



KESKON
VUOSIRAPORTTI 2018

HALLINNOINTI

HALLINNOINTI

Osio sisältää selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä sekä palkka- ja palkkioselvityksen.

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2018

Johdanto	4
Hallinnointia koskevat kuvaukset	5
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä	5
Hallitus	6
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	11
Konsernijohtoryhmä	12
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	13
Konsernin taloudellinen raportointi	13
Sisäinen valvonta	15
Riskienhallinta	16
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	18
Sisäinen tarkastus	18
Lähipiiritransaktiot	18
Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	18
Tilintarkastus	19

PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2018

Johdanto	21
Palkitsemisen päätöksentekojärjestys	21
Palkitsemisen keskeiset periaatteet	21
Hallitus	21
Pääjohtaja ja muu konsernijohtoryhmä	21
Palkitsemisraportti	25
Hallitus ja sen valiokunnat	25
Pääjohtaja	27
Muu konsernijohtoryhmä	27
Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö	28
HALLITUS JA KONSERNIJOHTORYHMÄ	
Hallitus	29
Konsernijohtoryhmä	33



KESKON
VUOSIRAPORTTI 2018

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 5.2.2019.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Kesko Oyj esittää selvityksen hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internetsivuilla www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/.

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.

KESKON NOUDATTAMAT HALLINNOINTIKOODIT JA POIKKEAMINEN HALLINNOINTIKOODISTA

Hallinnointikoodi, jota yhtiö on sitoutunut noudattamaan	1.1.2016 voimaan tullut hallinnointikoodi ("Hallinnointikoodi")
--	---

Internetsivut, joilla hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla	cgfinland.fi/hallinnointikoodit
--	--

Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi)
---	-------------------------------------

Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta

- poikkeamisen syyt
- miten poikkeamisesta on päätetty
- milloin yhtiö aikoo noudattaa kyseistä suositusta, jos poikkeaminen on väliaikaista
- tarvittaessa yhtiön on kuvattava suosituksen noudattamisen sijaan toteutettu toimenpide ja selvitettävä, kuinka tällä toimenpiteellä saavutetaan kyseisen suosituksen tai koko koodin tavoite tai kuinka se edistää yhtiön asianmukaista hallinto- ja ohjausjärjestelmän toteuttamista

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 päättyessä.

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

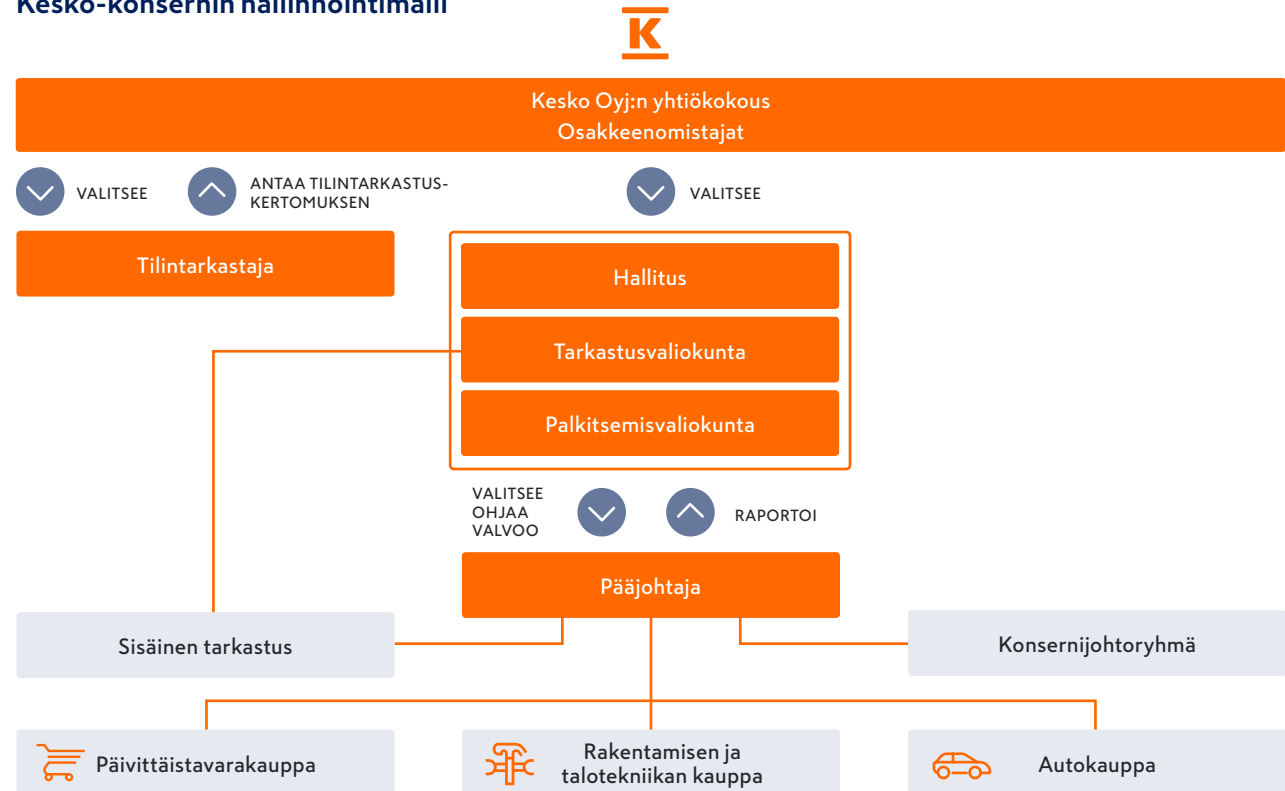
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

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 pääsääntöisesti se ehdotus, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Osakeyhtiölain mukaan kuitenkin tietyt asiat, kuten yhtiöjärjestyksen muuttaminen tai suunnattu osakeanti, on päätettävä kahden kolmasosan määräänemmistöllä annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista. Osakeyhtiölaki edellyttää tiettyjen tai kaikkien osakkeenomistajien

Kesko-konsernin hallinnointimalli



suostumusta, kun osakkeisiin liittyviä oikeuksia rajoitetaan tai osakkeenomistajan veloitteita lisätään.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internetsivuilla julkaistavalla yhtiökokoukuskutsulla. Kokouskutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena. Kokouskutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan

lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön internetsivuilla www.kesko.fi.

Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä

varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville internetsivuille www.kesko.fi kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

Hallitus

Hallituksen koko sekä jäsenten toimikausi ja valintaprosessi

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 erityistä valio- tai toimikuntaa, vaan hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

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.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi. Merkittävien osakkeenomistajien ehdotuksen perustana toimii hallituksen itsearviointi, jossa arvioidaan myös hallituksen kunkin jäsenen suoritusta ja panosta hallitustyöhön sekä hallituksen kokoonpanoon tarvittavaa osaamista ja kokemusta. Itsearvioinnin johtopäätöksistä

kommunikoidaan merkittäville osakkeenomistajille ja ulkopuolisia neuvonantajia käytetään tarvittaessa asetetut edellytykset täyttävien jäsen ehdokkaiden kartoittamisessa. Hallituksen puheenjohtaja haastattelee mahdollisia jäsen ehdokkaita ja saattaa oman näkemyksensä merkittävien osakkeenomistajien tietoon.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 11.4.2018 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7).

Yhtiökokouksesta 11.4.2018 lähtien hallituksessa ovat toimineet Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Peter Fagernäs

(varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Piia Karhu, Matti Kyytsönen, Matti Naumanen ja Toni Pokela. Ajalla 1.1.–11.4.2018 hallituksessa toimivat Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Mikael Aro (varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Matti Kyytsönen, Matti Naumanen, Anu Nissinen ja Toni Pokela.

