



**Kesko Oyj**

**Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä**

**2010**

**(Corporate Governance Statement)**

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 2.2.2011.

## Sisältö

1 Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi.....	3
2 Poikkeaminen hallinnointikoodin suosituksista ja perustelut poikkeamille .....	3
3 Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä.....	3
4 Hallitus .....	4
4.1 Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus .....	4
Toimikausi .....	4
Kokoonpano .....	4
Riippumattomuus .....	6
4.2 Keskeiset tehtävät .....	6
4.3 Päätöksenteko, toiminta ja kokoukset.....	7
5 Hallituksen valiokunnat .....	8
5.1 Tarkastusvaliokunta ja sen toiminta .....	8
5.2 Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta.....	9
6 Pääjohtaja .....	9
7 Kuvaus konsernin taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä.....	10
7.1 Konsernin taloudellinen raportointi ja sen sisäinen valvonta .....	10
Keskon johtamismalli.....	10
Roolit ja vastuut.....	11
Suunnittelu ja tuloraportointi .....	11
Vuoden 2010 keskeisiä toimenpiteitä .....	12
Vuoden 2011 keskeisiä toimenpiteitä .....	12
Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon it-järjestelmät.....	12
Sisäinen valvonta .....	12
Riskienhallinta .....	13
Riskienhallinnan toteuttaminen 2010 .....	14
Riskienhallinnan painopisteitä 2011.....	14
Sisäinen tarkastus .....	14
Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2010 .....	14
Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2011 .....	15
8 Tilintarkastus .....	15

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 15.6.2010 antaman Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksessa 54 tarkoitettu erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon Internet-kotisivuilla osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat).

# KESKO OYJ:N SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ (CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT)

## 1 Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi

Kesko Oyj (Kesko tai yhtiö) on suomalainen osakeyhtiö, jonka johtoelinten vastuut ja velvollisuudet määräytyvät Suomen lakien mukaisesti. Emoyhtiö Kesko ja sen tytäryhtiöt muodostavat kansainvälisen Kesko-konsernin. Yhtiön kotipaikka on Helsinki.

Keskon päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Kesko Oyj:n yhtiöjärjestystä ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 15.6.2010 antamaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia ("hallinnointikoodi"). Hallinnointikoodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Yhtiö poikkeaa hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti jäljempänä mainituin tavoin hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta.

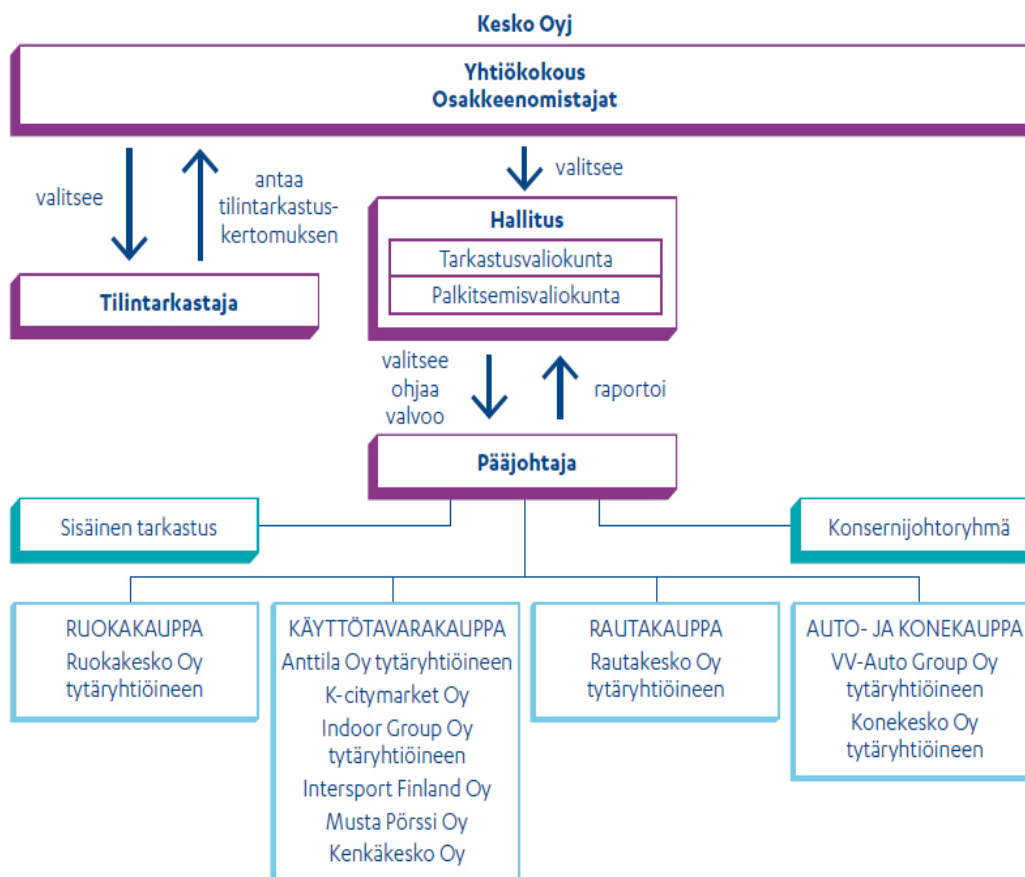
## 2 Poikkeaminen hallinnointikoodin suosituksista ja perustelut poikkeamille

