Liikevoitto, %	-5,0	7,9	3,8	1,8	1,7	2,6	3,1	-1,5
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	26,5	76,4	82,5	59,1	32,3	79,1	98,2	63,3
Vertailukelpoinen liikevoitto, %	1,3	3,4	3,7	2,7	1,6	3,0	3,5	2,3
Rahoitustuotot/-kulut, milj. €	-0,3	-4,2	-3,5	0,9	2,7	1,7	-1,1	-4,3
Tulos ennen veroja, milj. €	-103,7	172,1	78,8	40,7	35,7	68,1	84,8	-43,5
Tulos ennen veroja, %	-5,0	7,7	3,6	1,9	1,8	2,6	3,0	-1,6
Sidotun pääoman tuotto, %	-18,1	31,9	17,6	8,2	6,7	12,3	13,6	-6,4
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	4,6	13,9	17,5	12,4	6,5	14,3	15,6	10,1
Oman pääoman tuotto, %	-19,9	28,0	8,9	4,8	5,1	9,8	12,8	-6,9
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %	3,1	10,6	10,6	9,2	4,8	11,7	14,7	8,4
Omavaraisuusaste, %	51,5	52,2	54,2	54,7	54,8	44,8	47,9	48,6
Investoinnit, milj. €	51,5	58,6	41,5	66,9	51,4	512,7	73,6	105,4
Tulos/osake, laimennettu, €	-1,11	1,48	0,43	0,22	0,28	0,49	0,63	-0,40
Oma pääoma/osake, €	21,30	21,21	21,41	21,82	22,13	20,31	20,84	20,44



## Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät</b>								
Myyntivoitot	0,3	99,6	1,2	0,1	1,3	2,9	0,8	-0,8
Myyntitappiot	-130,6	-1,0	-0,2	-	-	-0,3	-0,1	-70,6
Arvonalentumiset	-	-	-	-	-	-7,9	-3,1	-18,9
Rakennejärjestelyt	-	-	-	-19,3	0,0	-9,1	-4,6	-9,4
Muut erät	0,2	0,9	-0,4	-0,7	-	3,3	-5,7	-3,9
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa</b>	<b>-130,1</b>	<b>99,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-19,9</b>	<b>1,3</b>	<b>-11,1</b>	<b>-12,7</b>	<b>-103,6</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	2,1	-4,5	-10,4	-4,6	0,1	0,8	2,7	21,6
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä</b>	<b>-128,0</b>	<b>95,0</b>	<b>-9,7</b>	<b>-24,5</b>	<b>1,4</b>	<b>-10,3</b>	<b>-10,0</b>	<b>-82,0</b>
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>								
Liikevoitto	-103,6	175,8	83,1	39,3	33,5	68,0	85,5	-40,3
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-130,1	99,4	0,7	-19,9	1,3	-11,1	-12,7	-103,6
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>26,5</b>	<b>76,4</b>	<b>82,5</b>	<b>59,1</b>	<b>32,3</b>	<b>79,1</b>	<b>98,2</b>	<b>63,3</b>
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto-%</b>	<b>1,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>2,7</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>2,3</b>
Sidottu pääoma, keskiarvo	2 295	2 204	1 889	1 907	1 990	2 207	2 523	2 497
<b>Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %</b>	<b>4,6</b>	<b>13,9</b>	<b>17,5</b>	<b>12,4</b>	<b>6,5</b>	<b>14,3</b>	<b>15,6</b>	<b>10,1</b>
<b>Vertailukelpoinen tulos ennen veroja</b>								
Tulos ennen veroja	-103,7	172,1	78,8	40,7	35,7	68,1	84,8	-43,5
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-130,1	99,4	0,7	-19,9	1,3	-11,1	-12,7	-103,6
<b>Vertailukelpoinen tulos ennen veroja</b>	<b>26,4</b>	<b>72,7</b>	<b>78,2</b>	<b>60,6</b>	<b>34,5</b>	<b>79,2</b>	<b>97,5</b>	<b>60,2</b>

### Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
<b>Vertailukelpoinen tulos</b>								
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	26,4	72,7	78,2	60,6	34,5	79,2	97,5	60,2
Vähennettynä								
Tuloverot	-7,0	-19,4	-30,4	-14,0	-7,0	-14,3	-16,4	6,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	-2,1	4,5	10,4	4,6	-0,1	-0,8	-2,7	-21,6
<b>Vertailukelpoinen tulos</b>	<b>17,4</b>	<b>57,8</b>	<b>58,2</b>	<b>51,3</b>	<b>27,3</b>	<b>64,0</b>	<b>78,4</b>	<b>44,9</b>
Oma pääoma, keskiarvo	2 227	2 184	2 189	2 220	2 265	2 195	2 131	2 143
<b>Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %</b>	<b>3,1</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>	<b>9,2</b>	<b>4,8</b>	<b>11,7</b>	<b>14,7</b>	<b>8,4</b>
<b>Vertailukelpoinen emoyhtiön omistajille kuuluva tulos</b>								
Vertailukelpoinen tulos	17,4	57,8	58,2	51,3	27,3	64,0	78,4	44,9
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	-1,1	5,9	5,8	5,1	1,3	5,5	5,7	2,8
<b>Vertailukelpoinen emoyhtiön omistajille kuuluva tulos</b>	<b>18,5</b>	<b>51,9</b>	<b>52,5</b>	<b>46,1</b>	<b>26,0</b>	<b>58,6</b>	<b>72,7</b>	<b>42,1</b>
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 024	99 084	99 104	99 114	99 163	99 221	99 240	99 249
<b>Vertailukelpoinen tulos/osake, euroa</b>	<b>0,19</b>	<b>0,52</b>	<b>0,53</b>	<b>0,47</b>	<b>0,26</b>	<b>0,59</b>	<b>0,73</b>	<b>0,42</b>

### Liikevaihto segmenteittäin

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
Päivittäistavara-kauppa	1 103	1 149	1 171	1 249	1 094	1 353	1 367	1 422
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	773	883	857	736	695	1 046	1 238	1 121
Autokauppa	210	190	170	177	225	214	190	221
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-3	4	4	4	-1	-2	-3	1
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>2 082</b>	<b>2 227</b>	<b>2 203</b>	<b>2 166</b>	<b>2 013</b>	<b>2 610</b>	<b>2 792</b>	<b>2 765</b>

**Liikevoitto segmenteittäin**

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
Päivittäistavara-kauppa	35,2	115,8	45,0	53,4	30,2	44,1	44,8	-26,1
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	-144,7	61,5	36,8	-10,9	1,8	32,8	37,9	-11,7
Autokauppa	9,8	6,5	6,0	3,8	9,4	5,8	6,8	7,0
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-3,9	-8,0	-4,6	-7,1	-7,8	-14,7	-4,0	-9,5
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>-103,6</b>	<b>175,8</b>	<b>83,1</b>	<b>39,3</b>	<b>33,5</b>	<b>68,0</b>	<b>85,5</b>	<b>-40,3</b>

**Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät**

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
Päivittäistavara-kauppa	0,3	72,4	0,2	-1,0	-1,1	0,5	-4,4	-78,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	-130,4	27,0	1,0	-18,4	1,5	-5,1	-7,4	-26,1
Autokauppa	-	-	-	-	-	-	-	-0,6
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-	0,0	-0,6	-0,5	0,9	-6,5	-0,9	1,1
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>-130,1</b>	<b>99,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-19,9</b>	<b>1,3</b>	<b>-11,1</b>	<b>-12,7</b>	<b>-103,6</b>

**Vertailukelpoinen liikevoitto segmenteittäin**

Milj. €	1-3/2015	4-6/2015	7-9/2015	10-12/2015	1-3/2016	4-6/2016	7-9/2016	10-12/2016
Päivittäistavara-kauppa	34,9	43,3	44,8	54,5	31,3	43,6	49,2	51,9
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	-14,2	34,5	35,8	7,5	0,3	37,9	45,3	14,4
Autokauppa	9,8	6,5	6,0	3,8	9,4	5,8	6,8	7,5
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-3,9	-8,0	-4,1	-6,7	-8,7	-8,2	-3,1	-10,5
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>26,5</b>	<b>76,4</b>	<b>82,5</b>	<b>59,1</b>	<b>32,3</b>	<b>79,1</b>	<b>98,2</b>	<b>63,3</b>

## Tunnuslukujen laskentakaavat

### Kannattavuus

Oman pääoman tuotto, %	$(\text{Voitto/tappio ennen veroja} - \text{Tuloverot}) \times 100$ Oma pääoma raportointijakson alun ja lopun keskiarvo
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %	$(\text{Voitto/tappio oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja} - \text{Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien verovaikutuksella}) \times 100$ Oma pääoma raportointijakson alun ja lopun keskiarvo
Sidotun pääoman tuotto, %	$\text{Liikevoitto} \times 100$ $(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat})$ keskimäärin 12 kuukaudelta
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	$\text{Vertailukelpoinen liikevoitto} \times 100$ $(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat})$ keskimäärin 12 kuukaudelta
Käyttökate	Liikevoitto + Poistot + Arvonalentumiset

### Rahoitus ja taloudellinen asema

Omavaraisuusaste, %	$\text{Oma pääoma} \times 100$ $(\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakat})$
Netto-velkaantumisaste, %	$\text{Korolliset nettovelat} \times 100$ Oma pääoma
Korolliset nettovelat	Korolliset velat – Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat – Myytävissä olevat rahoitusvarat – Rahavarat
Korolliset nettovelat/käyttökate	$\text{Korolliset nettovelat}$ Käyttökate

### Osakekohtaiset tunnusluvut

Tulos/osake, laimennettu	$\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}$ Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä
Tulos/osake, laimentamaton	$\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}$ Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton	$\text{Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}$ Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä
Oma pääoma/osake	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma Osakkeiden laimentamaton lukumäärä tilinpäätöspäivänä
Osinko tuloksesta, %	$(\text{Osinko/osake}) \times 100$ $(\text{Tulos/osake})$
Hinta/voittosuhte (P/E)	Tilinpäätöspäivän osakekurssi $(\text{Tulos/osake})$
Efektiiivinen osinkotuotto-%	$(\text{Osinko/osake}) \times 100$ Tilinpäätöspäivän osakekurssi
Osakekannan markkina-arvo	Tilinpäätöspäivän osakekurssi x Osakkeiden lukumäärä
Liiketoiminnan rahavirta/osake	Liiketoiminnan rahavirta Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä
A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto	Tilinpäätöspäivän osakekurssi x Osakkeiden lukumäärä

# Osakeomistuksen jakautuminen

## Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2016

### Kaikki osakkeet

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	24 496 401	24,49
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	7 100 230	7,10
Julkisyhteisöt*	6 017 157	6,02
Kotitaloudet	25 140 166	25,14
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	5 290 423	5,29
Ulkomaiset	349 744	0,35
Hallintarekisteröidyt	31 625 631	31,62
<b>Yhteensä</b>	<b>100 019 752</b>	<b>100,00</b>

### A-osakkeet

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	18 441 913	58,11	18,44
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	4 097 314	12,91	4,10
Julkisyhteisöt*	401 002	1,26	0,40
Kotitaloudet	6 130 446	19,32	6,13
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	1 889 840	5,95	1,89
Ulkomaiset	21 179	0,07	0,02
Hallintarekisteröidyt	755 313	2,38	0,76
<b>Yhteensä</b>	<b>31 737 007</b>	<b>100,00</b>	<b>31,73</b>

### B-osakkeet

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	6 054 488	8,87	6,05
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	3 002 916	4,40	3,00
Julkisyhteisöt*	5 616 155	8,22	5,62
Kotitaloudet	19 009 720	27,84	19,01
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	3 400 583	4,98	3,40
Ulkomaiset	328 565	0,48	0,33
Hallintarekisteröidyt	30 870 318	45,21	30,86
<b>Yhteensä</b>	<b>68 282 745</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 31.12.2016

### Kaikki osakkeet

Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	13 834	35,11	735 255	0,74
101-500	14 102	35,79	3 771 603	3,77
501-1 000	4 900	12,44	3 856 491	3,86
1 001-5 000	5 105	12,96	11 192 661	11,19
5 001-10 000	788	2,00	5 591 464	5,59
10 001-50 000	555	1,41	11 244 776	11,24
50 001-100 000	65	0,16	4 648 968	4,65
100 001-500 000	39	0,10	7 805 124	7,80
500 001-999 999 999 999	16	0,04	51 173 410	51,16
<b>Yhteensä</b>	<b>39 404</b>	<b>100,00</b>	<b>100 019 752</b>	<b>100,00</b>

### A-Osakkeet

Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	2 864	36,03	124 616	0,39
101-500	1 916	24,10	495 374	1,56
501-1 000	1 038	13,06	894 864	2,82
1 001-5 000	1 449	18,23	3 526 671	11,11
5 001-10 000	351	4,42	2 478 311	7,81
10 001-50 000	279	3,51	5 961 278	18,78
50 001-100 000	32	0,40	2 253 856	7,10
100 001-500 000	15	0,19	3 525 577	11,11
500 001-999 999 999 999	5	0,06	12 476 460	39,31
<b>Yhteensä</b>	<b>7 949</b>	<b>100,00</b>	<b>31 737 007</b>	<b>100,00</b>

### B-Osakkeet

Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	11 957	35,33	661 383	0,97
101-500	13 036	38,51	3 492 651	5,11
501-1 000	4 093	12,09	3 151 020	4,61
1 001-5 000	3 985	11,77	8 396 440	12,30
5 001-10 000	426	1,26	3 032 853	4,44
10 001-50 000	283	0,84	5 479 867	8,03
50 001-100 000	33	0,10	2 403 071	3,52
100 001-500 000	23	0,07	4 656 401	6,82
500 001-999 999 999 999	11	0,03	37 009 059	54,20
<b>Yhteensä</b>	<b>33 847</b>	<b>100,00</b>	<b>68 282 745</b>	<b>100,00</b>

## 10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2016

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	4 017 154	4,02	40 171 540	10,42
2.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 491 771	3,49	27 148 568	7,04
3.	Kruunuvuoren Satama Oy	3 438 885	3,44	34 388 850	8,92
4.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 990 632	1,99	5 596 320	1,45
5.	Valluga-sijoitus Oy	1 340 439	1,34	13 404 390	3,48
6.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 147 164	1,15	10 610 205	2,75
7.	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	1 130 986	1,13	1 130 986	0,29
8.	Oy The English Tearoom Ab	1 000 000	1,00	1 000 000	0,26
9.	Valtion Eläkerahasto	950 000	0,95	950 000	0,25
10.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	896 968	0,90	896 968	0,23

## 10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2016

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	4 017 154	4,02	40 171 540	10,42
2.	Kruunuvuoren Satama Oy	3 438 885	3,44	34 388 850	8,92
3.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 491 771	3,49	27 148 568	7,04
4.	Valluga-sijoitus Oy	1 340 439	1,34	13 404 390	3,48
5.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 147 164	1,15	10 610 205	2,75
6.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 990 632	1,99	5 596 320	1,45
7.	K-ruokakauppiasyhdistys ry	484 336	0,48	4 843 360	1,26
8.	Heimo Välinen Oy	470 000	0,47	4 700 000	1,22
9.	Food Paradise Oy	469 541	0,47	4 695 410	1,22
10.	T.A.T. Invest Oy	198 020	0,20	1 931 600	0,50

## Johdon osakeomistus

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2016 lopussa 306 814 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 22 000 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 328 814 kpl, mikä edustaa 0,33 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,80 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2016 Kesko Oyj:n B-osakkeita 20 005 kappaletta, mitkä edustavat 0,02 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohdoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2016 Kesko Oyj:n B-osakkeita 104 678 kappaletta, mitkä edustavat 0,1 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,03 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

# Konsernitilinpäätös (IFRS)

## Konsernin tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2016	%	1.1.-31.12.2015	%
<b>Liikevaihto</b>	2	<b>10 180,4</b>	<b>100,0</b>	<b>8 678,9</b>	<b>100,0</b>
Myytyjen suoritteiden hankintameno		-8 718,7	-85,6	-7 540,4	-86,9
<b>Bruttokate</b>		<b>1 461,7</b>	<b>14,4</b>	<b>1 138,5</b>	<b>13,1</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	4 5	699,0	6,9	800,4	9,2
Henkilöstökulut	6 30	-722,8	-7,1	-544,8	-6,3
Vuokratulot		-458,1	-4,5	-407,7	-4,7
Markkinointikulut		-219,2	-2,2	-221,6	-2,6
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpito		-129,0	-1,3	-105,4	-1,2
Tietojärjestelmäkulut		-91,8	-0,9	-78,5	-0,9
Muut liikekulut	4	-231,4	-2,3	-249,6	-2,9
Poistot ja arvonalentumiset	11 12	-161,6	-1,6	-136,8	-1,6
<b>Liikevoitto</b>		<b>146,8</b>	<b>1,4</b>	<b>194,6</b>	<b>2,2</b>
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	7	15,0	0,1	10,4	0,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	7	-11,6	-0,1	-14,2	-0,2
Valuuttakurssierot	7	-4,4	0,0	-3,3	0,0
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>	7	<b>-1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-7,1</b>	<b>-0,1</b>
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista		-0,6	0,0	0,6	0,0
<b>Tulos ennen veroja</b>		<b>145,2</b>	<b>1,4</b>	<b>188,0</b>	<b>2,2</b>
Tuloverot	8	-31,4	-0,3	-70,7	-0,8
<b>Tilikauden tulos</b>		<b>113,8</b>	<b>1,1</b>	<b>117,4</b>	<b>1,4</b>

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2016	%	1.1.-31.12.2015	%
<b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>					
Emoyhtiön omistajille		98,6		101,6	
Määräysvallattomille omistajille		15,3		15,7	
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>					
Laimentamaton €	10	0,99		1,03	
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	10	0,99		1,03	



## Konsernin laaja tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Tilikauden tulos</b>		113,8	117,4
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	9 17	-11,1	23,0
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>			
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	9	10,4	-17,4
Rahavirran suojauksen arvomuutos	9	2,4	0,0
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvomuutos	9	0,5	1,1
Muut erät	9	-0,3	-0,3
<b>Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä</b>		<b>2,0</b>	<b>6,4</b>
<b>Tilikauden laaja tulos</b>		<b>115,8</b>	<b>123,8</b>
<b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		100,8	118,9
Määräysvallattomille omistajille		15,0	4,9

## Konsernitase

Milj. €	Liite	31.12.2016	%	31.12.2015	%
<b>VARAT</b>					
<b>Pitkäaikaiset varat</b>					
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	11	1 150,4		1 282,1	
Aineettomat hyödykkeet	12	430,5		168,4	
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista	13 37	107,9		99,2	
Myytavissä olevat rahoitusvarat	23 32	15,1		15,3	
Pitkäaikaiset saamiset	14 15 23	62,6		62,9	
Laskennalliset verosaamiset	16	5,8		3,9	
Eläkesaamiset	17	164,7		176,4	
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>		<b>1 937,1</b>	<b>43,9</b>	<b>1 808,3</b>	<b>43,7</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>					
Vaihto-omaisuus	18	978,9		735,0	
Korolliset saamiset	19 23	3,7		10,0	
Myyntisaamiset	19 23 32	831,2		581,7	
Tuloverosaamiset	19 23	21,2		2,0	
Muut korottomat saamiset	19 23	198,6		114,6	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat	23 32	93,3		374,2	
Myytavissä olevat rahoitusvarat	20 23 32	156,8		371,7	
Rahavarat		141,3		141,2	
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>2 424,9</b>	<b>55,0</b>	<b>2 330,5</b>	<b>56,3</b>
Myytavänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät	21	45,7	1,0	0,5	0,0
<b>Varat yhteensä</b>		<b>4 407,7</b>	<b>100,0</b>	<b>4 139,3</b>	<b>100,0</b>

Milj. €	Liite	31.12.2016	%	31.12.2015	%
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>					
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</b>					
Osakepääoma	22	197,3		197,3	
Ylikurssirahasto	22	197,8		197,8	
Muut rahastot	22	265,6		265,5	
Muuntoerot	22	-23,7		-44,6	
Arvonmuutosrahasto	22	3,2		0,2	
Kertyneet voittovarot		1 389,0		1 547,1	
		2 029,1	46,0	2 163,4	52,3
<b>Määräysvallattomien omistajien osuus</b>		<b>97,3</b>	<b>2,2</b>	<b>78,6</b>	<b>1,9</b>
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>2 126,3</b>	<b>48,2</b>	<b>2 241,9</b>	<b>54,2</b>
<b>Pitkäaikaiset velat</b>					
Korolliset pitkäaikaiset velat	23 24 32	358,7		258,3	
Korottomat pitkäaikaiset velat	23 32	40,2		42,2	
Laskennalliset verovelat	16	48,1		71,4	
Eläkeveloitteet	17	0,8		0,9	
Varaukset	25	14,9		15,6	
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>		<b>462,5</b>	<b>10,5</b>	<b>388,4</b>	<b>9,4</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>					
Lyhytaikaiset korolliset velat	23 32	156,0		180,8	
Ostovelat	23 26 32	1 069,2		795,1	
Muut korottomat velat	23 26 32	226,9		212,6	
Tuloverovelat	23 26 32	8,7		31,4	
Siirtovelat	23 26 32	316,2		251,3	
Varaukset	25	41,0		37,8	
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>1 818,0</b>	<b>41,2</b>	<b>1 509,0</b>	<b>36,5</b>
Myytavissä oleviin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat		0,8	0,0	-	-
<b>Velat yhteensä</b>		<b>2 281,3</b>	<b>51,8</b>	<b>1 897,3</b>	<b>45,8</b>
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>4 407,7</b>	<b>100,0</b>	<b>4 139,3</b>	<b>100,0</b>

## Konsernin rahavirtalaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>			
Tulos ennen veroja		145,2	188,0
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		137,6	127,6
Rahoitustuotot ja -kulut		1,0	7,1
Muut oikaisut	31	90,6	40,1
		<b>229,2</b>	<b>174,8</b>
<b>Käyttöpääoman muutos</b>			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-43,8	-1,8
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)		5,1	-43,9
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		-78,5	7,0
		<b>-117,2</b>	<b>-38,8</b>
<b>Maksetut korot ja muut rahoituskulut</b>			
Maksetut korot		-17,0	-17,6
Saadut korot		14,1	8,9
Saadut osingot		0,0	0,1
Maksetut verot		-84,1	-38,9
		<b>170,2</b>	<b>276,4</b>
<b>Investointien rahavirta</b>			
Investoinnit tytäryhtiöosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3	-427,5	-
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin	31	-	-11,0
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	31	-277,4	-203,8
Tytäryhtiöiden myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	31	160,9	-47,3
Osakkuus- ja yhteisyritysten pääoman palautus		-	9,5
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		44,0	470,4
Myytävänä olevien rahoitusvarojen luovutustulot		0,4	-
Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-1,5	-0,6
		<b>-501,1</b>	<b>217,1</b>

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		63,0	-58,6
Rahoitusleasingvelkojen maksut		-3,6	-2,8
Korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		2,0	1,8
Maksetut osingot		-249,5	-156,1
Oman pääoman korotus		12,6	-
Omien osakkeiden hankinta		-0,3	-
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)		364,5	-269,2
Muut erät		6,9	19,3
		<b>195,6</b>	<b>-465,7</b>
<b>Rahoituksen nettorahavirta</b>			
		<b>-135,3</b>	<b>27,8</b>
<b>Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos</b>			
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 1.1.	31	334,1	313,3
Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos		2,1	-7,1
		<b>200,8</b>	<b>334,1</b>

## Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

Milj. €	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma							Määräys- vallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
<b>Oma pääoma 1.1.2016</b>	197,3	463,4	-44,6	0,2	-27,5	1 574,6	2 163,4	78,6	2 241,9
Osakeperusteiset maksut					4,3		4,3		4,3
Omat osakkeet					-0,3		-0,3		-0,3
Osingonjako						-248,2	-248,2	-1,1	-249,3
Osakepääoman korotus								12,6	12,6
Tytäryhtiön myynti			10,2			-10,2	0,0		0,0
Vähemmistön hankinta		0,0				0,5	0,5	-7,8	-7,4
Muut muutokset		0,0				8,6	8,6		8,6
<b>Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä</b>		<b>0,0</b>	<b>10,2</b>		<b>4,0</b>	<b>-249,3</b>	<b>-235,1</b>	<b>3,7</b>	<b>-231,4</b>
Laajan tuloksen erät									
Tilikauden tulos						98,6	98,6	15,3	113,8
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						-14,0	-14,0		-14,0
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot		0,0	10,6				10,6	-0,2	10,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				3,1			3,1		3,1
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				0,7			0,7		0,7
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot					-0,7	2,8	2,1		2,1
Tilikauden laaja tulos yhteensä		0,0	10,6	3,0		87,2	100,8	15,0	115,8
<b>Oma pääoma 31.12.2016</b>	<b>197,3</b>	<b>463,4</b>	<b>-23,7</b>	<b>3,2</b>	<b>-23,5</b>	<b>1 412,4</b>	<b>2 029,1</b>	<b>97,3</b>	<b>2 126,3</b>

Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma								Määräys- vallattomien omistajien osuus	
Milj. €	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä	Oma pääoma yhteensä	
<b>Oma pääoma 1.1.2015</b>	197,3	463,3	-37,9	-0,9	-31,5	1 593,5	2 183,9	81,6	2 265,5
Osakeperusteiset maksut					4,0		4,0		4,0
Omat osakkeet					-0,1		-0,1		-0,1
Osingonjako						-148,7	-148,7	-7,3	-156,1
Vähemmistön hankinta					0,0	0,1	0,1	-0,6	-0,5
Muut muutokset		0,0	0,0			5,3	5,3	0,0	5,3
<b>Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>4,0</b>	<b>-143,3</b>	<b>-139,3</b>	<b>-8,0</b>	<b>-147,3</b>
Laajan tuloksen erät									
Tilikauden tulos						101,6	101,6	15,7	117,4
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						28,8	28,8		28,8
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot		0,0	-6,6				-6,6	-10,8	-17,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				0,0			0,0		0,0
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				1,4			1,4		1,4
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				-0,3		-5,8	-6,1		-6,1
Tilikauden laaja tulos yhteensä		0,0	-6,6	1,1		124,3	118,9	4,9	123,8
<b>Oma pääoma 31.12.2015</b>	<b>197,3</b>	<b>463,4</b>	<b>-44,6</b>	<b>0,2</b>	<b>-27,5</b>	<b>1 574,6</b>	<b>2 163,4</b>	<b>78,6</b>	<b>2 241,9</b>

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitetiedossa 22, muista laajan tuloksen eristä liitetiedossa 9 ja osakepalkkiojärjestelmistä liitetiedossa 30.

# Konsernitilinpäätöksen liitetiedot

## Liite 1. Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet

### Yrityksen perustiedot

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 2 000 kauppa Pohjoismaissa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä.

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

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:n pääkonttorista Sörnäistenkatu 2, Helsinki, sekä internet-osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Keskon hallitus on 1.2.2017 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

### Yleistä

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2015 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksessä ei ole sovellettu vapaaehtoisesti tilinpäätösstandardeja ennen niiden voimaantuloa. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot sisältävät myös suomalaisen kirjanpito- ja yhteisölain säädännön mukaisia vaatimuksia.

Tilikauden 2016 aikana ei otettu käyttöön uusia standardeja.

Konsernitilinpäätös esitetään miljoonina euroina ja se on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun ottamatta jäljempänä mainittuja, standardien edellyttämällä tavalla käypään arvoon arvostettuja eriä.

### Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määriin. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja oletuksista. Merkittävimmät tilanteet, joissa arvioita on käytetty, on kuvattu alla.

Tehtyjä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja arvioidaan jatkuvasti, ja ne perustuvat aikaisempaan kokemukseen ja muihin tekijöihin, kuten tulevaisuuden tapahtumia koskeviin odotuksiin, joiden uskotaan olevan olosuhteet huomioon ottaen kohtuullisia.

### Hankittujen varojen ja velkojen arvostus

Liiketoimintojen yhdistämisissä hankitut varat ja velat arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Hankittujen varojen ja velkojen kohdistuksen perusteena olevat käyvät arvot määritetään mahdollisuuksien mukaan saatavilla olevien markkina-arvojen mukaisesti. Jos markkina-arvoja ei ole saatavilla, arvostus perustuu omaisuuserän arvioituun tulontuottamiskykyyn ja sen tulevaan käyttötarkoitukseen Keskon liiketoiminnassa. Erityisesti aineettomien hyödykkeiden arvostaminen perustuu tulevien kassavirtojen nykyarvoihin ja edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista sekä omaisuuserien käytöstä.

### Arvon alentumistestaus

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoituiden rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. ([Liitetieto 12](#))

### Työsuhde-etuudet

Konsernilla on sekä maksu- että etuuspohjaisia eläkejärjestelyjä. Työsuhde-etuuksiin liittyvien erien laskennassa käytetään useita harkintaa vaativia tekijöitä. IAS 19 mukainen etuuspohjainen eläkelaskenta perustuu mm. seuraaviin johdon arvioita vaativiin tekijöihin ([Liitetieto 17](#)):

- tilikauden eläkekulun, eläkevelvoitteen ja nettorahoitusmenon laskemisessa käytettävä diskonttauskorko
- 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 arvonmuutokset vaikuttavat taseen eläkesaamisen määrään.

### Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettoarvoarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

### Myyntisaamiset

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukyvyssä voivat aiheuttaa muutoksia myyntisaamisten arvostukseen tulevina kausina.

### Varaukset

Varausten kirjausedellytysten olemassa olosta päätettäessä ja varausten määrää määritettäessä joudutaan käyttämään arvioita velvoitteen olemassaolosta ja määrästä. Arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvan velvoitteen määrän ja olemassaolon osalta.

### 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 mm. saamisten arvostuksessa, uudelleenjärjestelyvarausten määrittelyssä ja vuokrasopimusten luokittelussa.

### Konsolidointiperiaatteet

#### Tytäryhtiöt

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryhtiön äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan altistumista sijoituskohteen muuttuvalle tuotolle tai sitä, että sijoittaja on oikeutettu kohteen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä sijoituskohdetta koskevaa valtaansa. Hankitut tytäryhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä ajankohdasta lähtien, jona konserni on saanut määräysvallan ja siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntymisen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen määräysvaltaan oikeuttavat instrumentit ovat toteutettavissa tarkasteluajankohtana. Tytäryhtiöt on lueteltu liitteessä 37.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien

osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelmassa ja määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eränään taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

### Osakkuusyrietykset

Osakkuusyrietyksiä ovat yrietykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyrietysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrietyksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrietyksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyrietysten välillä eliminoidaan konsernin omistuosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Osakkuusyrietyksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyrietyssijoitus 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 yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyrietytys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen. Yhteisyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus yhteisyrietysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos

konsernin osuus yhteisyrietyksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus yhteisyrietyksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja yhteisyrietysten välillä eliminoidaan konsernin omistuosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Yhteisyrietyksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Yhteisyrietyssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

### Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisinä toimintoina olevina omaisuuserinä omistuosuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista.

Tytäryhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 37.

### Ulkomaanrahan määräiset erät

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämismuotoa. Euroalueen ulkopuolisten konserniyrietysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrietyksen toimintaympäristön valuutassa. Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on ollut euro 31.12.2016 asti, minkä vuoksi näiden yhtiöiden taseista ei ole realisoitunut konsernille merkittäviä kurssieroja. Venäjän kiinteistömarkkinoilla on tapahtunut muutos, jonka seurauksena yhä suurempi osa vuokrasopimuksista on sidottu ruplaan. Aiemmin vuokrat olivat pääosin europohjaisia. Vuokramarkkinan muutoksesta johtuen venäläisten kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on rupla 1.1.2017 alkaen.

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 niitä lainojen kurssimuutok-



sia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettoinvestointia ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot on kirjattu suojauslaskennan sääntöjen mukaisesti omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. 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 sekä euroalueen ulkopuolisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot ja näihin tehtyjen 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.

Hyperinflaatiomaissa toimivien yksiköiden taseen varat ja velat on muutettu vastaamaan muutunutta ostovoimaa ennen valuuttakurssimuuttoa. Näiden yksiköiden tuloslaskelma ja taseet on muutettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin. Vuonna 2016 konsernissa ei ollut hyperinflaatiomaiksi luokitelluissa maissa toimivia yksiköitä.

## Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvarat seuraaviin ryhmiin:

- käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
- myytävissä olevat rahoitusvarat
- lainat ja muut saamiset

Ryhmä valitaan alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä sen mukaan, mihin tarkoitukseen kyseinen rahoitusvara on hankittu.

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. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeus rahoitusvaran kassavirtaan on eräänntynyt tai siirtynyt pois konsernilta ja kun rahoitusvaran omistukseen liittyvät riskit ja hyödyt ovat siirtyneet pois konsernista.

Konserni arvioi rahoitusvarojen arvonalentumista jokaisena tilinpäätöspäivänä. Jos arvonalentumisesta on viitteitä, arvioidaan rahoitusvaroista kerrytettävissä oleva rahamäärä, joka on markkinahintaan tai kassavirtojen nykyarvomenetelmiin perustuva käypä arvo. Rahoitusvarojen käypä arvo perustuu juoksuajan mukaiseen korkonoteeraukseen. Arvonalentumistappio kirjataan, jos rahoitusvarojen kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumistappiot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin.

### Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin luokitellaan instrumentit, jotka on määritelty alkuperäisen luokittelun yhteydessä käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviksi (käyvän arvon option soveltaminen). Näitä instrumentteja hallinnoidaan käypään arvoon perustuen ja niihin kuuluvat konsernin rahoituspolitiikan mukaan määritellyt sijoitukset korkorahastoihin sekä muihin yli kolmen kuukauden korkopapereihin tehdyt sijoitukset. Näiden rahoitusvarojen korkotuotot ja käyvän arvon muutokset sekä rahastojen mahdolliset palkkionpalautukset on esitetty tuloslaskelmassa kyseisen luokan korkotuotoissa nettona.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin kuuluvat lisäksi kaikki johdannaiset, jotka eivät täytä IAS 39 suojauslaskennan kriteerejä. Johdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen toimivilla markkinoilla käytettyjä hintanoteerauksia. Ostoja ja myyntejä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoituseriä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan rahoituseriin, ellei johdannainen ole nimenomaan määritelty suojauslaskennan mukaiseksi suojausinstrumentiksi.