Hallituksen nykyisten jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2021 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2018 on esitetty alla olevassa taulukossa.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2018

Nimi	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2018
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemis- valiokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvalta- yhteisöjen nimissä 673 B-osaketta omissa nimissä
Peter Fagernäs (vpj)	1952	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Hermitage & Co Oy	2018	Palkitsemis- valiokunta (vpj)	1 000 A-osaketta omissa nimissä 417 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppatieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastus- valiokunta (pj)	1 417 B-osaketta omissa nimissä
Piia Karhu	1976	Kauppatieteiden tohtori	Senior Vice President, Finnair Oyj	2018	Tarkastus- valiokunta	313 B-osaketta omissa nimissä
Matti Kyytsönen	1949	Kauppatieteiden maisteri	Hallituksen puheen- johtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastus- valiokunta (vpj) Palkitsemis- valiokunta	1 308 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omissa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvalta- yhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvalta- yhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä

Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaisesti.

Hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 11.4.2018 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, jonka hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallitus on riippumattomuusarviossaan 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 2018

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei***	Kyllä
Peter Fagerlös (vpj)*	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Piia Karhu*	Kyllä	Kyllä
Matti Kyytsönen	Kyllä	Kyllä
Matti Naumanen	Ei***	Kyllä
Toni Pokela	Ei***	Ei****
Mikael Aro (vpj)**	Kyllä	Kyllä
Anu Nissinen**	Kyllä	Kyllä

* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 alkaen, ** Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 asti, *** Kiiskisen, Naumasen ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöllä on ketjusopimus Kesko Oyj:n kanssa., **** Pokela toimii Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n, hallituksen puheenjohtajana.

Kuvaus hallituksen toiminnasta ja työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että Keskon kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenetelystä.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus muun muassa:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetin ja rullaavan ennusteen, jotka sisältävät investointisuunnitelman
- hyväksyy konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikan
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikan sekä käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- vahvistaa konsernin vakuuttamisen periaatteet
- käsittelee ja hyväksyy konsernitalinpäätöksen, puoli- ja osavuositarkastukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomuksen
- 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 pääjohtajan, hyväksyy hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää Keskon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista ja seuraa sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien toteutumista
- tekee yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osakkeiden anti- ja hankintavaltuuksista sekä päättää osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatii osinkopolitiikan ja vastaa osakasarvon kehittämisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsittelee Keskon vuosiraportin
- vastaa muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisääteisistä tehtävistä sekä Hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

Keskon hallituksen tehtävänä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Hallituksen jäsen on esteellinen osallistumaan hallituksen jäsenen itsensä (mukaan lukien hänen määräysvalta-yhteisönsä) ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut. Henkilövaalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

Hallituksen toiminta vuonna 2018

Vuonna 2018 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 100 %. Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittää havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus on vuoden 2018 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit ja divestoinnit sekä uudet rahoitusjärjestelyt, seurannut konsernitasoisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2018 hallitus on mm. selkeyttänyt ja täsmentänyt keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyä strategiaa, seurannut sen toteutusta ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Kalatukku E. Eriksson Oy:n, Gipling AS:n ja Skattum Handel AS:n hankinnoista sekä Sørbo Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppatoimintojen hankinnoista. Hallitus on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin, päätettyjen yritysmyyntien toteutusta ja konsernin tietosuojaprojektin etenemistä. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin ja liikearvojen arvonlennustestausta sekä päättänyt konsernin yhtiörakenteen yksinkertaistamiseksi toteutettavista sulautumisista, uuden osakeohjelman perustamisesta,

yhtiökokouksen antaman valtuutuksen käyttämisestä enintään 500 000 yhtiön omien B-osakkeiden hankkimiseksi, uudesta rahoitusjärjestelystä ja yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä.

Hallitus on suorittanut itsearviointin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritetuin arviointikeskusteluin ennalta suunniteltuun asialistaan perustuen. Hallituksen arviointi kattoi mm. konsernin strategian, raportoinnin, riskienhallinnan, hallitus- ja

valiokuntatyön sujuvuuden, konsernin johdon ja sen seuraajasuunnittelun sekä arviot hallituksen kustakin jäsenestä. Yhteenveto arviointikeskustelujen tuloksista käsiteltiin hallituksen kokouksessa. Huomiota kiinnitettiin mm. strategian kautta toteutuvaan yhtiön johtamiseen, strategiatarkastelun ajalliseen ulottuvuuteen, markkina- ja kilpailijatiedon laajuuteen, kyberturvallisuuden entistä suurempaan merkitykseen riskienhallinnassa sekä hallituksen ja sen valiokuntien avoimeen ja arvostavaan työskentelyilmapiiriin. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2018

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		3/3
Peter Fageräs (vpj)*	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	7/7		1/1
Jannica Fagerholm	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	5/5	
Piia Karhu*	2018	Tarkastusvaliokunta	7/7	4/4	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	10/10	5/5	1/1
Matti Naumanen	2016		10/10		
Toni Pokela	2012		10/10		
Mikael Aro (vpj)**	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	3/3	1/1	2/2
Anu Nissinen**	2015	Palkitsemisvaliokunta	3/3		2/2

* Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 alkaen

** Hallituksen jäsenyys 11.4.2018 asti

Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallitus on hyväksynyt 25.10.2016 monimuotoisuuspolitiikan ja se on julkistettu internetsivuilla kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jasen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka seuraavassa muodossa:

” Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskosssa. 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 hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Riittävä hallitusjäsenten määrä edesauttaa hallituskokoonpanon monimuotoisuutta, sillä tällöin hallituksen jäsenten pätevyudet ja osaaminen täydentävät toisiaan ja hallitukselle asetetut riippumattomuusedellytykset täyttyvät.

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa 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 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 2018

Vuonna 2018 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naista, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa oli noin 29 %. Hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustat ovat monimuotoisia ja monialaisia ja usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta (ks. hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus taulukosta ”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 11.4.2018 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (pj)
- Matti Kyytsönen (vpj)
- Piia Karhu

Ennen vuoden 2018 varsinaista yhtiökokousta (1.1.-11.4.2018) tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Jannica Fagerholm (pj), Mikael Aro (vpj) sekä Matti Kyytsönen.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen ja rahoitustilanteen seuranta
- yhtiön tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta ja arviointi
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin seuranta ja arviointi
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden seuranta ja 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 lakisäätöisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden seuranta ja arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) seuranta ja arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan

Vuonna 2018 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja sisäisestä tarkastuksesta vastaava johtaja 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 mukaan lukien tilinpäätös-tiedotteen, puolivuosisikatsauksen ja osavuosisikatsaukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen

tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit sekä konsernin selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli liikearvojen arvonalennustestausta ja konsernin riskiraportointia tilinpäätöksessä.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, konsernin valmistautumista uusien IFRS-standardien käyttöönottoon ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, konsernin valmistautumista EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantuloon, osakkuusyhtiöiden kehitystä sekä tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita. Valiokunta myös seurasi ja arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja tämän konsernille toimittamia muita kuin tilintarkastuspalveluja. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2018. Lisäksi tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2019.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan merkittävä rooli konsernin riskienhallinnan tehokkuuden seurannassa sekä onnistunut raportointi kannattavuudeltaan heikommista yksiköistä.

Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 11.4.2018 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Peter Fagernäs (vpj)
- Matti Kyytsönen

Ennen vuoden 2018 varsinaista yhtiökokousta (1.1.–11.4.2018) palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat Esa Kiiskinen (pj), Mikael Aro (vpj) sekä 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 nimitysasioiden 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 2018 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon osakeohjelmaksi 2018–2021, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuosille 2018 ja 2019 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2017 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemista koskevan uudistuksen toteutumista. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen. Palkitsemisvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Valiokunnalla ei ollut

kevään 2018 yhtiökokouksen jälkeen uudistuneessa kokoonpanossa yhtään kokousta ennen itsearviointin toteuttamista. Valiokunnan uudet jäsenet pitivät annettua perehdytystä onnistuneena ja sen perusteella konsernin palkitsemisjärjestelmä arvioitiin hyväksi.