Keskon hallituksen jäsenten toimikausi poikkeaa hallinnointikoodin suosituksen mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestystä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Osakkeenomistaja, joka edustaa lähiyhteisöineen 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.

## 3 Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.



Kesko-konsernin Corporate Governance –rakenne

## 4 Hallitus

### 4.1 Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus

#### Toimikausi

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Siten varsinaisessa yhtiökokouksessa 30.3.2009 valittujen nykyisen hallituksen jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2012 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksessa on viidestä (5) kahdeksaan (8) jäsentä. Hallituksen jäsenten ehdokasasetteluun tai valintaan yhtiökokouksessa ei liity erityisiä menettelyjä. Hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin.

#### Kokoonpano

Keskon varsinaisen yhtiökokouksen 30.3.2009 valitsemaan hallitukseen kuuluu seitsemän (7) jäsentä:



Heikki Takamäki, s. 1947, kauppaneuvos, diplomikauppias  
Hallituksen puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja  
Kauppias, K-rauta Rauta-Otra Nekala, Tampere  
Hallituksessa 1.1.2001 alkaen.



Seppo Paatelainen, s. 1944, vuorineuvos, maatalousmetsätieteiden  
maisteri  
Hallituksen varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan jäsen ja  
tarkastusvaliokunnan jäsen  
Hallituksessa 27.3.2006 alkaen.



Esa Kiiskinen, s. 1963, yo-merkonomi  
Kauppias, K-supermarket Kontumarket, Helsinki  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.



Ilpo Kokkila, s. 1947, vuorineuvos, diplomi-insinööri  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen puheenjohtaja  
Hallituksessa 27.3.2006 alkaen.



Mikko Kosonen, s. 1957, kauppatieteiden tohtori  
Tarkastusvaliokunnan jäsen  
Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitran yliasiamies  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.



Maarit Näkyvä, s. 1953, kauppatieteiden maisteri  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja  
Hallituksessa 1.1.2001 alkaen.



Rauno Törrönen, s. 1958, hotelli- ja ravintola-alan työnjohdollinen  
koulutus  
Kauppias, K-citymarket Kauppakatu, Joensuu  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.

## Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (*non-executive directors*).

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 15 mukaisesti. Viimeisimmän riippumattomuusarviointin 22.9.2010 perusteella hallitus on arvioinut kaikki jäsenet riippumattomiksi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja jäsenten enemmistön riippumattomaksi myös yhtiöstä.