### **Myytävissä olevat rahoitusvarat**

Myytävissä olevat rahoitusvarat ovat johdannaissopimuksiin kuulumattomia varoja, jotka on alkuperäisen hankinnan yhteydessä nimenomaisesti määritelty tähän ryhmään. Myytävissä olevat rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon tilinpäätöshetkellä ja niiden käyvän arvon muutokset kirjataan omaan pääomaan ja esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien rahoitusvarojen käypä arvo määräytyy niiden markkina-arvon perusteella. Julkisesti noteeraamattomat rahoitusvarat arvostetaan hankintamenuun, jos niiden käypiä arvoja ei voida luotettavasti määrittää.

Myytävissä oleviin rahoitusvaroihin kuuluvien oman pääoman ehtoisten sijoitusten osingot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin. Myytävissä olevien rahoitusvarojen korkotuotot kirjataan kyseisen luokan mukaan rahoituseriin. Kun myytävissä oleviksi luokiteltu rahoitusvara myydään, omaan pääomaan kirjatut kertyneet käyvän arvon muutokset sisällytetään tuloslaskelmaan riville "Muut rahoitustuotot/-kulut".

### **Lainat ja muut saamiset**

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaissopimusten kuulumattomia varoja, joiden maksut ovat kiinteitä tai määritettävissä olevia ja joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Lainoihin ja muihin saamisiin sisältyvät myös myyntisaamiset ja muut saamiset. Nämä kirjataan jaksotettuun hankintamenuun efektiivisen koron menetelmää käyttäen.

### **Rahavarat**

Rahavarat sisältävät käteisen rahan ja pankkitalletukset. Konsernitasen rahavarat sisältävät myös toimialayhtiöiden harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaan liittyviä rahoja, jotka ovat myymälöiden pohjakassoina tai matkalla tilitettäväksi yhtiöille.

### **Rahoitusvelat**

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomeinoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuun käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Rahoituslimiittien ja rahoitusvelkojen järjestelypalkkiot jaksotetaan limiitin voimassaoloajalle. Rahoitusvelat luokitellaan pitkäaikaisiksi veloiksi, jos ni-

den 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 suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuuttariskiä suojattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osin 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. Rahavirran suojaukseen, kuten pitkäaikaiseen luottojärjestelyyn, liittyvien suojausinstrumenttien arvonmuutos kirjataan tehokkaalta osaltaan arvonmuutosrahastoon. Luottojärjestelyyn liittyvien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan lainoihin ja korkojohdannaisten arvonmuutos muihin korottomiin saamisiin tai velkoihin.

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 termiinkurssiin. 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 IAS 39 -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 luovutetaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

### Kytkeytyt johdannaiset

Konserni on laatinut menetelmäkuvaukset kytkeytyneiden johdannaisten tunnistamiseksi ja soveltaa niihin käyvän arvon laskentaa. Kytkeytyjä johdannaisia voi sisältyä Kesko-konsernissa sellaisiin sitoviin kaupallisiin sopimuksiin, jotka on määriteltävä valuutassa, joka ei ole kummankaan osapuolen toimintavaluutta ja jota ei yleisesti käytetä siinä taloudellisessa ympäristössä, jossa liiketoimi toteutuu. Kytkeytyneiden johdannaisten käyvän arvon määrittämisessä käytetään arvostushetken markkinahintoja ja arvonmuutos kirjataan tuloslaskelmaan.

### Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet on arvostettu taseessa alkupe- räiseen hankintamenuon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla. Hankittujen tytäryhtiöiden aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkel- lä käypään arvoon.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintamenu on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvatus hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusi- miseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten käyttöomaisuushyödyk- keiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä 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 käyttöomaisuushyödykkeiden jäännösarvo ja taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudel- lisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi pitkäaikaiseksi omaisuuseräksi.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina ja kuluina.

## Aineettomat hyödykkeet

### Liikearvo ja tavamerkit

Liikearvoja ei poisteta, vaan ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä arvonalentumisesta. Liikearvojen arvonalentumisen testaamista varten liikearvot on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvot arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon ja ennen 1.1.2004 hankituilta osin oletushankintamenoon vähennettynä arvonalentumisilla. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi. Liikearvosta kirjattua arvonalentumistappiota ei peruuteta.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta. Näihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy yrityshankintojen yhteydessä aktivoitu- ja tavamerkkejä, 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 vaikutusaijana. Tällaisia aineettomia hyödykkeitä ovat ohjelmistolisenssit, asiakassuhteet ja lisenssit, jotka on yritysos- tojen yhteydessä arvostettu hankinta-ajankohdan käypään arvoon sekä vuokraoikeudet, jotka poistetaan niiden todennäköisen vuokratkauden aikana.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Ohjelmistot ja -lisenssit	3–5 vuotta
Asiakas- ja toimittajasuhteet	10 vuotta
Lisenssit	20 vuotta

### Tutkimus- ja kehittämismenot

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan niiden syntymishetkellä, sillä konsernilla ei ole aktivoitunkelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

### Tietojärjestelmät

Uusien tietokoneohjelmistojen kehitysprojekteihin osallistuvien konsernin palveluksessa olevien henkilöiden palkkamenot ja muut välittömät menot aktivoidaan osaksi ohjelmistojen hankintamenoa. Tietokoneohjelmistot sisältyvät taseessa aineettomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintameno poistetaan ohjelmistojen taloudellisena vaikutusaijana. Ohjelmistojen ylläpitomenot kirjataan kuluksi syntymishetkellä.

### Rahoitusvaroihin kuulumattomien omaisuserien arvonalentumiset

Konsernissa arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa viitteitä siitä, että jonkin omaisuserän 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 omaisuserän käypää arvoa luovutuksesta aiheutuville menoilla vähennettynä tai sitä korkeampaa käyttöarvoa. Kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei useinkaan voida arvioida omaisuseräkohtaisesti. Tällöin, kuten myös liikearvon osalta, kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään sille rahavirtaa tuottavalle yksikölle, johon liikearvo tai muu omaisuserä kuuluu.

Arvonlennustappio kirjataan, mikäli omaisuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonlennustappio kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalennustappio peruutetaan, jos uudelleen arvioitaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuuserän arvonalennustappiota ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalennustappion kirjaimista. Liikearvosta tehtyä arvonalennustappiota ei peruuteta missään tilanteessa.

### Vuokrasopimukset

Konserni toimii sekä vuokralle antajana että vuokralle ottajana kiinteistöjen ja koneiden osalta. Vuokrasopimukset, joissa omistamiselle ominaiset riskit ja edut eivät siirry vuokralaiselle, luoki-

tellaan muiksi vuokrasopimuksiksi. Näihin sopimukseen liittyvät vuokrat kirjataan tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajan kuluessa.

Sellaiset vuokrasopimukset, joissa konsernille on siirtynyt olennainen osa omistamiselle ominaista riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingisopimuksiksi. Rahoitusleasingisopimuksella vuokrattu hyödyke merkitään taseeseen vuokra-ajan alkamisajankohtana vuokratun hyödykkeen käypään arvoon tai sitä alempaan vähimmäisvuokrien nykyarvoon. Rahoitusleasingisopimusten vuokravelvoitteet merkitään taseen korollisiin velkoihin. Maksettavat vuokrat jaetaan rahoituskuluksi ja velan vähennykseksi. Rahoitusleasinghyödykkeistä tehdään poistot hyödykkeen taloudellisen vaikutusajan tai sitä lyhyemmän vuokra-ajan kuluessa.

Konsernin vuokralle antamat hyödykkeet, joiden omistamiselle ominaiset riskit ja edut ovat olennaisilta osin siirtyneet vuokralle ottajalle, luokitellaan vastaavasti rahoitusleasingisopimuksiksi. Tällaisin sopimuksin vuokratut hyödykkeet kirjataan taseeseen saamisena. Saaminen kirjataan nykyarvoon. Rahoitusleasingisopimusten rahoitustuotto määritetään siten, että jäljellä oleva nettosijoitus tuottaa saman tuottoosentia vuokra-ajan kuluessa.

Myynti- ja takaisinvuokraustilanteissa myyntihinta ja tuleva vuokrameno ovat yleensä sidoksissa toisiinsa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy rahoitusleasingisopimus, kirjanpitoarvon ylittävää myyntituloa ei tulouteta välittömästi, vaan se merkitään velaksi taseeseen ja tuloutetaan vuokra-ajan kuluessa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy muu vuokrasopimus ja myynti on tehty käypään arvoon, mahdollinen voitto tai tappio kirjataan välittömästi.

Jos myyntihinta alittaa käyvän arvon, voitto tai tappio kirjataan välittömästi, elleivät vastaiset markkinahintaa pienemmät vuokrat kompensoi tappiota, jolloin tappio aktivoidaan ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Jos myyntihinta ylittää käyvän arvon, käyvän arvon ylittävä osuus merkitään taseeseen velaksi ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Mikäli käypä arvo myynnin ja takaisinvuokrauksen tapahtumahetkellä alittaa hyödykkeen kirjanpitoarvon, kirjataan kirjanpitoarvon ja käyvän arvon erotuksen suuruinen tappio välittömästi.

## Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Netto-realisointiarvolla tarkoitetaan tavanomaisessa liiketoiminnassa saatavaa arvioitua myyntihintaa, josta on vähennetty arvioidut myynnistä aiheutuvat välttämättömät menot. Hankintameno määritetään pääsääntöisesti painotetun keskihankintahinnan mukaan. Eräiden vaihto-omaisuusryhmien hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. 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.

## Myyntisaamiset

Myyntisaamiset on kirjattu kirjanpitoon alkuperäisen myynnin määräisenä. Arvonalentuminen kirjataan, kun on objektiivista näyttöä siitä, että arvonalentumistappio on syntynyt. Myyntisaamisten arvonalentuminen on konsernissa määritelty yhtenäisin perusteiden saamisen erääntymisen perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Arvonalentuminen kirjataan kuluksi muihin liiketoiminnan kuluihin. Jos aiemmin kuluksi kirjatusta eräästä saadaan myöhemmin suoritus, se kirjataan vähentämään muita liiketoiminnan kuluja.

## Myyttävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät ja lopetetut toiminnot

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta. Tilikausilla 2016 ja 2015 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

## Oma pääoma

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.

## Varaukset

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 merkittävimmitä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin sekä tappiollisiin vuokrasopimuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemuseräiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta. Vuokrasopimuksista muodostuu tappiollisia ja niistä kirjataan varaus, mikäli vuokratila jää tyhjäksi tai se vuokrataan edelleen maksettua vuokraa alemmalla vuokralla. Tyhjien vuokratilojen arvioidusta tappiosta jäljellä olevalta vuokraudelta sekä edelleen vuokratuista tiloista syntyvistä tappioista kirjataan varaus.

## Työsuhde-etuudet

### Eläkejärjestelyt

Konsernilla on sekä maksu- että etuusperusteisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista velvoitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuskien maksamisesta.

Etuusperusteisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä velvoitteita tai varoja tilikauden maksun suorittamisen jälkeen. Eläkevelvoite kuvaa tulevien maksettavista etuuksista johtuvien kassavirtojen nykyarvoa. Eläkevelvoitteiden nykyarvo on laskettu ennakoituun etuusyksikköön perustuvaa menetelmää (The Projected Unit Credit Method) käyttäen. Eläkemenot kirjataan kuluksi työntekijöiden palvelusaikana vakuutusmatemaattisten laskelmien perusteella. Eläkevelvoitteen nykyarvoa laskettaessa käytetään diskonttauskorkona yritysten liikkeelle laskemien korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuottoa. Näiden maturiteetti vastaa olennaisilta osin laskettavan eläkevastuun maturiteettia. Eläkejärjestelyn eläkevelvoitetta vastaavat varat on arvostettu tilinpäätöshetkellä käypiin arvoihin. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelman laajaan tulokseen.

### Osakeperusteiset maksut

#### Osakepalkkiot

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Taseen velka arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. 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.

### Tuloutusperiaatteet

Liikevaihtoon luetaan tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Myynnin oikaisueriin kirjataan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvitykset. Hyvitykset kirjataan osana myyntitapahtumaa käyvin arvoin. Kanta-asiakashyvitykset vaikuttavat niiden segmenttien liikevaihtoon, jotka myöntävät K-Plussa-kanta-asiakashyvityksiä ja harjoittavat vähittäiskauppatoimintaa.

Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille vähittäismyyjille sekä harjoittaa omaa vähittäismyyntiä. Tuotot tavaroiden mynnistä tuloutetaan, kun tavaroiden omistamiseen liittyvät merkittävät riskit, edut ja määräysvalta ovat siirtyneet ostajalle, ja on todennäköistä, että myyntiin liittyvä taloudellinen hyöty koituu konsernille. Pääsääntöisesti tavaroiden myynti on tuloutettavissa tavaran luovutushetkellä. Myynti kauppiaille ja muille jälleenmyyjille on laskutusmyyntiä. Vähittäismyynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu on suoritettu ja taloudellisen hyödyn saaminen palvelusuoritteesta on todennäköistä.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

### **Liiketoiminnan muut tuotot ja kulut**

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin varsinaiseen suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot, kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut erilaiset palvelukorvaukset ja provisiot. Liiketoiminnan muissa tuotoissa ja kuluissa esitetään myös aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden luovutuksesta syntyvät voitot ja tappiot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat voitot ja tappiot.

### **Vieraan pääoman menot**

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

Lainojen hankinnasta välittömästi johtuvat transaktiomenot, jotka liittyvät selkeästi tiettyyn lainaan, sisällytetään lainan alkuperäiseen jaksotettuun hankintamenuun ja jaksotetaan korkokuluksi efektiivisen koron menetelmää käyttäen.

### **Tuloverot**

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisu sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin, kun liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden 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. 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 etuus pohjaisista eläkejärjestelyistä, aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä (poistoero), varauksista sekä yrityshankintojen yhteydessä suoritetuista tase-erien käypiin arvoihin arvostuksista.

### **Osingonjako**

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.

## Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin

Niiden standardien ja tulkintojen lisäksi, jotka on esitetty vuoden 2016 tilinpäätöksessä, konserni ottaa käyttöön seuraavat julkaistut standardit, tulkinnat ja muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin vuoden 2017 tilinpäätöksessään tai myöhemmin.

### IFRS 9 Rahoitusinstrumentit

Standardi käsittelee rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelua, arvostamista ja kirjaamista. IFRS 9:n mukaan rahoitusvarat voidaan luokitella kolmeen arvostusryhmään: jaksotettu hankintameno, käypä arvo muiden laajan tuloksen erien kautta ja käypä arvo tulosvaikutteisesti. Ryhmä määräytyy alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä. Luokittelu riippuu liiketoimintamallista, jonka mukaan rahoitusvaroja hallinnoidaan, sekä instrumentin rahavirtojen ominaispiirteistä. Rahoitusvelkojen osalta standardi vastaa useimpia IAS 39:n mukaisia vaatimuksia. Tärkein muutos on se, että jos rahoitusvelkoihin on sovellettu käyvän arvon optiota, yhteisön omasta luottoriskistä johtuva käyvän arvon muutos kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, paitsi mikäli tämä johtaa kirjanpidolliseen epäsymmetriaan. Konsernin johto arvioi, että uusi standardi vaikuttaa vähäisissä määrin konsernin rahoitusvarojen kirjanpitokäsittelyyn.

Standardi tulee voimaan 1.1.2018. Standardi on hyväksytty EU:ssa.

### IFRS 15 Myyntituotot asiakassopimuksista

Standardi korvaa IAS 11 Pitkäaikaishankkeet ja IAS 18 Tuotot sekä niihin liittyvät tulkinnat. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan, kun asiakas saa määräysvallan tavarahan tai palveluun. Asiakas saa määräysvallan, kun se pystyy ohjaamaan tavarahan tai palvelun käyttöä ja saamaan siihen liittyvän hyödyn. Peruseriaatteena on, että myyntituotto kirjataan tavalla, joka kuvaa luvattujen tavaroiden tai palvelujen luovuttamista asiakkaalle, ja kirjattava määrä kuvastaa sitä rahamäärää, johon yritys odottaa olevansa oikeutettu kyseisiin tavaroita tai palveluja vastaan.

Kesko-konsernin tuotot koostuvat pääosin tavaroiden ja palveluiden myynnistä yritys- ja kuluttaja-asiakkaille kaupan alalle tavanomaisilla ehdoilla. Johto arvioi, että uuden standardin käyttöönotolla ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardilla ei myöskään

arvioida olevan vaikutusta asiakassopimukseen tai liiketoimintaan. Standardin käyttöönotolla arvioidaan olevan vain vähäisiä vaikutuksia liiketoiminnan tukiprosesseihin tai tietojärjestelmiin.

Standardi tulee voimaan 1.1.2018. Standardi on hyväksytty EU:ssa.

### IFRS 16 Vuokrasopimukset

IASB julkaisi 13.1.2016 uuden IFRS-standardin, IFRS 16 Vuokrasopimukset (Leases). Standardi käsittelee vuokrasopimusten määritelmää, kirjaamista, arvostamista ja järjestelyihin liittyviä liitetietoja. Standardin mukaan kaikki yli 12 kk pitkät vuokrasopimukset kirjataan taseen varaksi ja velaksi käyttäen ”right-of-use -mallia”.

Kauppapaikkaverkosto on K-ryhmälle strateginen kilpailutekijä. Kesko-konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kauppapaikkoja kaikissa toimintamaissaan. Vuoden 2016 lopussa Kesko-konsernilla oli yli 1 500 vuokratilaa, joiden vuokratilavuoto oli 2 957 milj. euroa.

Johto arvioi, että uudella vuokrasopimusstandardilla tulee olemaan merkittävä vaikutus yhtiön tuloslaskelmaan, taseeseen ja tunnuslukuihin.

Standardi tulee voimaan 1.1.2019. Standardia ei ole vielä hyväksytty EU:ssa.

Johto arvioi, että muilla julkaistuilla uusilla IFRS-standardeilla, IFRIC-tulkinnoin ja muutoksilla olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin ei ole olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen tai sen esittämiseen.



## Liite 2. Segmentti-informaatio

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimintasegmenteille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu päivittäistavarakaupasta, rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sekä autokaupasta. Segmenttien välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevoiton, vertailukelpoisen liikevoiton ja sidotun pääoman tuoton perusteella. Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävät liiketoimintojen lopettamiskulut ja uudelleenjärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Muilta osin johtoryhmän tulosseuranta vastaa kaikilta osin IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat segmenttien valuuttariskiä.

Segmentin sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa segmenteille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet, osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden, myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, korolliset saamiset sekä myytävänä olevat omaisuuserät. Sidotun pääoman velat sisältävät

ostovelat, osuuden muista korottomista veloista ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu segmenteille.

Sidottuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvai-  
kutteisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun  
ottamatta, myytävissä olevat rahoitusvarat, rahavarat eivätkä korolliset velat.

### Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan Suomessa. Ruokakesko harjoittaa liiketoimintaa K-kauppia-liiketoimintamallilla. Päivittäistavarakaupan Venäjän liiketoiminta myytiin 30.11.2016. Suomen Lähikauppa Oy:n oston myötä Ruokakesko toimii itse vähittäiskauppiina Suomessa. Siwojen ja Valintatalojen muuttaminen K-Marketeiksi aloitettiin toukokuussa 2016 ja vuoden loppuun mennessä muutettuja kauppiaa oli 223. Suomen Lähikauppa Oy:n nimi muutettiin syksyllä 2016 K-Market Oy:ksi. Suomessa on noin 900 K-kauppia-liiketoimintamallilla toimivaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-citymarket, K-supermarket ja K-market. Ruokakesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy harjoittaa hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan (HoReCa) päivittäistavaroiden tukkukauppaa Suomessa. K-citymarketin käyttötavara-  
kauppa toimii käyttötavaroiden vähittäismyyjänä Suomessa.

### Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaupassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rauta- ja sisustuskaupassa Kesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista ja kauppapaikkaverkostosta kaikissa toimintamaissa sekä kauppiaresursseista Suomessa. Konserni toimii itse vähittäiskauppiina Ruotsissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Vähittäiskaup-

paketjut ovat K-rauta, Rautia, Byggnakker (Norja), K-Senukai (Baltia) ja OMA (Valko-Venäjä). Rauta- ja sisustuskaupat palvelevat sekä kuluttaja- että ammattiasiakkaita. Kesko Oyj:n osti 1.6.2016 yritysasiakaskauppaan erikoistuneen Onninen Oy:n. Onninen on Itämeren alueen ja Skandinavian johtavia LVI- ja sähkötuotteiden ja -palveluiden tarjoajia. Yritysasiakaskauppaan erikoistuneella konsernilla on noin 150 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa sekä Venäjällä. Keskon liiketoiminta laajenee LVI- ja sähkötuoteryhmissä, ja se pystyy palvelemaan paremmin erityisesti urakoitsija-asiakkaita.

Lisäksi raportointisegmenttiin kuuluu maatalous- ja konekauppa Suomessa, konekauppa Baltiassa, vapaa-ajankauppa Suomessa sekä huonekalukauppa. Huonekalukaupan ketjuina toimivat Suomessa ja Baltiassa Asko ja Sotka. Vapaa-ajankauppaan kuuluvat Intersport ja Budget Sport sekä Kookenkä. Intersport harjoittaa urheiluvälinekauppaa Suomessa. Maatalous- ja konekauppa sisältää K-maatalouden ja Konekeskon toiminnot. Konekauppa on maarakennus-, ympäristö- ja maatalouskoneiden sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys.

### **Autokauppa**

Autokauppa käsittää VV-Auton liiketoiminnot. VV-Auto toimii Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen- ja MAN hyötyautojen maahantuojana ja markkinoijana Suomessa. VV-Auto harjoittaa myös autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omassa vähittäiskauppaliikkeissään. Joulukuussa 2016 VV-Auto hankki Oy AutoCarrera Ab:n, jonka myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyivät VV-Autolle.

### **Yhteiset toiminnot**

Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

## Segmentti-informaatio 2016

### Tulos

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Segmentin liikevaihto	5 235,6	4 100,3	849,2	123,4	10 308,5
josta sisäistä	-10,1	-11,2	-0,2	-106,7	-128,1
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>5 225,5</b>	<b>4 089,2</b>	<b>849,0</b>	<b>16,8</b>	<b>10 180,4</b>
Segmentin muut tuotot	527,2	169,6	4,4	10,8	712,0
josta sisäistä	-5,7	-8,8		1,5	-13,0
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>521,5</b>	<b>160,8</b>	<b>4,4</b>	<b>12,2</b>	<b>699,0</b>
Poistot	-73,0	-48,5	-9,0	-7,1	-137,6
Arvon alentumiset	-0,4	-17,6		-6,0	-24,0
<b>Liikevoitto</b>	<b>93,0</b>	<b>60,8</b>	<b>28,9</b>	<b>-36,0</b>	<b>146,8</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-82,9	-37,2	-0,6	-5,5	-126,2
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>175,9</b>	<b>97,9</b>	<b>29,5</b>	<b>-30,5</b>	<b>272,9</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-1,0
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					-0,6
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>145,2</b>

## Varat ja velat

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	791,5	661,6	95,9	28,9	2,9	1 580,9
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset	4,8	1,5	0,0	117,4	-0,6	123,0
Eläkesaamiset	40,6	16,2		107,9		164,7
Vaihto-omaisuus	233,3	601,4	144,1		0,0	978,9
Myyntisaamiset	294,5	486,6	51,1	14,8	-15,9	831,2
Muut korottomat saamiset	64,7	106,5	9,2	56,3	-15,0	221,6
Korolliset saamiset	0,8	2,9	0,0	60,8		64,5
Myytäväinä olevat omaisuuserät	2,6	42,7		0,5		45,7
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>1 432,9</b>	<b>1 919,5</b>	<b>300,3</b>	<b>386,5</b>	<b>-28,7</b>	<b>4 010,5</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						5,8
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat						93,3
Myytäväissä olevat rahoitusvarat						156,8
Rahavarat						141,3
<b>Varat yhteensä</b>	<b>1 432,9</b>	<b>1 919,5</b>	<b>300,3</b>	<b>386,5</b>	<b>-28,7</b>	<b>4 407,7</b>
Ostovelat	516,9	539,8	21,3	4,5	-13,4	1 069,2
Muut korottomat velat	229,6	212,3	76,3	59,5	-15,5	562,2
Varaukset	6,1	10,5	37,9	1,4		55,8
Myytäväinä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat		0,8				0,8
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>752,6</b>	<b>763,5</b>	<b>135,4</b>	<b>65,4</b>	<b>-28,8</b>	<b>1 688,1</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						514,6
Muut korottomat velat						30,6
Laskennalliset verovelat						48,1
<b>Velat yhteensä</b>	<b>752,6</b>	<b>763,5</b>	<b>135,4</b>	<b>65,4</b>	<b>-28,8</b>	<b>2 281,3</b>

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	680,3	1 156,1	164,8	321,1	0,2	2 322,4
Sidottu pääoma keskimäärin	827,6	1 000,4	123,9	337,8	-2,2	2 287,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	21,3	9,8	23,8	-9,0		11,9
Investoinnit	238,1	451,7	41,4	14,9	-3,0	743,1
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	10 338	15 630	817	871		27 656
Henkilökunta keskimäärin	8 200	12 744	780	752		22 476

## Segmentti-informaatio 2015

### Tulos

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Segmentin liikevaihto	4 672,9	3 249,8	747,9	129,4	8 799,9
josta sisäistä	-15,4	-0,6	-0,4	-104,6	-121,0
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>4 657,5</b>	<b>3 249,1</b>	<b>747,5</b>	<b>24,8</b>	<b>8 678,9</b>
Segmentin muut tuotot	607,9	187,6	4,3	14,7	814,5
josta sisäistä	-6,1	-10,0	0,0	2,0	-14,1
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>601,9</b>	<b>177,6</b>	<b>4,3</b>	<b>16,7</b>	<b>800,4</b>
Poistot	-69,1	-44,6	-8,0	-5,8	-127,6
Arvon alentumiset	0,0	-9,2			-9,2
<b>Liikevoitto</b>	<b>249,4</b>	<b>-57,2</b>	<b>26,1</b>	<b>-23,7</b>	<b>194,6</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	71,9	-120,8		-1,0	-49,9
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>177,5</b>	<b>63,6</b>	<b>26,1</b>	<b>-22,7</b>	<b>244,5</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-7,1
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					0,6
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>188,0</b>

## Varat ja velat

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	788,3	523,7	75,7	60,0	2,9	1 450,5
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset	4,7	0,2	0,0	110,2	-0,6	114,5
Eläkesaamiset	40,6	16,3		119,5		176,4
Vaihto-omaisuus	211,9	382,3	140,9		0,0	735,0
Myyntisaamiset	284,5	256,6	43,4	11,3	-14,1	581,7
Muut korottomat saamiset	50,5	60,7	4,1	24,2	-21,0	118,5
Korolliset saamiset	3,8	3,8	0,3	63,1		71,0
Myyttävänä olevat omaisuuserät				0,5		0,5
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>1 384,3</b>	<b>1 243,5</b>	<b>264,4</b>	<b>388,8</b>	<b>-32,8</b>	<b>3 248,1</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						3,9
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat						374,2
Myyttävissä olevat rahoitusvarat						371,7
Rahavarat						141,2
<b>Varat yhteensä</b>	<b>1 384,3</b>	<b>1 243,5</b>	<b>264,4</b>	<b>388,8</b>	<b>-32,8</b>	<b>4 139,3</b>
<b>Velat</b>						
Ostovelat	424,4	355,3	17,4	7,7	-9,8	795,1
Muut korottomat velat	233,5	131,3	69,2	88,8	-15,7	507,2
Varaukset	4,0	16,6	31,9	0,9		53,4
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>661,9</b>	<b>503,3</b>	<b>118,6</b>	<b>97,5</b>	<b>-25,4</b>	<b>1 355,7</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						439,1
Muut korottomat velat						31,2
Laskennalliset verovelat						71,4
<b>Velat yhteensä</b>	<b>661,9</b>	<b>503,3</b>	<b>118,6</b>	<b>97,5</b>	<b>-25,4</b>	<b>1 897,3</b>

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Eliminoinnit	Yhteensä
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	722,4	740,3	145,8	291,3	-7,4	1 892,4
Sidottu pääoma keskimäärin	871,4	823,0	103,7	292,2	-7,1	2 083,2
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	20,4	7,7	25,2			11,7
Investoinnit	128,9	55,3	16,0	18,5	-0,2	218,5
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	8 364	12 270	783	518		21 935
Henkilökunta keskimäärin	6 420	11 269	780	487		18 955



## Konserninlaajuiset tiedot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Päivittäistavara-kauppa toimii Suomessa ja toimi vuoden 2016 marraskuun loppuun asti Venäjällä. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä ja autokauppa Suomessa.

Liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna. Muut maat sisältää Venäjän, Valko-Venäjän ja Puolan.

<b>2016</b>						
<b>Milj. €</b>	<b>Suomi</b>	<b>Muut Pohjoismaat</b>	<b>Baltian maat</b>	<b>Muut</b>	<b>Eliminoinnit</b>	<b>Yhteensä</b>
Liikevaihto	8 133,6	899,6	661,8	502,7	-17,4	10 180,4
Varat	3 035,7	332,5	258,9	383,3		4 010,5
Investoinnit	630,1	3,1	24,7	85,2		743,1
Henkilöstö keskimäärin	10 714	1 327	4 597	5 838		22 476

<b>2015</b>						
<b>Milj. €</b>	<b>Suomi</b>	<b>Muut Pohjoismaat</b>	<b>Baltian maat</b>	<b>Muut</b>	<b>Eliminoinnit</b>	<b>Yhteensä</b>
Liikevaihto	7 056,8	627,2	584,1	426,8	-16,0	8 678,9
Varat	2 357,1	182,3	216,3	492,5		3 248,1
Investoinnit	130,6	4,2	4,1	79,6		218,5
Henkilöstö keskimäärin	8 300	988	4 508	5 160		18 955

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.

## Liite 3. Yrityshankinnat ja myydyt omaisuuserät

### Yrityshankinnat

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti 12.4.2016 Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Kesko Oyj osti 1.6.2016 Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. VV-Auto Group Oy osti 1.12.2016 Oy AutoCarrera Ab:n koko osakekannan, jonka myötä VV-Autolle siirtyi Porschen maahantuonti- ja jälleenmyyntioikeudet.

Milj. €	Suomen Lähikauppa	Onninen-konserni	Oy Auto-Carrera Ab
<b>Maksettu vastike</b>	54	364	27
<b>Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä</b>			
Aineettomat hyödykkeet	5	94	2
Aineelliset hyödykkeet ja sijoitukset	33	21	1
Vaihto-omaisuus	33	227	9
Saamiset	12	238	4
Laskennallinen verosaaminen	22	3	-
Rahat ja pankkisaamiset	8	17	0
<b>Varat yhteensä</b>	<b>113</b>	<b>599</b>	<b>16</b>
Ostovelat, muut velat, varaukset	134	275	7
Laskennallinen verovelka	0	16	1
<b>Velat yhteensä</b>	<b>134</b>	<b>291</b>	<b>8</b>
<b>Hankittu nettovarallisuus yhteensä</b>	<b>-22</b>	<b>309</b>	<b>8</b>
<b>Liikearvo</b>	<b>76</b>	<b>55</b>	<b>19</b>

Milj. €	Suomen Lähikauppa	Onninen-konserni	Oy Auto-Carrera Ab
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>			
Maksettu vastike	-54	-364	-25
Hankitut rahavarat	8	17	0
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	<b>-46</b>	<b>-347</b>	<b>-25</b>

### Suomen Lähikauppa Oy

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti 12.4.2016 Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Osakekauppana toteutetun yritystoston velaton kauppahinta oli 54 milj. euroa.

Suomen Lähikauppa on keskittynyt lähellä asiakkaita sijaitseviin päivittäistavara-kauppoihin. Yrityskauppa tukee Keskon strategiaa, jonka yksi painopistealue on lähikauppaverkoston kasvattaminen ja uudistaminen.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä Tritonille maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yrityshankinnan rahavirtavaikutuksesta.

Hankinnasta syntyvä liikearvo, 76 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan erityisesti hankinnasta ja logistiikasta, markkinoinnista, kauppapaikkaverkoston kehityksestä, tietojärjestelmäkuluista sekä hallinnosta. Kesko arvioi saavansa yrityskaupasta synergiahyötyjä käyttökattausalla (EBITDA) yli 30 milj. euroa vuodessa vuodesta 2018 alkaen. Synergiahyötyjen saavuttaminen edellyttää konversiokustannuksia Suomen Lähikaupalta hankittujen kauppojen uudistamiseen. Liikevoiton vertailukelpoisuuteen vaikuttavina uudelleenjärjestelykuluina käsiteltävät kauppojen ja verkoston muutoskustannukset ovat vuosina 2016–2018 yhteensä noin 30 milj. euroa. Hankinnassa syntynyt liikearvo ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen.

Tammi-joulukuun 2016 konsernin tulokseen sisältyy yrityshankinnasta aiheutuvia kuluja 1,2 milj. euroa, joista merkittävimpänä varainsiirtovero 0,6 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Suomen Lähikaupan vaikutus huhti-joulukuun liikevaihtoon oli 575 milj. euroa. Vaikutus huhti-joulukuun vertailukelpoiseen liikevoittoon oli -7,4 milj. euroa ja synergiahyödyt huomioiden -3,2 milj. euroa. Jos yrityshankinta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 795 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut -17 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

#### **Onninen Oy**

Kesko Oyj osti 1.6.2016 Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. Osakekauppana toteutetun yritysosaston velaton kauppahinta oli 364 milj. euroa.

Onninen on Itämeren alueen ja Skandinavian johtavia LVI- ja sähkötuotteiden ja -palveluiden tarjoajia. Yritysiasiakkauppaan erikoistuneella konsernilla on noin 140 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa sekä Venäjällä. Keskon liiketoiminta laajenee LVI- ja sähkötuoteryhmissä, ja se pystyy palvelemaan paremmin erityisesti urakoitsija-asiakkaita. Tämän lisäksi Kesko saa uusia asiakkuuksia infra- ja teollisuusasiakasryhmistä.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä Onvest Oy:lle maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yrityshankinnan rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet ja tavaramerkit) on yhteensä 94 milj. euroa. Lyhytaikaisten myyntisaamisten tasearvo vastaa niiden käypää arvoa.