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 siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana.

Pääjohtajan valitsee hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitusohjeet. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Helander omisti 31.12.2018 yhteensä 44 964 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2018 on esitetty myös taulukossa otsikon ”Konsernijohtoryhmä” alla.

Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä

konsernitasoisten 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 14–18 kertaa vuodessa.

Konsernijohtoryhmän jäsenet, vastualueet ja osakeomistukset 31.12.2018

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2018
Mikko Helander, pääjohtaja	01/10/2014	Keskon pääjohtaja	44 964 B-osaketta omassa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	05/02/2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	24 300 B-osaketta omassa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja	15/11/2017	Päivittäistavara-kauppa	8 596 B-osaketta ja 81 A-osaketta omassa nimissä
Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja	01/01/2017	Autokauppa	3 363 B-osaketta omassa nimissä
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01/11/2011	Talous ja rahoitus, IT, riskienhallinta, M&A	20 203 B-osaketta omassa nimissä
Mika Majoinen, lakiasiaintoiminnan johtaja	01/01/2018	Lakiasiat	11 070 B-osaketta omassa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01/10/2012	Henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot	12 884 B-osaketta omassa nimissä
Anni Ronkainen, Chief Digital Officer	20/04/2015	Chief Digital Officer	8 602 B-osaketta omassa nimissä

Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä

Konsernin taloudellinen raportointi

Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosisikatsauksina, puolivuosisikatsauksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. 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. Liiketoiminnot 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 konsernitasoisesti.

Kesko-konsernin johtamismalli



Suunnittelu ja tuloraportointi

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaiseen tuloraportointiin sisältyvät konserni-, toimiala- ja liiketoimintakohtaiset toteumatiedot, kehitys edelliseen vuoteen verrattuna, vertailu ennusteisiin sekä ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosibudjettiin ja vuosineljänneksittäin päivitettäviin ennusteisiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 12–15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta vertailukelpoista liikevoittoa sekä vertailukelpoista sidotun pääoman tuottoa, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuositarkastuksilla, puolivuositarkastuksella ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain.

Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi

Konsernin ylimmän johdon tuloraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden myynnin, tuloksen ja sidotun pääoman sekä lisäksi konsernin rahoituserien, rahavirran ja taseaseman kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti liiketoiminta. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelman, sidotun pääoman ja taseen keskeiset erät analysoidaan kuukausittain liiketoiminta-, toimiala- ja 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 osavuositarkastukset, puolivuositarkastuksen, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tuloraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tuloraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositarkastuksen, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuoden 2018 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2018 aikana jatkettiin konserniyhtiöiden taloushallinnon prosessien yhdenmukaistamista Suomessa. Autokaupan yhtiöt K Auto Oy ja K Caara Oy ottivat käyttöön konsernin yhteisen taloushallinnon perusjärjestelmän. Vuoden aikana ostetut viisi yritystä integroitiin Kesko-konsernin taloudelliseen raportointiin. Loput Suomen Lähikaupan hankinnassa Keskolle siirtyneistä ja toimintaansa jatkavista kaupoista siirrettiin kauppiaille vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. Lopputuloksena Keskon päivittäistavarakaupan toimialalla oma vähittäiskauppatoiminta K-Market -ketjussa päättyi ja toimintaa johdetaan kauppiasliiketoimintamallilla.

1.1.2019 voimaan astuvaan IFRS 16 (Leases) – laskentastandardin käyttöönottoon valmistauduttiin rakentamalla konsernin yhteinen vuokrasopimusten sopimushallinto- ja leasing-laskentajärjestelmä

osaksi taloushallinnon perusjärjestelmiä. Uuden laskentastandardin mukaiset konsernin laskentaperiaatteet päivitettiin konsernin laskentamanuaaliin ja taloushallinnon henkilöstöä koulutettiin uuden standardin mukaiseen raportointiin. Kesko julkaisi pörssitiedotteella 19.12.2018 IFRS 16 –laskentastandardin käyttöönottoon liittyneet vuotta 2018 koskeneet konsernitilinpäätöksen vertailutiedot.

Vuoden 2019 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2019 alusta alkaen konsernin taloudellisessa raportoinnissa noudatetaan IFRS 16 (Leases) – laskentastandardia. Uuden IFRS 16 –laskentastandardin käyttöönotto on IFRS-raportointiin siirtymisen jälkeen suurin yksittäinen muutos Keskon taloudellisessa raportoinnissa. Vuonna 2019 taloushallinnon perusprosessien yhdenmukaistaminen ja automatisointi jatkuvat erillisten projektien kautta.

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 erillisyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan. Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimialakohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä keskitetyin 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 varmistamiseksi.

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, hyväksymisvaltuudet, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit, seurantaraportit sekä tarkastukset ja arvioinnit. 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 pysyvät 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).

Roolit ja vastuut sisäisessä valvonnassa Kesko-konsernissa



Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskossa ennakoivaa ja osa päivittäistä johtamista. Riskienhallinnan päämääränä on tukea Keskon strategian toteuttamista.

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 liiketoimintojen ja yhteisten toimintojen kanssa riskien tunnistamista sekä hallintatoimenpiteiden määrittämistä ja niiden toteutusta. Jokaisen keskolaisen pitää tuntea ja hallita oman vastuualueensa riskit.

Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja toimintatasoilla koko konsernissa.

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

Riskienhallinnan ohjausmalli



arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Riskien tunnistamisella ja arvioinnilla on keskeinen rooli Keskon strategiatyössä ja toiminnan suunnittelussa. Lisäksi riskiarvioiteja tehdään merkittävistä hankkeista, jotka liittyvät investointeihin, yritysjärjestelyihin tai toiminnan muutoksiin. Toimialojen ja yhteisten toimintojen riskiarvioinnit, jotka sisältävät riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään ko. toimialan tai yhteisen toiminnon johdossa säännöllisesti.

Riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat ja yhteiset toiminnot raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan. Riskit käsitellään riskienhallinnan ohjausryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta valmistelee neljännesvuosittain konsernin riskiraportin, joka käsitellään Governance, Risk and Compliance (GRC) -ohjausryhmässä. Sen jälkeen Keskon pääjohtaja hyväksyy riskiraportin.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuosisikatsausten, 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 toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin puolivuosisikatsauksessa ja osavuosisikatsauksissa.

Riskienhallinnan toteuttaminen 2018

Vuoden 2018 merkittävimpiä riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallinnan kehittäminen ja siihen liittyvien projektien toteuttaminen sekä vakuutusturvan uudistaminen perustuen analysoituun riskinkantokykyyn. Keskon liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelua kehitettiin ja päivitettyjä jatkuvuussuunnitelmia testattiin liiketoiminnan jatkuvuus- ja kriisinjohtamisharjoituksissa. Yritysturvallisuudessa jatkettiin turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuuden parantamista keskittämällä hankintoja. Lisäksi yritysturvallisuudessa parannettiin henkilöstön tietoisuutta kyberturvallisuusriskeistä toteuttamalla palvelukumppanien toimesta simuloituja haittasähköpostihökkäyksiä ja verkkohökkäyksiä. Tietoturvakoulutus järjestettiin koko henkilöstölle. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

Riskienhallinnan painopisteitä 2019

Riskienhallinnan painopisteitä ovat kyberriskien hallinnan systematisointi ja integrointi konsernin riskienhallinnan ohjausmalliin, ulkomaantoimintojen riskienhallinnan vahvistaminen sekä konsernin vakuutusturvan päivityksiin ja muutoksiin liittyvien prosessien tehostaminen. Sääntelyyn liittyvien riskien hallintaa parannetaan kehittämällä Keskon compliance-toimintaa yhdessä konsernin lakiasioiden

kanssa. Riskien pienentämiseen ja rajoittamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kehittämistä ja varmistamista jatketaan. Turvallisuustekniikan ja turvallisuuspalveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen hankintoja keskittämällä. Lisäksi yritysturvallisuusyksikkö osallistuu tiiviisti uuden K-Kampuksen turvallisuusjärjestelyiden toteuttamiseen.

Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, johtamisen, valvonnan ja hallinnoinnin tehokkuutta. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot. Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin sekä konserni- ja toimialajohdon kanssa käytäviin riskienhallinta- ja valvontakeskusteluihin. Tilintarkastajan kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia tarkastustoiminnan riittävän kattavuuden varmistamiseksi ja päällekkäisen toiminnan välttämiseksi.

Vuosittain laaditaan sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelma, jonka pääjohtaja ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Tarkastussuunnitelmaa 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 2018

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2018 olivat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen sekä liiketoimintaan, taloushallintoon, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät hankkeet ja muutokset.

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2019

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2019 ovat Keskon strategioiden toteutumisen eteneminen, tehdyt yrityskaupat, IT- ja digitalisaatioon liittyvät hankkeet sekä tietoturvan ja tietosuojan toteuttaminen ja niihin liittyvät hankkeet ja muutokset.

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 5.3.

Lähipiiriliiketoimet eivät ole yhtiön kannalta olennaisia eivätkä poikkea yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta ja ne on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.

Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat

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.

Suljettu ajanjakso

Keskossa määriteltyjä johtohenkilöitä koskee Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen ("MAR") mukainen 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuositarkastusten sekä tilinpäätöstiedotteen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospäätösten julkistuksia edeltävän suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuositarkastusten 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. Keskon johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimet julkistetaan MAR:n mukaisesti.

Valvontaa ja koulutusta

Keskon lakiasianpalvelut valvoo sisäpiiriohjeiden noudattamista ja pitää yllä yhtiön sisäpiiriluetteloja sekä luetteloa johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään. Keskon lakiasianpalveluiden sisäpiirihallinnon tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- sisäinen tiedottaminen sisäpiiriasioista
- sisäpiiriasioiden koulutus
- sisäpiiriluettelojen laatiminen, ylläpitäminen ja toimittaminen pyynnöstä Finanssivalvonnalle
- MAR:n 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiiriluettelossa olevilta henkilöiltä
- luettelon ylläpitäminen liiketoimistaan ilmoitusvelvollisista johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään
- MAR:n 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 Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös seuraa ja arvioi tilintarkastajan toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja

tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Konsernin kunkin ulkomaisen tytäryhtiön tilintarkastajaksi valitaan pääsääntöisesti Keskon yhtiökokouksen tilintarkastajaksi valitseman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö.

Tilintarkastaja antaa Keskon osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä ja raportoi säännöllisesti havainnoistaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Varsinainen yhtiökokous 2018 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö

PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Vuonna 2018 KHT Mikko Nieminen on toiminut PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssi-yhtiön, Kesko Oyj:n ja Finnair Oyj:n, päävastuullisena tilintarkastajana.

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 2017–2018 (1 000 €)

	2018			2017		
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	273	619	892	309	671	980
Veroneuvonta	80	90	170	50	26	76
IFRS-neuvonta	45	0	45	42	0	42
Muut palvelut	253	290	543	1 066	67	1 133
Yhteensä	651	999	1 650	1 476	764	2 231



K Lataus

KESKON
VUOSIRAPORTTI 2018

PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS

Johdanto

Tämä palkka- ja palkkioselvitys on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen palkitsemisvaliokunnan kokouksessa 5.2.2019.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen palkka- ja palkkioselvitys. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot ovat saatavilla Keskon internetsivuilla 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. Merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi.

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisesta. Muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten osalta Keskon hallitus päättää tulospalkkioperiaatteet ja osakepalkkiot. Muusta palkitsemisesta päättää pääjohtaja henkilöstöjohtajan

valmistelusta hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Hallitus päättää Keskon palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seuraa pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmien toteutumista. Hallitus päättää lisäksi yhtiökokouksen antamien valtuutuksien puitteissa osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden jaosta ja jaon ehdoista. Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö on kuvattu palkitsemisraportissa.

Palkitsemisen keskeiset periaatteet

Hallitus

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkitseminen koostuu yhtiökokouksen päättämistä vuosi- ja kokouspalkkioista. Aiemmin Keskon hallituksen jäsenille on maksettu palkkio rahana, mutta Keskon yhtiökokous 11.4.2018 päätti muuttaa hallituksen jäsenten palkitsemisen rakennetta siten, että noin 30 % vuosipalkkion määrästä annetaan yhtiön osakkeina ja loppuosa palkkiosta maksetaan rahana. Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa hallitustyöstä palkkioksi saamiaan osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt riippuen siitä, kumpi ajankohdista on aiempi. Muutoksen tarkoituksena on sitouttaa hallituksen jäsenet

yhtiön pitkäjänteiseen kehittämiseen. Kokouspalkkiot maksetaan rahana. Hallituksen jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti. Hallituksen jäsenet eivät kuulu yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Pääjohtaja ja muu konsernijohtoryhmä

Yleistä

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmä koostuu kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), luontoiseduista (vapaa autoetu ja matkapuhelinetu), vuosittain päätettävien tulospalkkiokriteerien perusteella määräytyvästä tulospalkkiosta (lyhyen aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä), osakepalkkiojärjestelmästä (pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä) ja johdon eläke-eduista. Pääjohtaja Helanderilla on lisäksi terveys- ja henkivakuutus sekä vapaa-ajan matkavakuutus. Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten kanssa on sovittu irtisanomiskorvauksista.

Keskon pääjohtajan ja muun konsernijohtoryhmän kokonaispalkitsemista verrataan muiden Suomen suurimpien yhtiöiden vastaaviin tehtäviin. Palkitsemisen osatekijöitä verrataan verrokkiyhtiöiden käytäntöihin, jolloin varmistetaan kokonaispalkitsemisen kilpailukykyisyys ja tarkoituksenmukaisuus tehtäväkohtaisesti.

Tulospalkkiojärjestelmä (lyhyen aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä)

Keskolla on lyhyen aikavälin palkitsemiseen vuosittain määräytyvät tulospalkkiot. Keskon hallitus päättää johdon tulospalkkiojärjestelmän kriteerit vuosittain. Kaikilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on tulospalkkiokriteerinä konsernin vertailukelpoinen liikevoitto.

Konsernijohtoryhmän toimialavastuullisilla jäsenillä tavoitteissa painottuu oman toimialan vertailukelpoinen liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti sekä liiketoimintakohtainen myynti tai markkinaosuusmittari. Muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on tulostavoitteissa konsernin liikevoittotavoitteen lisäksi konsernin sijoitetun pääoman tuotto prosentti sekä konsernin myyntitavoite. Näiden lisäksi jokaisella konsernijohtoryhmän jäsenellä on yksilöllisiä tavoitteita. Tulospalkkiokriteerit ja niiden painoarvot vaihtelevat tehtävien mukaan. Vähintään 70 % tulospalkkiosta on sidottu taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Keskon hallitus ja palkitsemisvaliokunta seuraa ja arvioi suoritus- ja tuloskriteerien toteutumista ja vaikutusta yhtiön pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Keskon pääjohtajan tulospalkkion enimmäismäärä on 67 % hänen kalenterivuoden rahapalkastaan ilman luontoisetuja ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä tehtävän tulosvaikutuksen perusteella 33–50 % kalenterivuoden rahapalkasta ilman luontoisetuja. Tulospalkkiota määriteltäessä kalenterivuoden rahapalkka määritetään käyttäen konsernijohtoryhmän jäsenen viimeisen kuukauden kiinteää rahapalkkaa siltä kalenterivuodelta, jonka tuloksen perusteella tulospalkkio maksetaan. Tulospalkkiot maksetaan vuositilinpäätöksen valmistumisen jälkeen määräytymisvuotta seuraavan huhtikuun loppuun mennessä.