HALLITUKSEN JÄSENTEN RIIPPUMATTOMUUS 2010*	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Heikki Takamäki (pj.)	Ei**	Kyllä
Esa Kiiskinen	Ei**	Kyllä
Ilpo Kokkila	Kyllä	Kyllä
Mikko Kosonen	Kyllä	Kyllä
Maarit Näkyvä	Kyllä	Kyllä
Seppo Paatelainen (vpj.)	Kyllä	Kyllä
Rauno Törrönen	Ei**	Kyllä

\* Riippumattomuusarviointin 22.9.2010 perusteella.

\*\* Kiiskisen, Takamäen ja Törrösen kunkin määräysvaltayhtiöillä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle ja ilmoittamaan mahdollisista muutoksista tiedoissa.

## 4.2 Keskeiset tehtävät

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan ja kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenetelystä. Hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat.

Hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat mm:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin rullaava suunnitelma, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintaperiaatteet sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- vahvistaa konsernin vakuutuspolitiikka
- käsitellä ja hyväksyä konsernitilinpäätös, osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomus
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- päättää johdon valtuutussäännökset
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtaja, hyväksyä hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää Keskon palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seurata palkitsemisjärjestelmien toteutumista

- tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osake- tai osakeperusteisista palkitsemisjärjestelmistä ja päättää mahdollisten osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehittämisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsitellä yhteiskuntavastuun raportti
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisääteisistä tehtävistä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

### 4.3 Päätöksenteko, toiminta ja kokoukset

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 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.

Vuonna 2010 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti kokouksissa oli 100 %.

Työskentelynsä keskeisessä painopistealueessa strategiatyössä hallitus on käsitellyt vuoden aikana erityisesti sähköisiä toimintamalleja ja palveluja. Muutoin se on käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta aktiivisesti, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, kuten merkittävimmät kauppapaikkainvestoinnit, seurannut konsernitaseiden hankkeiden etenemistä sekä käsitellyt ja hyväksynyt osavuositarkastukset ja tilinpäätöksen tarkastusvaliokunnan suosituksen perusteella ennen niiden julkistamista.

Hallituksen kokouksiin kuuluu säännönmukaisesti pääjohtajan esittämä katsaus ajankohtaisista Keskoa koskevista keskeisistä asioista samoin kuin hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä, sitä valmistelleista valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittelee havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa.

Hallitus arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekee niitä koskevan itsearviointin kerran vuodessa. Viimeksi hallitus teki toimintaansa ja työskentelytapojaan koskevan itsearviointin joulukuussa 2010. Itsearviointi perustui kyselytutkimukseen, jota seurasi hallituksen keskustelu itsearviointin tuloksista ja jatkotoimista. Arvioinnin perusteella hallitus päätti edelleen keskittyä erityisesti strategiatyöhön.

#### KESKON HALLITUKSEN JA SEN VALIOKUNTIEN JÄSENTEN LÄSNÄOLO KOKOUKSISSA 2010

		Osallistuminen		
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
	<b>Valiokuntajäsenyys</b>			
Heikki Takamäki (pj.)	Palkitsemisvaliokunta (pj.)	10/10	-	4/4
Esa Kiiskinen		10/10	-	-
Ilpo Kokkila	Palkitsemisvaliokunta	10/10	-	4/4
Mikko Kosonen	Tarkastusvaliokunta	10/10	5/5	-
Maarit Näkyvä	Tarkastusvaliokunta (pj.)	10/10	5/5	-
Seppo Paatelainen (vpj.)	Tarkastusvaliokunta (vpj.)			
	Palkitsemisvaliokunta (vpj.)	10/10	5/5	4/4
Rauno Törrönen		10/10	-	-

## 5 Hallituksen valiokunnat

Keskolla on hallituksen tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta, joihin kumpaankin kuuluu kolme (3) hallituksen jäsentä. Hallitus valitsee varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat 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. 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.