Hankinnasta syntyvä liikearvo, 55 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan toteutuvan pääosin yhteisiä asiakkuuksia hyödyntämällä, hankinnassa ja logistiikassa, kauppapaikkaverkoston kehityksessä sekä ICT:ssä ja hallinnossa. Kesko arvioi saavansa yrityskaupasta

synergiaetuja käyttökattetasolla (EBITDA) noin 30 milj. euroa vuodessa vuodesta 2020 alkaen. Synergiahyötyjen saavuttaminen edellyttää investointeja sekä kertaluonteisia kustannuksia. Synergiaetujen yhteenlasketun nettokassavirtavaikutuksen arvioidaan olevan noin 25 milj. euroa positiivinen vuosina 2016-2019. Hankinnassa syntynyt liikearvo ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen.

Tammi-joulukuun 2016 konsernin tulokseen sisältyy yrityshankinnasta aiheutuvia kuluja 6,8 milj. euroa, joista merkittävimpänä varainsiirtovero 5,8 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Onnisen vaikutus kesä-joulukuun liikevaihtoon oli 908 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen kesä-joulukuun liikevoittoon oli 18,2 milj. euroa, jota rasitti vaihto-omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 5,1 milj. euroa. Jos yrityshankinta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 1 500 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut 17,7 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

#### **Oy AutoCarrera Ab**

Joulukuussa Kesko Oyj:n tytäryhtiö VV-Auto Group Oy osti Oy AutoCarrera Ab:n koko osakekannan. Kaupan myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyivät VV-Autolle. Osakekauppana toteutetun yritysosaston kauppahinta oli 27 milj. euroa.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä myyjille maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yrityshankinnan rahavirtavaikutuksesta.

Hankinnasta syntyvä liikearvo, 19 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja ja kasvupotentiaalia, joita odotetaan toteutuvan Porschen kasvattaessa VV-Auton autovalikoimaa. Hankinta tuo myös synergiaetuja autokaupan prosesseissa kuten hankinnat, kauppapaikkaverkosto, logistiikka, ICT ja hallinto. Hankinnassa syntynyt liikearvo ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen.

Joulukuun tulokseen sisältyy yrityshankinnasta syntyneitä kuluja 0,6 milj. euroa, joista merkittävimpanä on varainsiirtovero 0,4 milj. euroa.

AutoCarreran vaikutus joulukuun liikevaihtoon oli 4,4 milj. euroa. Vaikutus joulukuun vertailukelpoiseen liikevoittoon oli -0,0 milj. euroa, jota rasitti vaihto-omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 0,1 milj. euroa. Jos yrityshankinta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 45 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut 2,2 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

Vuonna 2015 Kesko-konsernilla ei ollut liiketoimintojen yhdistämisinä käsiteltäviä yrityshankintoja.

### Myydyt omaisuuserät

Heinäkuussa 2016 Kesko myi OOO Johastonin osakkeet ja luopui samalla Intersport-liiketoiminnasta Venäjällä.

Marraskuussa 2016 Kesko myi päivittäistavarakaupan liiketoiminnan Venäjällä Lenta Ltd:lle. Yrityskaupan kokonaiskauppahinta oli noin 178 milj. euroa ja siitä kirjattiin 69 milj. euron vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntitappio.

Vuonna 2015 Kesko myi tavarataloketju Anttila Oy:n saksalaiselle pääomasijoittajalle 4K INVESTILLE yhden miljoonan euron kauppahinnalla. Kaupan toteutuspäivä oli 16.3.2015. Kaupasta kirjattiin 130 milj. euron vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntitappio.

Vuonna 2015 Kesko, AMF Pensionsförsäkring ja Ilmarinen perustivat yhteisen kiinteistösiirtoyhtiön. Kesko myi perustetulle yhteisyritykselle kauppapaikkojaan sekä Suomesta että Ruotsista. Kaupasta kirjattiin 75,6 milj. euron vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntivoitto.

Lisäksi Kesko myi vuonna 2015 neljä kiinteistöä Keskon Eläkekassalle. Kaupasta kirjattiin vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntivoitto 22,9 milj. euroa.

## Liite 4. Liiketoiminnan muut tuotot ja muut liikekulut

### Liiketoiminnan muut tuotot

Milj. €	2016	2015
Palvelukorvaukset	535,3	544,3
Vuokratuotot	41,9	44,5
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	3,3	102,7
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	5,2	6,6
Muut	113,3	102,3
<b>Yhteensä</b>	<b>699,0</b>	<b>800,4</b>

Palvelukorvaukset ovat pääosin ketjuyritysten maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyy vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä 1,8 milj. euroa (101,0 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavista eristä on kerrottu lisää liitteessä 5.

### Muut liikekulut

Milj. €	2016	2015
Muut liikekulut	-161,9	-112,2
Aineellisten hyödykkeiden ja osakkeiden myyntitappiot	-65,8	-130,6
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset*	-3,7	-6,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-231,4</b>	<b>-249,6</b>

\* Sisältää kytkettyjen johdannaisten arvonmuutoksia.

**Tilintarkastajien palkkiot**

Milj. €	2016	2015
<b>Tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers</b>		
Tilintarkastus	0,9	0,8
Veroneuvonta	0,1	0,1
Muut palvelut	0,3	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>
<b>Muut tilintarkastustoimistot</b>		
	2,0	1,2

**Liite 5. Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät**

Milj. €	2016	2015
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	4,2	101,2
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntitappiot	-71,0	-131,8
Arvon alentumistappiot	-30,0	-
Rakennajärjestelyt	-23,1	-19,3
Muut erät	-6,3	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-126,2</b>	<b>-49,9</b>

Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävät liiketoimintojen lopettamiskulut ja uudelleenjärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvon alentumiset on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Vuoden 2016 vertailukelpoisuuteen vaikuttaviin eriin sisältyy Venäjän päivittäistavarakaupan myyntitappio 69,2 milj. euroa, arvonalentumiset 30,0 milj. euroa, Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin liittyvät kulut 11,4 milj. euroa ja rakennejärjestelyihin sisältyvät yritysostojen varainsiirtoverot 6,9 milj. euroa. Rauta- ja sisustuskaupan kiinteistöjen toimintavaluutta muutettiin 31.12.2016 Venäjän kiinteistömarkkinan muutoksesta johtuen eurosta ruplaksi ja tästä johtuen kiinteistöihin kohdistettiin 15 milj. euron arvonalentumiskirjaus. Vuoden 2015 vertailukelpoisuuteen vaikuttaviin eriin sisältyy Anttilan myyntitappio 130 milj. euroa, kiinteistöjen myynneistä kirjatut 101,0 milj. euron myyntivoitot sekä Intersport Venäjän liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyen arvonalennuksia ja varauksia yhteensä 17,2 milj. euroa.

**Liite 6. Henkilöstökulut, johdon palkat ja henkilöstön määrä**

Milj. €	2016	2015
Palkat ja palkkiot	-574,7	-440,2
Sosiaalikulut	-57,5	-43,2
Eläkkeet	-78,3	-55,0
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	2,2	0,5
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-80,5	-55,5
Osakeperusteiset maksut	-12,3	-6,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-722,8</b>	<b>-544,8</b>

Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhte-etuuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitetiedossa 33 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitetiedossa 30.

## Konserniyhtiöiden toimitusjohtajien ja hallitusten palkat ja palkkiot

Milj. €	2016	2015
Toimitusjohtajien palkat (luontoisetuineen)	8,0	6,0
Hallitusten jäsenten palkkiot	0,4	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>8,3</b>	<b>6,4</b>

## Konsernin henkilökunta keskimäärin

	2016	2015
Päivittäistavara-kauppa	8 200	6 420
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	12 744	11 269
Autokauppa	780	780
Yhteiset toiminnot	752	487
<b>Yhteensä</b>	<b>22 476</b>	<b>18 956</b>

## Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2016	2015
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot</b>		
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	11,3	7,8
Korkotuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	0,7	0,8
Korkotuotot myytävissä olevista rahoitusvaroista	1,6	1,6
Myyntivoitot myytävissä olevista rahoitusvaroista	1,0	0,1
Muut rahoitustuotot	0,4	0,1
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>15,0</b>	<b>10,4</b>

Milj. €	2016	2015
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenuun kirjatuista rahoitusveloista	-10,8	-11,6
Myyntitappiot myytävissä olevista rahoitusvaroista	0,0	-1,1
Muut rahoituskulut	-0,8	-1,6
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-11,6</b>	<b>-14,2</b>
<b>Valuuttakurssierot</b>		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-4,4	-3,3
<b>Valuuttakurssierot yhteensä</b>	<b>-4,4</b>	<b>-3,3</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>	<b>-1,0</b>	<b>-7,1</b>

Korkokuluihin sisältyy rahoitusleasingsopimuksista tilikauden kuluksi kirjattuja korkoja 0,1 milj. euroa (0,2 milj. euroa).

USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn realisoituneiden korkojohdannaisten suojaustulos kirjataan nettona korkokuluihin yhdessä lainan korkojen kanssa.

## Tuloslaskelmaan kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2016	2015
Myynti	-0,1	-0,1
Muut tuotot	2,7	6,6
Ostot	0,2	0,2
Muut kulut	-3,7	-5,4
Rahoitustuotot ja -kulut	-4,4	-3,3
<b>Yhteensä</b>	<b>-5,3</b>	<b>-2,1</b>

## Liite 8. Tuloverot

Milj. €	2016	2015
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-41,3	-83,4
Edellisten tilikausien verot	-0,8	0,0
Laskennalliset verot	10,7	12,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-31,4</b>	<b>-70,7</b>

## Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäyslaskelma

Milj. €	2016	2015
Tulos ennen veroja	145,2	188,0
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-29,0	-37,6
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	3,3	3,0
Verovapaiden tulojen vaikutus	0,6	2,8
Vähennyskelvottomien kulujen vaikutus	-7,1	-32,8
Verotuksellisten tappioiden vaikutus	-4,9	-5,7
Konserniyhdistelyn vaikutus	6,4	-0,3
Edellisten tilikausien verot	-0,8	0,0
Verokantamuutoksen vaikutus	0,3	0,3
Muut	-0,2	-0,4
<b>Verot tuloslaskelmassa</b>	<b>-31,4</b>	<b>-70,7</b>

1.1.2017 Norjassa voimaan astuvan yritysverokannan muutos tilikauden 2016 laskennallisiin veroihin oli 0,3 milj. euroa. 1.1.2016 Norjassa voimaan astuneen yritysverokantamuutoksen vaikutus tilikauden 2015 laskennallisiin veroihin oli 0,3 milj. euroa.

## Liite 9. Muut laajan tuloksen erät

### Muut laajan tuloksen erät ja niihin liittyvät verot

Milj. €	2016			2015		
	Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen	Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	-14,0	2,8	-11,1	28,8	-5,8	23,0
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	10,4		10,4	-17,4		-17,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	3,1	-0,6	2,4	0,0	0,0	0,0
Myytävisissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos	0,7	-0,1	0,5	1,4	-0,3	1,1
Muut erät	-0,3		-0,3	-0,3		-0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>12,5</b>	<b>-6,1</b>	<b>6,4</b>

## Liite 10. Osakekohtainen tulos

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.

	2016	2015
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. €</b>	98,6	101,6
<b>Osakkeiden lukumäärä</b>		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 248 794	99 113 741
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 248 794	99 113 741
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>		
Laimentamaton €	0,99	1,03
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	0,99	1,03



## Liite 11. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

2016 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Yhteensä 2016
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	357,2	1 184,2	508,5	83,3	71,1	2 204,4
Muuntoerot	0,9	4,2	7,0	1,0	0,2	13,3
Lisäykset	13,5	68,4	58,3	5,8	86,2	232,2
Yrityshankinnat	1,4	11,2	44,9	0,2	1,7	59,4
Vähennykset	-2,4	-19,9	-55,3	-0,4	-0,7	-78,6
Yritysmyyntit	-52,1	-180,8	-34,4	-26,1	-2,7	-296,0
Siirrot erien välillä	-15,7	-8,6	1,7	-5,5	-54,8	-82,7
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>302,8</b>	<b>1 058,9</b>	<b>530,7</b>	<b>58,4</b>	<b>101,1</b>	<b>2 052,0</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-11,7	-486,1	-391,3	-33,1		-922,3
Muuntoerot		-1,4	-2,9	-0,5		-4,8
Yritysmyyntien kertyneet poistot ja arvonalennukset	9,6	40,8	15,8	4,3		70,4
Vähennysten kertyneet poistot		11,4	44,9	-0,2		56,1
Siirtojen kertyneet poistot		25,9	3,6	5,2		34,8
Tilikauden poisto ja arvonalennukset	-4,0	-76,1	-48,8	-6,9		-135,8
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-6,1</b>	<b>-485,6</b>	<b>-378,7</b>	<b>-31,2</b>		<b>-901,6</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>345,5</b>	<b>698,1</b>	<b>117,2</b>	<b>50,2</b>	<b>71,1</b>	<b>1 282,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>296,6</b>	<b>573,3</b>	<b>152,0</b>	<b>27,2</b>	<b>101,1</b>	<b>1 150,4</b>

2015 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Yhteensä 2015
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	426,0	1 513,0	547,0	97,1	48,0	2 631,1
Muuntoerot	-0,5	-7,8	-6,4	-1,1	0,0	-15,6
Lisäykset	6,3	61,9	41,0	6,3	65,5	180,9
Vähennykset	-74,8	-419,5	-76,5	-20,5	-0,2	-591,6
Siirrot erien välillä	0,2	36,6	3,4	1,5	-42,2	-0,4
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>357,2</b>	<b>1 184,2</b>	<b>508,5</b>	<b>83,3</b>	<b>71,1</b>	<b>2 204,4</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-11,7	-550,1	-408,7	-36,5		-1 007,0
Muuntoerot		1,2	3,0	0,3		4,5
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot		125,9	55,6	10,1		191,7
Tilikauden poisto ja arvonalennukset		-63,2	-41,2	-7,1		-111,5
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-11,7</b>	<b>-486,1</b>	<b>-391,3</b>	<b>-33,1</b>		<b>-922,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>414,3</b>	<b>962,9</b>	<b>138,3</b>	<b>60,7</b>	<b>48,0</b>	<b>1 624,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>345,5</b>	<b>698,1</b>	<b>117,2</b>	<b>50,2</b>	<b>71,1</b>	<b>1 282,1</b>

### Aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin sisältyy rahoitusleasingsopimuksilla vuokrattuja koneita ja kalustoa seuraavasti:

Milj. €	2016	2015
Hankintameno	23,4	26,8
Kertyneet poistot	-15,3	-21,5
<b>Kirjanpitoarvo</b>	<b>8,1</b>	<b>5,3</b>

## Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

2016 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä 2016
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	101,6	70,9	229,5	8,4	410,3
Muuntoerot	0,0	1,8	2,3		4,1
Lisäykset	152,2		25,1	14,6	191,8
Yrityshankinnat		58,3	39,6	6,2	104,0
Yritysmyyntit	-0,1		-9,8		-9,9
Vähennykset			-10,5	-0,2	-10,7
Siirrot erien välillä	-4,0		8,0	-10,7	-6,7
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>249,6</b>	<b>131,0</b>	<b>284,0</b>	<b>18,3</b>	<b>682,9</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-60,6	-7,4	-174,0	0,0	-241,8
Muuntoerot	0,1	-0,4	-1,8		-2,1
Yritysmyyntien kertyneet poistot	0,1		3,8		3,9
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,6		10,5		11,1
Tilikauden poisto ja arvonalennukset			-23,4		-23,4
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-59,7</b>	<b>-7,8</b>	<b>-184,9</b>	<b>0,0</b>	<b>-252,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>41,0</b>	<b>63,5</b>	<b>55,5</b>	<b>8,4</b>	<b>168,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>189,9</b>	<b>123,3</b>	<b>99,1</b>	<b>18,3</b>	<b>430,6</b>

2015 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä 2015
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	145,2	72,9	213,2	11,5	442,7
Muuntoerot	0,1	-2,0	-2,8	0,0	-4,6
Lisäykset			19,1	6,5	25,6
Vähennykset	-43,8		-4,4	-5,4	-53,6
Siirrot erien välillä			4,3	-4,2	0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>101,6</b>	<b>70,9</b>	<b>229,5</b>	<b>8,4</b>	<b>410,3</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-104,2	-7,8	-152,9		-264,8
Muuntoerot	-0,1	0,5	2,4		2,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	43,8		1,8		45,6
Tilikauden poisto ja arvonalennukset			-25,3		-25,3
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-60,6</b>	<b>-7,4</b>	<b>-174,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-241,8</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>41,0</b>	<b>65,1</b>	<b>60,4</b>	<b>11,5</b>	<b>177,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>41,0</b>	<b>63,5</b>	<b>55,5</b>	<b>8,4</b>	<b>168,4</b>

Muut aineettomat hyödykkeet sisältää muita pitkävaikutteisia menoja, joista 55,4 milj. euroa (33,4 milj. euroa) on ohjelmistoja ja lisenssejä.

## Liikearvot ja aineettomat oikeudet segmenteittäin

Milj. €	Tavaramerkit* 2016	Liikearvo 2016	Diskonttauskorko (WACC)** 2016	Tavaramerkit* 2015	Liikearvo 2015	Diskonttauskorko (WACC)** 2015
Päivittäistavara kauppa		76,1	6,0	-	-	-
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa						
Byggmakker, Norja	25,9		7,0	24,5		6,0
Onninen	58,3	55,1	7,1	-	-	-
Kesko Senukai, Baltia		20,5	7,0		18,3	7,0
K-rauta Rus, Venäjä		14,5	11,0		14,6	11,4
Indoor, Suomi	39,1	4,1	7,0	39,1	4,1	6,0
Autokauppa		19,7	7,0		0,2	
<b>Yhteensä</b>	<b>123,3</b>	<b>189,9</b>		<b>63,5</b>	<b>37,2</b>	

\* Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika

\*\* Verojen jälkeen, korkoa käytetty arvonalentumistestauksessa

Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty raportoitavia segmenttejä alhaisemmalle tasolle autokauppaa lukuunottamatta. Yksiköt on määritelty ketjutasolle. Konekeskon Yamarin-liiketoimintaan liittyvä liikearvo, 3,8 milj. euroa, on esitetty myytävissä olevina pitkäaikaisina omaisuusserinä.

Taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi aineettomiin hyödykkeisiin sisältyvien tavaramerkkien (brändit) osalta, koska niiden on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittelemättömän ajan. Arvio perustuu siihen, että ei ole ennakoitavissa rajaa sille ajanjaksolle, jona aikana nämä tavaramerkit kerryttävät rahavirtaa konsernille. Tavaramerkit sisältyvät yrityshankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuusseriin.

Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta ja aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

### Liikearvojen ja aineettomien hyödykkeiden arvonalennustestaus

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalennustestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoituvat rahavirratt 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. Tämän ajanjakson jälkeiset rahavirratt on arvioitu 1,0–4,0 %:n (1,0–4,0 %) kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden.

Diskonttauskorkona on käytetty segmenteittäin ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuotto prosentti, markkinariskipremio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maarismit. Laskentaparametrien päivityksen seurauksena diskonttauskorot laskivat edellisvuoteen verrattuna Venäjällä ja nousivat Norjassa ja Suomessa.

### Arvonalentumistappiot

Tilikausien 2016 ja 2015 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei ole kohdistunut arvonalennuksia.

### Herkkyysanalyysi

Keskeiset muuttujat arvonalennustestauksessa ovat käyttökateprosentti ja diskonttauskorko. Herkimmät oletuksissa tapahtuville muutoksille ovat rakentamisen ja talotekniikan kaupan Byggmakker-liiketoimintaan liittyvä tuotemerkki ja Venäjän liiketoimintaan liittyvä liikearvo. Näissä yli 0,3 %–0,5 % -yksikön aleneminen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalennustilanteen. Arvioitaessa muita rahavirtaa tuottavia yksiköitä johdon arvioiden mukaan minkään keskeisen muuttujan ennakoitavissa oleva muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa yksikön kerrytettävissä oleva rahamäärä alittaisi sen kirjanpitoarvon.

## Liite 13. Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista

Milj. €	2016	2015
Kirjanpitoarvo 1.1.	99,2	92,2
Osuus tilikauden tuloksesta	-1,3	0,2
Lisäykset	9,9	16,3
Pääoman palautus	0,0	-9,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>107,9</b>	<b>99,2</b>

Osakkuus- ja yhteisyritysosakkeille ei ole hintanoteerauksia.

## Tiedot pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä konsernin omistusosuus niiden yhteenlasketuista varoista, veloista, liikevaihdosta ja voitosta/tappiosta:

Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Voitto/ tappio	Omistus- osuus, %
<b>2016</b>					
Mercada Oy, Helsinki	668,9	624,0	48,3	3,8	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	257,3	131,9	12,9	8,5	49,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	30,2	0,3	0,0	2,7	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	86,8	0,3	1,4	7,4	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,2	1,7	9,1	0,0	30,0
Muut	43,8	35,7	0,1	-0,1	
<b>Yhteensä</b>	<b>1 094,1</b>	<b>793,9</b>	<b>71,8</b>	<b>22,3</b>	
<b>2015</b>					
Mercada Oy, Helsinki	670,7	627,3	26,9	10,2	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	261,7	148,5	13,1	7,2	49,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	27,3	0,0	-	1,6	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	79,3	0,2	1,4	4,5	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,4	1,9	9,3	0,2	30,0
Muut	4,4	3,1	0,2	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>1 050,8</b>	<b>781,0</b>	<b>51,0</b>	<b>23,6</b>	

## Liite 14. Pitkäaikaiset saamiset

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2016

Milj. €	2018	2019	2020	2021	2022–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	1,4	0,0		0,2	0,4	1,8
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	1,5				56,0	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,3	2,9	0,0	0,0	0,0	3,3
<b>Yhteensä</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>56,4</b>	<b>62,6</b>

Korottomien pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2015

Milj. €	2017	2018	2019	2020	2021–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	1,4	0,0		0,0	0,4	1,9
Rahoitusleasingisaamiset	0,3					0,3
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä		1,5			56,0	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,4	0,4	2,3	0,1	0,1	3,3
<b>Yhteensä</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>0,1</b>	<b>56,5</b>	<b>62,9</b>

## Liite 15. Rahoitusleasingisaamiset

Milj. €	2016			2015		
	Vähimmäis-leasing-saamiset	Kertymätön rahoitus-tuotto	Vähimmäis-leasing-saamisten nykyarvo	Vähimmäis-leasing-saamiset	Kertymätön rahoitus-tuotto	Vähimmäis-leasing-saamisten nykyarvo
Rahoitusleasingisaamiset erääntyvät seuraavasti:						
Yhden vuoden kuluessa	0,3	0,0	0,3	2,7	0,0	2,7
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	-	-	-	0,3	0,0	0,3
Yli viiden vuoden kuluttua	-	-	-	-	-	-
<b>Rahoitusleasingisaamiset yhteensä</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>

## Liite 16. Laskennalliset verot

### Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2016 aikana

Milj. €	1.1.2016	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2016
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Varaukset	9,6	0,3		0,0	0,1	10,0
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,1	0,0				0,1
Vahvistetut tappiot	8,3	-3,2		2,1	18,4	25,6
Muut väliaikaiset erot	19,8	0,1	-0,6	1,3	-1,1	19,4
<b>Yhteensä</b>	<b>37,8</b>	<b>-2,8</b>	<b>-0,6</b>	<b>3,4</b>	<b>17,3</b>	<b>55,1</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	49,6	-12,2			-6,5	30,9
Käyvän arvon kohdistus	9,3	-1,5		0,3	15,3	23,5
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	35,3	0,6	-2,8			33,1
Muut väliaikaiset erot	11,0	0,2	0,2	0,7	-2,2	9,9
<b>Yhteensä</b>	<b>105,2</b>	<b>-12,9</b>	<b>-2,7</b>	<b>1,1</b>	<b>6,6</b>	<b>97,4</b>
Laskennallinen nettoverovelka	67,5					42,3

### Nettoverovelka jakautuu taseessa

Milj. €	2016	2015
Laskennallisiin verosaamisiin	5,8	3,9
Laskennallisiin verovelkoihin	48,1	71,4
<b>Yhteensä</b>	<b>42,3</b>	<b>67,5</b>

Laskennallisten verosaamisten muut väliaikaiset erot sisältää konsernin laskentaperiaatteiden noudattamisesta aiheutuvaa laskennallista verosaamista 3,6 milj. euroa ja paikallisten kirjanpitojen ja verotuksen jaksotuseroista aiheutuvaa laskennallista verosaamista 4,2 milj. euroa.



## Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2015 aikana

Milj. €	1.1.2016	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2016
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Varaukset	13,2	-0,7			-2,9	9,6
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,3	-0,2				0,1
Vahvistetut tappiot	10,1	0,8		-2,6		8,3
Muut väliaikaiset erot	18,0	9,9	0,0	-1,2	-6,9	19,8
<b>Yhteensä</b>	<b>41,5</b>	<b>9,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-9,8</b>	<b>37,8</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	54,1	-4,5				49,6
Käyvän arvon kohdistus	11,3	-1,6		-0,4		9,3
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	29,5	0,0	5,8			35,3
Muut väliaikaiset erot	9,8	1,4	0,3	-0,5		11,0
<b>Yhteensä</b>	<b>104,7</b>	<b>-4,7</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>105,2</b>
Laskennallinen nettoverovelka	63,2					67,5

## Vahvistetut tappiot

Konsernilla oli 31.12.2016 käyttämättömiä vahvistettuja tappioita 169,0 milj. euroa, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska tilinpäätöspäivänä on epätodennäköistä, että konsernille kertyisi lähitulevaisuudessa verotettavaa tuloa, jota vastaan tappioita voitaisiin hyödyntää.

## Vahvistetut tappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, eräänntyvät seuraavasti:

Milj. €	2017	2018	2019	2020	2021	2022–	Yhteensä
	0,8	9,0	8,6	7,6	1,6	141,3	169,0

Konsernitilinpäätökseen ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista, koska tytäryhtiöiden voitonjako on konsernin päätäntävällässä, eikä vero vaikutuksen toteutumiseen johtava voitonjako ole todennäköinen lähitulevaisuudessa.

## Liite 17. Eläkesaamiset

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. Keskon Eläkekassan myöntämä lisäeläketurva on etuus-pohjainen eläkejärjestely.

Ulkomaisista tytäryhtiöistä Norjassa on eläkejärjestely, joka luokitellaan etuuspohjaiseksi eläkejärjestelyksi. Norjan etuuspohjaiseen järjestelyyn liittyvän nettovelan määrä 31.12.2016 oli 0,2 milj. euroa (0,3 milj. euroa). Norjan etuuspohjaista eläkejärjestelyä ei ole sisällytetty alla oleviin taulukoihin, koska sen vaikutus konsernin lukuihin on merkityksetön. Muissa ulkomaisissa tytäryhtiöissä olevat eläkejärjestelyt hoidetaan paikallisten määräysten ja käytännön mukaan ja ne ovat maksuperusteisia eläkejärjestelyitä.

### Keskon Eläkekassa

Keskon Eläkekassa on osakkaidensa oma eläkelaitos, joka tarjoaa lisäeläketurvan niille toiminta-piiriin kuuluville työntekijöille, jotka ovat jäseninä Eläkekassan A-osastossa. A-osasto on suljettu 9.5.1998. 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 kuului vuoden 2016 lopussa 2 717 jäsentä, joista aktiiveja oli 641 ja eläkkeen saajia 2 076. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan veloitteesta on 96,7 % (96,7 %). 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. eläkeveloitteen laskentaan ja veloitteen kattamiseen liittyen. Eläkeveloitteen tulee olla täysimääräisesti katettu järjestelyyn kuuluvilla varoilla, tilapäistä katevajausta sallitaan vain poikkeuksellisesti. Lisäksi säädökset sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä eläkeveloitteen katteena olevan omaisuuden katekelvopaisuudesta ja sijoitusriskien hajauttamisesta.

Kesko-konserni ennakoii, että se ei maksa kannatusmaksua Eläkekassalle vuoden 2017 aikana.

#### Taseen etuuspohjainen eläkesaaminen määräytyy Keskon Eläkekassan osalta seuraavasti:

Milj. €	2016	2015
Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	-300,4	-266,1
Järjestelyn varojen käypä arvo	464,5	442,4
<b>Nettomääräinen saaminen taseessa</b>	<b>164,1</b>	<b>176,4</b>
<b>Taseen nettomääräisen saamisen muutos:</b>		
Tilikauden alussa	176,4	147,2
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	2,2	0,5
Uudelleenarvostus	-14,1	28,8
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	-0,4	-0,4
<b>Tilikauden lopussa</b>	<b>164,1</b>	<b>176,4</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2016	-266,4	442,8	176,4
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-1,8		-1,8
Korkomeno/-tuotto	-6,0	10,0	4,1
	<b>-7,8</b>	<b>10,0</b>	<b>2,2</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		26,6	26,6
Demograafiset muutokset			0,0
Rahoitusolettamamuutokset	-41,4		-41,4
Kokemusperäiset muutokset	0,7		0,7
	<b>-40,7</b>	<b>26,6</b>	<b>-14,1</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		-0,4	-0,4
Maksetut etuudet	14,7	-14,7	0,0
<b>31.12.2016</b>	<b>-300,4</b>	<b>464,5</b>	<b>164,1</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2015	-289,3	436,5	147,2
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-2,8		-2,8
Korkomeno/-tuotto	-6,5	9,8	3,3
	<b>-9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>0,5</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		11,5	11,5
Demograafiset muutokset	0,6		0,6
Rahoitusolettamamuutokset	9,0		9,0
Kokemusperäiset muutokset	7,7		7,7
	<b>17,4</b>	<b>11,5</b>	<b>28,8</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		-0,4	-0,4
Maksetut etuudet	14,5	-14,5	0,0
<b>31.12.2015</b>	<b>-266,4</b>	<b>442,8</b>	<b>176,4</b>

**Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2016**

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	100,3	56,5	156,8
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	26,5	37,0	63,5
Sijoitusrahastot	35,0	17,2	52,2
Kiinteistöt		147,4	147,4
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	4,7		4,7
Sijoitusrahastot	32,8		32,8
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	22,7		22,7
<b>Yhteensä</b>	<b>222,0</b>	<b>258,1</b>	<b>480,1</b>

**Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2015**

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	89,7	43,0	132,7
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	26,5	31,6	58,1
Sijoitusrahastot	30,3	18,4	48,7
Kiinteistöt	-	159,3	159,3
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	6,0	-	6,0
Sijoitusrahastot	27,8	-	27,8
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	26,5	-	26,5
<b>Yhteensä</b>	<b>206,8</b>	<b>252,3</b>	<b>459,1</b>

Milj. €	2016	2015
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	23,0	15,7
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	179,5	186,1

**Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset:**

	2016	2015
Diskonttaus korko	1,50 %	2,30 %
Palkankorotus oletus	2,30 %	2,20 %
Inflaatio	1,80 %	1,70 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	2,10 %	1,90 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	10	10

### Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2016	2015
Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	16	15
Diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	15,0	15,2
1–10 vuotta	118,6	118,6
10–20 vuotta	112,4	111,5
20–30 vuotta	78,0	77,5
Yli 30 vuotta	70,7	71,5
<b>Yhteensä</b>	<b>394,6</b>	<b>394,3</b>

### Suomen eläkeuudistus

Suomen lakisääteistä eläketurvaa on uudistettu ja muutokset astuvat voimaan 1.1.2017. Uudistusten tavoitteena on pidentää työuria, jotta lakisääteisen työeläkejärjestelmän rahoitus ja riittävä eläketurva voidaan taata myös tulevaisuudessa.

Tilikauden 2016 aikana Eläkekassan sääntöjä muutettiin siten, että Eläkekassan lisäeläke-etuudessa ei kompensoida lakisääteisen eläkeiän noususta aiheutuvaa heikennystä lakisääteisessä eläketurvassa. Sääntömuutoksen vaikutus etuusperusteisen velvoitteen määrään oli 2 milj. euroa velvoitetta pienentävä, mikä on kirjattu 31.12.2016 tilinpäätökseen.

### Eläkejärjestelyyn liittyvät riskit

#### Varoihin liittyvät riskit

Eläkekassan sijoitusomaisuus sisältää kiinteistöjä, osakkeita ja osakerahastoja, pääomarahastoja sekä pitkä- ja lyhytaikaisia korkosijoituksia. Eläkekassan sijoituspolitiikassa määritellään omai-

suuslajikohtaiset sijoitusrajoitteet sekä sallitut sijoituskohteet. Eläkekassan hallituksen vuosittain vahvistama sijoitussuunnitelma sisältää sijoitusallokaatio- ja tuottotavoitteet aina vuodeksi eteenpäin. Sijoitustoiminnan tavoitteena on huolehtia sijoitusten tuotosta ja rahaksi muutettavuudesta turvaavasti sekä sijoitusten asianmukaisesta monipuolisuudesta ja hajauttamisesta. Vuositasolla tavoitteena on ylittää Eläkekassan vastuumenot ja hoitokulut, jolloin osakkailta ei tarvitse periä kannatusmaksua. Pitkän aikavälin sijoitustoiminnan tuottotavoite on 5,0 %. Sijoitustoiminnan riskejä hallitaan seuraamalla jatkuvasti markkinatilanteen kehitystä ja analysoimalla sijoituskohteiden tuotto- ja riskipotentiaalin riittävyttä. Tuotot verrattuna valittuihin vertailuindekseihin ja sijoitusten jakauma raportoidaan kuukausittain. Sijoitustoiminnan toteutunut tuotto oli 8,3 % vuonna 2016.

Mikäli sijoitusomaisuuden tuotto alittaa etuusperusteisen eläkevelvoitteen nykyarvon laskennassa käytetyn diskonttauskoron, voi eläkejärjestelyyn syntyä alijäämä. Omaisuuden hajauttamisella pyritään pienentämään tätä riskiä vaihtelevissa taloudellisissa olosuhteissa. Mikäli eläkejärjestelyyn syntyy alijäämää siten, ettei eläkevelvoite ole täysimääräisesti katettu, on Eläkekassan osakkailta velvollisuus maksaa kassaan kannatusmaksua vastuun kattamiseksi. IAS 19 -standardin mukaan laskettuna eläkejärjestelyyn kuuluvien varojen arvo ylitti velvoitteen määrän 164,1 milj. eurolla 31.12.2016. 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

Etuusperusteisen 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 etuusperusteisen eläkevelvoitteen määrää. Tulevien eläkkeiden määrää tarkistetaan eläkejärjestelyn ehtojen mukaan vuosittain indeksikorotuksella. Odotettavissa olevan eliniän pidentyminen kasvattaa eläkevelvoitteen määrää.