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 Keskon 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 syyllistyneen sellaiseen väärinkäyttöön tai Keskon eettisiä tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

Osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä (pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä)

Helmikuussa 2017 Keskon hallitus päätti uudesta ylimmälle johdolle ja erikseen valittaville avainhenkilöille suunnatusta pitkän aikavälin osakepohjaisesta sitouttamis- ja kannustinjärjestelmästä. Uusi osakepalkkiojärjestelmä sisältää kolme osakepalkkio-ohjelmaa, joiden alla hallitus voi päättää vuosittain uusien osakeohjelmien käynnistämisestä. Ensisijainen osakepalkkio-ohjelma on suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma (PSP), jonka lisäksi on siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelma (Bridge Plan) sekä erityistilanteisiin sovellettava rajoitettu osakepalkkio-ohjelma (RSP). Osakepalkkio-ohjelmien osakkeet maksetaan Keskon B-osakkeina. Osakepalkkio-ohjelmien osakkeet vapautuvat saajan käyttöön sitouttamisjakson päätyttyä edellyttäen, että henkilö on edelleen Kesko-konsernin yhtiön palveluksessa.

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.

Kultakin ansaintajaksolta maksettavan osakepalkkion bruttomäärälle on enimmäismäärä 400 % sen ansaintajakson viimeisen kalenterivuoden rahapalkasta, jolta osakepalkkio maksetaan.

Ensisijainen osakepalkkio-ohjelma (PSP) koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista, joista kukin sisältää kahden vuoden pituisen ansaintajakson sekä mahdollisen osakepalkkion maksamista seuraavan kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. Keskon hallitus päättää uuden osakeohjelman käynnistämisestä vuosittain. Vuoden 2018 alusta alkanut PSP-ohjelma sisältää kahden vuoden ansaintajakson (1.1.2018–31.12.2019), jonka jälkeen on kahden vuoden sitouttamisjakso (1.1.2020–10.2.2022). Sitouttamisjakson aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimeksianto päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. 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. Vuosina 2017 ja 2018 aloitettujen PSP-ohjelmien ansaintakriteereinä ovat Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Kesko-konsernin vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto (TSR, %).

Siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelma (Bridge Plan –ohjelma) on kertaluontoinen osakepalkkio-ohjelma, joka sisälsi yhden vuoden ansaintajakson (1.1.2017–31.12.2017) ja kolmen vuoden sitouttamisjakson (1.1.2018–10.2.2021). Säännöt ovat muilta osin vastaavat kuin PSP-ohjelmassa. Bridge Plan –ohjelman tarkoitus oli kattaa siirtymävaihe siirryttäessä Keskon vanhasta, yhden vuoden ansaintajaksoihin perustuneesta pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmästä vuonna 2017 käyttöön otettuun sitouttamis- ja kannustinjärjestelmään, johon kuuluvissa osakepalkkio-ohjelmissa on kahden vuoden pituiset ansaintajaksot.

Toissijainen osakepalkkio-ohjelma erityistilanteisiin (RSP-ohjelma) on erikseen päätetyissä erityistilanteissa käytettävä osakepalkkio. RSP-ohjelma koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista ja se muodostuu kolmen vuoden pituisesta sitouttamisjaksosta, jonka jälkeen yksittäisen ohjelman puitteissa mahdolliset luvatut osakepalkkiot maksetaan osallistujille edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkuu palkkioiden maksamiseen saakka.

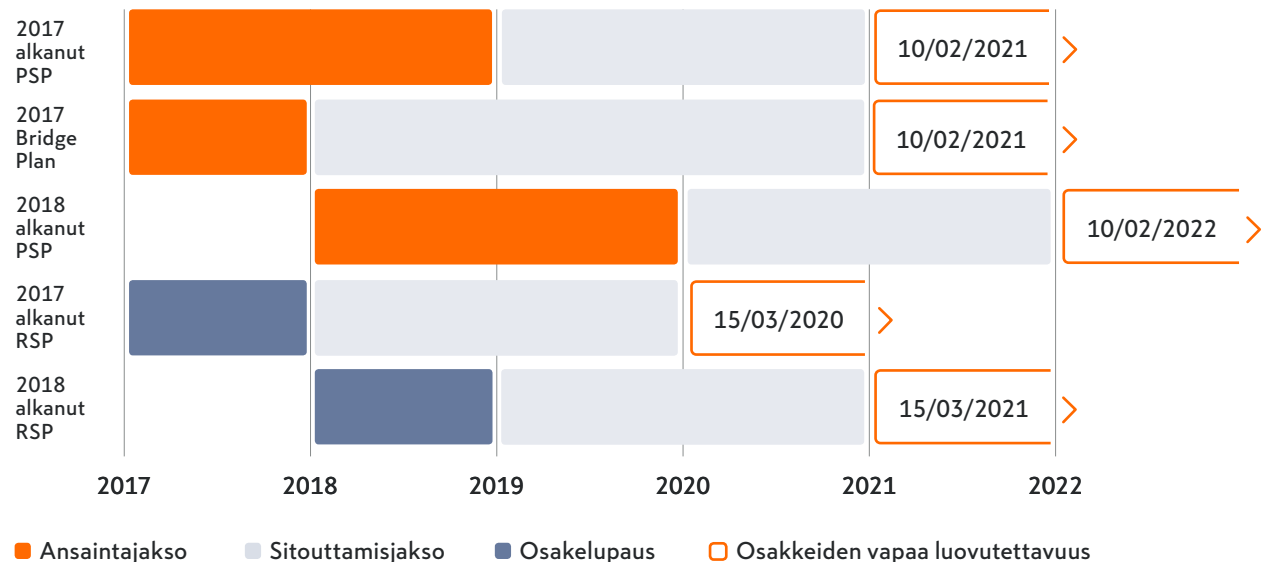
RSP-ohjelmissa osakelupauksia ei ole annettu pääjohtajalle eikä muille konsernijohtoryhmän jäsenille. Luovutettavien osakkeiden enimmäismäärä on 2017 ja 2018 alkaneissa ohjelmissa 20 000 osaketta ohjelmaa kohden. RSP 2017 –ohjelman sitouttamisjakso päättyi 15.3.2020 ja RSP 2018 -ohjelman 15.3.2021.

Kesko soveltaa osakeomistussuositusta Keskon konsernijohtoryhmän jäseniin. Suosituksen mukaan konsernijohtoryhmän kunkin jäsenen tulee säilyttää omistuksessaan vähintään 50 % yhtiön osakepalkkiojärjestelmistä saamista netto-osakkeista,

Osakepalkkio-ohjelma	Bridge Plan 2017	PSP 2017–2020	PSP 2018–2021
Osallistujien lukumäärä ohjelman alkaessa	140	140	130
B-osakkeiden enimmäismäärä bruttona (kpl)			
Yhteensä	340 000	340 000	340 000
Allokoituna ohjelman alkaessa			
Pääjohtaja	38 000	38 000	38 000
Muut konsernijohtoryhmän jäsenet	96 800	96 800	94 000
Toteutunut ansainta	46,7 %*	55,05 %*	-
Ansaintajakso päättyy	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Osakkeiden luovutusvuosi	2018	2019	2020
Sitouttamisjakso päättyy	10.2.2021	10.2.2021	10.2.2022

* Bridge Plan –ohjelman osalta toteutunut B-osakkeiden bruttoansainta kappaleina: yhteensä 133 751, pääjohtaja 17 746 ja muu konsernijohtoryhmä 34 185. PSP 2017-2020 –ohjelman osalta toteutunut B-osakkeiden bruttoansainta kappaleina: yhteensä 142 850, pääjohtaja 20 919 ja muu konsernijohtoryhmä 40 300. Bruttoansainta tarkoittaa, että ansainnasta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina.