### 5.1 Tarkastusvaliokunta ja sen toiminta

Tarkastusvaliokuntaan kuuluvat

- Maarit Näkyvä (pj)
- Seppo Paatelainen (vpj)
- Mikko Kosonen.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen ja rahoitustilanteen seuranta
- yhtiön tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden seuranta
- yhtiön sisäisen tarkastuksen suunnitelmien ja raporttien käsittely
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästäan antaman selvityksen käsittely (*Corporate Governance Statement*)
- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- yhtiön tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu
- yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan ja tilintarkastajien tarkastusvaliokunnalle toimittamien raporttien läpikäynti
- muut hallituksen valiokunnalle antamat tehtävät

Vuonna 2010 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, tarkastusjohtaja ja lakiasiainjohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.



Valiokunta käsitteli vuoden aikana konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen ja osavuosisikatsaukset ennen niiden julkistamista ja esitti suosituksen hallitukselle osavuosisikatsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi se käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit. Se myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja muiden kuin tilintarkastuspalvelujen tarjoamista konsernille sekä teki yhtiökokoukselle ehdotuksen Keskolle valittavasta tilintarkastajasta.

## 5.2 Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat

- Heikki Takamäki (pj)
- Seppo Paatelainen (vpj)
- Ilpo Kokkila.

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- yhtiön pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu
- pääjohtajan ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasioiden valmistelu ja heidän seuraajiensa kartoittaminen
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle mm.
  - pääjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi ja huolehtiminen yhtiön palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
  - mahdollisten osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien valmistelu
  - osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ja niiden ehtojen valmistelu
  - palkka- ja palkkioselvityksen käsittely tilinpäätöksen yhteydessä
  - palkka- ja palkkioselvitykseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa. Kysymyksiin vastaa ensisijassa valiokunnan puheenjohtaja
  - palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta ja vaikutusten arviointi Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen
- muut hallituksen valiokunnalle antamat tehtävät.

Vuonna 2010 palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä (4) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo-prosentti kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotuksen konsernin johdon ja muiden avainhenkilöiden pidemmän aikavälin uudeksi kannustinjärjestelmäksi ja johdon tulospalkkiojärjestelmän periaatteet. Lisäksi se mm. seurasi Keskon johtajaresurssien kehitystä.

## 6 Pääjohtaja

Keskon pääjohtaja (toimitusjohtaja) on vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari Matti Halmesmäki, s. 1952. Hän on toiminut Keskon pääjohtajana 1.3.2005 alkaen.



Matti Halmesmäki, s. 1952, vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari.  
Pääjohtaja 1.3.2005 alkaen  
Konsernijohtoryhmässä 1.1.2001 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa yhtiön toimintaa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä informoida hallitusta yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Hän vastaa lisäksi yhtiön juoksevan hallinnon järjestämisestä ja valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana sekä konsernin keskeisten tytäryhtiöiden, kuten Ruokakeskon ja Rautakeskon, hallitusten puheenjohtajana.

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

## 7 Kuvaus konsernin taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

### 7.1 Konsernin taloudellinen raportointi ja sen sisäinen valvonta

#### Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosi- ja vuosineljänneksittain. Taloudelliset suunnitelmat laaditaan vuosineljänneksittain, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosnusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.



Kesko-konsernin johtamismalli

## Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Tytäryhtiöt 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 erilaisia automatisoituja ja manuaalisia kontroleja. Lisäksi controllerit analysoivat tulosta ja tasetta tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla kuukausittain. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

Tytäryhtiö vastaa oman taloudellisen raportointinsa oikeellisuudesta ja konsernin laskentaperiaatteiden sekä paikallisen lainsäädännön noudattamisesta. Tytäryhtiö raportoi suunnitelma- ja toteumalukunsa toimialalle.

Toimialalla on ensisijainen vastuu toimialan taloudellisen raportoinnin oikeellisuudesta sekä konsernin laskentaperiaatteiden soveltamisesta sen tytäryhtiöissä. Lisäksi toimiala vastaa suunnittelu- ja raportointijärjestelmien implementoinnista sen tytäryhtiöihin sekä toimialan business controlling -toimintojen järjestämisestä.