Yleisen korkotason ja korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuoton muutokset vaikuttavat etuuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrään. Korkotason laskiessa etuuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuuspohjaisen eläkevelvoitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

## Herkkyysanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuuspohjaisen eläkevelvoitteen herkkyys keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuus- pohjaisen eläke- velvoitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuus- pohjaisen eläke- velvoitteen määrään, vähennys
<b>2016</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-7,30 %	8,30 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,50 %	-1,40 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,40 %	-5,80 %
<b>2015</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-6,80 %	7,60 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,40 %	-1,40 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,00 %	-5,40 %

Herkkyysanalyysin vaikutukset on laskettu niin, että oletuksen muutoksen vaikutusta laskettaessa on kaikkien muiden oletusten oletettu pysyvän ennallaan. Käytännössä tämä ei ole todennäköistä, ja joissakin oletuksissa tapahtuvat muutokset saattavat korreloida keskenään. Etuuspohjaisen velvoitteen herkkyysanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkevelvoitetta laskettaessa.

## Liite 18. Vaihto-omaisuus

Milj. €	2016	2015
Tavarat	969,3	729,7
Ennakkomaksut	9,5	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>978,9</b>	<b>735,0</b>
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	48,0	39,2

## Liite 19. Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset

Milj. €	2016	2015
Korolliset saamiset		
Rahoitusleasingsaamiset	0,3	2,7
Korolliset laina- ja muut saamiset	3,4	7,3
<b>Korolliset saamiset yhteensä</b>	<b>3,7</b>	<b>10,0</b>
Myyntisaamiset	831,2	581,7
Tuloverosaamiset	21,2	2,0
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	24,5	19,6
Siirtosaamiset	174,1	95,0
<b>Muut korottomat saamiset yhteensä</b>	<b>198,6</b>	<b>114,6</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>1 054,6</b>	<b>708,3</b>

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 6,7 milj. euroa (3,7 milj. euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitteessä 32.

Siirtosaamiset muodostuvat pääasiassa ostojen jaksotuksista.

Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa saamisten lyhyen maturiteetin johdosta.

## Liite 20. Lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat

Milj. €	2016	2015
Kirjanpitoarvo 1.1.	371,7	271,7
Muutokset	-215,7	99,8
Käyvän arvon muutokset	0,7	0,2
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>156,8</b>	<b>371,7</b>

Myytävissä olevat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin ja muihin korkoinstrumentteihin. Erän jakautumista on kuvattu tarkemmin liitteessä 32.

## Liite 21. Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat

Milj. €	2016	2015
Aineettomat hyödykkeet	3,9	-
Maa-alueet	10,4	0,3
Rakennukset ja kiinteistöosakkeet	6,7	0,2
Koneet ja kalusto	1,1	-
Vaihto-omaisuus	23,5	-
<b>Yhteensä</b>	<b>45,7</b>	<b>0,5</b>

Kesko allekirjoitti joulukuussa 2016 rakentamisen ja talotekniikan kaupan käytössä Virossa ja Latviassa olevien kiinteistöjen myyntiin liittyvän sopimuksen. Sopimuksen mukaan Kesko-konsernin yhtiöt myyvät kolme Viron kiinteistöä ja Latviassa neljä kiinteistöä ne omistavine kiinteistöyhtiöineen liettualaiselle kiinteistösijoitusyhtiölle. Kaupan toteutuessa konsernin yhtiöt vuokraavat kiinteistöt takaisin liiketoimintansa käyttöön ja Keskon tytäryhtiöstä SIA Kesko Real Estate Latviasta tulee kiinteistösijoitusyhtiön vähemmistöosakas 10 % osuudella. Myytävien kiinteistöjen ja -yhtiöiden kirjanpitoarvo on noin 17 milj. euroa. Kaupan odotetaan toteutuvan vuoden 2017 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana.

Lisäksi Kesko-konserniin kuuluva Konekesko Oy on sopinut myyvänsä Yamaha-edustuksensa, Yamarin-veneliiketoimintansa ja eräät muut edustuksensa Yamaha Motor Europe N.V.:lle ja sen omistamalle tytäryhtiölle Inhan Tehtaat Oy Ab:lle. Myytävään liiketoimintaan liittyvien varojen kirjanpitoarvo on noin 28 milj. euroa. Kaupan odotetaan toteutuvan vuoden 2017 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana.

Myytävinä oleviin pitkäaikaisiin omaisuus eriin liittyy velkoja yhteensä 0,8 milj. euroa.

## Liite 22. Oma pääoma

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2016 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31 737 007 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 68 282 745 eli 68,3 % B-osakkeita. Kaikki liikkeeseen lasketut osakkeet on maksettu täysimääräisesti. A-osakkeiden lukumäärä on enintään 250 miljoonaa kappaletta ja B-osakkeiden lukumäärä on samoin enintään 250 miljoonaa kappaletta siten, että osakkeita on

yhteensä enintään 400 miljoonaa kappaletta. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen (10) ääntä ja jokainen B-osake yhden (1) äänen. Kaikkien osakkeiden äänimäärä oli yhteensä 385 652 815 ääntä. Kesko Oyj:n osakepääoma oli joulukuun 2016 lopussa 197 282 584 euroa.

### Osakepääoman muutokset

Osakepääoma	Osakkeiden lukumäärä			Osakepääoma, milj. €	SVOP, milj. €	Ylikurssirahasto, milj. €	Yhteensä, milj. €
	A	B	Yhteensä				
1.1.2015	31 737 007	67 287 430*	99 024 437*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		117 738	117 738				
31.12.2015	31 737 007	67 405 168*	99 142 175*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		131 468	131 468				
<b>31.12.2016</b>	<b>31 737 007</b>	<b>67 536 636*</b>	<b>99 273 643*</b>	<b>197,3</b>	<b>22,8</b>	<b>197,8</b>	<b>417,8</b>
<b>Äänimäärä</b>	<b>317 370 070</b>	<b>67 536 636</b>	<b>384 906 706</b>				

\* Ei sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 746 109 kpl (877 577 kpl).

### Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikaudella 2011 yhteensä 700 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 23,7 milj. euroa) ja tilikaudella 2014 yhteensä 500 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 16,1 milj. euroa). Osakkeista maksetut kokonaishinnat on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Hallitus on jakanut omien osakkeiden osakeantivaltuutuksien ja Keskon osakepalkkiojärjestelmien ehtojen mukaisten ansaintakriteerien täyttymisen perusteella ansaintajakson 2014 perusteella yhteensä 120 022 ja ansaintajakson 2015 perusteella yhteensä 139 724 yhtiön hallussa olevaa omaa osaketta ansaintajaksojen kohderyhmään kuuluneille. Omien osakkeiden luovutuksista on kerrottu pörssitiedotteilla 1.4.2015, 7.4.2015,

17.3.2016 ja 27.4.2016. Tilikauden aikana yhtiölle on palautunut yhteensä 8 256 jo jaettua osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Tilikauden päättyessä yhtiön hallussa oli 746 109 omaa B-osaketta (877 577 B-osaketta). Näiden osakkeiden hankintameno 23,5 milj. euroa (27,5 milj. euroa) on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 30.

### Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 2,00 euroa/osake. Vuoden 2015 tuloksesta osinkoa jaettiin 2,50 euroa/osake.



## Oma pääoma ja oman pääoman rahastot

Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, ylikurssirahastosta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta (SVOP), muista rahastoista, arvonmuutosrahastosta, muuntoeroista sekä kertyneistä voittovaroista, josta on vähennetty omat osakkeet. Lisäksi omaan pääomaan sisällytetään kertyneestä poistoerosta ja vapaaehtoisista varauksista laskennallisilla verovelvoilla vähennetty osuus.

## 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, 22,8 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, 242,8 milj. euroa, ovat lähinnä yhtiökokouksen päätöksin perustettuja ja kartutettuja rahastoja. Pääosa muista rahastoista muodostuu käyttörahastoista, jotka tilikauden päättyessä olivat 242,3 milj. euroa.

## Muuntoerot

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet muuntoerot. Myös ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen nettosijoitusten suojauksista syntyvät voitot ja tappiot sisältyvät muuntoeroihin silloin, kun suojauslaskennan edellytykset ovat täyttyneet. Muuntoerojen muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

## Arvonmuutosrahasto

Arvonmuutosrahasto sisältää myytävissä olevien rahoitusinstrumenttien käyvän arvon muutoksen ja rahavirran suojauksena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojauksena käsitellään sähköjohdannaiset sekä Private Placement -lainan korkoa suojaavat korkojohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

## Rahavirran suojaustulos

Sähkön hintariskin suojaukseen sovelletaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan tuloksena omasta pääomasta on kirjattu tuloslaskelman ostokulujen oikaisuksi 1,8 milj. euroa (2,6 milj. euroa) ja vastaavasti 1,4 milj. euroa (-3,2 milj. euroa) on kirjattu omaan pääomaan. Näiden yhteisvaikutus arvonmuutosrahastoon oli tilikaudella 3,2 milj. euroa (-0,5 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia.

USD-määräisen Private Placement -järjestelyn osalta arvonmuutosrahastoon on kirjattu käyvän arvon muutosta -0,1 milj. euroa (0,5 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia. Tuloslaskelmaan on kirjattu näistä korkojohdannaisista korkokulujen oikaisua lisäksi 0,3 milj. euroa (0,5 milj. euroa).

## Liite 23. Rahoitusvarojen ja -velkojen kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin

Arvot 31.12.2016

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitus- varat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myytavissä olevat rahoitusvarat			15,1			15,1	15,1
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,8				1,8	1,8
Johdannaiset					0,0	0,0	0,0
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		58,1				58,1	58,1
Johdannaiset					2,7	2,7	2,7
<b>Pitkäaikaiset korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>58,1</b>			<b>2,7</b>	<b>60,8</b>	<b>60,8</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>		<b>59,9</b>	<b>15,1</b>		<b>2,7</b>	<b>77,8</b>	<b>77,8</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset*		1 028,0				1 028,0	1 028,0
Johdannaiset	1,5				0,2	1,7	1,7
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä*</b>	<b>1,5</b>	<b>1 028,0</b>				<b>1 029,7</b>	<b>1 029,7</b>
<b>Korolliset saamiset</b>		<b>3,7</b>				<b>3,7</b>	<b>3,7</b>
Käypään arvoon tulosvaik. kirj. rah.varat	93,3					93,3	93,3
Myytavissä olevat rahoitusvarat			156,8			156,8	156,8
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>94,8</b>	<b>1 031,7</b>	<b>156,8</b>		<b>0,0</b>	<b>1 283,5</b>	<b>1 283,5</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>94,8</b>	<b>1 091,6</b>	<b>171,9</b>		<b>2,7</b>	<b>1 361,3</b>	<b>1 361,3</b>

\* Ei sisällä tuloverosaamisia 21,2 (2,0) milj. euroa ja tuloverovelkoja 9,0 (31,4) milj. euroa.

\*\* Ei sisällä saatuja ennakkomaksuja 35,3 (38,2) milj. euroa.

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitus- varat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat				358,7		358,7	364,8
<b>Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>358,7</b>		<b>358,7</b>	<b>364,8</b>
Korottomat pitkäaikaiset velat				39,6		39,6	39,6
Johdannaiset					0,6	0,6	0,6
<b>Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>39,6</b>	<b>0,6</b>	<b>40,2</b>	<b>40,2</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>				<b>398,2</b>	<b>0,6</b>	<b>398,8</b>	<b>405,0</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat				156,0		156,0	156,1
<b>Lyhytaikaiset korolliset velat yhteensä</b>				<b>156,0</b>		<b>156,0</b>	<b>156,1</b>
Ostovelat				1 053,7		1 069,2	1 069,2
Muut korottomat velat**				205,7		190,2	190,2
Johdannaiset					1,3	1,3	1,3
<b>Muut korottomat velat yhteensä**</b>				<b>205,7</b>	<b>1,3</b>	<b>191,6</b>	<b>191,6</b>
Siirtovelat*				311,7		311,7	311,7
Johdannaiset	4,6					4,6	4,6
<b>Siirtovelat yhteensä*</b>	<b>4,6</b>			<b>311,7</b>		<b>316,2</b>	<b>316,2</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>4,6</b>			<b>1 727,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1 733,0</b>	<b>1 733,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>4,6</b>			<b>2 125,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2 131,8</b>	<b>2 138,1</b>

\* Ei sisällä tuloverosaamisia 21,2 (2,0) milj. euroa ja tuloverovelkoja 9,0 (31,4) milj. euroa.

\*\* Ei sisällä saatuja ennakkomaksuja 35,3 (38,2) milj. euroa.

## Arvot 31.12.2015

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitus- varat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myytavissä olevat rahoitusvarat			15,3			15,3	15,3
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,9				1,9	1,9
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		59,1				59,1	59,1
Johdannaiset					2,0	2,0	2,0
<b>Pitkäaikaiset korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>59,1</b>			<b>2,0</b>	<b>61,1</b>	<b>61,1</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>		<b>61,0</b>	<b>15,3</b>		<b>2,0</b>	<b>78,2</b>	<b>78,2</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset*		687,9				687,9	687,9
Johdannaiset	8,4					8,4	8,4
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä*</b>	<b>8,4</b>	<b>687,9</b>				<b>696,3</b>	<b>696,3</b>
Korolliset saamiset		7,0				7,0	7,0
Johdannaiset					2,9	2,9	2,9
<b>Korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>7,0</b>			<b>2,9</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>
Käypään arvoon tulosvaik. kirj. rah.varat	374,2					374,2	374,2
Myytavissä olevat rahoitusvarat			371,7			371,7	371,7
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>382,6</b>	<b>694,9</b>	<b>371,7</b>		<b>2,9</b>	<b>1 452,2</b>	<b>1 452,2</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>382,6</b>	<b>755,9</b>	<b>387,0</b>		<b>4,9</b>	<b>1 530,4</b>	<b>1 530,4</b>

\* Ei sisällä tuloverosaamisia 21,2 (2,0) milj. euroa ja tuloverovelkoja 9,0 (31,4) milj. euroa.

\*\* Ei sisällä saatuja ennakkomaksuja 35,3 (38,2) milj. euroa.

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitus- varat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat				258,3		258,3	269,5
<b>Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>258,3</b>		<b>258,3</b>	<b>269,5</b>
Korottomat pitkäaikaiset velat				38,7		38,7	38,7
Johdannaiset					3,5	3,5	3,5
<b>Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>38,7</b>	<b>3,5</b>	<b>42,2</b>	<b>42,2</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>				<b>297,0</b>	<b>3,5</b>	<b>300,5</b>	<b>311,7</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat				180,8		180,8	181,7
Johdannaiset					0,0	0,0	0,0
<b>Lyhytaikaiset korolliset velat yhteensä</b>				<b>180,8</b>	<b>0,0</b>	<b>180,8</b>	<b>181,7</b>
Ostovelat				795,1		795,1	795,1
Muut korottomat velat**				170,6		170,6	170,6
Johdannaiset					3,7	3,7	3,7
<b>Muut korottomat velat yhteensä**</b>				<b>170,6</b>	<b>3,7</b>	<b>174,3</b>	<b>174,3</b>
Siirtovelat*				242,7		242,7	242,7
Johdannaiset	8,6					8,6	8,6
<b>Siirtovelat yhteensä*</b>	<b>8,6</b>			<b>242,7</b>		<b>251,3</b>	<b>251,3</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>8,6</b>			<b>1 389,2</b>	<b>3,7</b>	<b>1 401,5</b>	<b>1 402,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>8,6</b>			<b>1 686,1</b>	<b>7,2</b>	<b>1 702,0</b>	<b>1 714,1</b>

\* Ei sisällä tuloverosaamisia 21,2 (2,0) milj. euroa ja tuloverovelkoja 9,0 (31,4) milj. euroa.

\*\* Ei sisällä saatuja ennakkomaksuja 35,3 (38,2) milj. euroa.

Lainojen käyvät arvot on laskettu tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinakorkoja 0,1 %–1,5 %. Lyhytaikaisten korollisten velkojen käypä arvo on arvioitu olevan lähellä niiden tasearvoa. Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakautuma on esitetty liitteessä 14 ja pitkäaikaisten lainojen liitteessä 32.

## Liite 24. Rahoitusleasingvelat

Milj. €	2016			2015		
	Vähimmäis-leasing-maksut	Tulevat rahoitus-kulut	Vähimmäis-leasing-maksujen nykyarvo	Vähimmäis-leasing-maksut	Tulevat rahoitus-kulut	Vähimmäis-leasing-maksujen nykyarvo
<b>Maksettavat leasingmaksut</b>						
Yhden vuoden kuluessa	3,1	0,2	2,9	4,7	0,2	4,5
Yli vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	6,0	0,6	5,4	4,4	0,6	3,7
Yli viiden vuoden kuluttua	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,1
<b>Leasingmaksut yhteensä</b>	<b>9,1</b>	<b>0,7</b>	<b>8,4</b>	<b>9,2</b>	<b>0,9</b>	<b>8,3</b>
Jälleenvuokra-sopimuksista odotetut vuokrat			0,3			3,0

Rahoitusleasingvelat muodostuvat pääosin konsernin rahoitusyhtiöltä vuokraamasta varastotekniikasta sekä konsernin vuokraamista ja ketjuyrityksille edelleen vuokraamistaan myymäläkalusteista.

## Liite 25. Varaukset

Milj. €	Tappiolliset vuokrasopimukset	Takuuvaraukset	Muut varaukset	Yhteensä
Varaukset 1.1.2016	12,4	21,3	19,7	53,4
Valuuttakurssivaikutukset		0,0		0,0
Varausten lisäykset	16,8	14,8	7,6	39,2
Varausten peruutukset	-0,6	-10,7	-4,9	-16,2
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-11,2	-0,6	-9,9	-21,7
Konsernirakenteen muutokset	-5,1	0,1	6,2	1,1
<b>Varaukset 31.12.2016</b>	<b>12,3</b>	<b>24,9</b>	<b>18,6</b>	<b>55,8</b>
<b>Varausten jakautuminen</b>				
Pitkäaikainen	0,2	13,1	1,5	14,9
Lyhytaikainen	12,1	11,8	17,1	41,0

Tappiollisia vuokrasopimuksia koskevin varauksina on käsitelty konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjillään olevien vuokratilojen vuokravastuut sekä edelleen vuokrattujen vuokratilojen nettovuokratappiot. Konserniyhtiöiden myymiin ajoneuvoihin ja koneisiin liittyvistä takuista ja huolenpitosopimuksista on kirjattu varaus. Varauksen määrä perustuu aikaisempien vuosien kokemuksiin toteutuneista takuuvetoista.

## Liite 26. Ostovelat ja muut lyhytaikaiset korottomat velat

Milj. €	2016	2015
Ostovelat	1 069,2	795,1
Muut korottomat velat	226,9	212,6
Tuloverovelat	8,7	31,4
Siirtovelat	316,2	251,3
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat yhteensä</b>	<b>1 621,1</b>	<b>1 290,3</b>

Siirtovelat muodostuvat lähinnä ostojen ja henkilöstökulujen jaksotuksista.

## Liite 27. Yhteiset toiminnot

Seuraavan taulukon luvut ovat konsernin osuus yhteisten toimintojen omaisuus- ja velkaeristä sekä tuloksesta, jotka sisältyvät konsernin taseeseen ja tuloslaskelmaan. Yhteiset toiminnot ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä.

Milj. €	2016	2015
Pitkäaikaiset varat	36,5	38,0
Lyhytaikaiset varat	0,7	0,7
<b>Varat yhteensä</b>	<b>37,2</b>	<b>38,7</b>
Pitkäaikaiset velat	2,5	2,8
Lyhytaikaiset velat	5,2	5,2
<b>Velat yhteensä</b>	<b>7,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Nettovarallisuus</b>	<b>29,5</b>	<b>30,6</b>
Tuotot	2,7	3,5
Kulut	3,9	3,9
<b>Tulos</b>	<b>-1,2</b>	<b>-0,3</b>

## Liite 28. Vastuusitoumukset

Milj. €	2016	2015
<b>Omasta puolesta annetut vakuudet</b>		
Pantit	124,2	76,2
Kiinnitykset	23,3	23,3
Takaukset	5,1	17,7
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	32,9	34,4
<b>Muiden puolesta annetut vakuudet</b>		
Takaukset	0,3	0,3
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	19,6	14,2

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät erään, joka on esitetty velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 29.

## Liite 29. Muut vuokrasopimukset

### Konserni vuokralleottajana

#### Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella maksettavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2016	2015
Yhden vuoden kuluessa	414,8	357,8
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 344,0	1 154,7
Yli viiden vuoden kuluessa	1 269,9	1 108,4
<b>Yhteensä</b>	<b>3 028,7</b>	<b>2 620,9</b>
Ei purettavissa olevista jälleenvuokraussopimuksista odotettavissa olevien vastaisten vähimmäisvuokrien määrä	52,9	69,9
<b>Tilikaudella kirjatut vuokrat ja jälleenvuokrausmaksut:</b>		
Vähimmäisvuokrakulut	423,0	372,0
Jälleenvuokratuotot	21,8	34,3

Vuoden 2016 tuloslaskelmaan sisältyy muiden vuokrasopimusten perusteella suoritettuja kiinteistöjen pääoma- ja hoitovuokria sekä muita vuokria 458,1 milj. euroa (407,7 milj. euroa). Hoitovuokrat eivät sisälly vähimmäisvuokrakuluihin.

Kesko vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin indeksisidonnaisia ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia. Osaan kiinteistöjen vuokrasopimuksista sisältyy jatko-optioita.



## Konserni vuokralleantajana

### Ei puretavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella saatavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2016	2015
Yhden vuoden kuluessa	10,3	7,8
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	18,7	13,0
Yli viiden vuoden kuluessa	28,5	24,6
<b>Yhteensä</b>	<b>57,4</b>	<b>45,4</b>
Tuloutetut muuttuvien vuokrien kokonaismäärät	2,2	1,8

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti suuryrityksien yhteydessä toimivat ns. etumyymälät.

## Liite 30. Osakeperusteiset maksut

### Osakepalkkiojärjestelmä

Keskolla on kaksi yhtiön hallituksen päättämää konsernin johtoon kuuluville ja nimetyille muille avainhenkilöille suunnattua osakepalkkiojärjestelmää, järjestelmä 2011–2013 ja järjestelmä 2014–2016. Kussakin osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Kummassakin osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013 sekä 2014, 2015 ja 2016. Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit, kohderyhmän ja osakepalkkion enimmäismäärät erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajaksojen 2011, 2012, 2013,

2014, 2015 ja 2016 kriteerit olivat yhtä suurin painoituksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Keskon laimentamaton vertailukelpoinen osakekohtainen tulos (EPS) ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuot-taindeksin.

Ansaintajaksolta mahdollisesti maksettava palkkio maksetaan Keskon B-osakkeina. Lisäksi maksetaan enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana 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. Hallitus voi yksittäistapauksessa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Ansaintajakson 2015 perusteella luovutettiin 31.12.2016 päättyneellä tilikaudella 139 724 osaketta. Ansaintajakson 2014 perusteella luovutettiin 31.12.2015 päättyneellä tilikaudella 120 022 osaketta. Ansaintajakson 2013 perusteella luovutettiin 31.12.2014 päättyneellä tilikaudella 50 520 osaketta. Ansaintajakson 2012 perusteella luovutettiin 31.12.2013 päättyneellä tilikaudella 66 331 osaketta. Ansaintajakson 2011 perusteella luovutettiin 31.12.2012 päättyneellä tilikaudella 92 751 osaketta.

Osakepalkkiojärjestelmän kirjanpito kirjauksissa käytetyt oletukset on kerrottu seuraavissa taulukoissa.

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2012**

Myöntämispäivät	2.2.2012	20.2.2012	22.3.2012
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	23,76	25,04	23,44
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	24,96	26,24	24,64

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2012
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2012
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2015

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2013**

Myöntämispäivät	5.2.2013
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	23,30
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	24,50

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2013
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2013
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2016

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2014**

Myöntämispäivät	3.2.2014
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	25,66
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	27,06

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2014
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2014
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2017

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2015**

Myöntämispäivät	9.2.2015
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	30,74
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	32,24

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2015
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2015
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2018

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2016**

Myöntämispäivät	3.2.2016
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	32,45
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	34,95

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2016
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2016
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2019

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt olettamukset	Ansaintajakso 2016	Ansaintajakso 2015	Ansaintajakso 2014	Ansaintajakso 2013	Ansaintajakso 2012
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl	263 000	262 800	278 400	263 600	257 400
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-9 800	-3 600	-2 000	-9 500	-6 575
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl		139 724	120 022	50 520	66 331
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	131	142	143	134	125
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	47,48	32,37	30,18	26,80	24,77
Ansaintakriteerien toteumaolettaja, %	56,7	53,4	43,4	20,0	30,0
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Tilikaudella 2016 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -12,3 milj. euroa (-6,3 milj. euroa).

Tilikausilla 2017–2019 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2016 olevan yhteensä -5,9 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

## Liite 31. Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot

### Investoinnit ja rahoitustapahtumat, joihin ei liity rahan liikettä

Milj. €	2016	2015
Käyttöomaisuushankinnat yhteensä	280,8	218,5
Tytäryhtiöhankinnat yhteensä	434,5	-
joista kassastamaksuilla rahoitetut	567,6	214,8
Hankittuihin yhtiöihin liittyvät lainat	139,7	-
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-4,9	-4,9
Rahoitusleasingillä tai muulla velalla rahoitetut investoinnit	12,9	8,6

### Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2016	2015
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	4,9	-0,6
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista	0,6	-0,6
Arvon alentumiset	24,0	9,2
Luottotappiot	6,7	3,7
Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntivoitot	-3,7	-102,9

Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntitappiot	65,8	132,7
Osakepalkkiokulut	-1,2	-0,8
Etuuspohjaiset eläkkeet	-0,8	-1,3
Muut	-5,7	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>90,6</b>	<b>40,1</b>

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten erien oikaisun.

### Myytyjen tytäryhtiöiden nettovarot

Milj. €	2016	2015
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	266,9	16,5
Vaihto-omaisuus	7,3	71,7
Saamiset	9,6	29,4
Rahavarat	6,1	21,5
Laskennalliset verot	-3,2	-
Velat	-180,4	-34,4
Varaukset	-	-15,8
<b>Nettovarot yhteensä</b>	<b>106,3</b>	<b>89,0</b>

### Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2016	2015
Myytävissä olevat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	59,6	192,8
Rahavarat	141,3	141,2
<b>Yhteensä</b>	<b>200,8</b>	<b>334,1</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka eräänntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

## Liite 32. Rahoitusriskien hallinta

### Rahoitusriskien hallinta

Rahoitusriskien hallinnassa konsernissa noudatetaan yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. Sen noudattamista ja konsernin rahoitusilanteen 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 tytäryhtiöiden rahoituksen kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Tytäryhtiöissä, joissa on merkittävää ulkopuolista omistusta, konserni on antanut takauksia rahoitusvastuista vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

### Valuuttariskit

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa yhdeksässä maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosijoituksista (translaatoriskit) sekä ulkomaanrahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoiduista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konserniyhtiöiden rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla. Valko-Venäjän valuutta BYN ei ole vapaasti vaihdettava valuutta eikä siihen liittyvää valuuttariskiä ole mahdollista suojata.

### Translaatoriskit

Konserni altistuu taseen muuntoriskeille euroalueen ulkopuolisiin tytäryhtiöihin 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 Ruotsin kruunussa, Venäjän ruplassa ja Norjan kruunussa. Positio ei sisällä määräysvallattomien omistajien osuutta omasta pääomasta. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on ollut euro 31.12.2016 asti, minkä vuoksi näiden yhtiöiden taseista ei ole realisoitunut konsernille merkittäviä kurssieroja. Venäjän kiinteistömarkkinoilla on tapahtunut muutos, jonka seurauksena yhä suurempi osa vuokrasopimuksista on sidottu ruplaan. Aiemmin vuokrat olivat pääosin kovissa valuutoissa kuten euro. Venäläisten kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on rupla 1.1.2017 alkaen.

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2016

Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Nettosijoitus	80,1	96,1	67,9	24,4	7,0

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2015

Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Nettosijoitus	29,6	94,4	70,3	-	3,5

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyhtiöiden toimintavaluuttojen 10 %:n muutos vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

#### Herkkyyshanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2016

Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Muutos +/-10 %	8,0	9,6	6,8	2,4	0,7

#### Herkkyyshanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2015

Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Muutos +/-10 %	3,0	9,4	7,0	-	0,4

### Transaktioriskit

Kansainvälinen ostotoiminta sekä emoyhtiön tytäryhtiöille antama valuuttamääräinen rahoitus altistavat konsernin useiden eri valuuttojen transaktioriskeille. Valuuttakohtainen transaktioriski koostuu taseen valuuttamääräisistä saamisista ja veloista, ulkomaanrahan määräisistä ennus-

tetuista kassavirroista sekä ulkomaan tytäryhtiöiden veloista ja saamisista emoyhtiölle. Riskiä hallitaan kaupallisesti esim. siirtämällä kurssimuutokset myyntihintoihin tai vaihtamalla tavaran-toimittajaa. Jäljelle jäävät avoimet positiot suojataan valuuttajohdannaisilla. Tytäryhtiöt raportoivat omat valuuttapositionsa konsernirahoitukselle kuukausittain.

Tytäryhtiöt toteuttavat suojauksensa pääsääntöisesti konsernirahoituksen kanssa, joka puolestaan suojaa riskipositiot markkinakaupoin valuuttakohtaisesti vahvistettujen limiittien puitteissa. Sisäiset johdannaisopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei noudata IAS 39:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaisopimukset kirjataan alunperin käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon raportointipäivänä. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisien arvomuutos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Oheisessa taulukossa on esitetty transaktiopositio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät lasketaan mukaan transaktiopositioon, merkittävimmät erot alla olevaan taulukkoon ovat USD- ja RUB-positioissa. Avoin USD-riski 31.12.2016 on -54,8 milj. euroa ja RUB-riski 37,3 milj. euroa.

<b>Konsernin transaktiopositio 31.12.2016</b>						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Konsernin transaktioriski	-3,9	16,6	22,6	16,6	32,1	1,8
Suojaavat johdannaiset	31,3	-12,0	-18,2	-9,1	-19,6	
<b>Avoin positio</b>	<b>27,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>7,5</b>	<b>12,5</b>	<b>1,8</b>

<b>Konsernin transaktiopositio 31.12.2015</b>						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Konsernin transaktioriski	-1,1	-13,2	23,9	-	7,0	-0,2
Suojaavat johdannaiset	29,4	7,1	-18,7	-	-13,6	
<b>Avoin positio</b>	<b>28,3</b>	<b>-6,1</b>	<b>5,1</b>	<b>-</b>	<b>-6,6</b>	<b>-0,2</b>

Transaktioposition herkkyyksanalyysissä on laskettu, mikä olisi konsernin sisäisten valuuttamäärien saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisien ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

<b>Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2016</b>						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +/-10 %	2,7	0,5	0,4	0,7	1,3	0,2

<b>Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2015</b>						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +/-10 %	2,8	-0,6	0,5	-	-0,7	0,0

### Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen riittävyys on jatkuvasti turvattu.

Konsernin vakavaraisuus oli koko tilikauden 2016 erinomainen. Likvidejä varoja oli 31.12.2016 391 milj. euroa (887 milj. euroa). Korolliset velat olivat 31.12.2016 515 milj. euroa (439 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 123 milj. euroa (-448 milj. euroa).

<b>Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti 31.12.2016</b>							
<b>Milj. €</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021–</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Tasearvo</b>
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	<b>5,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,7</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>
rahoituskulut	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
<b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)*</b>			<b>22,0</b>			<b>22,0</b>	<b>22,0</b>
rahoituskulut	1,4	1,4	0,7			3,6	
<b>Joukkovelkakirjalainat</b>		<b>225,0</b>				<b>225,0</b>	<b>225,0</b>
rahoituskulut	6,2	6,2				12,4	
<b>Eläkelainat</b>	<b>2,4</b>	<b>10,5</b>	<b>17,4</b>	<b>16,3</b>	<b>59,4</b>	<b>105,9</b>	<b>105,9</b>
rahoituskulut	1,1	1,0	0,8	0,7	1,6	5,3	
<b>Rahoitusleasingvelat</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>
rahoituskulut	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,7	
<b>Velat K-kauppiaille</b>	<b>116,0</b>					<b>116,0</b>	<b>116,0</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Muut korolliset velat</b>	<b>29,6</b>					<b>29,6</b>	<b>29,6</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	<b>0,7</b>	<b>10,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>27,9</b>	<b>40,2</b>	<b>40,2</b>
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>							
<b>Ostovelat</b>	<b>1 069,2</b>					<b>1 069,2</b>	<b>1 069,2</b>
<b>Siirtovelat</b>	<b>316,2</b>					<b>316,2</b>	<b>316,2</b>
<b>Muut korottomat velat</b>	<b>226,9</b>					<b>226,9</b>	<b>226,9</b>

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 20,1 (50,2) milj. euroa.

Takaukset erääntyvät seuraavasti: vuonna 2017 3,5 milj. euroa ja 2018–2021 2,0 milj. euroa.

<b>Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti 31.12.2015</b>							
<b>Milj. €</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020–</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Tasearvo</b>
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)*</b>	<b>33,1</b>			<b>22,0</b>		<b>55,1</b>	<b>55,1</b>
rahoituskulut	2,5	1,4	1,4	0,7		6,0	
<b>Joukkovelkakirjalainat</b>			<b>224,1</b>			<b>224,1</b>	<b>224,1</b>
rahoituskulut	6,2	6,2	6,2			18,6	
<b>Eläkelainat</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>		<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
rahoituskulut	0,5	0,5	0,5	0,3		1,8	
<b>Rahoitusleasingvelat</b>	<b>4,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
rahoituskulut	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	
<b>Velat K-kauppiaille</b>	<b>114,5</b>					<b>114,5</b>	<b>114,5</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Muut korolliset velat</b>	<b>26,1</b>					<b>26,1</b>	<b>26,1</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	<b>0,7</b>	<b>10,6</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>28,5</b>	<b>42,2</b>	<b>42,2</b>
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>							
<b>Ostovelat</b>	<b>795,1</b>					<b>795,1</b>	<b>795,1</b>
<b>Siirtovelat</b>	<b>251,3</b>					<b>251,3</b>	<b>251,3</b>
<b>Muut korottomat velat</b>	<b>212,6</b>					<b>212,6</b>	<b>212,6</b>

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 20,1 (50,2) milj. euroa.

