



# KESKON VUOSIRAPORTTI

# KESKON VUOSIRAPORTTI 2019

Keskon vuosiraportti 2019 kertoo strategian, taloudellisen kehityksen ja kestävä kehityksen työn etenemisestä kattavin tunnusluvuin. Raportissa kuvataan muun muassa K-ryhmän toimintaa ja sen vaikutusta yhteiskuntaan, arvonluontia ja sidosryhmien näkemyksiä.

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuiltamme:

-  Lue lisää tästä vuosiraportista
-  Lue lisää verkkosivuiltamme



## Keskon suunta

Osiassa esitellään Kesko ja sen toimialat lyhyesti, sekä kerrotaan Keskon ja sen toimialojen strategioiden etenemisestä, taloudellisista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja arvonluonnista.



## Kestävä kehitys

Osiassa kuvataan kestävä kehityksen kohokohtia, vastuullisuusohjelman tavoitteita ja saavutuksia sekä esitetään GRI-standardien mukaiset vastuullisuuden tunnusluvut.



## Taloudellinen katsaus

Osi sisältää hallituksen toimintakertomuksen ja konsernin keskeiset tunnusluvut sekä tilinpäätöksen vuodelta 2019.



## Hallinnointi

Osi sisältää selvityksen Keskon hallinto- ja ohjauksjärjestelmästä sekä palkka- ja palkkioselvityksen.



KESKON VUOSIRAPORTTI  
**KESKON SUUNTA**

# KESKON SUUNTA

Keskon vuosiraportti 2019 koostuu neljästä osiosta. Tässä osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat sekä kerrotaan Keskon ja sen toimialojen strategioiden etenemisestä, taloudellisista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja arvонуonnista.

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuiltamme:

- [+](#) Lue lisää tästä vuosiraportista
- [→](#) Lue lisää verkkosivuiltamme



Kesko lyhyesti	3	Toimintaamme vaikuttavat megatrendit	10	Toimialat	17
Avainluvut	4	Strategia ja tavoitteet	11	Päivittäistavarakauppa	17
Toimialat lyhyesti	5	Toimintaympäristömme mahdollisuudet ja riskit	14	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	21
Vuoden 2019 tapahtumia	6	Taloudelliset tavoitteet	15	Autokauppa	26
Pääjohtajan puheenvuoro	7	Arvonluonti	16	Kesko sijoituskohteena	30
				Tietoa sijoittajille	31

# KESKO LYHYESTI

Kesko on suomalainen kaupan alan edelläkävijä. Toimimme päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimialamme ja ketjumme toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiaasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa.

Ketjutoimintaamme kuuluu yli 1 800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Puolassa. Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoomme luomme edellytykset saumattomaan asiakaskokemukseen kaikissa kanavissa.

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka myynti (pro forma) oli noin 13,3 miljardia euroa vuonna 2019. K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. Työllistämme noin 43 000 henkeä.

Keskon strategiset liiketoiminta-alueet ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan

kauppa sekä autokauppa. Näissä liiketoiminnoissa Keskolla on vahva osaaminen ja markkina-asema, ja nämä liiketoiminnot tarjoavat hyvän ja kannattavan pitkän aikavälin kasvupotentiaalin.

Vastuullisuus on K-ryhmälle strateginen valinta ja osa jokapäiväistä työtä. Vastuullisuustyön painopisteitä ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen sekä laaja-alainen arvonluonti koko yhteiskuntaan.

Keskon osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä. Yhtiön kotipaikka ja päätoimitilat sijaitsevat Helsingissä.



## KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus oli noin 45 % Keskon liikevaihdosta vuonna 2019.

Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli noin 18 %.

Yritysassiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Yritysassiakaskaupan liikevaihto vuonna 2019 oli noin 4,0 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 37 %.

Ulkomailla liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysassiakaskauppaa. Kansainvälisen toiminnan liikevaihto oli noin 2,3 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 22 %.

Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita

Vahva taloudellinen asema ja hyvä osingonmaksukyky

Markkina-arvo 6,1 mrd. € (31.12.2019), 41 000 osakkeenomistajaa

Kannattavan kasvun strategia, 3 toimialaa 1 800 kauppaa 8 maassa ja kattavat digitaaliset palvelut

Maaillan vastuullisin ruokakaupan alan yritys (Global 100)

## AVAINLUVUT

Kasvustrategiamme onnistuneen toteuttamisen ansiosta saavutimme vuonna 2019 kaikkien aikojen ennätystuloksen. Liikevaihtomme kasvoi vertailukelpoisesti 1,4 % ja vertailukelpoinen liikevoittomme kasvoi 33 miljoonaa euroa. Liikevaihto ja liikevoitto kasvoivat vertailukelpoisesti päivittäistavarakaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Autokaupassa tuloksentekeyty säilyi hyvänä haastavasta markkinatilanteesta huolimatta.

Liikevaihto,  
M€

10 720

Liikevoitto, vertailukelpoinen  
M€

462

Liikevoitto-%, vertailukelpoinen

4,3 %

Investoinnit,  
M€

686

Vertailukelpoinen sidotun  
pääoman tuotto

9,6 %

Henkilöstö (31.12.2019)

25 000

### Liikevaihto 2019



- Päivittäistavarakauppa 5 531,2 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 331,1 milj. €
- Autokauppa 863,9 milj. €

### Vertailukelpoinen liikevoitto 2019



- Päivittäistavarakauppa 327,9 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 142,8 milj. €
- Autokauppa 26,8 milj. €

[+](#) Lue lisää hallituksen toimintakertomuksesta

# TOIMIALAT LYHYESTI

## Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat 913 itsenäistä K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 200 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. K-ruokakaupan ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat. Kespro on Suomen johtava foodservice-palvelujen tarjoaja.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	5 531,2	5 385,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	327,9	294,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,9	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,5	13,1
Investoinnit, milj. €	180,8	124,1
Henkilökunta keskimäärin	6 063	6 094

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Kauppoja on noin 440. Ketjujamme ovat teknisen tukkukaupan asiakkaita palveleva Onninen sekä ammattirakentajia ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggmakker, K-Bygg, K-Senukai ja OMA. Toimialaan kuuluvat myös vapaa-ajankaupan ketjut Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kookenkä. Vapaa-ajan kauppoja on noin 100.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	4 331,1	4 102,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	142,8	126,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,3	3,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,4	7,9
Investoinnit, milj. €	332,7	200,7
Henkilökunta keskimäärin	12 630	11 668

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

## Autokauppa



Kesko toimii Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen ja MAN-kuorma-autojen maahantuojana ja jälleenmyyjänä Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa. Keskon vähittäiskauppayhtiö K-Caara ja itsenäiset jälleenmyyjät toimivat uusien ja käytettyjen autojen kauppiaana ja tarjoavat huolto- ja jälkimarkkinointipalveluja 17 liikkeessä eri puolella Suomea.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	863,9	893,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	26,8	35,2
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,1	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	9,5	20,8
Investoinnit, milj. €	131,3	49,0
Henkilökunta keskimäärin	1 179	835

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

# VUODEN 2019 TAPAHTUMIA

## TAMMIKUU

Sørbø Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppa-toimintojen osto Norjassa.

## MAALISKUU

Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen osto.

LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen osto.

## TOUKOKUU

Ruotsalaisen Fresks-konsernin osto. Kauppa vahvistaa markkina-asemaamme ammattirakentajien asiakassegmentissä Ruotsissa.



## HEINÄKUU

Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen osto.



## SYYSKUU

Kesko mukaan Dow Jonesin kestävä kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe.

## MARRASKUU

K-Citymarket Järvenpää valitaan maailman parhaaksi ruokakaupaksi (IGD Awards, Store of the Year 2019).



Q1



Q2

Q3

Q4

## TAMMIKUU

Kesko on Global 100 -listalla sijalla 88. ja maailman vastuullisin kaupan alan yritys jo viidettä vuotta peräkkäin.