Konsernitalous vastaa kokonaisuutena konsernin raportoitavan taloudellisen informaation oikeellisuudesta. Lisäksi konsernitalous vastaa siitä, että konsernissa sovelletaan asianmukaisia laskentaperiaatteita ja että konserniohjeistus on ajantasainen. Konsernitalous vastaa lisäksi siitä, että konsernilla on tarkoituksenmukaiset ja riittävät suunnittelu- ja raportointijärjestelmät.

## Suunnittelu ja tulosraportointi

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaiseen tulosraportointiin sisältyvät konserni-, toimiala- ja tytäryhtiökohtaiset toteumatiedot, kehitys edelliseen vuoteen verrattuna, vertailu taloussuunnitelmiin sekä ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosineljänneksittäin laadittaviin taloussuunnitelmiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuksina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta liikevoittoa ilman kertaluonteisia eriä sekä taloudellisen lisäarvon kertymistä, joita seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Taloudellisen lisäarvon laskennassa käytettävät pääoman tuottovaatimukset määritetään vuosittain markkinaehtoisesti, ja tuottovaatimuksissa on huomioitu riskeihin liittyvät toimiala- ja maakohtaiset erot. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosikatsauksilla ja tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain pörssitiedotteella.

**Taloudellinen suunnittelu** toteutetaan tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla rullaavana suunnitelmana. Rullaava suunnitelma käsittää 15 kuukauden ajanjakson. Suunnitelmat päivitetään vuosineljänneksittäin ja lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. Poikkeamat suunnitelman ja toteuman välillä analysoidaan yhtiön, toimialan ja konsernitalouden toimesta ja niiden syistä raportoidaan toimialalle ja konsernitaloudelle kuukausittain.

**Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi** käsittää tytäryhtiöiden, toimialojen ja konsernin tulos- ja tasetietojen kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti tytäryhtiö. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelma ja tase analysoidaan kuukausittain yhtiö-, 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** käsittää osavuosikatsaukset, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tuloraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tuloraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ja suosittelee niiden hyväksymistä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

### **Vuoden 2010 keskeisiä toimenpiteitä**

Kesko-konserni aloitti vuoden 2010 alussa taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistämisen projektin, joka palvelee sekä konserniyhtiöitä että K-ryhmän vähittäiskauppiaita. Projektin tuloksena syntyvä taloushallinnonjärjestelmä on osa konsernin talouden raportointijärjestelmää. Lisäksi K-ryhmän taloushallinnon prosessit ja kontrolliympäristö yhtenäistyvät.

Vuoden aikana myös jatkettiin sirukorttimaksamisen projektia, jonka mukaisesti vuosien 2010 ja 2011 aikana uusitaan kaikkien K-ryhmän kauppojen maksupäätteet. Keskitetty korttimaksuratkaisu on toimintavarma, turvallinen ja täyttää korttimaksamiseen liittyvien standardien vaatimukset.

Edellisenä vuonna alkanutta yhteisen suunnittelujärjestelmän käyttöönottoa jatkettiin. Projekti yhdenmukaistaa konserniyhtiöiden suunnittelujärjestelmät ja liittää ne konsernin raportointijärjestelmään.

### **Vuoden 2011 keskeisiä toimenpiteitä**

Vuoden 2011 aikana taloushallinto keskittyy Kesko-konsernin Talouspalvelukeskuksen toiminnan kehittämiseen, K-ryhmää palvelemaan tietojärjestelmäprojektiin ja järjestelmän käyttöönottoon. Lisäksi jatketaan sirukorttimaksamisen projektia sekä sähköisen laskutusjärjestelmän ja suunnittelujärjestelmän käyttöönottoa.

### **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 keskitetyn ja valvotun yhteisen liittymän kautta konsernin keskitettyyn konsolidointijärjestelmään, josta tuotetaan konsernin keskeinen taloudellinen raportointi. Taloustiedon tuottamisen kannalta keskeiset järjestelmät on varmennettu ja turvattu varajärjestelmin ja niitä valvotaan ja tarkastetaan säännöllisesti luotettavuuden ja jatkuvuuden varmentamiseksi.

### **Sisäinen valvonta**

Sisäinen valvonta on aktiivinen osa Keskon johtamista, hallintoa ja päivittäistä toimintaa. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu viime kädessä hallitukselle ja pääjohtajalle. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan

periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO).