Private Placement -luottojärjestelyn ja sitovien limiittien ehdoissa on käytössä tavanomaisia kovenanteja. Näiden kovenanttien vaatimukset on pystytty täyttämään. Lainaehtoihin sisältyy taloudellinen kovenantti nettovelan ja käyttökatteen maksimisuhteesta, jonka raja-arvo on ollut kaukana koko tilikauden. Määräysvallan muutostilanteissa Keskona on velvollisuus tarjota takaisinmaksettavaksi koko lainapääoma velkakirjan haltijoille. Määräysvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle.

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja: kauppiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille. Ketjuhyvitteet ovat kauppiaille jälkikäteen myönnettyjä alennuksia, joiden ehdot vaihtelevat ketjuttain.

Pitkäaikaisia sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 150,0 miljoonan euron vasta-arvosta (100,0 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 449 milj. euroa (359 milj. euron vasta-arvosta). Lisäksi konserniyhtiöillä oli tammikuussa 2017 kertynyt takaisinlainattavia varoja eläkevakuutusyhtiössä yhteensä 364,6, milj.euroa. Osa konserniyhtiöiden vuosittain maksamista eläkevakuutusmaksuista rahastoituu, ja kertynyt rahasto on takaisin lainattavissa 1–10 vuoden laina-ajalla sosiaali- ja terveystieteiden vahvistamien määräysten mukaisesti. Lainan nostaminen edellyttää turvaavan vakuuden asettamista lainalle.

### Lainojen korkoriski ja herkkyyshanalyysi

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin korkokuluihin. Korkoriskin suojauspolitiikalla pyritään tasoittamaan korkotason muutosten vaikutusta eri tilikausien tuloksiin.

Korkoriskiä hallitaan keskitetysti konsernin rahoitusyksikössä, joka muokkaa lainojen korkosidonnaisuusaikaa käyttämällä korkojohdannaissopimuksia. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja

sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 1,9 vuotta (1,9 vuotta).

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponnikorko on kiinteä 2,75 %, ja se erääntyy maksettavaksi kuuden vuoden kuluttua liikkeeseen laskusta.

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää, joista 10.6.2014 erääntyi maksettavaksi 60 milj. USD ja 10.6.2016 erääntyi 36 milj. USD ja erääntyy 10.6.2019 24 milj. USD.

Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn suojauksessa sovelletaan suojauslaskentaa sekä valuutta- että korkoriskin osalta. Suojausissa on käytetty valuutan- ja koronvaihtosopimuksia, joiden määrä ja maturiteetti on sama kuin lainalla. Siten kyseisen lainan valuutta- ja korkoriski on kokonaan suojattu. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehottomuutta tuloslaskelmaan kyseisen luottojärjestelyn suojauksesta.

Korkotason muutoksen herkkyyshanalyysin laskennassa on käytetty yritystodistusvelkojen osalta tilikauden aikana toteutuneita keskimääräisiä saldoja. Tilinpäätöstilanteessa 31.12.2016 vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut -/+ 2,0 milj. euroa (-/+ 1,2 milj. euroa), jos korkotasoksi olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Joukkovelkakirjalaina, suunnatut velkakirjat ja eläkelainat, yhteensä 353,1 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 2,7 %. Vaihtuvakorkoisten rahoituslaitosten, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskimääräinen korko oli 0,2 % tilikauden päättyessä. Lainoista pääosa on euromääräisiä ja suunnatut velkakirjat ovat USD-määräisiä.



## Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu pääosin suurten suomalaisten yritysten velkainstrumentteihin, Keskon markkina-alueella toimivien pankkien sijoitustodistuksiin, talletuksiin, valikoitujen yritysten joukkovelkakirjalainoihin sekä yrityslainarahastoihin. Näiden sijoitusten tuotto vuodelta 2016 oli 1,7 % (0,3 %) ja korkosidonnaisuusaika tilikauden lopussa 0,9 vuotta. Maksimiluottoriski on näiden sijoitusten käypä arvo taseessa tilinpäätöspäivänä. Seuraavassa taulukossa esitetään käypään arvoon arvostetut rahoitusinstrumentit arvostusmenetelmän mukaan jaoteltuna.

Käypä arvo 31.12.2016				
Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna Milj. €	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot	59,8			59,8
Yritystodistukset		28,5		28,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		5,0		5,0
Joukkovelkakirjalainat				
<b>Yhteensä</b>	<b>59,8</b>	<b>33,5</b>		<b>93,3</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		4,4		4,4
Johdannaisvelat		6,6		6,6
<b>Myytävikissä olevat rahoitusvarat</b>				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			15,1	15,1
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		53,5		53,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk)		6,0		6,0
Joukkovelkakirjalainat ja yritysainarahastot	97,3			97,3
<b>Yhteensä</b>	<b>97,3</b>	<b>59,5</b>	<b>15,1</b>	<b>171,9</b>

## Käypä arvo 31.12.2015

### Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna Milj. €

	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot	209,6			209,6
Yritystodistukset		65,5		65,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		93,7		93,7
Joukkovelkakirjalainat	5,5			5,5
<b>Yhteensä</b>	<b>215,1</b>	<b>159,2</b>		<b>374,2</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		13,3		13,3
Johdannaisvelat		8,6		8,6
<b>Myytävikissä olevat rahoitusvarat</b>				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			15,3	15,3
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		84,0		84,0
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk)		108,8		108,8
Joukkovelkakirjalainat ja yritysainarahastot	178,9			178,9
<b>Yhteensä</b>	<b>178,9</b>	<b>192,8</b>	<b>15,3</b>	<b>387,0</b>

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 markkina-tietoon (ei todettavissa olevat syöttötiedot).

<b>Tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset</b>		
<b>Milj. €</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 1.1.	15,3	13,1
Ostot	0,6	3,3
Saadut palautukset	-1,3	-2,2
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	0,6	-
Käyvän arvon muutokset	-0,1	1,2
<b>Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 31.12.</b>	<b>15,1</b>	<b>15,3</b>

Tasolle 3 sisältyy pääomarahastoja sekä muita osakkeita ja osuuksia. Nämä sijoitukset on luokiteltu pitkäaikaisiin myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Tason 3 rahoitusvarat arvostetaan yhtiöiltä saatujen laskelmien perusteella. Näistä sijoituksista on kirjattu tulosvaikutteisia voittoja 0,6 milj. euroa tilikaudella 2016.

### 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.

Vaihtuvakorkoisten saamisten herkkyysanalyysin laskennassa on käytetty sijoitettujen varojen osalta vuoden keskimääräisiä saldoja. Mukana ovat asiakasrahoitussuunnitelmat, rahoitusleasingsuunnitelmat, muut korolliset saamiset ja sijoituksista yritystodistussijoitukset ja korkorahastot. Korkorahastojen herkkyys on määritelty duraation avulla. Jos korkotaso olisi muuttunut +/- 1 %-yksikön, näiden erien tulosvaikutus ennen veroja olisi ollut +/- 2,0 milj. euroa (+/- 3,5 milj. euroa) ja vaikutus omaan pääomaan +/- 1,7 (+/- 2,7) milj. euroa tilinpäätöspäivänä.

### Luotto- ja vastapuoliriski

Asiakassaamisiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat toimialojen liiketoimintayhtiöt. Konsernilla on luottopolitiikka, jonka toteutumista valvotaan. Saamiset pyritään varmistamaan asiakkaiden luottokelpoisuuden huolellisella arvioinnilla, tarkentamalla asiakasluottotuksen ehtoja ja vakuusvaateita sekä tehokkaalla luotonvalvonnalla ja lisäksi soveltuvin osin luottovakuuttamal-

la. Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppiaiden kanssa. Kauppiassopimukset edellyttävät, että kauppias asettaa Keskon kyseiselle tytäryhtiölle tililuottovakuuden ostovelkojensa vakuudeksi.

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Saamisesta kirjataan arvonalentuminen silloin kun on objektiivista näyttöä siitä, että saamisen arvo on alentunut. Myyntisaamisten ikäjakauma 31.12. on esitetty seuraavassa taulukossa.

<b>Myyntisaamisten ikäjakauma</b>		
<b>Milj. €</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Erääntymättömät myyntisaamiset	731,1	540,7
1-7 päivää erääntyneet myyntisaamiset	49,6	9,9
8-30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	18,6	11,4
31-60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	5,9	5,2
Yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	26,0	14,4
<b>Yhteensä</b>	<b>831,2</b>	<b>581,7</b>

Myyntisaamisista 355,7 milj. euroa (331,9 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamia. Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 224,1 milj. euroa (171,1 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia kuten yrityskiinnityksiä ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy erillisellä vähennystilillä seurattavaa arvonalennusta yhteensä 24,6 milj. euroa (17,2 milj. euroa). Näiden myyntisaamisten alkuperäinen tasearvo oli 35,2 milj. euroa (21,9 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalennuksia yhteensä 6,7 milj. euroa (3,7 milj. euroa).

Sellaisia saamia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 3,1 milj. euroa (3,2 milj. euroa).

### Rahoituksellinen luottoriski

Rahoitusinstrumentteihin sisältyy riski siitä, että vastapuoli ei pysty täyttämään velvoitettaan. Kesko tekee valuutta- ja muita johdannaisia vain hyvän luottokelpoisuuden omaavien pankkien kanssa. Likvidejä varoja sijoitetaan vuosittain vastapuolikohtaisesti vahvistettavien limiittien rajoissa instrumentteihin, joiden luottokelpoisuus on hyvä. Korkosijoitusten sallitut sijoituslimiitit määritetään euromääräisesti ja aikasidonnaisesti yritys- ja pankkikohtaisesti. Näitä limiittejä tarkistetaan vuoden aikana aina markkinatilanteen mukaisesti.

### Hyödykeriskit ja niiden herkkyyshanalyysi

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. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisten arvonmuutosten tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon ja tehoton osuus tuloslaskelmaan, liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojauksen arvonmuutos.

Sähkön hintariskiä suojaavien johdannaisten arvonmuutoksen tehoton osuus oli vuoden lopussa 0,6 milj. euroa (-2,9 milj. euroa).

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 463 460 MWH (464 832 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 236 520 MWH. Suojausaste 1–12 kuukaudessa oli 71 % (66 %), 13–24 kuukaudessa 43 % (60 %), 25–36 kuukaudessa 16 % (38 %) ja 37–48 kuukaudessa 3 % (4 %).

Herkkyyshanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tulisi tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2016 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2017 tuloslaskelmaan +/- 1,5 milj. euroa (-/+ 0,7 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 0,7 milj. euroa (-/+ 1,1 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

### Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2015
	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset	2,7	-2,8		
Valuuttajohdannaiset	4,2	-4,6*	13,3	-1,4
Sähköjohdannaiset	0,2	-2,0		-7,2

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2016	31.12.2015
	Nimellismäärä	Nimellismäärä
Korkojohdannaiset	40,2*	100,4
Valuuttajohdannaiset	197,8*	287,6
Sähköjohdannaiset	11,2	9,4

\* Johdannaissopimuksiin sisältyy valuuttamääräiseen lainajärjestelyyn liittyviä koronvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on bruttomääräisenä 40,2 milj. euroa ja käypä arvo -0,1 milj. euroa (0,0 milj. euroa) sekä valuutanvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on 20,1 milj. euroa ja käypä arvo on 2,7 milj. euroa (4,9 milj. euroa).

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 johdannaisten velkoja voitaisiin netottaa yhteensä 3,9 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

<b>Johdannaisten kassavirrat 31.12.2016</b>							
<b>Milj. €</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022-</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Velat</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	175,4						175,4
<b>Nettona selvitettävät velat</b>							
Korkojohdannaiset							
Sähköjohdannaiset	1,2	0,7	0,1				2,0
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset	1,5	0,0	2,1				
<b>Saamiset</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	172,4						172,4
<b>Nettona selvitettävät saamiset</b>							
Sähköjohdannaiset	0,2	0,1	0,0				0,3
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset							0,0
Korkojohdannaiset		0,8	0,7				1,5

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 20,1 milj. euroa (50,2 milj. euroa).

<b>Johdannaisten kassavirrat 31.12.2015</b>							
<b>Milj. €</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021–</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Velat</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojaus-laskentaa	236,1						236,1
<b>Nettona selvittävät velat</b>							
Korkojohdannaiset							
Sähköjohdannaiset	3,4	2,7	1,1	0,1			7,2
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset							
<b>Saamiset</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojaus-laskentaa	243,0						243,0
<b>Nettona selvittävät saamiset</b>							
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset	3,2	0,1	0,1	2,0			5,4
Korkojohdannaiset	0,3	0,2	0,2	0,1			0,8

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 20,1 milj. euroa (50,2 milj. euroa).

### Pääomarakenteen hallinta

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) optimoidaan konsernitasolla. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin strategian mukaisten investointiohjelmien toteuttaminen ja omistaja-arvon säilyttäminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvulle korolliset nettovelat/käyttökate. Konsernin korollisten velkojen osalta on tietyiltä osin käytössä kovenantteja, joiden mukaiset ehdot on huomioitu edellä mainitussa tavoitetasossa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokituslaitoksen antamaa julkista luottoluokitusta.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään konsernin hallituksessa. Hallitus on 26. toukokuuta 2015 hyväksynyt osana konsernin taloudellisia keskipitkän aikavälin tavoitteita seuraavat arvot tunnusluville vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen oman pääoman tuotto sekä korolliset nettovelat/käyttökate:

	Tavoitetaso	Toteuma 2016	Toteuma 2015
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	14 %	11,9	11,7
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto	12 %	9,8	8,2
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 2,5	0,4	-1,4

Milj. €	2016	2015
Korolliset velat	514,6	439,1
Likvidit varat	391,4	887,2
<b>Korolliset nettovelat</b>	<b>123,3</b>	<b>-448,1</b>
Käyttökate	308,4	331,4
<b>Korolliset nettovelat/käyttökate</b>	<b>0,4</b>	<b>-1,4</b>

### Liite 33. Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja konsernijohtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä (liite 37).

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyhtiöt myyvät tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävillä yhteisyrityksillä, Kruunuvuoren Satama Oy:llä ja Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppiainien vähittäiskauppayrityksille ja liettualainen UAB Mokilizingas tarjoaa paikallisille kuluttajille kuluttajarahoitusta. 10.10.2016 asti Suomen Lähikauppa oli Tuko Logistics Osuuskunnan jäsen. Suomen Lähikaupan ostot Tukolta on raportoitu lähipiiritapahtumina 10.10.2016 asti. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyritykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistussuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoisin eläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Eläkevaroihin sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita 23,0 milj. euron arvosta (15,7 milj. euroa). Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2016 ja 2015 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

Lähipiirin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Tavaroiden myynti	0,0		73,6	59,8		
Palveluiden myynti	3,6	3,6	0,3	0,2	0,3	0,3
Tavaroiden ostot	-128,8		-6,9	-13,8		
Palvelujen ostot	-7,7	-0,2	-0,1	0,0		
Liiketoiminnan tuotot	1,5	0,6	11,3	10,6		0,0
Liiketoiminnan kulut	-53,2	-37,0	-1,6	-0,1	-11,3	-12,2
Rahoitustuotot	5,7	3,1				

Tase	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Lyhytaikaiset saamiset	0,2	1,1	7,6	4,3	0,0	
Pitkäaikaiset saamiset	57,6	57,6				
Lyhytaikaiset velat	37,5	19,2	1,6	2,0	5,5	2,1

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 7,6 milj. euroa (4,3 milj. euroa). Saamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön 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 5,5 milj. euroa (5,0 milj. euroa).

Muihin lyhytaikaisiin velkoihin sisältyy mm. ketjuhyvitysvelkoja Keskon hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille. Ketjuhyvitystä maksetaan jälkikäteen toteutuneiden vuosiestojen ja toiminnan laatuun liittyvien kriteerien perusteella.

Vuonna 2015 Kesko, AMF Pensionsförsäkring ja Ilmarinen perustivat yhteisen kiinteistösijoitusyhtiön, Mercada Oy:n. Yhteisyritys omistaa, hallinnoi ja kehittää pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja. Kesko myi perustetulle yhteisyritykselle kauppapaikkojaan sekä Suomesta että Ruotsista. Myydyt kauppapaikkojen käypä arvo oli yhteensä 485 milj. euroa ja kaupasta kirjattiin 75,6 milj. euron vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntivoitto. Järjestelystä kertynyt kassavirta oli 403 milj. euroa. Kesko-konsernin yhtiöt vuokraavat myydyt kauppapaikat käyttöönsä 15 vuoden ja Ruotsissa 10 vuoden pitkäaikaisilla vuokrasopimuksilla. Kauppakeskukissa konserniyhtiöt vuokraavat käyttämänsä tilat 5–15 vuoden vuokrasopimuksilla. Keskon oman pääoman ehtoinen sijoitus yhteisyritykseen on noin 67 miljoonaa euroa käsittäen sijoituksen yhtiön omaan pääomaan sekä oman pääoman ehtoisen osakaslainan.

Lisäksi Kesko myi vuonna 2015 neljä kiinteistöä Keskon Eläkekassalle. Kaupasta kirjattiin vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntivoitto 22,9 milj. euroa.

Lisäksi Keskolla oli vuonna 2015 pitkäaikaista saamista kiinteistöosakkuusyhtiöltä 1,5 milj. euroa.

## Johdon työsuhde-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot ja luontoisedut 1 000 €		2016	2015
Mikko Helander	pääjohtaja (1.1.2015 alkaen)	1 316,8	1 018,5
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	2 534,2	2 275,9
Esa Kiiskinen	hallituksen puheenjohtaja	87,5	88,0
Mikael Aro	hallituksen varapuheenjohtaja (13.4.2015 alkaen)	60,5	43,5
Toni Pokela	hallituksen jäsen	42,5	43,5
Matti Kyytsönen	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)	45,5	33,7
Anu Nissinen	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)	44,5	32,2
Matti Naumanen	hallituksen jäsen (4.4.2016 alkaen)	31,1	-
Jannica Fagerholm	hallituksen jäsen (4.4.2016 alkaen)	34,1	-
Tomi Korpisaari	hallituksen jäsen (29.2.2016 asti)	7,2	43,5
Kaarina Ståhlberg	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)(29.2.2016 asti)	10,7	35,2
Seppo Paatelainen	hallituksen varapuheenjohtaja (13.4.2015 asti)	-	17,0
Ilpo Kokkila	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	-	12,3
Maarit Näkyvä	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	-	13,2
Virpi Tuunainen	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	-	12,3
<b>Yhteensä</b>		<b>4 214,6</b>	<b>3 669,1</b>

## Eläke-etuudet

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Neljä konsernijohtoryhmän jäsentä ovat Keskon Eläkekassan vuonna 1998 suljetun A-osaston jäseniä ja heidän lisäeläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän eläkkeensä on etuusperusteinen. Pääjohtaja Mikko He-

landerin vanhuuseläkeiksi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista. Eläkepalkkaa määritettäessä otetaan huomioon hänen kiinteä rahapalkkansa, tulospalkkiot ja luontoisedut viimeiseltä 10 vuodelta. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemeno oli 1,0 milj. euroa ja taseeseen kirjatus eläkesaamisen määrä oli 0,6 milj. euroa. Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemeno oli 0,2 milj. euroa.

## Osakepalkkiot

Konsernijohtoryhmän jäsenille on myönnetty seuraavat osakepalkkiot: vuoden 2012 ohjelma 15 113 osaketta (enimmäismäärä oli 56 600 osaketta), vuoden 2013 ohjelma 13 500 osaketta (enimmäismäärä oli 67 500 osaketta), vuoden 2014 osalta 18 354 (enimmäismäärä oli 69 000), vuoden 2015 osalta 39 516 osaketta (enimmäismäärä oli 74 000). Vuoden 2016 ohjelman enimmäismäärä on 74 000. Lisäksi rahana on maksettu palkkiosta aiheutuneet verot ja veronluonteiset maksut.

## Irtisanomisen yhteydessä suoritettavat etuudet

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus irtisanomisan 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 irtisanomisan palkan, irtisanomiskorvauksen tai eläkkeelle siirryttäessä eläkepalkan määrittämisessä. Johtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu ainoastaan irtisanomisan palkkaan luontoisetuineen. Toimisuhteen päättyessä eläkkeelle siirtymiseen johtaja saa sopimuksensa mukaista eläkettä, ei muita korvauksia.

## Osakeomistukset

Pääjohtajalla oli 31.12.2016 Kesko Oyj:n B-osakkeita 20 005 kappaletta, mitkä edustavat 0,02 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2016 Kesko Oyj:n B-osakkeita 104 678 kappaletta, mitkä edustavat 0,1 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,03 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.



## Liite 34. Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit

Konserniyhtiöt ovat asianosaisina eräissä konsernin liiketoimintaan liittyvissä oikeudenkäynneissä tai riita-asioissa. Johdon arvion mukaan näiden lopputuloksella ei ole todennäköisesti olennaista vaikutusta konsernin taloudelliseen asemaan. Konserni on myös osallisena joko kantajana tai vastaajana mahdollisissa oikeudellisissa riita-asioissa, joiden lopputulemaa on vaikea ennustaa.

## Liite 35. Muut liitetiedot

### Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Tammikuussa välimiesoikeus hylkäsi Voimaosakeyhtiö SF:n kanteen Keskon tytäryhtiötä Kestra Kiinteistöpalvelut Oy:tä vastaan.

Välimiesoikeus antoi 10.1.2017 välitystuomion asiassa, jossa Voimaosakeyhtiö SF vaati välimiesoikeutta vahvistamaan, että Kestra Kiinteistöpalvelut Oy:n Voimaosakeyhtiö SF:lle antama ilmoitus Fennovoima-hankkeen jatkorahoitukseen osallistumisesta on Kestra Kiinteistöpalvelut Oy:tä sitova. Välitystuomiossaan välimiesoikeus hylkäsi Voimaosakeyhtiö SF:n kannevaatimukset. Välimiesmenettelyn alkamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 17.12.2015. (Pörssitiedote 10.1.2017)

## Liite 36. Konsernirakenne

### Konsernin rakenne

Kesko-konserniin kuuluu 102 (101) tytäryhtiötä. Konsernilla on äänenemmistö kaikissa yhtiöissä. Kesko-konsernin alakonsernilla, Senukailla, on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus (kts. kappale määräysvallattomien omistajien osuudet).

Tietoja konsernin tilinpäätöshetken mukaisesta rakenteesta:

Toimiala	Kotimaa	Merkittävimmät tytäryhtiöt	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä
			2016	2015	2016	2015
Päivittäis-tavarakauppa	Suomi	Ruokakesko Oy, K-Citymarket Oy, K-Market Oy, Kespro Oy	23	26	4	-
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Venäjä, Valko-Venäjä	Onninen-konserni, Kesko Senukai	52	49	12	7
Autokauppa	Suomi	VV-Auto Group Oy	6	5	-	-
Muut	Suomi, Viro		5	10	-	-

Tilikauden 2016 aikana Kesko-konsernin emoyhtiöön Kesko Oyj:öön ovat sulautuneet K-talouspalvelukeskus Oy, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Rautakesko Oy, Musta Pörssi Oy ja Keslog Oy.

Lisäksi konserniin kuuluu osittain omistettuja keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä. Luettelo konsernin tytäryrityksistä, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä suhteellisesti yhdisteltävistä keskinäisistä kiinteistöyhtiöistä on esitetty liitetiedossa 37.

## Olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Kesko-konserniin kuuluvassa Senukai-konsernissa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus. Alakonsernin emoyhtiö, UAB Kesko Senukai Lithuania, on Kesko Oyj:n tytäryhtiö ja sen kotipaikka on Vilna, Liettua. Kesko-konsernin omistusosuus Senukai-konsernissa on 50,0 % lisättyä yhdellä osakkeella (50,0 % lisättyä yhdellä osakkeella). Kesko-konsernilla on oikeus nimittää enemmistö hallituksen jäsenistä sekä hallituksen puheenjohtaja. Hallitus ohjaa yhtiön operatiivista toimintaa ja päättää resurssien käytöstä. Määräysvallattomien omistajien osuus Senukai-konsernin voitosta oli 15,3 milj. euroa (15,7milj. euroa) ja osuus omasta pääomasta oli 97,3 milj. euroa (78,6 milj. euroa).

Keskon syksyllä 2015 sopima järjestely Baltian rauta- ja sisustuskaupan keskittämisestä UAB Senuku Prekybos centrasiin (Senukai) vietiin päätökseen vuoden 2016 aikana. Yhtiön nimi on muutettu Kesko Senukaiksi. Järjestelyssä Kesko myi kokonaan omistamiensa Viron ja Latvian K-rautojen toiminnasta vastaavien yhtiöiden osakkeet tytäryhtiölleen Senukaille, josta Kesko omistaa enemmistön. Kesko Senukai alakonsernilla on toimintaa Liettuassa, Virossa, Latviassa ja Valko-Venäjällä.

## Taloudellisen informaation yhteenveto tytäryrityksestä, jossa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Milj. €	Senukai-konserni 2016	Senukai-konserni 2015
Lyhytaikaiset varat	289,8	167,3
Pitkäaikaiset varat	98,1	29,6
Lyhytaikaiset velat	110,8	75,1
Pitkäaikaiset velat	18,2	0,3
Liikevaihto	557,3	437,0
Voitto/tappio	31,3	23,1
Emoyrityksen omistajien osuus voitosta/tappiosta	16,0	7,3
Määräysvallattomien omistajien osuus voitosta/tappiosta	15,3	15,7
Tilikauden laaja tulos	31,4	9,0
Emoyrityksen omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	16,3	4,0
Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	15,0	4,9
Määräysvallattomille omistajille maksetut osingot	1,1	5,9
Liiketoiminnan nettorahavirta	28,4	27,1
Investointien nettorahavirta	-26,0	-5,1
Rahoituksen nettorahavirta	38,5	-12,7

Tiedot on esitetty ennen Kesko-konsernin sisäisiä eliminointeja.

## Liite 37. Tytäryhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt 31.12.2016

### Tytäryhtiöt

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Ankkuri-Energia Oy	Helsinki	100,00	100,00
Asunto Oy Kirkkonummen Västeruddintie 33	Kirkkonummi	100,00	100,00
Byggmakker Handel AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Fiesta Real Estate AS	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Indoor Group Oy	Helsinki	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki	100,00	100,00
Johaston Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kenkäkesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Keru Kiinteistöt Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Real Estate Latvia SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Kesko Senukai Lithuania UAB	Vilna, Liettua	50,00	50,00
Kiinteistö Mesta Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Keravan Alikervantie 77	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Voisalmen Liiketalo	Helsinki	100,00	100,00
Klintcenter Ab	Maarianhamina	100,00	100,00
Konekesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
K-rauta AB	Tukholma, Ruotsi	100,00	100,00

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
KR Fastigheter AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	100,00
Mežciems Real Estate SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Onninen Oy	Helsinki	100,00	100,00
Plusa OÜ	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Rake Eiendom AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Ruokakesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
VV-Auto Group Oy	Helsinki	100,00	100,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Antigravity Payment System UAB	Vilna, Liettua	25,50	
App-Hallinta Oy	Helsinki	100,00	
Oy AutoCarrera Ab	Helsinki	100,00	
Barker-Littoinen Oy	Espoo	100,00	
Daugavkrasts M SIA	Riika, Latvia	100,00	
Ecomtrade Sp z o.o	Varsova, Puola	100,00	
Hasti-Ari AS	Oppegård, Norja	100,00	
Indoor Group AS	Tallinna, Viro	100,00	
Inovatyvus prekybos sprendimai UAB	Vilna, Liettua	25,51	
Insofa Oy	Lahti	100,00	
Jyrängön Palvelukeskus Oy	Heinola	50,45	
K-citymarket Oy	Helsinki	100,00	
Kesko Food Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	
Kesko Real Estate OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Kesko Senukai Digital UAB	Vilna, Liettua	25,50	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Kesko Senukai Estonia AS	Tallinna, Viro	50,00	
Kesko Senukai Latvia AS	Riika, Latvia	50,00	
Kespro Oy	Helsinki	100,00	
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Furupuro	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Helsingin Itäkeskus	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Hyvinkään Tuomaankulma	Hyvinkää	100,00	
Kiinteistö Oy Hyvinkään Tuuliankulma	Hyvinkää	100,00	
Kiinteistö Oy Kokkolan Kaanaanmaantie 2-4	Kokkola	64,78	
Kiinteistö Oy Kolmisopentie 3	Kuopio	100,00	
Kiinteistö Oy Kuvernöörintie 8	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Rakuunaparkki	Lappeenranta	100,00	
Kiinteistö Oy Liike-Jaako	Rovaniemi	67,88	
Kiinteistö Oy Piispansilta	Espoo	100,00	
Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4	Kerava	100,00	
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Kiitoradantie 2	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Simonsampo	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Visuveden Liiketalo	Ruovesi	100,00	
K-Market Oy	Helsinki	100,00	
Knuto AS	Oppegård, Norja	100,00	
Konekesko Eesti AS	Tallinna, Viro	100,00	
Konekesko Latvija SIA	Riika, Latvia	100,00	
Konekesko Lietuva UAB	Vilna, Liettua	100,00	
K Prof SIA	Riika, Latvia	100,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
K rauta SIA	Riika, Latvia	100,00	
K-rauta Rus OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
K-rauta Fastigheter i Malmö AB	Sollentuna, Ruotsi	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	
LLC LR Rustaveli StP	Pietari, Venäjä	100,00	
Lämpö-Tukku Oy	Helsinki	100,00	
Norgros AS	Oppegård, Norja	100,00	
Olarin Autokiinteistö Oy	Espoo	100,00	
OMA OOO	Minsk, Valko-Venäjä	25,00	
Onninen AB	Solna, Ruotsi	100,00	
Onninen AS	Skedsmo, Norja	100,00	
Onninen AS	Tallinna, Viro	100,00	
Onninen LLP	Aktau, Kazakstan	100,00	
Onninen OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Onninen Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	
Onninen SIA	Riika, Latvia	100,00	
Onninen Sp. z o.o.	Varsova, Puola	100,00	
Onninen UAB	Vilna, Liettua	100,00	
Parnas 11 OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Peltosaaren Liikekeskus Oy	Riihimäki	59,67	
Penktoji Projekto Bendrové UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Polo LS SIA	Riika, Latvia	100,00	
Profelco Oy	Vantaa	100,00	
Rake Bergen AS	Oppegård, Norja	100,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Romos Holdingas UAB	Kaunas, Liettua	25,00	
Saele og Hollevik Trading AS	Bergen, Norja	100,00	
Senukai UAB	Kaunas, Liettua	49,61	
Senuku Tirdniecibas Centrs SIA	Riika, Latvia	50,00	
SPC Holding UAB	Kaunas, Liettua	50,00	
Tampereen Länsikeskus Oy	Tampere	100,00	
TD-Kiinteistöt Oy	Turku	100,00	
TM Christensen VVS Detaljer AS	Oslo, Norja	100,00	
Trøgstadveien 13 AS	Oppegård, Norja	100,00	
VV-Autotalot Oy	Helsinki	100,00	

## Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Graanin Liikekeskus Oy	Mikkeli	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Itäaukio	Lahti	26,20	26,20
Kiinteistö Oy Janakkalan Linnatuuli	Janakkala	29,86	29,86
Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti	Joensuu	22,77	22,77
Kiinteistö Oy Mellunmäen Liike- ja toimintakeskus	Helsinki	23,42	23,42
Kruunuvuoren Satama Oy	Helsinki	49,00	49,00
Mercada Oy	Helsinki	33,33	33,33
Valluga-sijoitus Oy	Helsinki	46,15	46,15
Vähittäiskaupan Takaus Oy	Helsinki	34,35	34,35
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	30,00	30,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Fintorus Oy	Lappeenranta	21,40	
Mokilizingas UAB	Vilna, Liettua	12,75	
Rakentamisen MALL Oy	Helsinki	25,00	
Suomen LVIS-Tietoverkko Oy	Vantaa	20,00	

## Suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Emoyhtiön ja muiden omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Asunto-Oy Punkalaitumen Pankkitalo	Punkalaidun	33,82	
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo	46,60	19,31
Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy	Helsinki	36,16	36,16
Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1	Lahti	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Lukonmäen Palvelukeskus	Tampere	34,54	
Kiinteistö Oy Pälkäneen Liikekeskus	Pälkäne	84,14	
Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa	Ulvila	42,41	42,41
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Vantaa	27,81	27,81
Koskelan Ostokeskus Oy	Oulu	29,32	
Laajasalon Liikekeskus Oy	Helsinki	50,35	
Lapin Tehdastalo Oy	Tampere	21,24	
Munkkivuoren Ostokeskus Oy	Helsinki	30,65	30,65
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio	47,60	
Voisalmen Ostokeskus Oy	Lappeenranta	50,00	

# Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)

## Emoyhtiön tuloslaskelma

€	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Liikevaihto</b>	<b>307 057 226,84</b>	<b>43 091 016,90</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	145 872 845,35	157 968 731,51
Materiaalit ja palvelut	-182 055 341,10	-1 753,06
Henkilöstökulut	-78 391 983,08	-21 213 756,01
Poistot ja arvonalentumiset	-25 123 873,93	-21 156 816,18
Liiketoiminnan muut kulut	-153 377 504,75	-206 748 452,39
<b>Liikevoitto</b>	<b>13 981 369,33</b>	<b>-48 061 029,23</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	10 150 624,85	-20 534 327,74
<b>Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>24 131 994,18</b>	<b>-68 595 356,97</b>
Tilinpäätössiirrot		
Poistoeron muutos	7 253 944,92	15 486 295,81
Konserniavustus	137 567 419,37	289 585 913,15
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>168 953 358,47</b>	<b>236 476 851,99</b>
Tuloverot	-21 025 798,49	-74 658 981,88
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>147 927 559,98</b>	<b>161 817 870,11</b>