## MAALISKUU

K-Ostokset-palvelun käyttöönotto; kotimaisuus- ja hiilijalanjälkimitari vuoden 2019 aikana.

## TOUKOKUU

Onnisen LVI-urakoitsija-liiketoiminnan myynti Ruotsissa.

## KESÄKUU

Uudesta K-Kampuksesta Keskon päätoimipaikka ja työpaikka yli 1800:lle K-ryhmäläiselle.

## ELOKUU

Konekeskon Suomen maatalous-koneliiketoiminnan myynti.

## LOKAKUU

K-ryhmä kehittää hiilineutraalin ruokakaupan toimintamallin.

K-ryhmä on 34 aurinkovoimalallaan yksi Suomen suurimmista aurinkovoiman tuottajista ja käyttäjistä.

## JOULUKUU

Kaikkien aikojen ennätystulos. Liikevaihto kasvoi 3,3%, vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 33 M€.



## PÄÄJOHTAJAN KATSAUS

# KASVUSTRATEGIALLA ENNÄTYSTULOS

Vuosi 2019 oli Keskolle ja K-ryhmälle erittäin vahva. Kannattavan kasvun ja vahvan uudistumisen strategiamme on tuottanut tulosta. Strategiamme ytimessä on fokuoituminen Suomen päivittäistavarakauppaan, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä Suomen autokauppaan yhden yhtenäisen K:n alla. Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa.

Vuonna 2019 saavutettu ennätystulos on osoitus erinomaisesta yhteistyöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme siitä arvokkaasta työstä, jota olette tehneet menestymisemme eteen. Erityisen iloinen olen siitä innostuneesta yhteishengestä, joka meillä vallitsee K-ryhmässä. Yhteishengen voi aistia uudella K-Kampuksella, jonne noin 1 800 pääkaupunkiseudulla työskentelevää K-ryhmäläistä muutti kesällä 2019.

- Liikevaihto, 10 720 miljoonaa euroa, kasvoi edelleen. Vertailukelpoinen liikevoitto oli ennätyselliset 462 miljoonaa euroa ja se parani 33 miljoonaa euroa vuodesta 2018.
- Strategiamme mukaiset investoinnit kasvuun ovat parantaneet merkittävästi kannattavuuttamme.
- Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 9,6 %, strategian onnistuneen toteutuksen ansiosta.



## Asiakaskokemus kaiken tekemisen keskiössä

Erinomainen menestyksemme perustuu vuonna 2015 laadittuun strategiaan ja sen onnistuneeseen toteutukseen. Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys. Strategiamme kulmakivet ovat kannattava kasvu, fokuoituminen ydinliiketoimintoihin, vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen torjunta sekä yksi yhtenäinen K. Onnistumisestamme kertoo myös se, että luottamus K:hon on viime vuosina parantunut merkittävästi.

## Maaailman paras ruokakauppa

Vuonna 2019 päivittäistavarakaupan liikevaihto kasvoi 2,7 prosenttia 5,5 miljardiin euroon. Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto nousi 328 miljoonaan euroon ja kannattavuus oli erinomaista kansainvälistä tasoa eli 5,9 prosenttia.

Päivittäistavarakaupassa menestyksemme perustuu hyvään asiakaskokemukseen. Jo pitkään jatkunut myynnin ja markkinaosuuden hyvä kehitys jatkui myös vuonna 2019. Myynnin ohella kannattavuuttamme on parantanut teknologian entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen ja logistisen tehokkuuden parantaminen. Strategian toteuttamisen myötä asiakastyytyväisyys on vahvistunut edelleen. Myös ruoan verkkokaupan kasvu jatkui voimakkaana. Hyvää kehitystä tuki myös kuluttajien vahvistunut ostovoima.

## Asiakkaidemme on aina voitava luottaa siihen, että K-kaupassa he voivat tehdä vastuullisia valintoja.

Strategiamme ytimessä ovat ketjukonseptien päälle rakennettavat kaupakohtaiset liikeideat. On ollut ilo seurata myynnin kasvua niissä K-kaupoissa, joissa kaupakohtainen liikeidea on näkynyt asiakkaille entistä parempina valikoimina ja palveluina. Näen edelleen merkittävää potentiaalia myynnin ja tuloksen kasvattamiseen tukemalla ja kannustamalla K-kauppiaita kaupakohtaisten liikeideoiden toteuttamisessa koko 1 200 K-ruokakaupan verkostossa.