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkea ennaltaehkäisevää toimintaa, päivittäistä ja jälkikäteistä valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Keskon arvot ja toimintaperiaatteet sekä yhtiön strategia ja tavoitteet luovat perustan koko sisäiselle valvonnalle. Keskon toimintaperiaatteet on saatettu keskolaisten tietoon Vastuulliset toimintatapamme -oppaan avulla. Päivittäistä valvontaa ovat työohjeet ja järjestelmien kontrollit kuten myös vastuiden ja valtuuksien määrittäminen ja eriyttäminen, toimenkuvat, hyväksymisvaltuudet ja varamiesmenettelyt sekä taloudellinen raportointi. Sisäinen tarkastus ja tilintarkastaja hoitavat osaltaan jälkikäteistä valvontaa.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että toiminta on tuloksellista ja tehokasta, taloudellinen ja toiminnallinen raportointi on luotettavaa, lakeja, määräyksiä ja sopimuksia noudatetaan sekä omaisuus ja tieto ovat turvattuina.

## **Riskienhallinta**

Riskienhallinta on Keskoissa ennakoivaa ja se on olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä Keskoissa on varmistaa konsernin strategian toteutumista, asiakaslupausten täyttämistä, osakasarvoa sekä liiketoiminnan jatkuvuutta. Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, vastuut sekä keskeiset toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Vastuu riskienhallinnan käytännön toteuttamisesta on liiketoimintajohtajilla ja konsernitoimintojen johtajilla. Kullakin toimialalla on johtoryhmään kuuluva riskienhallinnan vastuuhenkilö, yleensä talousjohtaja, joka vastaa riskienhallinnan koordinoimisesta ja ohjeistamisesta toimialalla sekä riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista.

Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa.

Keskoissa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Riskit tunnistetaan ja ne priorisoidaan arvioimalla riskin toteutumisen vaikutuksia, todennäköisyyttä ja hallinnan tasoa. Riskien hallitsemiseksi määritellään hallintatoimenpiteet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Kriittisiksi määritellyt riskit ja niiden hallintatoimenpiteet käsitellään johtoryhmissä neljännesvuosittain. Riskitilanteen kehitystä arvioidaan toimenpiteiden edistymisen ja ulkoisten tekijöiden muutoksen perusteella. Lisäksi riskiarvioita tehdään merkittävistä hankkeista, jotka liittyvät investointeihin tai toiminnan muutoksiin, kuten taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistämiprojektia koskeva riskiarviointi.

Toimialat tekevät riskiarvioinnit ja päivittävät ne strategiaproessin ja rullaavan suunnittelun aikataulujen mukaisesti. Toimialayhtiöiden riskit ja niiden hallintaa käsitellään säännöllisesti toimialayhtiöiden ja konsernin johdossa. Myös konsernitoimintojen eri yksiköt arvioivat omalla vastuualueellaan konsernin tavoitteita uhkaavia riskejä ja niiden hallintaa. Konsernin riskienhallinta laatii neljännesvuosittain toimialojen ja konsernitoimintojen riskianalyysejä perusteella konsernin riskikartan merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallinnasta.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle. Keskon hallitus käsittelee merkittävimmät riskit, toi-

menpiteet niiden hallitsemiseksi sekä arvioi riskienhallinnan toimivuutta. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja muutoksista niihin osavuosikatsauksissa.

### **Riskienhallinnan toteuttaminen 2010**

Konsernin riskienhallinta ja sisäisen tarkastus ovat toimineet entistä kiinteämmässä yhteistyössä, mikä lisää sisäisen tarkastuksen riskilähtöisyyttä. Strategiaprosessin riskiarviointia on kehitetty niin, että siinä otetaan aikaisempaa paremmin huomioon käyttämätön mahdollisuus riskinä. Riskien raportointia on kehitetty konkreettisemmaksi.