## Emoyhtiön tase

€	31.12.2016	31.12.2015
<b>VASTAAVAA</b>		
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
<b>AINEETTOMAT HYÖDYKKEET</b>		
Aineettomat oikeudet	7 693 643,06	6 257 340,41
Muut aineettomat hyödykkeet	15 684 207,80	6 786 292,90
Ennakkomaksut	8 303 933,25	1 271 305,11
	<b>31 681 784,11</b>	<b>14 314 938,42</b>
<b>AINEELLISET HYÖDYKKEET</b>		
Maa- ja vesialueet	85 978 000,42	77 868 955,35
Rakennukset ja rakennelmat	161 741 464,59	121 044 023,13
Koneet ja kalusto	11 989 536,91	1 481 275,98
Muut aineelliset hyödykkeet	5 206 436,83	712 088,96
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	9 260 388,69	3 900 399,35
	<b>274 175 827,44</b>	<b>205 006 742,77</b>
<b>SIJOTUKSET</b>		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	805 822 696,65	190 391 107,79
Osuudet omistusyhteisyriksissä	78 255 203,86	78 255 203,86
Muut sijoitukset	7 623 896,27	10 373 702,57
	<b>891 701 796,78</b>	<b>279 020 014,22</b>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
<b>VAIHTO-OMAISUUS</b>		
Valmiit tuotteet/tavarat	46 416 088,41	-
	46 416 088,41	-
<b>SAAMISET</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	214 140 932,90	227 099 825,48
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	57 629 471,31	57 641 471,31
Muut saamiset	5 184 785,91	2 328 804,39
	<b>276 955 190,12</b>	<b>287 070 101,18</b>

€	31.12.2016	31.12.2015
<b>Lyhytaikainen</b>		
Myyntisaamiset	144 796 523,71	712 242,35
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	625 191 943,42	839 381 775,07
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	991 449,83	910 936,05
Lainasaamiset	2 019 258,12	-
Muut saamiset	1 638 531,21	3 925,16
Siirtosaamiset	69 232 300,91	11 149 444,76
	<b>843 870 007,20</b>	<b>852 158 323,39</b>
<b>RAHOITUSARVOPAPERIT</b>		
Muut arvopaperit	246 965 095,16	740 652 092,53
<b>RAHAT JA PANKKISAAMISET</b>	<b>48 104 149,95</b>	<b>45 391 996,15</b>
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>2 659 869 939,17</b>	<b>2 423 614 208,66</b>

## Emoyhtiön tase

€	31.12.2016	31.12.2015
<b>VASTATTAVAA</b>		
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikursssirahasto	197 498 010,90	197 498 010,90
Muut rahastot		
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	592 073 306,99	673 737 292,41
Tilikauden voitto	147 927 559,98	161 817 870,11
	1 400 950 564,82	1 496 504 860,37
<b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b>		
Poistoero	59 756 479,17	56 903 041,19
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>		
Muut pakolliset varaukset	9 168 725,12	913 455,00
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Joukkovelkakirjalainat	225 005 000,00	225 005 000,00
Suunnatut velkakirjalainat	20 083 682,01	20 083 682,01
Eläkelainat	100 000 000,00	-
Muut velat	8 238 366,94	7 258 654,09
	353 327 048,95	252 347 336,10

€	31.12.2016	31.12.2015
<b>Lyhytaikainen</b>		
Suunnatut velkakirjalainat	-	30 125 523,01
Saadut ennakot	39 667,98	52 373,52
Ostovelat	135 005 784,67	6 937 288,22
Velat saman konsernin yrityksille	527 926 338,03	510 084 729,57
Velat omistusyhteisyrityksille	21 949 611,28	19 126 189,41
Muut velat	85 096 642,64	5 157 547,10
Siirtovelat	66 649 076,51	45 461 865,17
	836 667 121,11	616 945 516,00
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>2 659 869 939,17</b>	<b>2 423 614 208,66</b>



## Emoyhtiön rahavirtalaskelma

€	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>		
Tulos ennen satunnaisia eriä	24 131 994,18	-68 595 356,97
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	17 936 645,13	16 361 194,76
Rahoitustuotot ja -kulut	-10 150 624,85	20 534 327,74
Muut oikaisut	-31 774 213,98	55 440 430,67
	<b>143 800,48</b>	<b>23 740 596,20</b>
<b>Käyttöpääoman muutos</b>		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	49 585 713,94	-840 197,26
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	5 152 816,06	-
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	12 543 253,34	-4 046 119,66
	<b>67 281 783,34</b>	<b>-4 886 316,92</b>
Maksetut korot ja muut rahoituskulut	-17 959 831,97	-18 027 879,99
Saadut korot	26 198 246,35	19 415 447,46
Saadut osingot	1 975 275,20	3 767 022,20
Maksetut verot	-71 583 714,69	-23 473 972,12
	<b>-61 370 025,11</b>	<b>-18 319 382,45</b>
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>	<b>6 055 558,71</b>	<b>534 896,83</b>

€	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
<b>Investointien rahavirta</b>		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-25 073 151,29	-9 458 291,76
Saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-2 000 758,55	197 031,14
Tytäryhtiöiden hankinnat	-280 846 572,73	-6 986 047,00
Omistusyhteisyritysten hankinnat	-	-10 997 500,00
Tytäryhtiöiden myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	-5 000 000,00	-57 860 016,59
Osakkuus- ja yhteisyritysten pääoman palautus	-	9 446 399,83
Luovutustulot muista sijoituksista	166 095,44	-
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	29 537 990,00	79 137 019,78
<b>Investointien rahavirta</b>	<b>-283 216 397,13</b>	<b>3 478 595,40</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	127 193 797,33	114 337 761,43
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-237 114 236,83	-9 107 188,00
Lyhytaikaiset rahamarkkinasijoitukset	364 532 233,40	-269 234 272,08
Maksetut osingot	-248 194 233,30	-148 715 547,00
Saadut ja maksetut konserniavustukset	137 567 419,37	289 585 913,15
Omien osakkeiden hankinta	-313 793,94	-
Muut	5 737 941,24	21 212 728,94
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>149 409 127,27</b>	<b>-1 920 603,56</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>-127 751 711,15</b>	<b>2 092 888,67</b>
<b>Rahavarat 1.1.</b>	<b>234 321 700,54</b>	<b>232 228 811,87</b>
<b>Rahavarat 31.12.</b>	<b>106 569 989,39</b>	<b>234 321 700,54</b>

# Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

## Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet

Kesko Oyj:n tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain (FAS) mukaisesti.

Tilikauden 2016 aikana Kesko-konsernin emoyhtiöön Kesko Oyj:öön ovat sulautuneet K-talouspalvelukeskus Oy, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Rautakesko Oy, Musta Pörssi Oy ja Keslog Oy.

### Pysyvät vastaavat

#### Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla.

#### Poistoajat

Muut pitkävaikutteiset menot	5–20 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	10–33 vuotta
Rakennusten osat	8 vuotta
Koneet ja kalusto	25 %:n menojäännöspoisto
Autot ja kuljetuskalusto	5 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	5–14 vuotta

Maa-alueista 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 hankintamenoa tai sitä alemman jälleenhankintahinnan tai todennäköisen myyntihinnan määräisenä.

### Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoa tai sitä alempaan käypään arvoon.

### Valuuttamääräiset erät

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Jos saaminen tai velka on sidottu kiinteään kurssiin, sitä on käytetty muuntamisessa. Kurssierot on kirjattu tilinpäätökseen tulosvaikutteisesti.

### Johdannaisopimukset

#### Korkojohdannaiset

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusaikaa. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Korkojohdannaisista aiheutuneet kassavirrat kirjataan tilikauden aikana korkotuotoiksi tai -kuluiksi sulkemispäivän mukaan. Tilinpäätöksessä avoimet korkotermiini-, -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. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Avoimien johdannaisopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvomuutos kirjattu tase-erän muutosta vastaan. Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne eräänntyvät tai arvomuutos 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 arvomuutokset kirjataan Keskon 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.€	2016	2015
Rautakauppa	165,9	-
Muut	141,1	43,1
<b>Yhteensä</b>	<b>307,1</b>	<b>43,1</b>

Tilikauden 2016 aikana Kesko-konsernin emoyhtiöön Kesko Oyj:öön ovat sulautuneet K-talouspalvelukeskus Oy, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Rautakesko Oy, Musta Pörssi Oy ja Keslog Oy.

### Liite 3. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj.€	2016	2015
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	2,2	57,7
Vuokratuotot	84,5	99,5
Palvelukorvaukset	9,0	-
Fuusiovoitot	46,2	-
Muut	3,8	0,7
<b>Yhteensä</b>	<b>145,9</b>	<b>158,0</b>

## Liite 4. Henkilökunnan lukumäärä keskimäärin

	2016	2015
Kesko Oyj	716	180
<b>Yhteensä</b>	<b>716</b>	<b>180</b>

## Liite 5. Henkilöstökulut

Milj. €	2016	2015
Palkat ja palkkiot	-64,6	-17,8
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-10,6	-2,6
Muut henkilösivukulut	-3,2	-0,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-78,4</b>	<b>-21,2</b>

## Johdon palkat ja palkkiot

Milj. €	2016	2015
Toimitusjohtaja	1,3	1,0
Hallituksen jäsenet	0,3	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöltäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## Liite 6. Poistot ja arvonalentumiset

Milj. €	2016	2015
Suunnitelman mukaiset poistot	-17,9	-16,4
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-7,2	-4,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-25,1</b>	<b>-21,2</b>

## Liite 7. Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2016	2015
Vuokratulot	-57,9	-51,4
Markkinointikulut	-44,5	-3,7
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-8,2	-5,6
Tietoliikennekulut	-25,9	-24,4
Fuusiotappiot	-0,2	-
Muut liikekulut	-16,8	-121,6
<b>Yhteensä</b>	<b>-153,4</b>	<b>-206,7</b>

Vuoden 2015 muihin liikekuluihin sisältyy Anttilan myyntitappio 107,6 milj. euroa.

## Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2016	2015
<b>Tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers</b>		
Tilintarkastus	0,2	0,3
Veroneuvonta	0,0	0,1
Muut palvelut	0,2	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>

## Liite 8. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2016	2015
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista</b>		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	1,4	3,8
Osakkeiden myyntivoitot	0,2	-
Sijoitusten myyntivoitot	0,6	-
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä</b>	<b>2,1</b>	<b>3,8</b>
<b>Muut korko- ja rahoitustuotot</b>		
Saman konsernin yrityksiltä	17,1	15,0
Muut	11,8	18,6
<b>Korko- ja rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>29,0</b>	<b>33,6</b>
<b>Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista</b>		
Arvonalentumiset osakkeista	-2,8	-26,5
Arvonalentumiset muista sijoituksista	0,0	-1,1
<b>Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä</b>	<b>-2,8</b>	<b>-27,6</b>
<b>Korko- ja muut rahoituskulut</b>		
Saman konsernin yrityksille	-2,2	-2,7
Muut	-15,9	-27,6
<b>Korko- ja rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-18,1</b>	<b>-30,3</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>10,2</b>	<b>-20,5</b>

## Liite 9. Tilinpäätössiirrot

Milj. €	2016	2015
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	7,3	15,5
Saadut konserniavustukset	216,2	306,0
Annetut konserniavustukset	-78,7	-16,4
<b>Yhteensä</b>	<b>144,8</b>	<b>305,1</b>

## Liite 10. Pakollisten varausten muutokset

Milj. €	2016	2015
Fuusioissa siirtyneet	5,3	-
Muut muutokset	3,0	0,7
<b>Yhteensä</b>	<b>8,3</b>	<b>0,7</b>

## Liite 11. Tuloverot

### Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 12,0 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.

## Taseen liitetiedot

### Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

Milj. €	2016	2015
<b>Aineettomat oikeudet</b>		
Hankintameno 1.1.	9,5	9,0
Lisäykset	5,7	0,6
Vähennykset	0,0	-0,1
Siirrot erien välillä	0,1	0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>15,3</b>	<b>9,5</b>
<b>Kertyneet poistot</b>		
Kertyneet poistot 1.1.	-3,2	-1,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-2,0	0,0
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-2,4	-1,9
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-7,6</b>	<b>-3,2</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>7,7</b>	<b>6,3</b>
<b>Muut aineettomat hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	20,2	15,6
Lisäykset	68,1	2,1
Vähennykset	-5,4	-
Siirrot erien välillä	0,6	2,5
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>83,5</b>	<b>20,2</b>
<b>Kertyneet poistot</b>		
Kertyneet poistot 1.1.	-13,4	-6,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-51,7	-
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-2,7	-7,1
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-67,8</b>	<b>-13,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>15,7</b>	<b>6,8</b>

Milj. €	2016	2015
<b>Ennakkomaksut</b>		
Hankintameno 1.1.	1,3	3,6
Lisäykset	7,8	0,7
Vähennykset	-0,1	-0,4
Siirrot erien välillä	-0,7	-2,6
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>8,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>8,3</b>	<b>1,3</b>

## Liite 13. Aineelliset hyödykkeet

Milj. €	2016	2015
<b>Maa- ja vesialueet</b>		
Hankintameno 1.1.	77,9	93,4
Lisäykset	14,0	1,5
Vähennykset	-5,9	-17,0
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>86,0</b>	<b>77,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>86,0</b>	<b>77,9</b>
<b>Rakennukset ja rakennelmat</b>		
Hankintameno 1.1.	262,1	365,8
Lisäykset	61,6	0,9
Vähennykset	-8,6	-104,7
Siirrot erien välillä	1,3	0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>316,4</b>	<b>262,1</b>

Milj. €	2016	2015
Kertyneet poistot 1.1.	-141,1	-178,2
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-3,0	48,4
Tilikauden poisto	-10,6	-11,2
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-154,7</b>	<b>-141,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>161,7</b>	<b>121,0</b>
<b>Koneet ja kalusto</b>		
Hankintameno 1.1.	11,8	15,6
Lisäykset	47,4	0,2
Vähennykset	-10,4	-4,1
Siirrot erien välillä	2,2	-
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>51,0</b>	<b>11,8</b>
Kertyneet poistot 1.1.	-10,3	-13,0
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-26,9	3,2
Tilikauden poisto	-1,8	-0,5
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-39,0</b>	<b>-10,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>12,0</b>	<b>1,5</b>
<b>Muut aineelliset hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	3,0	8,1
Lisäykset	6,7	0,0
Vähennykset	-0,2	-5,2
Siirrot erien välillä	-	0,0
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>9,5</b>	<b>3,0</b>

Milj. €	2016	2015
Kertyneet poistot 1.1.	-2,3	-4,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	-1,6	2,7
Tilikauden poisto	-0,4	-0,5
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-4,3</b>	<b>-2,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>5,2</b>	<b>0,7</b>
<b>Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat</b>		
Hankintameno 1.1.	3,9	0,5
Lisäykset	9,2	3,5
Vähennykset	-0,3	0,0
Siirrot erien välillä	-3,5	-0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>9,3</b>	<b>3,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>9,3</b>	<b>3,9</b>

## Liite 14. Sijoitukset

Milj. €	2016	2015
<b>Osuudet konserniyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	244,7	309,9
Lisäykset	724,8	7,6
Vähennykset	-134,4	-72,9
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>835,1</b>	<b>244,7</b>

Milj. €	2016	2015
Arvonlennukset 1.1.	-54,3	-55,9
Vähennysten kertyneet arvonalennukset	27,8	28,1
Tilikauden arvonalennus	-2,8	-26,5
<b>Arvonlennukset 31.12.</b>	<b>-29,3</b>	<b>-54,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>805,8</b>	<b>190,4</b>
<b>Osuudet omistusyhteisyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	78,3	76,7
Lisäykset	-	11,0
Pääoman palautus	-	-9,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>78,3</b>	<b>78,3</b>
<b>Muut sijoitukset</b>		
Hankintameno 1.1.	10,4	9,5
Lisäykset	1,2	2,7
Vähennykset	-1,3	-1,8
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>10,2</b>	<b>10,4</b>
Tilikauden arvonalennus	-2,6	-
<b>Arvonlennukset 31.12.</b>	<b>-2,6</b>	<b>-</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>7,6</b>	<b>10,4</b>

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2016 on esitetty eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.



## Liite 15. Saamiset

Milj. €	2016	2015
<b>Saamiset saman konsernin yrityksiltä</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Lainasaamiset	214,1	217,1
Pääomalainat	-	10,0
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>214,1</b>	<b>227,1</b>
<b>Lyhytaikainen</b>		
Myyntisaamiset	44,0	5,6
Lainasaamiset	570,1	832,7
Siirtosaamiset	11,1	1,1
<b>Lyhytaikainen yhteensä</b>	<b>625,2</b>	<b>839,4</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>839,3</b>	<b>1 066,5</b>
<b>Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä</b>		
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Lainasaamiset	57,5	57,5
Muut saamiset	0,1	0,1
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>57,6</b>	<b>57,6</b>
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
	1,0	0,9
<b>Yhteensä</b>	<b>58,6</b>	<b>58,5</b>

Kesko Oyj on antanut pitkäaikaisen lainan yhteisyritykselleen Mercada Oy:lle, 56,0 milj. euroa.

Milj. €	2016	2015
<b>Siirtosaamiset</b>		
Verot	20,7	0,0
Henkilöstökulut	6,2	0,5
Muut	42,4	10,6
<b>Yhteensä</b>	<b>69,2</b>	<b>11,1</b>

## Liite 16. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	SVOP	Kertyneet voittovarot	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2015	197,3	197,5	243,4	22,8	818,0	1 478,9
Osingonjako					-148,7	-148,7
Omat osakkeet					4,7	4,7
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					161,8	161,8
<b>Oma pääoma 31.12.2015</b>	<b>197,3</b>	<b>197,5</b>	<b>243,4</b>	<b>22,8</b>	<b>835,5</b>	<b>1 496,5</b>
Osingonjako					-248,2	-248,2
Omat osakkeet					5,0	5,0
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					147,9	147,9
<b>Oma pääoma 31.12.2016</b>	<b>197,3</b>	<b>197,5</b>	<b>243,4</b>	<b>22,8</b>	<b>740,0</b>	<b>1 400,9</b>

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista	2016	2015
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien voitto	592,1	673,7
Tilikauden voitto	147,9	161,8
<b>Yhteensä</b>	<b>1 006,2</b>	<b>1 101,7</b>

Emoyhtiön osakkeiden jakautuminen	Kpl
A-osakkeet	31 737 007
B-osakkeet	68 282 745
<b>Yhteensä</b>	<b>100 019 752</b>

Osakkeiden äänimäärät	Ääniä
A-osake	10
B-osake	1

## Hallituksen valtuudet hankkia ja luovuttaa omia osakkeita

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Valtuutus on voimassa 30.9.2017 saakka. Hallituksella on lisäksi varsinaisen yhtiökokouksen 13.4.2015 antama, 30.6.2018 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta. Lisäksi Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

## Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikaudella 2011 yhteensä 700 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 23,7 milj. euroa) ja tilikaudella 2014 yhteensä 500 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 16,1 milj. euroa). Osakkeista maksetut kokonaishinnat on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Hallitus on jakanut omien osakkeiden osakeantivaltuuksien ja Keskon osakepalkkiojärjestelmien ehtojen mukaisten ansaintakriteerien täyttymisen perusteella ansaintajakson 2014 perusteella yhteensä 120 022 ja ansaintajakson 2015 perusteella yhteensä 139 724 yhtiön hallussa olevaa omaa osaketta ansaintajaksojen kohderyhmään kuuluneille. Omien osakkeiden luovutuksista on kerrottu pörssitiedotteilla 1.4.2015, 7.4.2015,

17.3.2016 ja 27.4.2016. Tilikauden aikana yhtiölle on palautunut yhteensä 8 256 jo jaettua osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Tilikauden päättyessä yhtiön hallussa oli 746 109 omaa B-osaketta (877 577 B-osaketta). Näiden osakkeiden hankintameno 23,5 milj. euroa (27,5 milj. euroa) on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista.

## Liite 17. Pakolliset varaukset

Milj. €	2016	2015
Vuokravastuut	8,0	-
Muut pakolliset varaukset	1,2	0,9
<b>Yhteensä</b>	<b>9,2</b>	<b>0,9</b>

## Liite 18. Pitkäaikainen vieras pääoma

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää. Ensimmäinen lainaerä (60 milj. USD) erääntyi maksettavaksi vuonna 2014 ja toinen lainaerä (36 milj. USD) erääntyi vuonna 2016. Kolmas lainaerä (24 milj. USD) erääntyy vuonna 2019. Kesko on suojannut lainan valuutan- ja koronvaihtosopimuksin ja noudattaa suojauslaskentaa ko. järjestelyn osalta. Lainan suojaamiseen käytettyjen valuuttajohdannaisten käypä arvo oli tilinpäätöspäivänä +2,7 milj. euroa ja korkojohdannaisten käypä arvo oli -0,1 milj. euroa. Lainan pääoma on 20,1 milj. euroa ja kiinteä korko 6,2%.

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponkikorko on kiinteä 2,75 %. Laina erääntyy maksettavaksi kuuden vuoden kuluttua lainan liikkeeseen laskusta.

## Liite 19. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj. €	2016	2015
<b>Velat saman konsernin yrityksille</b>		
Ostovelat	1,8	0,2
Muut velat	520,9	507,3
Siirtovelat	5,2	2,6
<b>Yhteensä</b>	<b>527,9</b>	<b>510,1</b>
<b>Velat omistusyhteisyrityksille</b>		
Siirtovelat	0,0	0,1
Muut velat	21,9	19,0
<b>Yhteensä</b>	<b>21,9</b>	<b>19,1</b>
<b>Siirtovelat</b>		
Henkilöstökulut	34,0	3,8
Muut	32,6	41,7
<b>Yhteensä</b>	<b>66,6</b>	<b>45,5</b>

## Liite 20. Korottomat velat

Milj. €	2016	2015
Lyhytaikainen vieras pääoma	258,1	57,1
Pitkäaikainen vieras pääoma	8,2	7,3
<b>Yhteensä</b>	<b>266,3</b>	<b>64,4</b>

## Liite 21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Milj. €	2016	2015
<b>Kiinteistökiinnitykset</b>		
Konserniyhtiöiden puolesta	4	4
<b>Pantatut osakkeet</b>		
	58	28
<b>Takaukset</b>		
Konserniyritysten puolesta	72	81
<b>Muut vastuut ja vastuusitoumukset</b>		
Omasta puolesta	15	4
<b>Vuokravastuut koneista ja kalustosta</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	4	1
Myöhemmin erääntyvät	7	1
<b>Vuokravastuut kiinteistöistä</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	104	40
Myöhemmin erääntyvät	400	156

## Valuuttariskit

Yhtiön liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa yhtiön myöntämän käyttö pääomarahoituksen määrä sen ulkomaisille tytäryhtiöille ja osin myös konsernin emoyhtiönä tytäryhtiöiden suojaukset emoaan vastaan.

Valuuttariskiä suojataan käyttämällä valuuttajohdannaista vahvistetun valuuttariskipolitiikan mukaisesti. Valuuttajohdannaisten käypä arvo lasketaan arvostamalla ne tilinpäätöspäivän markkinahintoihin.

Johdannaisten arvostus perustuu suoraan markkinoilta saataviin tietoihin eli on luokiteltu tasolle 2. Näiden johdannaisten maksimiluottoriski on niiden käypä arvo tilinpäätöspäivänä.

Johdannaisten arvostustulokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin.

Yhtiön transaktiopositio 31.12.2016						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Transaktioriski	-20,2	19,6	22,4	16,5	14,4	0,0
Suojaavat johdannaiset	31,3	-12,0	-18,2	-9,1	-17,6	0,0
<b>Avoin positio</b>	<b>11,1</b>	<b>7,6</b>	<b>4,2</b>	<b>7,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>0,0</b>

Yhtiön transaktiopositio 31.12.2015						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Transaktioriski	-19,7	-11,2	23,9	0,0	13,4	0,0
Suojaavat johdannaiset	29,4	3,8	-18,7	0,0	-16,7	0,0
<b>Avoin positio</b>	<b>9,7</b>	<b>-7,4</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,3</b>	<b>0,0</b>

Transaktiopositio herkkyyksanalyysissä on laskettu, mikä olisi yhtiön valuuttamääriäisten ostojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

### Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2016

Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +/-10 %	1,1	0,8	0,4	0,7	-0,3	0,0

### Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2015

Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +/-10 %	1,0	-0,7	0,5	0,0	-0,3	0,0

## Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2015
	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Valuuttajohdannaiset	4,4	-5,4	12,2	-2,3

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2016	31.12.2015
	Nimellismäärä	Nimellismäärä
Valuuttajohdannaiset	213,7	302,8

Kaikki valuuttajohdannaiset erääntyvät vuoden 2017 aikana.

Milj. €	2016	Käypä arvo	2015	Käypä arvo
<b>Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut</b>				
Kohde-etuuskien arvot 31.12.				
Korkojohdannaiset				
Koronvaihtosopimukset	40	-0,1	100	0,0
<b>Valuuttajohdannaiset</b>				
Termiini- ja futuurisopimukset				
Konsernin ulkoiset	193	-3,6	252	5,1
Konsernin sisäiset	174	-2,9	225	5,8
Optiosopimukset				
Ostetut, konsernin sisäiset	0	0,0	0	0,0
Asetetut, konsernin sisäiset	0	0,0	1	0,0
Valuutanvaihtosopimukset	20	2,7	50	4,9
<b>Hyödykejohdannaiset</b>				
Sähköjohdannaiset				
Konsernin ulkoiset	22	0,0	19	0,0
Konsernin sisäiset	11	-1,7	9	-7,2
Konsernin sisäiset	11	1,7	9	7,2

## Liite 22. Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2016	2015
Myytavissä olevat rahoitusvarat	58,5	188,9
Rahavarat	48,1	45,4
<b>Yhteensä</b>	<b>106,6</b>	<b>234,3</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

## Liite 23. Lähipiiri

Kesko Oyj:n lähipiiriin kuuluvat yhtiön johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja johtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä Kesko-konserni-tilinpäätöksessä (liite 37).

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.

## Allekirjoitukset

### Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitukset

Helsingissä, 1. päivänä helmikuuta 2017

Esa Kiiskinen	Mikael Aro	
Jannica Fagerholm	Matti Kyytsönen	Matti Naumanen
Anu Nissinen	Toni Pokela	Mikko Helander Toimitusjohtaja

### Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä, 1. päivänä helmikuuta 2017

PricewaterhouseCoopers Oy  
Tilintarkastusyhteisö

Mikko Nieminen  
KHT

## Tilintarkastuskertomus

Kesko Oyj:n yhtiökokoukselle

### Tilinpäätöksen tilintarkastus

#### Lausunto

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin sekä emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset.

#### Tilintarkastuksen kohde

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n (y-tunnus: 0109862-8) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.2016.–31.12.2016. Tilinpäätös sisältää:

- konsernin taseen, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot; sekä
- emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

#### Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

### Riippumattomuus

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

## Tarkastuksen yleinen lähestymistapa

### Yhteenveto

#### Olennaisuus

- Olemme määritelleet, että Kesko-konsernin tilintarkastuksessa olennaisia ovat virheellisyydet, joiden vaikutus yksin tai yhdessä konsernin vertailukelpoiseen tulokseen ennen veroja on 5 %. Laskettuna 2016 tilikauden vertailukelpoisesta tuloksesta ennen veroja se on n. 13 miljoonaa euroa.

#### Konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksen laajuus

- Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät. Olemme toteuttaneet tarkastustoimenpiteitä Keskon yhdeksässä toimintamaassa.

#### Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

- Suomen Lähikaupan, Onnisen ja AutoCarreran yhdistäminen konsernitilinpäätökseen
- Liikearvo ja tavaramerkit – johdon arvonalentumistestaus
- Vaihto-omaisuus

Osana tilintarkastuksen suunnittelua olemme määrittäneet olennaisuuden ja arvioineet riskiä siitä, että tilinpäätöksessä on olennainen virheellisyys. Erityisesti olemme arvioineet alueita, joiden osalta johto on tehnyt subjektiivisia arvioita. Tällaisia ovat esimerkiksi merkittävät kirjanpidolliset arviot, joihin liittyy oletuksia ja tulevien tapahtumien arviointia.

#### Olennaisuus

Tarkastuksemme suunnitteluun ja suorittamiseen on vaikuttanut soveltamamme olennaisuus. Tilintarkastuksen tavoitteena on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä

kokonaisuutena olennaista virheellisyyttä. Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä. Niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voisi kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Perustuen ammatilliseen harkintaamme määritimme olennaisuuteen liittyen tiettyjä kvantitatiivisia raja-arvoja, kuten konsernitilinpäätökselle määritetyn olennaisuuden. Nämä raja-arvot yhdes- sä kvalitatiivisten tekijöiden kanssa auttoivat meitä määrittämään tarkastuksen kokonaislaajuuden ja yksittäisten tilintarkastustoimenpiteiden luonteen, ajoituksen ja laajuuden sekä arvioimaan virheellisyyksien vaikutusta tilinpäätökseen kokonaisuutena.

Tilinpäätökselle määritelty olennaisuus on 13 miljoonaa euroa. Valitsimme olennaisuuden määrittämisen vertailukohteeksi vertailukelpoisen tuloksen ennen veroja, koska käsityksemme mukaan se on keskeinen tunnusluku, jota tilinpäätöksen lukijat käyttävät arvioidessaan konsernin suoriutumista. Lisäksi tulos ennen veroja on yleisesti hyväksytty vertailukohde. Valitsimme sovellettavaksi prosenttiosuudeksi 5 %, joka on tilintarkastusstandardeissa yleisesti hyväksytyjen määrällisten rajojen puitteissa.

#### Konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksen laajuus

Kesko-konserni toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimintoja on yhdeksässä maassa. Tilintarkastuksemme laajuutta määrittäessämme olemme ottaneet huomioon Kesko-konsernin rakenteen, toimialan sekä taloudelliseen raportointiin liittyvät prosessit ja kontrollit.

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät. Lisäksi olemme suorittaneet analyttisiä tarkastustoimenpiteitä konsernin muissa yhtiöissä. Olemme toteuttaneet tarkastustoimenpiteitä kaikissa yhdeksässä Keskon toimintamaassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Näiden toimenpiteiden perusteella olemme hankkineet tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä Kesko-konserniin kuuluvia yhtiöitä ja liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä.

### Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ovat seikkoja, jotka ammatillisen harkintamme mukaan ovat olleet merkittävimpiä tarkastuksen kohteena olevan tilikauden tilintarkastuksessa. Nämä seikat on otettu huomioon tilinpäätökseen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastusessamme sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Otamme kaikissa tilintarkastuksissamme huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontrolleja. Tähän sisältyy arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisyden riski.

### Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

#### Suomen Lähikaupan, Onnisen ja AutoCarreran yhdistäminen konsernitilinpäätökseen

Viittaus liitteeseen 1 (Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet, liitteeseen 12 (Aineettomat hyödykkeet) ja liitteeseen 3 (Yrityshankinnat ja myydyt omaisuuserät)

Kesko on hankkinut tilikaudella Suomen Lähikauppa Oy:n, Onninen Oy:n ja Oy AutoCarre-ra Ab:n koko osakekannat. Kyseiset hankinnat on käsitelty Kesko-konsernin tilinpäätöksessä IFRS 3 mukaisena liiketoiminnan hankintoina.

Kiinnitimme kyseisten hankintojen osalta erityistä huomiota IFRS 3 mukaisten liiketoiminnan hankintaa koskevien kriteereiden täyttymiseen, aineettomien hyödykkeiden tunnistamiseen sekä hankittujen nettovarojen käyvän arvon määrittämiseen. Nämä seikat vaativat johdon harkintaa, ja lopputulokseen vaikuttavat olennaisesti käytettävät arvostusmallit sekä niiden sisältämät oletukset ja lähtötiedot.

### Miten seikkaa on käsitelty tilintarkastuksessa

Tarkastuksen yhteydessä kävimme läpi johdon arviot siitä, täyttävätkö Suomen Lähikaupan, Onnisen ja AutoCarreran hankinnat IFRS 3 mukaisen määritelmän liiketoiminnan hankinnasta.

Arvioimme johdon tapaa tunnistaa varoja ja velkoja vertailemalla niitä hankintasopimuksen ehtoihin. Kävimme läpi johdon toimenpiteet hankittujen nettovarojen käyvän arvon määrittämiseksi. Testasimme otannalla arvostusmallien soveltuvuutta ja matemaattista oikeellisuutta sekä vertaamalla niissä käytettyjä lähtötietoja hankintasopimuksissa määriteltyihin ehtoihin.

Testasimme hankinnasta syntyneen liikearvon tarkastamalla hankintamenolaskelman laadintaperiaatteet ja laskentakaavat. Arvioimme, onko hankinnoista syntyneet liikearvot kohdistettu rahavirtaa kerryttävälle yksiköille sovellettavien laadintaperiaatteiden mukaisesti.



## Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

### Liikearvo ja tavamerkit – johdon arvio arvonalentumisesta

Viittaus liitteeseen 1 (Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet) ja liitetietoon 12 (Aineet-tomat hyödykkeet).

Kesko-konsernin tase sisältää liikearvoa 189,9 miljoonan euron ja tavamerkkejä 123,3 miljoonan euron arvosta. Arvonalentumistappiota ei ole tunnistettu eikä kirjattu tilikaudella.

Kesko-konsernin johto suorittaa vuosittain liikearvon ja tavamerkkien arvonalentumistestauksen. Johdon suorittaman arvonalentumistestauksen tulos perustuu testauksessa käytettyihin arvioihin, mm. kasvu- ja kannattavuuskehityksestä, kauppapaikkaverkoston muutoksista, tuote- ja palveluvalikoimasta, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehityksestä.

Kiinnitimme tilintarkastuksessamme erityistä huomiota johdon laatimissa arvonalentumistestauksessa käytettyihin arvostusmalleihin ja arvioihin. Kohdistimme työmme erityisesti niiden rahavirtaa tuottavien yksiköiden testauksiin, joiden osalta aikaisempina vuosina käyttöarvon ja kirjanpitoarvon erotus on ollut pieni ja siten herkin arvioiden muutoksille.

## Miten seikkaa on käsitelty tilintarkastuksessa

Kävimme läpi johdon laatimat taloudelliset suunnitelmat ja vertailimme niitä Kesko Oyj:n hallituksen hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin.