Keskon osakepalkkio-ohjelmat



kunnes hänen osakeomistuksensa Keskosssa vastaa vähintään hänen kiinteää bruttomääräistä vuosipalkkaansa.

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 väärinkäytökseen tai Keskon eettisiä tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

Eläke-edut

Pääjohtajan eläke-edut

Pääjohtajan vanhuuseläkkeen alkamisikä on 63 vuotta ja eläkkeen suuruudeksi on sovittu 60 % toimitusjohtajan eläkkeelle siirtymistä edeltävän kymmenen (10) kalenterivuoden TyEL-ansioista. Eläke on etuusperusteinen.

Muun konsernijohtoryhmän (pois lukien pääjohtaja) eläke-edut

Konsernijohtoryhmän jäsenten eläkeikä on 63 vuotta.

Vuonna 2018 neljä (2017 kolme) konsernijohtoryhmän jäsentä oli Keskon Eläkekassan jäseniä. Heidän vanhuuseläkkeensä suuruus on 66 % eläkkeen perustana olevan viimeisen 10 vuoden työansioista. Heidän lisäeläkkeensä määräytyvät Keskon Eläkekassan sääntöjen ja kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän lisäeläkkeensä on etuusperusteinen. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten vanhuuseläke määräytyy yleisten työntekijän eläkkeisiin Suomessa sovellettavien säännösten (TyEL) mukaisesti, ja heillä on lisäksi maksuperusteinen lisäeläke.

Irtisanomiskorvaukset

Pääjohtajan irtisanomiskorvaus

Pääjohtaja Helanderin toimitusuhteen irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanoessa toimitusjohtajasopimuksen ja kuusi (6) kuukautta pääjohtajan itse irtisanoutuessa. Mikäli yhtiö irtisanoo sopimuksen muun syyn kuin pääjohtajan olennaisen sopimusrikkomuksen johdosta, eikä pääjohtaja siirry vanhuus- tai muulle eläkkeelle, pääjohtajalle maksetaan irtisanomisajan palkan lisäksi 12 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

Muun konsernijohtoryhmän (pois lukien pääjohtaja) irtisanomiskorvaus

Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten irtisanomisajat ovat kuusi (6) kuukautta yhtiön irtisanoessa johtajasopimuksen ja kuusi (6) kuukautta johtajan itse irtisanoutuessa. Mikäli yhtiö irtisanoo sopimuksen muun syyn kuin johtajan olennaisen sopimusrikkomuksen johdosta, eikä johtaja siirry vanhuus- tai muulle eläkkeelle, johtajalle maksetaan irtisanomisajan palkan lisäksi 6–12 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

Palkitsemisraportti

Tässä palkitsemisraportissa selostetaan hallituksen jäsenille, pääjohtajalle ja muulle konsernijohtoryhmälle tilikaudella 2018 maksetut palkkiot ja muut taloudelliset etuudet. Tilikauden 2017 aikana maksetut palkkiot esitetään vertailutietona.

Hallitus ja sen valiokunnat

Varsinainen yhtiökokous 2018 päätti muuttaa hallituksen jäsenten palkitsemisen rakennetta siten, että noin 30 % vuosipalkkioista maksetaan yhtiön B-osakkeina. Osakkeiden luovutuksen jälkeen loppuosa palkkiosta annetaan rahana. Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa näin saatuja osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt, riippuen siitä, kumpi ajankohdistista on aiempi. Muutoksen tarkoituksena on sitouttaa hallituksen jäsenet yhtiön pitkäjänteiseen kehittämiseen. Kokouspalkkiot maksetaan rahana. Aiemmin hallituspalkkiot on maksettu kokonaisuudessaan rahana. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eivätkä he kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Varsinainen yhtiökokous päätti lisäksi korottaa hallituksen vuosipalkkioita, jotka olivat pysyneet ennallaan vuodesta 2009 asti.

Hallituksen jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.

Hallituksen vuosipalkkiot (€)

	2018	2017
Puheenjohtaja	97 000	80 000
Varapuheenjohtaja	60 000	50 000
Jäsen	45 000	37 000
Jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	60 000	-

Hallituksen kokouspalkkiot / kokous (€)

	2018	2017
Hallituksen kokous		
Puheenjohtaja	1 000	500
Jäsen	500	500
Valiokunnan kokous		
Valiokunnan puheenjohtaja, joka ei ole hallituksen pj tai vpj	1 000	1 000
Jäsen	500	500

Hallituksen jäsenille 2018 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä*

	Vuospalkkiot, €		Kokouspalkkiot, €			Palkkiot yhteensä	Vuospalkkiolla 2018-2019 luovutettujen B-osakkeiden määrä (kpl)****	Osakeomistus 31.12.2018
	Hallituskaudelta 2017-2018	Hallituskaudelta 2018-2019	Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemiss valiokunta			
Esa Kiiskinen (pj)	20 000	97 000	8 000		1 500	126 500	673	1 350 A-osaketta omissa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 673 B-osaketta omissa nimissä
Peter Fagnäs (vpj)**		60 000	3 000			63 000	417	1 000 A-osaketta omissa nimissä 417 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	9 250	60 000	5 000	5 000		79 250	417	1 417 B-osaketta omissa nimissä
Piia Karhu**		45 000	3 000	1 500		49 500	313	313 B-osaketta omissa nimissä
Matti Kyytsönen	9 250	45 000	5 000	2 500		61 750	313	1 308 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	9 250	45 000	5 000			59 250	313	2 400 A-osaketta omissa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä
Toni Pokela	9 250	45 000	5 000			59 250	313	179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 313 B-osaketta omissa nimissä
Mikael Aro (vpj)***	12 500		2 000	1 000	1 500	17 000		
Anu Nissinen***	9 250		2 000		1 500	12 750		
Yhteensä	78 750	397 000	38 000	10 000	4 500	528 250	2 759	

* Palkkiot on ilmoitettu maksuperusteella.

** Hallituksen jäsen 11.4.2018 alkaen

*** Hallituksen jäsen 11.4.2018 asti

**** Keskon omien osakkeiden luovutuspäivä 27.4.2018

Pääjohtaja

Mikko Helander on toiminut yhtiön pääjohtajana ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen. Pääjohtajan palkitseminen tapahtuu yhtiön hallituksen hyväksymän toimitusjohtajasopimuksen perusteella sekä palkitsemisvaliokunnan valmisteleminen hallituksen päätösten mukaisesti.

Muu konsernijohtoryhmä

Pääjohtajan lisäksi vuonna 2018 konsernijohtoryhmän jäseninä toimivat seuraavat henkilöt:

- Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen
- Ari Akseli, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja
- Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja
- Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO
- Mika Majoinen, lakiasiaintoiminnan johtaja
- Matti Mettälä, johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot
- Anni Ronkainen, Chief Digital Officer

Pääjohtajan palkat, palkkiot ja luontaisedut sekä eläke-edut (€)

	2018	2017
Kiinteä rahapalkka	952 500	934 500
Tulospalkkio	450 000	490 000
Osakepalkkiot*	868 998	1 398 030
Auto- ja matkapuhelinetu	28 158	26 907
Yhteensä:	2 299 656	2 849 437
Lisäeläkejärjestelyyn maksettu	1 350 000	1 350 000

*Osakepalkkioiden euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 15.3.2018 ja 15.3.2017 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimääräistä. Osakepalkkioiden euromäärät ovat bruttomääräisiä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Luovutettujen Keskon B-osakkeiden nettomäärä oli 8 873 osaketta vuonna 2018 ja 16 086 osaketta vuonna 2017.