Syksyllä 2010 toteutettiin ulkomaan tytäryhtiöissä Keskon vastuullisia toimintatapoja koskevat koulutustapahtumat, joissa käsiteltiin mm. taloudellisen raportoinnin oikeellisuutta ja sen merkitystä osana pörssiyhtiön raportointia.

### **Riskienhallinnan painopisteitä 2011**

Riskienhallinta jatkaa tiivistä yhteistyötä muiden konsernitoimintojen, kuten sisäisen tarkastuksen, lakiasian, talous-, rahoitus- ja IT-toimintojen kanssa mm. vastuullisten toimintatapojen läpiviennin varmistamiseksi, väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi sekä tietoturvaan, tietosuojaan ja jatkuvuuteen liittyvien riskien hallinnan kehittämiseksi. Vastuullisia toimintatapoja koskeva koulutus toteutetaan vuonna 2011 kotimaan yhtiöissä.

### **Sisäinen tarkastus**

Sisäinen tarkastus vastaa riippumattomasta Keskon arviointi- ja varmistustoiminnosta, jonka tehtävänä on tukea pääjohtajaa ja hallitusta heidän valvontatehtävässään. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkistusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot.

Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin ja konserni- ja toimialajohdon kanssa käytäviin valvontakeskusteluihin. Vuosittain laaditaan sisäisen tarkastuksen vuosiohjelma, jonka pääjohtaja ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Vuosiohjelmaa muutetaan tarvittaessa riskiperusteisesti. Sisäinen tarkastus voi suorittaa myös erikoistarkastuksia vuoden aikana. Sisäinen tarkastus hankkii tarvittaessa ulkoisia ostopalveluja tilapäiseen lisäresursointiin ja erikoisosaamista vaativien arviointitehtävien suorittamiseen. Tarkastuskohtaiseen lisäresursointiin käytetään myös konsernin omia asiantuntijoita.

Sisäinen tarkastus toimii yhteistyössä konsernin riskienhallintatoiminnon kanssa ja osallistuu riskienhallinnan ohjausryhmän työskentelyyn. Sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.

### **Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2010**

Sisäisen tarkastuksen painopistealueita olivat vuonna 2010 ulkomaantoimintojen tarkastus ja tietojärjestelmätarkastus. Ulkomaantoimintojen tarkastuksessa keskityttiin liiketoimintamuutosten läpivientiin, tavaravarastojen ja valikoimien hallintaan sekä peruskontroleihin. Tietojärjestelmätarkastuksen kohteena olivat erityisesti uudet järjestelmähankkeet, jatkuvuus ja tietoturvallisuus. Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamista todennettiin ja arvioitiin sekä kotimaan- että ulkomaantoimintojen tarkastuksissa. Tarkastuksissa hyödynnettiin tiedon louhinta- ja analysointiohjelmistoa entistä laajemmin. Erityi-

sesti tietojärjestelmätarkastuksissa painopiste siirtyi aikaisempaa enemmän palvelutoimitajien tarkastamiseen.

### **Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2011**

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan painopisteinä vuonna 2011 ovat liiketoimintamuutokset, oston kontrollit, väärinkäytösriskit, uudet tietojärjestelmät, tietoturva ja jatkuvuus sekä prosessien sähköistäminen. Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamisen todentamista jatketaan sekä kotimaan että ulkomaan tarkastuksissa.

## **8 Tilintarkastus**

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskolla on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös arvioi tilintarkastajien toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan edustaman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö toimii pääsääntöisesti konsernin ulkomaisten tytäryhtiöiden tilintarkastajana.

Tilintarkastaja antaa Keskon osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä ja raportoi säännöllisesti havainnoistaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

Yhtiökokous 2010 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Johan Kronberg. Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.



Johan Kronberg  
KHT  
PricewaterhouseCoopers Oy  
Toiminut Keskon päävastuullisena tilintarkastajana 31.3.2008 alkaen

Sovellettavan lain perusteella henkilö voi toimia yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana enintään seitsemänä (7) peräkkäisenä vuotena. Tilintarkastusyhteisön toimikauden pituudelle ei ole asetettu laissa rajoituksia.