Arvioimme käyttöarvon laskentamallin asianmukaisuutta ja täsmäytimme syöttötiedot niiden lähteisiin.

Tarkastelimme yksityiskohtaisesti käyttöarvon laskennassa käytetyt oletuksia ja haastatelimme niiden osalta johtoa. Arvioidessa yhtä keskeisintä oletusta, pääoman keskimääräistä kustannusta, hyödynsimme PwC:n valuatiosiantuntijoita. Suoritimme aikaisempien kausien ennusteiden vertailun toteutuneisiin lukuihin koska se antaa indikaatiota ennusteprosessin laadusta.

Arvioimme myös liitetietojen asianmukaisuutta ja riittävyyttä, erityisesti herkkyysanalyysien osalta.

## Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

### Vaihto-omaisuus

Viittaus liitteeseen 1 (Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet) ja liitteeseen 18 (Vaihto-omaisuus)

Kesko-konsernin tase sisältää vaihto-omaisuutta 978,9 miljoonan euron arvosta.

Vaihto-omaisuus arvostetaan tilinpäätöksessä hankintamenoa tai sitä alhaisempaan netto-realisaatioarvoon.

Johto tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisoituarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenoa ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä.

Myytäväksi hankittujen tuotteiden hankintamenoa luetaan kaikki ostomenot hankintarahteineen.

Hankintamenoa laskennassa on huomioitu myös tavarantoimittajan myöntämät jälkihyvitteet. Johto käyttää harkintaansa siitä, miltä osin jälkihyvitteisiin liittyvät sopimusehdot ovat täyttyneet tilinpäätöspäivänä.

## Miten seikkaa on käsitelty tilintarkastuksessa

Arvioidessamme vaihto-omaisuuden netto-realisaatioarvoon liittyviä johdon arvioita, kävimme läpi konsernissa vallitsevat vaihto-omaisuuden ikärakenteen seurantaan ja nettorealisaatioarvon laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta.

Kävimme otannalla läpi vaihto-omaisuuden arvonalentumisen laskelmia ja testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta varastokirjanpitoon.

Tarkastimme otannalla aliarvostusraporttien laskentakaavat sen tarkistamaksi, että johtavatko laskelmien kaavat oikeaan lopputulokseen.

Arvioidessamme jälkihyvitteisiin liittyviä johdon arvioita kävimme läpi konsernissa vallitsevat jälkihyvitteiden seurantaan ja laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta. Kävimme otannalla läpi jälkihyvitteiden laskelmia, testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta sopimusehtoihin sekä kauden hankintatietoihin. Lisäksi suoritimme aikai-

Kiinnitimme tilintarkastuksessa erityistä huomiota johdon arvioihin vaihto-omaisuuden nettorealisoitmiarvosta sekä arvion perusteena oleviin oletuksiin. Lisäksi kiinnitimme erityistä huomiota johdon arvioihin jälkihyvitteisiin liittyvien sopimusehtojen täyttymisestä tilinpäätöspäivänä.

Emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole sellaisia tilintarkastuksen kannalta keskeisiä seikkoja, joista olisi viestittävä kertomuksessamme.

### 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 tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisäänteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

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 virheellisyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntonne. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei

sempien kausien jälkihyvitteiden jaksotusten vertailun toteutuneisiin lukuihin arvioidaksemme prosessin laatua ja jaksotusten tarkkuutta.

ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyksiä 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 virheellisuuden riskit, suunnitteleme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntonne 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 epävarmuudesta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntonne. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.

- arvioimme tilinpäätöksen, liitetiedot 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.
- hankimme tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaan tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä. Vastaamme konsernin tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

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 soveltuvissa tapauksissa niihin liittyvistä varotoimista.

Päätämme, mitkä hallintoelinten kanssa kommunikoiduista seikoista olivat merkittävimpiä tarkasteltavana olevan tilikauden tilintarkastuksessa ja näin ollen ovat tilintarkastuksen kannalta keskeisiä. Kuvaamme kyseiset seikat tilintarkastuskertomuksessa, paitsi jos säädös tai määräys estää kyseisen seikan julkistamisen tai kun äärimmäisen harvinaisissa tapauksissa toteamme, ettei kyseisestä seikasta viestitä tilintarkastuskertomuksessa, koska siitä aiheutuvien epäedullisten vaikutusten voitaisiin kohtuudella odottaa olevan suuremmat kuin tällaisesta viestinnästä koitua yleinen etu.

## Muut raportointivelvoitteet

### Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomukseen ja vuosiraporttiin sisältyvän muun informaation kuin tilinpäätöksen ja sitä koskevan tilintarkastuskertomuksemme. Olemme saaneet toimintakertomuksen käyttöömmme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää ja odotamme saavamme vuosiraportin 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 sen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Lausuntonamme esitämme, että

- toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia
- toimintakertomus on laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Jos teemme toimintakertomukseen sisältyvään 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 1.2.2017

PricewaterhouseCoopers Oy  
Tilintarkastusyhteisö

Mikko Nieminen  
KHT

**Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2016**

Johdanto 300

Hallinnointia koskevat kuvaukset 301

Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä 310

Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot 315

**Hallitus ja konsernijohtoryhmä 318**

Hallitus 318

Konsernijohtoryhmä 322

**Palkka- ja palkkioselvitys 2016**

Palkitsemisen päätöksentekojärjestys 327

Palkitsemisen keskeiset periaatteet 328

Palkitsemisraportti 330

# Hallinnointi

Keskon vuosiraportti 2016

## Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 31.1.2017.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, jolla viitataan hallituksen toimintakertomukseen. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

### Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi

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.

Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestystä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa hallinnointikoodia. Tämä selvitys on laadittu 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukaisesti ("Hallinnointikoodi"). Hallinnointi-

koodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>. Yhtiö poikkeaa Hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti Hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta. Poikkeaman syyt on selostettu alla.

### Poikkeaminen Hallinnointikoodin suosituksesta nro 6 (Hallituksen toimikausi) ja perustelut poikkeamalle

Keskon hallituksen toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 6 (Hallituksen toimikausi) mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestyksestä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Osakkeenomistaja, joka lähiyhteisöineen edustaa yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen (3) vuoden toimikautta hyvänä eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiselle.

## Hallinnointia koskevat kuvaukset

### Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.

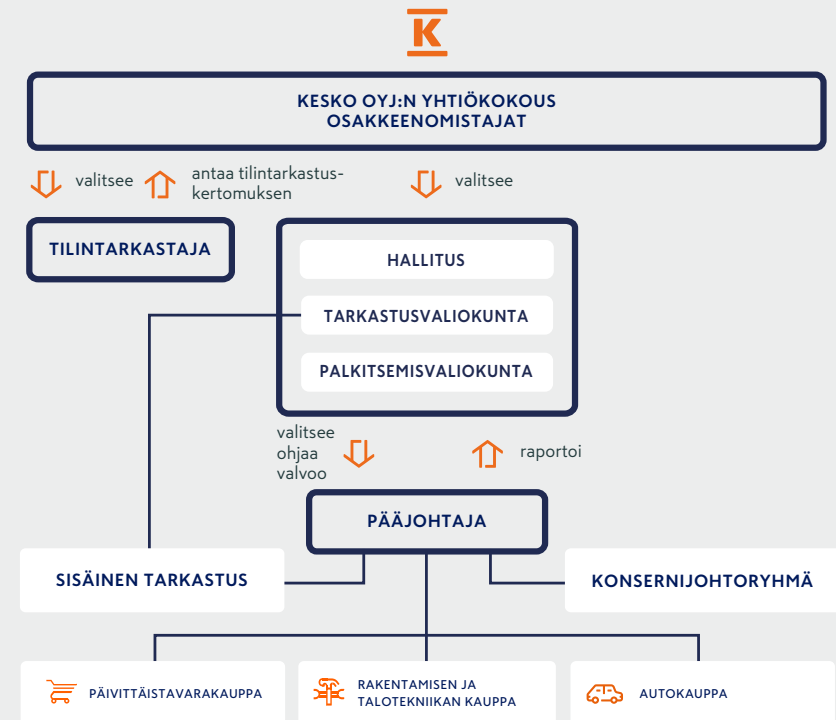
Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Pääjohtajan nimittää hallitus. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämänä ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä. Merkittävimpiä yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat muun muassa hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen sekä yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen.

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 tavallisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internet-sivuilla julkaistavalla yhtiökokouskutsulla. Kokouskutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön päätoimipaikassa ja internet-sivuilla <http://www.kesko.fi/>. Kokouskutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena.

#### Kesko-konsernin hallinnointimalli



Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville osoitteessa <http://www.kesko.fi/> kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## Hallitus

### Toimikausi

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

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

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskosssa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisissa yhtiökokouksissa 13.4.2015 ja 4.4.2016 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7).

Yhtiökokous 13.4.2015 valitsi hallituksen jäseniksi **Esa Kiiskisen, Mikael Aron, Matti Kyytsösen, Tomi Korpisaaren, Anu Nissisen, Toni Pokelan** ja **Kaarina Ståhlbergin**. Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

**Tomi Korpisaari** (s. 1968, diplomikauppias) ja **Kaarina Ståhlberg** (s. 1966, oikeustieteen kandidaatti, LL.M.) erosivat hallituksen jäsenyydestä 1.3.2016 alkaen. Yhtiökokous 4.4.2016 päätti valita heidän tilalleen vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka diplomikauppias, kauppateknikko **Matti Naumasan** ja toimitusjohtaja, kauppatieteiden maisteri **Jannica Fagerholmin**.

Hallituksen jäsenistä kunkin toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2016 on esitetty alla olevassa taulukossa.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2016

Nimi	Syntymävuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokuntajäsenyys	Osakeomistus 31.12.2016
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omista nimissä ja 106 000 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä
Mikael Aro (vpj)	1965	eMBA	Senior industry adviser, Triton-Partners	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 B-osaketta omista nimissä
Jannica Fagerholm*	1961	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	ei omistusta
Matti Kyytsönen	1949	Kauppätieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta	995 B-osaketta omista nimissä
Matti Naumanen*	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omista nimissä ja 17 664 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä
Anu Nissinen	1963	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Digma Design Oy	2015	Palkitsemisvaliokunta	ei omistusta
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvalta-yhteisöjen nimissä

\* 4.4.2016 alkaen

### Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaisesti.

Vuonna 2016 hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 4.4.2016 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa, sekä 26.4.2016. Tämän riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, jonka hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallitus on riippumattomuus-



arviossaan katsonut enemmistön hallituksen jäsenistä riippumattomaksi yhtiöstä. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty alla olevassa taulukossa.

### Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2016

	Merkittävästä osakkeenomistajasta	
	Yhtiöstä riippumaton	riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei***	Kyllä
Mikael Aro (vpj)	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm*	Kyllä	Kyllä
Matti Kyytsönen	Kyllä	Kyllä
Matti Naumanen*	Ei***	Kyllä
Anu Nissinen	Kyllä	Kyllä
Toni Pokela	Ei***	Ei****
Tomi Korpisaari**	Ei	Ei****
Kaarina Ståhlberg**	Kyllä	Kyllä

\* 4.4.2016 alkaen

\*\* 29.2.2016 asti

\*\*\* Kiiskisen, Naumanen ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöillä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

\*\*\*\* Pokela toimii Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n, hallituksen puheenjohtajana. Hallitus on 11.1.2016 kokouksessaan arvioinut Tomi Korpisaaren ei-riippumattomaksi merkittävästä osakkeenomistajasta, sillä Korpisaari toimi hallituksen puheenjohtajana Keskon merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä. K-kauppiasliitto ry:n ääniosuus yhtiössä on 23.12.2015 ylittänyt 10 %.

### Kuvaus hallituksen toiminnasta ja työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan ja kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se myös vastaa koko Kesko-konsernin ohjauksesta ja valvon-

nasta. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenettelystä. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat.

Työjärjestyksen mukaisesti hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetti ja rullaava ennuste, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- käsitellä ja hyväksyä konsernitalinpäätös, puoli- ja osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssi-tiedotteet sekä toimintakertomus
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- päättää johdon valtuutussäännökset
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtaja, hyväksyä hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää Keskon palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seurata palkitsemisjärjestelmien toteutumista
- tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osakkeiden anti- ja hankintavaltuuksista, sekä päättää osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista

- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehittymisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsitellä Keskon vuosiraportti
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädettyistä lakisääteisistä tehtävistä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

Keskon hallituksen tehtävänä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Hallituksen jäsen on esteellinen osallistumaan hallituksen jäsenen itsensä (mukaan lukien hänen määräysvalta-yhteisönsä) ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut. Henkilövaalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

### Hallituksen toiminta vuonna 2016

Vuonna 2016 hallitus kokoontui 13 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 98,9 %. Vuonna 2016 hallitus on mm. seurannut keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyyn uuden strategian toteutusta, edelleen selkeyttänyt ja konkretisoinut valittuja strategisia linjauksia ja päättänyt konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamisen toteuttavista sulautumisista. Kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyyn varmistamiseksi hallitus on varmistanut hyväksytyjen kustannussäästö tavoitteiden toteutumisen. Hallitus on myös päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista merkittävistä yritysjärjestelyistä kuten Onninen Oy:n ja Oy AutoCarrera Ab:n ostoista sekä Venäjän ruokakaupan ja veneliiketoiminnan myynneistä. Hallitus on myös hyväksynyt hallituksen monimuotoisuuspolitiikan sekä päättänyt konsernissa noudatettavan K Code of Conduct -ohjeiston hyväksymisestä. Hallitus on vuoden aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

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.

### Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2016

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	13/13		4/4
Mikael Aro (vpj)	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj)	13/13	6/6	
		Palkitsemisvaliokunta (vpj)			4/4
Jannica Fagerholm*	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	11/11	4/4	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta	13/13	6/6	
Matti Naumanen*	2016		11/11		
Anu Nissinen	2015	Palkitsemisvaliokunta	13/13		4/4
Toni Pokela	2012		13/13		
Tomi Korpisaari**	2012		1/2		
Kaarina Ståhlberg**	2015	Tarkastusvaliokunta (pj)	2/2	2/2	

\* 4.4.2016 alkaen

\*\* 29.2.2016 asti

## Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallituksen hyväksymä monimuotoisuuspolitiikka löytyy osoitteesta <http://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-ja-sen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka>.

Monimuotoisuuspolitiikka on hyväksytty ja julkistettu internet-sivuilla seuraavassa muodossa:

”Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskona. Tässä monimuotoisuuspolitiikassa on kuvattu tavoitteet monimuotoisuuden toteutumiseksi Kesko Oyj:n hallituksen toiminnassa ja kokoonpanossa.

### Hallituksen koko ja valinta

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä. Keskon hallituksen 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 osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskona noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

### Hallituksen kokoonpanon suunnittelu

Keskon hallituskokoonpanon tulee tukea Keskon nykyistä ja tulevaa liiketoimintaa. Hallituksen jäsenet nimitetään perustuen heidän ansioihinsa. Olennaista hallituskokoonpanossa on muun muassa se, että hallituksen jäsenten koulutustaustat, kokemus, ammatillinen osaaminen sekä ikä- ja sukupuolijakauma tukevat Keskon liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollistavat

Keskon kannalta toimivan hallitustyöskentelyn. Hallituksen jäsenillä tulee myös olla riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn keskittymiseen.

Keskon tavoitteena on tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa. Hallituskokoonpanossa tulee olla kokemusta sekä kansallisesta että kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituskokoonpanon koulutustaustan tulee olla monialaista ja monimuotoista. Lisäksi Keskon hallituksessa tulee olla jäseniä, joilla on vahva kokemus kaupan alasta sekä syvällistä kauppiasliiketoiminnan tuntemusta. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja siitä raportoidaan selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-statement).”

### Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteiden toteutumisen seuranta vuonna 2016

Vuonna 2016 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naista, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa oli noin 29 %. Hallituksen jäsenten kokemusta on monimuotoinen ja monialainen ja usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen jäsenten koulutustausta on monialainen ja monimuotoinen (ks. Hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus jaksosta ”Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset”). Usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta ja hallituksen kokoonpanoon kuuluvasta seitsemästä jäsenestä kolmen päätoimena on toimia K-kauppiaina.

### Hallituksen valiokunnat

Keskolla on hallituksen tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta, joihin kumpaankin kuuluu kolme (3) hallituksen jäsentä. Hallitus valitsee varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja jäsenet keskuudestaan vuodeksi kerrallaan.

Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon tarkastusvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Palkitsemisvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta ja sen enemmistö myös yhtiöstä. Palkitsemisvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon palkitsemisvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Valiokunnat arvioivat säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekevät niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, jotka sisältävät valiokuntien keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset asioista valiokuntien valmistelun pohjalta. Valiokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Valiokuntien pöytäkirjat toimitetaan hallituksen jäsenille tiedoksi.

Keskon hallitus ei ole perustanut tarkastus- ja palkitsemisvaliokunnan lisäksi muita valiokuntia. Myöskään yhtiökokous ei ole asettanut valio- tai toimikuntia.

#### Tarkastusvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Matti Kyytsönen

1.1.2016–29.2.2016 välisenä aikana tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi Kaarina Ståhlberg.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen, rahoitustilanteen ja tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden arviointi

- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästäan antaman selvityksen (Corporate Governance Statement) käsittely
- yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssien hyväksyntä ja valiokunnalle toimitettujen raporttien käsittely
- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu yhtiökokoukselle ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2016 tarkastusvaliokunta kokoontui kuusi (6) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja tarkastusjohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, verotuksesta, tietohallinnosta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Vuoden aikana valiokunta käsitteli konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen, puolivuosisikatsauksen ja osavuosisikatsaukset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan sekä lakiasian raportit sekä muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia, uusien IFRS-standardien käyttöönottoa ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, strategisten yritysjärjestelyiden kauppahintojen allokointia, niiden vaikutuksia ja riskejä sekä käsittelyä puoli- ja osavuosisikatsauksissa. Valiokunta käsitteli myös Keskon sisäisen tarkastuksen ulkoisen laadunvarmistusarvioinnin suorittamista ja sen tuloksia, konsernin kiinteistöosakkuusyritysten tilannetta, kyberturvallisuuden kehityssuunnitelmaa sekä politiikkaa tilintarkastusyhteisöiltä ostettavista lisäpalveluista. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2016 perustuen loppuvuodesta 2014 järjestettyyn tilintarkastuksen kilpailutukseen.

### Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu; muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa
- pääjohtajan ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitys-asioiden valmistelu ja heidän seuraajiensa kartoittaminen
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle mukaan lukien muun muassa:
  - pääjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi ja huolehtiminen palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
  - mahdollisten osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien valmistelu
  - osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ja niiden ehtojen valmistelu
- palkka- ja palkkioselvityksen käsittely tilinpäätöksen yhteydessä
- palkka- ja palkkioselvitykseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa. Kysymyksiin vastaa ensisijaisesti valiokunnan puheenjohtaja

- palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta ja vaikutusten arviointi Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Vuonna 2016 palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä (4) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi ja kohderyhmäksi, johdon tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2016 sekä konsernin uusiksi tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2017. Valiokunta valmisteli autokaupan toimialajohtajan sekä yhtiön varatoimitusjohtajien nimityksiä, selvitti yleisemmin johdon palkitsemiskäytäntöjä sekä valmisteli johdon kokonaispalkitsemista koskevaa uudistusta. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen.

### Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on diplomi-insinööri **Mikko Helander** (s. 1960). Hän on aloittanut Keskon pääjohtajana 1.1.2015. Helander on toiminut myös konsernijohtoryhmän jäsenenä ja Keskon varatoimitusjohtajana ajalla 1.10.2014–31.12.2014 ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

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 valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana ja liiketoiminnan kannalta keskeisten tytäryhtiöhallitusten puheenjohtajana.

Pääjohtajan valitsee hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitusuhteen ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Helander omisti 31.12.2016 yhteensä 20 005 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2016 on esitetty myös taulukossa otsikon ”Konsernijohtoryhmä” alla.

## Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana on 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. Konsernijohtoryhmä kokoontuu 10–15 kertaa vuodessa.

### Konsernijohtoryhmän jäsenet, vastualueet ja osakeomistukset 31.12.2016

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2016
Mikko Helander, pj.	1.1.2014	Keskon pääjohtaja	20 005 B-osaketta omissa nimissä
Jorma Rauhala, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja	5.2.2013	Päivittäistavara-kauppa	13 670 B-osaketta omissa nimissä
Terho Kalliokoski, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja	17.3.2005	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	24 009 B-osaketta omissa nimissä
Pekka Lahti, autokaupan toimialajohtaja*	1.3.2005	Autokauppa	15 041 B-osaketta omissa nimissä
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	1.11.2011	Talous ja rahoitus	11 478 B-osaketta omissa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	1.1.2012	Henkilöstö	6 952 B-osaketta omissa nimissä
Anne Leppälä-Nilsson, johtaja	1.1.2015	Lakiasiat	8 183 B-osaketta omissa nimissä
Lauri Peltola, johtaja	2.3.2015	Yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet	2 670 B-osaketta omissa nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	2.4.2015	Chief Digital Officer	2 670 B-osaketta omissa nimissä

\* Johan Friman (s. 1965, kauppatieteiden maisteri) on nimitetty autokaupan toimialajohtajaksi 1.1.2017 alkaen. Pekka Lahti siirtyy toimitusjohtajansa mukaiselle eläkkeelle 1.4.2017.

# Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

## 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 osavuosisikatsauksina, puolivuosisikatsauksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosenusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

### Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoiminnat analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitaloudelle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrollipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.

Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi kaikilla raportointitasoilla on automatisoituja ja manuaalisia kontroleja. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitason tasoisesti.

### 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 seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin

## Kesko-konsernin johtamismalli



taloussuunnittelu perustuu vuosibudjetointiin ja vuosineljänneksittäin päivitettäviin ennusteisiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 12–15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta vertailukelpoista liikevoittoa sekä vertailukelpoista sidotun pääoman tuottoa, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosikatsauksilla, puolivuositiedotuksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

### **Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi**

Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden tuloksen ja sidotun pääoman sekä konsernin tasetietojen 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 konsernitason dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tuloraportointi sisältää lisäksi konsernitason myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

### **Julkinen tuloraportointi**

Julkinen tuloraportointi käsittää osavuositiedotukset, puolivuositiedotuksen, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tuloraportointi toteutetaan sa-moilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tuloraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositiedotuksen, puolivuositiedotuksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositiedotuksen, puolivuositiedotuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

### **Vuoden 2016 keskeisiä toimenpiteitä**

Vuoden 2016 aikana jatkettiin konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamista ja keskityttiin hankittujen liiketoimintojen, Onninen Oy:n, Suomen Lähikaupan, ja Oy AutoCarrera Ab:n liiketoimintojen integrointiin. Vuoden loppuun mennessä oli konvertoitu 223 Suomen Lähikaupan Siwaa ja Valintataloa K-Marketeiksi. Konvertoinnin yhteydessä kaupoissa otettiin käyttöön

Kesko-konsernin tietojärjestelmät ja ne kytkettiin osaksi konsernin keskitettyä taloushallintoa.

Vuoden aikana fuusioitiin Rautakesko Oy sekä viisi muuta liiketoimintaa harjoittavaa suomalaista osakeyhtiötä Kesko Oyj:öön ja kuusi kiinteistöyhtiötä niiden emoyhtiöihin. Suomessa jatkettiin konserniyhtiöiden taloushallinnon rutiinien keskittämistä talouden palvelukeskukseen, kun VV-Auto Group Oy:n taloushallinnon perusprosessit siirrettiin talouden palvelukeskukseen.

### **Vuoden 2017 keskeisiä toimenpiteitä**

Vuoden 2017 aikana jatketaan konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamista Suomessa viemällä päätökseen vireillä olevat fuusiot. Lisäksi konserniyhtiöiden taloushallinnon tehostamista ja sähköistämistä jatketaan Suomessa.

### **Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät**

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettävään laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimialakohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä keskitetyn ja valvotun yhteisen liittymän kautta konsernin keskitettyyn konsolidointijärjestelmään, josta tuotetaan konsernin keskeinen taloudellinen raportointi. Taloustiedon tuottamisen kannalta keskeiset järjestelmät on varmennettu ja turvattu varajärjestelmin ja niitä valvotaan ja tarkastetaan säännöllisesti luotettavuuden ja jatkuvuuden varmentamiseksi.

### **Sisäinen valvonta**

Sisäinen valvonta on olennainen osa johtamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Sisäisen valvonnan välineitä ovat mm. politiikat ja periaatteet, työohjeet, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit, seurantaraportit sekä tarkastukset tai auditoinnit.



Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus, jatkuvuus ja häiriöttömyys, ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen sekä varallisuuden, osaamisen ja tiedon turvaaminen.

Valvontatoimenpiteiden suunnittelu lähtee liiketoiminnan tavoitteiden määrittelemisestä ja tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. Tavoitteita määritettäessä ja riskejä arvioitaessa otetaan huomioon toiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös vaatimukset toiminnan lainmukaisuudelle ja päätöksenteossa ja raportoinnissa käytettävän tiedon oikeellisuudelle. Valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskiperusteisesti ja valvontatoimenpiteet valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että riskit ovat hallinnassa.

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä ovat toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Konserni- ja toimialajohdon kanssa vuosittain käytävissä riskienhallinta- ja valvontakeskusteluissa käsitellään seuraavan vuoden riskienhallinnan ja valvonnan painopisteet. Jokaisen keskolaisen velvollisuus on noudattaa K Code of Conductia ja kertoa esimiehelleen havaitsemansa epäkohdat.

Keskon yhteiset toiminnot ohjaavat ja tukevat toimialoja ja tytäryhtiöitä omiin vastuualueisiinsa liittyvillä politiikoilla, periaatteilla ja ohjeistuksilla. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa Keskon sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta, raportoi siitä pääjohtajalle ja Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnalle sekä avustaa johtoa ja Keskon yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO 2013).

## Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskossa ennakoivaa ja olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Keskon strategian toteutuminen.

## Roolit ja vastuut sisäisessä valvonnassa Kesko-konsernissa



Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa.

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kullakin toimialalla talousjohtaja vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallintayksikkö koordinoi riskienhallintaprosessia ja vastaa riskiraportoinnista sekä toteuttaa yhdessä liike-toimintojen ja yhteisten toimintojen kanssa riskien tunnistamista sekä hallintatoimenpiteiden määrittämistä ja niiden toteutusta. Keskon sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.

Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yhteisten toimintojen tasoilla kaikissa toimintamaissa.

Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Strategiaprosessin yhteydessä toimialat arvioivat strategiakauden riskejä ja mahdollisuuksia. Lähiajan riskejä tunnistetaan ja arvioidaan neljännesvuosittain. Riskiarviointi kattaa myös toimialan tytäryhtiöiden sekä merkittävien hankkeiden riskit.

Toimialojen ja yhteisten toimintojen riskiarvioinnit, jotka sisältävät riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään ko. toimialan tai yhteisen toiminnon johdossa säännöllisesti.

### Riskienhallinnan ohjausmalli



Riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat ja yhteiset toiminnot raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan neljännesvuosittain. Riskit käsitellään riskienhallinnan ohjausryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta valmistelee konsernin riskiraportin, joka käsitellään Governance, Risk and Compliance (GRC) -ohjausryhmässä, jonka jälkeen CFO esittelee riskiraportin konsernin johtoryhmässä.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuosisikatsusten, puolivuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunta arvioi myös Keskon riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin puolivuosisikatsauksessa ja osavuosisikatsauksissa.

### **Riskienhallinnan toteuttaminen 2016**

Keskon riskienhallinta keskitettiin ja organisoitiin uudelleen keväällä 2016 tavoitteena kytkeä riskienhallinta paremmin osaksi strategiaprosessia sekä tehostaa riskienhallinnan toteuttamista koko organisaatiossa. Vuoden 2016 merkittävimpiä riskienhallinnan kehittämiskohteita olivat toimialojen ja yhteisten toimintojen riskienhallintaprosessien yhdenmukaistaminen, erityisesti riskien pienentämiseen ja rajaamiseen liittyvien toimenpiteiden määrittely ja seurannan tehostaminen. Lisäksi käynnistettiin kyberriskien hallintamallin tekeminen ja selkeämmin Keskon riskinkantokykyyn perustuvan vakuutusurvan kilpailuttamisen valmistelu. Jatkettiin keskitetyn ostovoiman parempaa hyödyntämistä turvallisuuspalveluiden ja -tekniikan hankinnassa. Riskienhallinta osallistui aktiivisesti toteutuneiden yrityskauppojen riskienhallintaprosessiin sekä hankittujen yritysten riskienhallinnan, yritysturvallisuuden ja vakuutusratkaisuiden haltuunottoon ja integrointiin konsernitason tasolla. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

### **Riskienhallinnan painopisteitä 2017**

Riskienhallinnan tärkein painopiste on tukea Keskon strategiaa toteuttamalla strategialähtöistä riskienhallintaa. Riskien pienentämiseen ja rajoittamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kehittämistä ja varmistamista jatketaan. Riskienhallinnan muita painopisteitä ovat kyberriskien hallintamallin toteutus, vakuutusurvan uudistaminen ja jalkauttaminen perustuen riskinkantokykyyn ja -haluun sekä Keskon kriisi- ja poikkeustilanteiden johtamismallin kehittäminen ja päivitys vastaamaan Keskon uutta organisaatiota. Lisäksi jatketaan konsernin yhteisten toimintojen riskienhallintaprosessin kehittämistä ja varmistetaan riskienhallintaprosessin toteutuminen rakentamisen ja talotekniikan kaupan uudistuneissa maaorganisaatioissa. Kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen keskittämällä hankintoja.

## Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

### Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamisen ja hallinnoinnin tehokkuutta. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin 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 muutetaan tarvittaessa riskiperusteisesti. Sisäinen tarkastus hankkii tarvittaessa ulkoisia ostopalveluita lisäresursointia tai erityisosaamista vaativien tarkastustehtävien suorittamiseen. Tarkastuksissa voidaan hyödyntää myös Kesko-konsernin muiden asiantuntijoiden osaamista ja työpanosta.

### Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2016

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2016 olivat Keskon strategioiden toteuttamisen eteneminen, tehdyt yrityskaupat, laatuhjelmat, Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit, tietoturvan toimivuus sekä tietosuoja-asiat.

### Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2017

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2017 ovat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen, meneillään olevat merkittävät hankkeet sekä tietoturva- ja tietosuoja-asiat.

### Lähipiiritransaktiot

Hallinnointikoodin mukaan yhtiön on arvioitava ja seurattava lähipiirinsä kanssa tehtäviä liiketoimia ja huolehdittava siitä, että mahdolliset eturistiriidat tulevat asianmukaisesti huomioon otetuiksi yhtiön päätöksenteossa. Yhtiön on ylläpidettävä luetteloa sen lähipiiriin kuuluvista osapuolista.

Jos lähipiiriliiketoimet ovat yhtiön kannalta olennaisia ja ne poikkeavat yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai on tehty muutoin kuin tavanomaisin markkinaehdoin, yhtiön on selostettava tällaisia lähipiiriliiketoimia koskeva päätöksentekomenettely.

Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 33. Lähipiiriliiketoimet eivät poikkea yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta ja ne on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.

### Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat

Markkinoiden väärinkäyttöasetus ((EU) N:o 596/2014, ”MAR”) tuli voimaan 3.7.2016. MAR-sääntelyn seurauksena sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat ovat muuttuneet vuoden 2016 aikana. Alla on selostettu sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat 3.7.2016 jälkeiseltä ajalta. Tätä aikaisempiin sisäpiirihallinnon menettelytapoihin voit tutustua vuoden 2015 CG-selvityksessä, joka löytyy osoitteesta <http://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/selvitykset/>.

### Keskon sisäpiiriohjeet

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta. Lisäksi Kesko Oyj:n hallitus on vahvistanut yhtiölle oman sisäpiiriohjeen, joka täydentää Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

### Sisäpiiriläiset Keskossa

MAR-sääntelyn seurauksena yhtiöllä ei enää ole julkista sisäpiiriä. Julkinen sisäpiirirekisteri -sivustolla olevia tietoja ei päivitetä 3.7.2016 jälkeen. Kesko ei jatkossa ylläpidä myöskään pysyvää yrityskohtaista sisäpiirirekisteriä, vaan ainoastaan hanke- ja tapahtumakohtaisia sisäpiiriluetteloita.

### Suljettu ajanjakso

MAR-sääntelyn voimaantulon myötä Keskossa määriteltyjä johtohenkilöitä koskee MAR-sääntelyn mukainen 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuosisikatsausten sekä tilinpäätöksen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospöytäkirjoitusta edeltävän suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuosisikatsausten sekä tilinpäätöksen valmisteluun. Tieto suljetuista ajanjaksoista julkistetaan vuosittain Keskon internetsivuilla ja osana kalenteritiedotetta.

### Johtohenkilöiden liiketoimet

Julkisen sisäpiirirekisterin päättymisen myötä yhtiön velvollisuus julkistaa yhtiön johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimia muuttui 3.7.2016 alkaen. Keskossa liiketoimistaan ilmoitusvelvollisiksi johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oyj:n hallitus, pääjohtaja sekä muut konsernijohtoryhmän jäsenet.

### Valvontaa ja koulutusta

Keskon lakiasianpalvelut valvoo sisäpiiriohjeiden noudattamista ja pitää yllä yhtiön sisäpiiriluetteloja sekä luetteloja johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään. Keskon lakiasianpalveluiden sisäpiirihallinnon tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- sisäinen tiedottaminen sisäpiiriasioista
- sisäpiiriasioiden koulutus
- sisäpiiriluettelojen laatiminen, ylläpitäminen ja toimittaminen pyynnöstä Finanssivalvonnalle
- MAR-asetuksen 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiiriluettelossa olevilta henkilöiltä

- luettelon ylläpitäminen liiketoimistaan ilmoitusvelvollisista johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään
- MAR-asetuksen 19:5 artiklan mukaisten ilmoitusten tekeminen johtohenkilöille
- sisäpiiriasioiden valvonta
- sisäpiiriasioita koskevan sääntelyn muutosten seuranta.

### Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskolla on yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppa-kamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös arvioi tilintarkastajien toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan edustaman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö toimii pääsääntöisesti konsernin ulkomaisten tytäryhtiöiden tilintarkastajana.