Muun konsernijohtoryhmän (pois lukien pääjohtaja) palkat, palkkiot ja luontaisedut (€)

	2018	2017
Kiinteä rahapalkka	1 963 590	2 153 076
Tulospalkkiot	417 400	353 375
Osakepalkkiot*	1 673 996	3 528 362
Auto- ja matkapuhelinetu	133 582	150 334
Yhteensä:	4 188 568	6 185 147

*Osakepalkkioiden euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 15.3.2018 ja 15.3.2017 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimääräistä. Osakepalkkioiden euromäärät ovat bruttomääräisiä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Luovutettujen Keskon B-osakkeiden nettomäärä oli 17 095 osaketta vuonna 2018 ja 34 470 osaketta vuonna 2017.

Pääjohtajan ja muun konsernijohtoryhmän osakeomistukset

	Osakeomistus 31.12.2018	Osakeomistus 31.12.2017
Mikko Helander, pääjohtaja	44 964 B-osaketta omassa nimissä	36 091 B-osaketta omassa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	24 300 B-osaketta omassa nimissä	20 564 B-osaketta omassa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavara-kaupan toimialajohtaja	8 596 B-osaketta ja 81 A-osaketta omassa nimissä	7 568 B-osaketta ja 81 A-osaketta omassa nimissä
Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja	3 363 B-osaketta omassa nimissä	Ei omistusta
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	20 203 B-osaketta omassa nimissä	16 840 B-osaketta omassa nimissä
Mika Majoinen, lakiasiaintoiminnan johtaja	11 070 B-osaketta omassa nimissä	*
Matti Mettälä, johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot	12 884 B-osaketta omassa nimissä	10 782 B-osaketta omassa nimissä
Anni Ronkainen, Chief Digital Officer	8 602 B-osaketta omassa nimissä	6 500 B-osaketta omassa nimissä

* Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä 1.1.2018

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). Valtuutuksen perusteella osakkeet voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. 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. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallitus on päättänyt yhtiön hallussa olleiden omien B-osakkeiden luovuttamisesta siten, että 15.3.2018 on luovutettu 65 652 osaketta, 5.4.2018 351 osaketta ja 1.6.2018 187 osaketta siirtymävaiheen osakepohjaisen sitouttamis- ja kannustinohjelman (Bridge Plan) ansaintajakson 2017 kohderyhmään kuuluneille johto- ja avainhenkilöille (pörssitiedotteet 1.2.2018, 15.3.2018, 5.4.2018 ja 1.6.2018). Osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallitus on vuonna 2017 luovuttanut 192 822 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta Keskon aikaisemmin voimassa olleiden vuosien 2014–2016 osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2016 kohderyhmään kuuluneille henkilöille (pörssitiedote 15.3.2017). Annetuista osakkeista yhtiölle palautui vuoden

2017 aikana yhteensä 9 850 osaketta ja vuoden 2018 aikana yhteensä 7211 osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Vuoden 2018 aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 28.2.2018, 30.7.2018 ja 7.9.2018.

Hallitus päätti toteuttaa yhtiökokouksen 11.4.2018 päätöksen hallituksen vuosipalkkioiden maksamisesta osittain yhtiön B-osakkeilla siten, että hallitus luovutti osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallituksen jäsenille yhteensä 2 759 yhtiön hallussa olevaa B-osaketta. Osakkeiden määrä vastasi yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti noin 30 % kunkin hallituksen jäsenen vuosipalkkiosta hallituksen kokouspäivän 24.4.2018 päätöskurssilla laskettuna. Päätöksestä tiedotettiin pörssitiedotteella 25.4.2018 ja luovutuksesta 27.4.2018.

Varsinainen yhtiökokous 11.4.2018 hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2018). 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 johdon ja muun henkilökunnan

sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista. Valtuutus on voimassa 30.9.2019 saakka.

Keskon hallitus päätti 24.4.2018 omien osakkeiden hankkimisvaltuutuksen 2018 perusteella hankkia Kesko Oyj:n omia B-sarjan osakkeita ja perusti osakkeiden takaisinosto-ohjelman (pörssitiedote 25.4.2018). Takaisinosto-ohjelman puitteissa Kesko hankki 500 000 omaa B-sarjan osaketta käytettäväksi yhtiön johdon ja muun henkilökunnan sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseen (pörssitiedote 21.5.2018).

Hallitus



**Esa
Kiiskinen**

Puheenjohtaja
(palkitsemis-
valiokunnan
puheenjohtaja)

s. 1963,
kauppaneuvos,
yo-merkonomi.



**Peter
Fagnäs**

Varapuheenjohtaja
(palkitsemis-
valiokunnan
varapuheenjohtaja)

s. 1952,
oikeustieteen
kandidaatti.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi

Päätoimi: ruokakauppias.

Keskeinen työkokemus: vuodesta 1990 K-ruokakauppias.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Taaleri Oyj: hallituksen jäsen 2014–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: yrittäjävaltuuskunnan puheenjohtaja 2012–2014, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja

2012–2014, Perheyritysten 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-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2008–2012.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 30.3.2009.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.
- 31.12.2018: omissa nimissä 673 B-osaketta sekä omissa ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: hallituksen puheenjohtaja.

Keskeinen työkokemus: Hermitage & Co Oy: hallituksen puheenjohtaja 2003–, Pohjola-Yhtymä Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2001–2003, Conventum Oyj: toimitusjohtaja 1996–1999 ja hallituksen puheenjohtaja 1999–2002, Merita Pankki Oy: johtokunnan jäsen 1995–1996, Prospectus Oy: toimitusjohtaja 1993–1995, Kansallis-Osake-Pankki: 1977–1993.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Oy Hermitage Ab: hallituksen puheenjohtaja 2003–, Taaleri Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2007–, Amanda Capital Oyj: hallituksen jäsen 2007–2011 Wipak Plc: hallituksen jäsen 2006–2011, Fortum Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2004–2009.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 11.4.2018

Keskon osakkeet:

- 8.1.2018: Ei osakeomistuksia
- 31.12.2018: 417 B-osaketta ja 1 000 A-osaketta.



**Jannica
Fagerholm**

(tarkastusvaliokunnan
puheenjohtaja)

s. 1961,
kauppatieteiden
maisteri.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: toimitusjohtaja.

Keskeinen työkokemus: Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö: toimitusjohtaja 2010–, SEB Gyllenberg Private Bank: toimitusjohtaja 1999–2010, Handelsbanken Liv Suomi: maajohtaja 1998–1999.

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–, Partiosäätiö: hallituksen jäsen 1997–2013, Aktia Abp: hallituksen jäsen 2012–2013.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 4.4.2016.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: ei osakeomistuksia.
- 31.12.2018: 1 417 B-osaketta.



**Piia
Karhu**

(tarkastusvaliokunnan
jäsen)

s. 1976,
kauppatieteiden
tohtori.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Kauniainen, Suomi.

Päätoimi: Senior Vice President.

Keskeinen työkokemus: Finnair Oyj: Vuodesta 2016 alkaen asiakaskokemuksesta vastaavana johtajana ja johtoryhmän jäsenenä Senior Vice President, Customer Experience -nimikkeellä. Finnair Oyj:ssä vuodesta 2013 alkaen eri johtotehtävissä. Aiemmin liikkeenjohdon konsulttina 12 vuotta Ernst & Youngilla ja Caggeminillä.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Finnair Kitchen Oy: hallituksen puheenjohtaja, 2017–, Finnair Travel Retail Oy: hallituksen puheenjohtaja, 2016–, SMT Oy, Suomen matkatoimisto, hallituksen jäsen 2015–2016, Finnair Aircraft Finance Oy, hallituksen jäsen 2015–2016.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 11.4.2018.

Keskon osakkeet:

- 4.1.2018: Ei osakeomistuksia.
- 31.12.2018: 313 B-osaketta.



Matti Kyytsönen

(tarkastusvaliokunnan varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan jäsen)

s. 1949,
kauppätieteiden maisteri.



Matti Naumanen

s. 1957,
kauppateknikko.

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 2007–2017, Lindström Invest Oy: hallituksen jäsen 2009– ja hallituksen

puheenjohtaja 2017–, 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, Palvelutyönantajat 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:

- 31.12.2017: omassa nimissä 995 B-osaketta.
- 31.12.2018: omassa nimissä 1 308 B-osaketta.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltauyhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.

Kotipaikka: Joensuu, Suomi.

Päätoimi: diplomikauppias.

Keskeinen työkokemus: K-kauppiasana vuodesta 1982 alkaen.

Keskeisimmät luottamustehtävät:

K-kauppiasliiton maatalous- ja rautakauppiasyhdistys ry: hallituksen pj 2009–2016. Päättyneet: K-kauppiasliitto ry: hallituksen jäsen 2009–2016, Nurmeksens yrittäjät ry: hallituksen pj, Joensuun Yrittäjät ry: hallituksen pj.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 4.4.2016.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: omassa ja määräysvaltauyhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.
- 31.12.2018: omassa nimissä 313 B-osaketta sekä omassa ja määräysvaltauyhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.



Toni
Pokela

s. 1973, EMBA.

Riippumattomuus: hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltayhteisöllä ketjusopimus Kesko-konsernin yhtiön kanssa) 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 pj. 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, Suomen Tennisliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2017–, hallituksen jäsen 2014–2016, K-instituutti Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–2012, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2010–2012, K-ruokakauppiasyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtaja 2010–2012, varapuheenjohtaja 2010, Päivittäistavarakauppa ry:n hallituksen jäsen 2010–2011.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 16.4.2012.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.
- 31.12.2018: omista nimissä 313 B-osaketta ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

Konsernijohtoryhmä



**Mikko
Helander**

Pääjohtaja, CEO

s. 1960, vuorineuvos,
diplomi-insinööri.



**Jorma
Rauhala**

Rakentamisen
ja talotekniikan
toimialajohtaja,
pääjohtajan sijainen

s. 1965,
kauppatieteiden
maisteri.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen puheenjohtaja 2016– ja hallituksen jäsen 2015–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2016– sekä hallituksen varapuheenjohtaja 2016 ja 2019–, Kaupan liitto: hallituksen puheenjohtaja 2018–, hallituksen jäsen 2015–2017 ja hallituksen varapuheenjohtaja 2015, Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2016–, Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA, valtuuskunnan jäsen 2015–, Suomen Messut Osuuskunta, hallintoneuvoston jäsen 2015–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen jäsen 2015–2018.

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:ssä johtotehtävissä 1993–2003, Kasten Hövikin toimitusjohtaja 1990–1993.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2014.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: 36 091 B-osaketta.
- 31.12.2018: 44 964 B-osaketta.

Kotipaikka: Espoo, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Päivittäistavara kauppa ry: hallituksen puheenjohtaja 2017 (päättyi 20.11.2017) ja 2013–2014, hallituksen jäsen 2013–2016, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2014–2017 (päättyi 24.11.2017).

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1992. Rakentamisen ja talotekniikan toimialajohtaja 15.11.2017 alkaen. Päivittäistavara kaupan toimialajohtaja 2015–2017. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013–2017. K-Citymarket-ketjun elintarvikekaupasta vastaava johtaja 2012–2013, Kespro Oy:n toimitusjohtaja 2007–2012, Kespro Oy:n ostojohtaja 2003–2007.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 5.2.2013.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: 20 564 B-osaketta.
- 31.12.2018: 24 300 B-osaketta.



Ari Akseli

Päivittäis-
tavarakaupan
toimialajohtaja

s. 1972,
kauppätieteiden
maisteri.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Päivittäistavara-
kauppa ry: hallituksen jäsen 2019–, hallituksen
puheenjohtaja 20.11.2017–31.12.2018, AMS Advisor
Board: jäsen 2013–, IGS Advisor Board: jäsen
2016–, Ruokatieto: hallituksen varapuheenjohtaja
2016–, hallituksen jäsen 2013–2015, Suomalaisen
Työn Liitto: johtokunnan jäsen 2014–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta
1995. Päivittäistavara-
kaupan toimialajohtaja
15.11.2017 alkaen, Keskon päivittäistavara-
kaupan Tavarakauppa-yksikön johtaja 2013–2017, Anttila
Oy:n toimitusjohtaja 2010–2013, K-citymarket
Oy:n toimitusjohtaja 2008–2013.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 15.11.2017.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: 81 A-osaketta, 7 568 B-osaketta.
- 31.12.2018: 81 A-osaketta, 8 596 B-osaketta.



Johan Friman

Autokaupan
toimialajohtaja

s. 1965,
kauppätieteiden
maisteri.

Kotipaikka: Espoo, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Autotuojat ja
-teollisuus ry, hallituksen jäsen 2017–,
LeasePlan Belgia, hallituksen jäsen 2010–2016,
LeasePlan Tanska, hallituksen jäsen 2011–2016,
VMF Verband markenunabhängiger
Fuhrparkmanagementgesellschaften,
Deutschland, hallituksen jäsen 2006–2016.

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:

- 31.12.2017: ei osakeomistuksia.
- 31.12.2018: 3 363 B-osaketta.



Jukka Erlund

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO

s.1974, kauppatieteiden maisteri, eMBA.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Kaupan liitto- ja talouspoliittisen valiokunnan puheenjohtaja 2011-, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: talous- ja verovaliokunnan jäsen 2012-, Suomen Luotto-osuuskuunta: hallituksen jäsen 2012-, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 2018-.

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:

- 31.12.2017: 16 840 B-osaketta.
- 31.12.2018: 20 203 B-osaketta.



Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot

s. 1963, varatuomari.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät:

Työttömyysvakuutusrahasto: hallintoneuvoston jäsen 2018-, Huoltoupseeriyhdistys ry: valtuuskunnan jäsen 2013-, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005-.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa 1990-2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot 1.1.2018 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2015-2017. Johtaja, henkilöstö 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:

- 31.12.2017: 10 782 B-osaketta.
- 31.12.2018: 12 884 B-osaketta.



**Mika
Majoinen**

Lakiasiaintohtaja

s. 1963,
oikeustieteen
kandidaatti,
varatuomari.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: ICC: Advisory Boardin jäsen 2019–, Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 2018–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2018–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1990. Lakiasiaintohtaja 1.1.2018 alkaen. Johtaja, lakiasiat, hallituksen ja konsernijohtoryhmän sihteeri 2005–2017, Rautakesko Oy:n toimialalakimies 2001–2005, Rauta- maatalousryhmän tulosryhmälakimies 1998–2001, Kesko Oyj:n lakiasiainosaston kehityspäällikkö 1996–1998, Kesko Oyj:n lakiasiainosaston lakimies 1990–1996.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2018.

Keskon osakkeet:

- 1.1.2018: 9 669 B-osaketta.
- 31.12.2018: 11 070 B-osaketta.



**Anni
Ronkainen**

Chief Digital Officer

s. 1966,
kauppatieteiden
maisteri.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia: hallituksen jäsen 2019–, Invesdor Oy: hallituksen jäsen 2018–, Keskuskauppakamari: Startup-valiokunnan puheenjohtaja 2018–, Mainostajien Liitto ry: hallituksen jäsen 2018–, Business Finland: Digital Advisory Boardin jäsen 2017–, Asiakastieto Group Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Nordic Morning Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Robit Oyj: hallituksen jäsen 2015–2017, Sunduka Oy: hallituksen jäsen 2015–2017, Markkinointi-instituutti: hallituksen jäsen 2010–2015, Amerikkalainen Kauppakamariyhdistys 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, suurasiaakkaat 2008–2009, McCann Worldgroup Helsinki Oy: toimitusjohtaja 2006–2008, Satama Finland Oy: liiketoimintajohtaja 2001–2006.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 20.4.2015.

Keskon osakkeet:

- 31.12.2017: 6 500 B-osaketta.
- 31.12.2018: 8 602 B-osaketta.