Tilintarkastaja antaa Keskon osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä ja raportoi säännöllisesti havainnoistaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

Varsinainen yhtiökokous 2016 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT **Mikko Nieminen**. Tällä hetkellä hän toimii PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kolmen suomalaisen pörssi-yhtiön vastuullisena tilintarkastajana:

- Kesko
- Finnair
- CapMan

KHT Mikko Nieminen on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana 13.4.2015 alkaen.

Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

#### Tilintarkastajan palkkiot 2015–2016 (1000 €)

	2016			2015		
	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	215	705	920	220	564	784
Veroneuvonta	7	86	93	84	14	98
IFRS-neuvonta	24	-	24	9	-	9
Muut palvelut	183	137	320	450	135	585
<b>Yhteensä</b>	<b>429</b>	<b>928</b>	<b>1 357</b>	<b>763</b>	<b>713</b>	<b>1 476</b>

## Hallitus



### Esa Kiiskinen

Puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja s. 1963, kauppaneuvos, yo-merkonomi.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ketjusopimus) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** ruokakauppias.

**Keskeinen työkokemus:** vuodesta 1990 K-ruokakauppias.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Taaleri Oyj: hallituksen jäsen 2014–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: yrittäjävaltuuskunnan puheenjohtaja 2012–2014, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja 2012–2014, Perheyrittäjien liitto: hallituksen jäsen 2011–2012, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Saija ja Esa Kiiskinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 1995–, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2008–2012, K-kauppiaслиitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2008–2012.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 30.3.2009.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: omassa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.

31.12.2016: omassa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.



### Mikael Aro

Varapuheenjohtaja, tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan varapuheenjohtaja s. 1965, eMBA.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Tuusula, Suomi.

**Päätoimi:** Senior industry adviser, Triton-Partners.

**Keskeinen työkokemus:** toimitusjohtaja, VR-Yhtymä Oy, Senior Vice President, Northern Europe, Carlsberg Breweries AS, toimitusjohtaja Oy Sinebrychoff Ab.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Suomen Kansallisteatterin Osakeyhtiö: hallituksen jäsen 2012–, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallituksen jäsen 2010–, Mehiläinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 2016–, Elinkeinoelämän keskusliitto: hallituksen jäsen 2013–2016, Palveluolajien työntekijät PALTA ry: hallituksen jäsen 2011–2016 ja varapuheenjohtaja 2011–2016, East Office of Finnish Industries: hallituksen jäsen 2009–2016 ja varapuheenjohtaja 2015–2016, Altia Oyj: hallituksen jäsen 2010–2015, Nordic Cinema Group: hallituksen puheenjohtaja 2013–2015, Panimoliitto: hallituksen puheenjohtaja 2007–2008, Elintarviketeollisuusliitto: hallituksen 1. varapuheenjohtaja 2007–2008, Suomalais-Venäläinen kauppakamari: hallituksen jäsen 2010–2014, Carlsberg Danmark AS: hallituksen puheenjohtaja 2007–2009, Finnino Oy: hallituksen puheenjohtaja 2012–2013, Oy Sinebrychoff Ab: hallituksen jäsen 2008–2009.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: omassa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.

31.12.2016: omassa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.



### Jannica Fagerholm

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja  
s. 1961, kauppatieteiden maisteri.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö.

**Keskeinen työkokemus:** Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö: toimitusjohtaja 2010–, SEB Gyllenberg Private Bank: toimitusjohtaja 1999–2010, Handelsbanken Liv Suomi: maajohtaja 1998–1999.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Sampo Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Teleste Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Kelonia Ab, hallituksen jäsen 2010–, Veritas Eläkevakuutus, hallintoneuvoston jäsen 2010–, Svenska litteratursällskapet i Finland, hallituksen jäsen 2015–, Finansrådetin jäsen 2001–2015, Sairaala Eira Oy: hallituksen jäsen 2010–, Hanken Svenska handelshögskolan: hallituksen jäsen 2008–, Partio-säätiö: hallituksen jäsen 1997–2013, Aktia Abp: hallituksen jäsen 2012–2013.

**Keskon osakkeet:**

31.12.2016: ei osakeomistuksia.



### Matti Kyytsönen

Tarkastusvaliokunnan jäsen  
s. 1949, kauppatieteiden maisteri.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy.

**Keskeinen työkokemus:** ISS Palvelut Oy: toimitusjohtaja 1992–2006, Esselte Oy: toimitusjohtaja 1984–1992, Oy Perkko: toimitusjohtaja 1983–1984, Tietoura-yhtiöt: markkinointijohtaja 1981–1983, Oy Foto-Nyblin Ab: talous- ja markkinointipäällikkö 1977–1981, Insinööritoimisto Oy Vesto: laskentapäällikkö 1974–1976, Oy Mobil Oil Ab: financial analyst 1973–1974.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Eltel AB: hallituksen jäsen 2007–, Lindström Invest Oy: hallituksen jäsen 2009–, KP Tekno Oy: hallituksen jäsen 2006–, Helsingin Satama Oy: hallituksen jäsen 2015–, Esperri Care Oy: hallituksen jäsen 2008–2016, Oy Center-Inn Ab: hallituksen jäsen 2007–2012, Kiinteistöpalvelut ry: hallituksen puheenjohtaja 1996–2001 ja 2005–2006, Palvelutyöntajat ry: hallituksen jäsen 1996–2001, Elinkeinoelämän keskusliitto: hallituksen jäsen 2005–2006, Työttömyysvakuutusrahaston hallintoneuvoston jäsen ja puheenjohtaja 1999–2006, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 1998–2006.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

31.12.2015: omissa nimissä yhteensä 185 B-osaketta.

31.12.2016: omissa nimissä yhteensä 995 B-osaketta.





### Matti Naumanen

Hallituksen jäsen  
s. 1957, kauppateknikko.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Joensuu, Suomi.

**Päätoimi:** diplomikauppias.

**Keskeinen työkokemus:** K-kauppianaan vuodesta 1982 alkaen.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** K-kauppiasliiton maatalous- ja rautakauppiasyhdistys ry: hallituksen pj 2009–2016, K-kauppiasliitto ry: hallituksen jäsen 2009–2016, Nurmeksen yrittäjät ry: hallituksen pj, Joensuun Yrittäjät ry: hallituksen pj.

**Keskon osakkeet:**

31.12.2016: omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.



### Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
s. 1963, kauppatieteiden maisteri.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** toimitusjohtaja, Digma Design Oy

**Keskeinen työkokemus:** Sanoma Media Finland Oy: CEO 2011–2013, Sanoma Entertainment Oy: toimitusjohtaja 2008–2011, Welho/Helsinki Televisio Oy 2004–2008: toimitusjohtaja, Helsinki Televisio Oy 2001–2004: markkinointijohtaja, Oy Sinebrychoff Ab 1990–2000: useita markkinointitehtäviä.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** DNA Oy: hallituksen jäsen 2010–2012 ja 2014–, F-Secure Oy: hallituksen jäsen 2010–, Siili Solutions Oy: hallituksen jäsen 2014–, Viestilehdet Oy: hallituksen jäsen 2015–, Era Content Oy: toimitusjohtaja 2014–2015, hallituksen puheenjohtaja 2016.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

31.12.2015: ei osakeomistuksia.

31.12.2016: ei osakeomistuksia.

**Toni Pokela**

Hallituksen jäsen  
s. 1973, eMBA.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ketjusopimus) ja ei-riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista (hallituksen puheenjohtaja yhtiön merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä).

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** ruokakauppias.

**Keskeinen työkokemus:** Vuodesta 1997 K-ruokakauppias.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Pokela Oy Iso Omenan hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja 1998–, Iso Omenan Yrittäjähdistys ry: hallituksen puheenjohtaja 2003–, Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiö: hallituksen puheenjohtaja 2016–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2017–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: osaava työvoima -valiokunnan jäsen 2014–2016, yrittäjävaltuuskunnan jäsen 2017–, K-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2016–, hallituksen jäsen 2008–2012, K-instituutti Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–2012, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2010–2012, K-ruokakauppiasyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtaja 2010–2012, varapuheenjohtaja 2008–2010, Päivittäistavarakauppa ry:n hallituksen jäsen 2010–2011.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 16.4.2012.

**Keskon osakkeet:**

31.12.2015: määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

31.12.2016: määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

## Konsernijohtoryhmä



### Mikko Helander

Pääjohtaja, CEO  
s. 1960, diplomi-insinööri.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2016– ja hallituksen varapuheenjohtaja 2016, Keskuskauppamari: hallituksen jäsen 2016–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2015– ja hallituksen varapuheenjohtaja 2015, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen jäsen 2015– ja hallituksen puheenjohtaja 2016–, Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA, valtuuskunnan jäsen 2015–, Suomen Messut Osuuskunta, hallintoneuvoston jäsen 2015–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen jäsen 2015–, Metsä Fibre Oy: hallituksen jäsen 2008–2014, Saksan paperiteollisuuden keskusliitto (VDP): hallituksen jäsen 2013–2014, Myllykoski Paper Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2007–2012, Metsäteollisuus ry: hallituksen jäsen 2007–2011.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2014. Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja 1.1.2015 alkaen. Kesko Oyj:n varatoimitusjohtaja 2014. Metsä Board Oyj:n toimitusjohtaja 2006–2014, Metsä Tissue Oyj:n toimitusjohtaja 2003–2006, Valmet Oyj: Jalostuskoneiden liike-toiminta-alueen johtaja (UK) ja yhtiön johtoryhmän jäsen 1999–2003, Kalanteri-liiketoiminnan johtaja 1997–1999, Operatiivinen johtaja (Valmet Rotomec S.p.a., Italia) 1994–1997, Projektiosaston johtaja, Valmet Järvenpää 1993–1994), Kasten Hövikin toimitusjohtaja 1990–1993, Valmet Paperikoneet Oy:n tuotantopäällikkö, Valmet Järvenpää 1987–1990, Valmet Oyj:n projekti-insinööri 1984–1987.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2014.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 8 791 B-osaketta.

31.12.2016: 20 005 B-osaketta.



### Jorma Rauhala

Varatoimitusjohtaja, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja  
s. 1965, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Päivittäistavara-kauppa ry: hallituksen puheenjohtaja 2017– ja 2013–2014, hallituksen jäsen 2013–2016, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2014–.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1992. Päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja 1.1.2015 alkaen. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013 alkaen. 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:

31.12.2015: 8 864 B-osaketta.

31.12.2016: 13 670 B-osaketta.



### Terho Kalliokoski

Varatoimitusjohtaja, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja.  
s. 1961, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 2016–, Helsingin seudun kauppakamari: hallituksen jäsen 2009–, varapuheenjohtaja 2012–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen varajäsen 2011–, Eurobuy GmbH: hallituksen jäsen 2013–2014, Eurogroup Far East Ltd: hallituksen jäsen 2013–2014, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2005–2013, Päivittäistavara-kauppa ry: hallituksen jäsen 2006–2013, varapuheenjohtaja 2006–2007,

puheenjohtaja 2008–2009 ja 2013, Suomen 4H-säätiö: hallintoneuvoston jäsen 2009–2012, Suomalaisen Työn Liitto: valtuuston jäsen 2006–2009, johtokunnan jäsen 2010, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2006, ECR Finland ry: hallituksen jäsen 2006, Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto ry: hallituksen jäsen 2002–2003, Oulun kauppakamari: hallituksen jäsen 2000–2002, valtuuskunnan jäsen 1997–2002.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1985. Rauta- ja erikoiskaupan toimialajohtaja 1.1.2015 alkaen. Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013 alkaen. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2005–2013, Kiinteistökeskon johtaja 2002–2005, Pohjois-Suomen alueen aluejohtaja (Oulu) 1998–2002, Markketkeskon myyntijohtaja (Oulu) 1996–1997, Pt-kenttäosaston kenttäpäällikkö (Oulu) 1995–1996, Pohjois-Suomen Keskon talouspäällikkö (Oulu) 1990–1995, Kiinteistöosaston investointipäällikkö (Helsinki) 1988–1990, Kauppapaikkatoimiston hankesuunnittelija (Helsinki) 1985–1987.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 17.3.2005.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 19 203 B-osaketta.

31.12.2016: 24 009 B-osaketta.



### Johan Friman

Autokaupan toimialajohtaja  
s. 1965, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** -

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2017. Autokaupan toimialajohtaja 1.1.2017 alkaen. Lease Plan Deutschland GmbH: toimitusjohtaja 2006–2016, LeasePlan Finland Oy: toimitusjohtaja 1997–2006, Inchcape Motors Finland Oy: vähittäiskaupan toimitusjohtaja 1995–1997 ja maahantuojan markkinointijohtaja 1995, Bilja Oy Ab: myyntipäällikkö, jälleenmyynti ja yritysautot 1991–1994.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2017.

#### Keskon osakkeet:

1.1.2017: ei osakeomistuksia.



### Jukka Erlund

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO  
s.1974, kauppatieteiden maisteri, eMBA.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Kaupan liitto: vero- ja talouspoliittisen valiokunnan puheenjohtaja 2011–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: talous- ja verovaliokunnan jäsen 2012–, Suomen Luotto-osuuskunta: hallituksen jäsen 2012–, Luottokunta Oy: hallituksen jäsen 2012.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2004. Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO 1.11.2011 alkaen. Ruokakesko Oy:n talousjohtaja 2010–2011, Kesko Oyj:n talousjohtaja 2007–2010, Kesko Oyj:n Corporate Business Controller 2004–2007.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.11.2011.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 7 740 B-osaketta.  
31.12.2016: 11 478 B-osaketta.



### Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö  
s. 1963, varatuomari.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Huoltoupseeriyhdistys ry: valtuuskunnan jäsen 2013–, Kaupan liitto: tutkimusvaliokunnan jäsen 2013–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005–.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa 1990–2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö 1.1.2015 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2012–2014. K-kauppiaaliitto ry:n toimitusjohtaja 2005–2012, Rautakesko Oy:n talousjohtaja 2002–2005, Rautakesko Oy:n kehitysjohtaja 2001–2002, Rauta-maatalousryhmän projektipäällikkö 1999–2000, Rautakeskon Rautia-ketjun ketjujohtaja 1998–1999, Rauta-maatalousryhmän kenttäpäällikkö 1996–1998, Vähittäiskaupan Takaus Oy:n kenttäpäällikkö 1994–1996, Kesko Oyj:n Luotto-osaston luottopäällikkö 1991–1992, Kesko Oyj:n Luotto-osaston lakimies 1990–1991.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2012.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 4 282 B-osaketta.  
31.12.2016: 6 952 B-osaketta.



### Anne Leppälä-Nilsson

Johtaja, lakiasiat  
s. 1953, varatuomari, ekonomi.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Muut keskeiset tehtävät: Nasdaq Nordic Oy: hallituksen jäsen 2008–, Independent Retail Europe: hallituksen jäsen 2007–, hallituksen varapuheenjohtaja 2017–, Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry: hallituksen jäsen 2005–, varapuheenjohtaja 2009–, EuroCommerce: hallituksen jäsen 2012–2015, Euroopan komission High Level Group on Retail Competitiveness: jäsen 2013–2015, Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 1992–, puheenjohtaja 1992–2001 ja 2006–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2005–,

puheenjohtaja 2006–2007, Keskuskauppakamari ry: valtuuskunnan jäsen 2011–, ICC Advisory Board: jäsen 2017–, Helsingin seudun kauppakamari: valtuuskunnan jäsen 2011–, Arvopaperimarkkinayhdistys ry: Corporate governance -koodityöryhmän jäsen 2014–2015, puheenjohtaja 2007–2008, palkitsemistyöryhmän jäsen 2009–2010, pohjoismaisen Corporate governance -työryhmän jäsen 2007–2010, Keskuskauppakamari: välityslautakunnan jäsen 1999–2008, lunastuslautakunnan jäsen 2003–2008.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2001. Johtaja, lakiasiat 1.1.2015 alkaen. Johtaja, lakiasiat, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2005–2014, johtaja, lakiasiat 2001–2005, Aspo Oyj: lakiasiajohtaja 1985–2001, luottopäällikkö 1980–1985.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2015.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 5 513 B-osaketta.

31.12.2016: 8 183 B-osaketta.



### Lauri Peltola

Johtaja, markkinointi, viestintä, vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet  
s. 1963, CCJ.

**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 2013–.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015 alkaen. Johtaja, yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet 02.03.2015 alkaen sekä brändin ja markkinoinnin ohjaus ja kehitys 1.1.2016 alkaen. Stora Enso Suomi: maajohtaja 2013–2014 ja Global Identity -toiminnon johtaja 2009–2014. Nordea Oyj: johtaja, konserni-identiteetti ja varatoimitusjohtaja 2008–2009 sekä 2000–2005, Metsäliitto-konserni: viestintäjohtaja 2005–2008.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 02.03.2015.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: ei osakeomistuksia.

31.12.2016: 2 670 B-osaketta.



### Anni Ronkainen

Chief Digital Officer  
s. 1966, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi

**Muut keskeiset tehtävät:** Asiastieto Group Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Nordic Morning Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Robit Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Sunduka Oy: hallituksen jäsen 2015, Markkinointi-instituutti: hallituksen jäsen 2010–2015, Amerikkalainen Kaupakamariyhdistys Suomessa ry: hallituksen jäsen 2011–2015, Markkinointijohdon Ryhmä MJR ry: hallituksen jäsen 2009–2011.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015. Chief Digital Officer 20.4.2015 alkaen. Google Finland Oy: maajohtaja 2009–2015, johtaja, suurasiakkaat 2008–2009, McCann Worldgroup Helsinki Oy: toimitusjohtaja 2006–2008, Satama Finland Oy: liiketoimintajohtaja 2001–2006.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 20.4.2015.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: Ei osakeomistuksia.

31.12.2016: 2 670 B-osaketta.



### Pekka Lahti

Autokaupan toimialajohtaja  
Konsernijohtoryhmän jäsen 31.12.2016 saakka  
s. 1955, agronomi.

**Kotipaikka:** Vantaa, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Autotuoajat ry: hallituksen jäsen 2007–2012, 2014–2016, puheenjohtaja 2010–2012, Suomen Autokierrätys Oy: hallituksen jäsen 2007–2012, Tieliikenteen tietokeskus TT Oy: hallituksen jäsen 2009–2012, puheenjohtaja 2010–2012, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2010–2012.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1981. Autokaupan toimialajohtaja 1.7.2015 alkaen. VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja 2006 alkaen. Maatalouskesko Oy:n toimitusjohtaja 2005, Konekesko Oy:n toimitusjohtaja 2001–2005, Konekeskon johtaja 2000.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.3.2005.

#### Keskon osakkeet:

31.12.2015: 10 769 B-osaketta.

31.12.2016: 15 041 B-osaketta.

# Palkka- ja palkkioselvitys 2016

## Johdanto

Tämä palkka- ja palkkioselvitys on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen palkitsemisvaliokunnan kokouksessa 1.2.2017.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukainen palkka- ja palkkioselvitys. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

## Palkitsemisen päätöksentekojärjestys

Varsinainen yhtiökokous päättää Kesko Oyj:n (”Kesko”) hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan rahakorvauksina. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eikä osakeperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. He eivät kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin. Merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkioista. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten osalta Keskon hallitus päättää tulospalkkioperiaatteista.

Konsernijohtoryhmän muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien jäsenten palkkauksesta ja muista taloudellisista etuuksista päättää pääjohtaja hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmä koostuu kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), luontoiseduista (vapaa auto- ja matkapuhelinetu), vuosittain päätettävien tulospalkkiokriteerien perusteella määräytyvästä tulospalkkiosta (lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmä), osakepalkkiojärjestelmästä (pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä) ja johdon eläke-eduista.

Hallitus seuraa pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmien toteutumista.



# Palkitsemisen keskeiset periaatteet

## Sitouttamis- ja kannustinjärjestelmät

### Tulospalkkiojärjestelmä (lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmä) vuonna 2016

Vuosittain määräytyvät tulospalkkiot maksetaan vuositilinpäätöksen valmistumisen jälkeen määräytymisvuotta seuraavan huhtikuun loppuun mennessä. Keskon hallitus päättää johdon tulospalkkiojärjestelmän kriteerit vuosittain.

Kriteerejä ovat olleet konsernin liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä sekä konsernin myynnin kehitys. Liiketoiminta-alueista vastaavilla johtajilla ovat mittareina oman vastualueen liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä sekä myynti- ja markkinaosuusmittarit. Kaikilla konsernijohtoryhmän jäsenillä tulospalkkiokriteereinä on lisäksi yksilöllisten tavoitteiden täytyminen. Tulospalkkiokriteerit ja niiden painoarvot vaihtelevat tehtävien mukaan.

Suoritus- ja tuloskriteerien toteutumista ja vaikutusta pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen seuraa ja arvioi Keskon hallitus ja palkitsemisvaliokunta.

Keskon pääjohtajan tulospalkkion enimmäismäärä vastaa hänen kahdeksan kuukauden rahapalkkaansa ilman luontoisetuja ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä tehtävän tulosvaikutuksen perusteella 4–5 kuukauden rahapalkkaa. Tulospalkkiota määriteltäessä rahapalkkana käytetään konsernijohtoryhmän jäsenen sen kalenterivuoden viimeisen kuukauden rahapalkkaa, jonka tuloksen perusteella tulospalkkio maksetaan.

Mikäli tilikauden aikana on poikkeuksellisia ja toimintaan merkittävästi vaikuttavia tapahtumia tai markkinatilanne tai yhtiön tuottavuuskehitys sitä edellyttää, voidaan tulospalkkiojärjestelmän soveltamista, tavoitteiden asettamista ja maksusääntöjä muuttaa Kesko Oyj:n hallituksen päätöksellä myös yksittäistapauksissa.

Hallitus voi harkintansa mukaan päättää jättää tulospalkkion maksamatta tai periä jo maksetun palkkion takaisin, mikäli palkkionsaajan on todettu tai on painavia perusteita olettaa hänen syylistyneen sellaiseen väärinkäyttöön tai Keskon eettisiin tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

### Osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016 (pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä)

Tulospalkkiojärjestelmän lisäksi Keskillä on yhtiön hallituksen päättämä konsernin johtoon kuululle ja tietyille muille avainhenkilöille suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016.

Osakepalkkiojärjestelmän tarkoituksena ovat Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmän tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuus yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täytyessä.

Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2014, 2015 ja 2016. Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit, kohderyhmän ja osakepalkkion enimmäismäärät erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajakson 2016 kriteerit olivat yhtä suurin painotuksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksiin. Osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Ansaintajaksolta mahdollisesti maksettava palkkio maksetaan Keskon B-osakkeina. Lisäksi maksetaan enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Ansainta-

jakson 2016 sitouttamisjakso päättyi 31.12.2019. Jos henkilön työ- tai toimosuhde päättyi ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle. Hallitus voi yksittäistapauksessa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Suoritus- ja tuloskriteerien toteutumista ja vaikutusta pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen seuraa ja arvioi Keskon hallitus ja palkitsemisvaliokunta.

Vaikka kriteerit täyttyisivät, palkkion maksusta päättäessään hallituksella on aina oikeus harkintansa mukaan jättää osakepalkkio osittain tai kokonaan maksamatta saajalle.

Hallitus voi harkintansa mukaan päättää jättää osakepalkkion maksamatta tai periä jo maksetun palkkion takaisin, mikäli palkkionsaajan on todettu tai on painavia perusteita olettaa hänen syyllistyneen sellaiseen väärinkäyttöön tai Keskon eettisiin tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

Järjestelmässä ei ole ehtoja, jotka rajoittaisivat saajien osakkeista saamien tulojen määrää.

### Osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016



## Palkitsemisraportti

### Hallitus ja sen valiokunnat

Varsinainen yhtiökokous päättää Keskon hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan rahakorvauksina. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eikä osakeperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. He eivät kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 päätti pitää Keskon hallituksen jäsenten palkkiot ennallaan ja ne olivat vuonna 2016 seuraavat:

Vuosipalkkiot:

- hallituksen puheenjohtaja 80 000 euroa
- hallituksen varapuheenjohtaja 50 000 euroa
- hallituksen jäsen 37 000 euroa.

Lisäksi hallituksen ja sen valiokunnan kokouksesta maksetaan 500 euron suuruinen kokouspalkkio kokoukselta, kuitenkin siten, että valiokunnan puheenjohtajalle, joka ei ole hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, maksetaan valiokunnan kokouspalkkiona 1 000 euroa kokoukselta.

Hallituksen ja valiokuntien jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.

### Hallituksen jäsenille 2016 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)\*

	Vuosipalkkiot	Hallitus	Osallistuminen		Yhteensä
			Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta	
Esa Kiiskinen (pj)	80 000	5 500		2 000	87 500
Mikael Aro (vpj)	50 000	5 500	3 000	2 000	60 500
Jannica Fagerholm**	27 603	3 500	3 000		34 103
Matti Kyytsönen	37 000	5 500	3 000		45 500
Matti Naumanen**	27 603	3 500			31 103
Anu Nissinen	37 000	5 500		2 000	44 500
Toni Pokela	37 000	5 500			42 500
Tomi Korpisaari***	6 167	1 000			7 167
Kaarina Ståhlberg***	6 167	1 500	3 000		10 667
<b>Yhteensä</b>	<b>308 540</b>	<b>37 000</b>	<b>12 000</b>	<b>6 000</b>	<b>363 540</b>

\* Palkkiot on ilmoitettu maksuperusteella.

\*\* Hallituksen jäsen 4.4.2016 alkaen

\*\*\* Hallituksen jäsen 29.2.2016 asti

### Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö

Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta (Osakeantivaltuutus 2016). Valtuutus kumosi aikaisemman vastaavan sisältöisen osakeantivaltuutuksen. Valtuutuksen perusteella yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi

suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (Omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2016). B-osakkeet hankitaan muutoin kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa yhtiön jakokelpoisella vapaalla omalla pääomalla B-osakkeiden hankintahetken markkinahintaan Nasdaq Helsinki Oy:n (”Pörssi”) järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä. Osakkeiden hankkiminen ja maksaminen tapahtuu Pörssin sääntöjen mukaisesti. Omien osakkeiden hankinta alentaa yhtiön jakokelpoisen vapaan oman pääoman määrää. B-osakkeet hankitaan käytettäväksi yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien ja/tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista. Valtuutus on voimassa 30.9.2017 saakka.

Yllä olevien valtuutusten lisäksi hallituksella on yhtiökokouksen 13.4.2015 päättämä osakeanti-valtuutus, jota ei kuitenkaan voida käyttää palkitsemistarkoituksiin.

Hallitus päätti 3.2.2016 antaa voimassa olleen osakeantivaltuutuksen ja Keskon kolmivuotisen osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2015 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ansaintajakson 2015 kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 137 054 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 17.3.2016 ja 2 670 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 27.4.2016. Hallituksen vuosille 2014–2016 päättämän osakepalkkiojärjestelmän perusteella voidaan kolmen vuoden aikana antaa yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintakriteerien täyttymisen perusteella. Hallitus päättää erikseen kullekin ansaintajaksolle ansaintakriteerit ja kohderyhmän. Osakepalkkiojärjestelmästä on kerrottu pörssitiedotteessa 4.2.2014. Osakepalkkiojärjestelmien (osakepalkkiojärjestelmät vuosille 2011–2013 ja 2014–2016) ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annetuista osakkeista yhtiölle on tammi-joulukuussa palautunut yhteensä 8 256 osaketta osakepalkkiojärjestelmien ehtojen mukaisesti. Vuoden 2016 aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 17.3.2016, 31.3.2016, 27.4.2016, 30.5.2016 ja 15.11.2016.

## Pääjohtaja

Pääjohtaja Mikko Helanderin henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkioista päättää Keskon hallitus palkitsemisvaliokunnan valmistelun perusteella. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on voimassa hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus. Helander on toiminut yhtiön pääjohtajana ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

## Palkat, luontoisedut, tulospalkkio

Helanderille vuosina 2015–2016 maksetut palkat, luontoisedut ja tulospalkkiot sekä hänen muut taloudelliset etuutensa käyvät ilmi seuraavista taulukoista.

**Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut 2015–2016 (€)**

	2016	2015
Kiinteä rahapalkka	873 600	856 800
Tulospalkkiot*	420 000	140 000**
Luontoisedut	23 160	21 725
<b>Yhteensä</b>	<b>1 316 760</b>	<b>1 018 525</b>

\* Maksettu tulospalkkio edellisen vuoden tuloksen perusteella.

\*\* Työsuhde alkoi 1.10.2014

**Osakepalkkiojärjestelmä 2015–2016**

Osakepalkkio (kpl)	2016	2015
Enimmäismäärä	21 000	21 000
Annettu	16 086*	11 214
Sitouttamisjakso (asti)	31.12.2019	31.12.2018

\* Hallituksen päätös helmikuussa 2017. Ansaintajaksolta 2016 annettavat osakkeet annetaan maaliskuussa 2017 järjestelmän ehtojen mukaisesti.

**Eläke-edut**

Pääjohtaja Mikko Helanderin vanhuuseläkeiäksi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansiosta. Eläkepalkkaa määritettäessä otetaan huomioon hänen kiinteä rahapalkkansa, tulospalkkiot ja luontoisedut viimeiseltä 10 vuodelta. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemeno oli 1,0 milj. euroa ja taseeseen kirjatun eläkesaamisen määrä oli 0,6 milj. euroa. Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemeno oli 0,2 milj. euroa.

**Terveys- ja henkivakuutus**

Helanderille on otettu terveysvakuutus sekä henkivakuutus.

**Irtisanomisaika ja korvaus**

Helanderin irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanoessa toimitusjohtajasopimuksen ja kuusi (6) kuukautta Helanderin itse irtisanoutuessa. Mikäli yhtiö irtisanoa sopimuksen muun syyn kuin toimitusjohtajan olennaisen sopimusrikkomuksen johdosta, eikä toimitusjohtaja siirry vanhuus- tai muulle eläkkeelle, toimitusjohtajalle maksetaan irtisanomisajan palkan lisäksi 12 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

**Konsernijohtoryhmä****Konsernijohtoryhmän jäsenten palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut 2015–2016 (€)\***

	Kiinteä rahapalkka		Tulospalkkiot		Luontoisedut		Yhteensä	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Mikko Helander, pj.	873 600	856 800	420 000	140 000	23 160	21 725	1 316 760	1 018 525
Konsernijohtoryhmä**	2 012 999	1 777 640	369 250	371 750	151 977	126 478	2 534 226	2 275 868
<b>Yhteensä</b>	<b>2 886 599</b>	<b>2 634 440</b>	<b>789 250</b>	<b>511 750</b>	<b>175 137</b>	<b>148 203</b>	<b>3 850 986</b>	<b>3 294 393</b>

\* Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut on ilmoitettu maksuperusteella. Vuoden 2015 ansainnan suoriteperusteella saa lisäämällä 2015 palkkoihin ja luontoisetuihin taulukossa vuonna 2016 maksetuksi ilmoitetun tulospalkkion.

\*\* Poislukien pääjohtaja Helander.

### Konsernijohtoryhmän jäsenten osakepalkkiojärjestelmän mukaiset palkkiot 2014–2016 (kpl)

	2016		2015		2014	
	Enimmäismäärä	Annetaan**	Enimmäismäärä	Annettu	Enimmäismäärä	Annettu
Mikko Helander, pj.	21 000	16 086	21 000	11 214	-***	-***
Konsernijohtoryhmä*	53 000	40 598	53 000	28 302	48 000	16 812
<b>Yhteensä</b>	<b>74 000</b>	<b>56 684</b>	<b>74 000</b>	<b>39 516</b>	<b>48 000</b>	<b>16 812</b>

\* Poislukien pääjohtaja Helander.

\*\* Hallituksen päätös helmikuussa 2017. Ansaintajaksolta 2016 annettavat osakkeet annetaan maaliskuussa 2017 järjestelmän ehtojen mukaisesti.

\*\*\* Työsuhde alkoi 1.10.2014

Ansaintajakso	2016	2015	2014
Sitouttamisjakso päättyy	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017

Kesko Oyj:n hallitus päätti 16.12.2014 luovuttaa 8 791 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta yhtiön pääjohtajana 1.1.2015 aloittaneelle Helanderille. Osakkeiden luovutus perustui Helanderin kanssa solmittuun toimitusjohtajasopimukseen ja luovutetut osakkeet ovat osa sovittua kokonaiskompensaatiota. Helanderille annettuihin Keskon B-osakkeisiin liittyi 1.10.2016 saakka voimassa ollut luovutusrajoitus, jonka aikana osakkeita ei saanut luovuttaa.

### Eläke-edut 2016

Konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Vuonna 2016 neljä konsernijohtoryhmän jäsentä olivat Keskon Eläkekassan jäseniä ja heidän lisäeläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän lisäeläkkeensä on etuusperusteinen. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten eläke määräytyy

yleisten työntekijän eläkkeisiin Suomessa sovellettavien säännösten (TyEL) mukaisesti. Pääjohtaja Helanderin eläke-etuuksista on kerrottu tarkemmin häntä koskevassa jaksossa. Kesko ei ole maksanut eläkevakuutusmaksuja johtajien jäsenyydestä Keskon Eläkekassassa useaan vuoteen eikä vuonna 2016 eläkekassan sijoitustoiminnan tuottojen katettua maksettavat lisäeläkkeet ja eläkevastuun muutokset.

### Konsernijohtoryhmän jäsenten eläke-edut sekä irtisanomisajat ja -korvaukset 2016\*

	Vanhuuseläkeikä (v.)	Eläke eläkepalkasta (%)	Irtisanomisaika	Irtisanomiskorvaus**
Mikko Helander	63	60	6/12 kk***	12 kk:n palkka
Jorma Rauhala	62	66	6 kk	6 kk:n palkka
Terho Kalliokoski	62	66	6 kk	12 kk:n palkka
Pekka Lahti	62	66	6 kk	18 kk:n palkka
Jukka Erlund	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka
Matti Mettälä	62	66	6 kk	12 kk:n palkka
Anne Leppälä-Nilsson	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	18 kk:n palkka
Lauri Peltola	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka
Anni Ronkainen	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka

\* Tilanne 31.12.2016

\*\* Työnantajan irtisanoessa. Irtisanomiskorvaus pitää sisällään rahapalkan ja luontaisedut.

\*\*\* Irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanoessa toimitusjohtajasopimuksen ja kuusi (6) kuukautta pääjohtajan itsensä irtisanoutuessa.

\*\*\*\* Työntekijän eläkelaki (TyEL).