Olen ylpeä siitä, että K-Citymarket Järvenpää valittiin maailman parhaaksi ruokakaupaksi marraskuussa Lontoossa pidetyissä IGD Awards -kilpailussa. Tämä kansainvälinen tunnustus on alalla hyvin arvostettu ja hieno osoitus siitä asiakaslähtöisestä ja rohkeasta uudistustyöstä, jota teemme yhdessä K-kauppiaiden kanssa.

Kespron kasvu jatkui foodservice-tukkukaupassa ja toiminnan vahvaa kehitystä tukee Suomessakin voimakkaassa kasvussa oleva ulkona syömisen kasvun trendi. Myös ruokakaupoista ostetaan entistä enemmän laadukasta valmisruokaa.

## Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kasvu jatkui vahvana

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa myynti kasvoi ja tulos vahvistui. Toimialan liikevaihto kasvoi 5,6 prosenttia ja oli 4,3 miljardia euroa. Kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta oli 54 prosenttia. Toimialan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 143 miljoonaan euroon onnistuneiden

yrittösten tukemana. Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla digitaaliset ratkaisut ja monikanavainen asiakaskokemus ovat hyvin merkittävässä roolissa.

Vuoden aikana kasvoimme erityisesti Ruotsissa keväällä toteutetulla Fresks-ketjun hankinnalla. Yrityskauppa vahvisti selkeästi markkina-asemaamme Ruotsissa ja lisäsi erityisesti kasvavan yritysasiakaskunnan osuutta liiketoiminnassamme. Muutimme Fresks-ketjun K-Bbyggiksi ja integroimme sen onnistuneesti osaksi Keskoa. Ruotsin lisäksi myös Norjassa toimenpiteet markkina-aseman vahvistamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi jatkuivat. Erityisesti Ruotsin ja Norjan markkinat tarjoavat Keskolle merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

Onnisen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 3,0 prosenttia. Myynti ja tulos vahvistuivat erityisesti Suomessa, Baltiassa ja Puolassa. Vuoden aikana myimme Ruotsissa Onnisen LVI-urakoitsijaliiketoiminnan vauhdittaksemme Ruotsin liiketoiminnan tuloskäännettä ja voidaksemme keskittyä täysipainoisesti Onnisen kasvavaan infrarakentamisen liiketoimintaan strategiamme mukaisesti.

Myös Kesko Senukain liikevaihto vahvistui Baltian maissa ja Valko-Venäjällä.

## Muuttuvan markkinan vuosi autokaupassa

Vuonna 2019 autokaupan liikevaihto laski 3,3 prosenttia ja oli 864 miljoonaa euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 27 miljoonaa euroa markkinahäiriöistä huolimatta. Autokaupassa markkina jatkui haastavana, mutta vahvistui loppuvuotta kohti. Autoalan markkina heikentyi syksystä 2018 lähtien WLTP-päästömittausmenetelmän

käyttöönoton, autoverotukseen liittyvän epävarmuuden sekä autojen käyttövoimaan liittyvän keskustelun vuoksi. Markkinatilanteesta huolimatta autotoimialamme kilpailukyky vahvistuu uudistuvien mallistojen, saatavuuden paranemisen ja toteutettujen tehostamistoimenpiteiden ansiosta.

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvattaa liiketoimintaa yhdessä Volkswagen-konsernin kanssa ja vahvistaa markkina-asemaa vähittäiskaupassa. Vahvistimme vuoden aikana jälleenmyyntiverkostoamme yrityskaupoilla ostamalla Laakkonen-konsernilta, Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoiminnot.

Markkinaosuutemme oli henkilö- ja pakettiautoissa 16,9 prosenttia ja olemme kattavalla merkivalikoimallamme markkinajohtaja Suomessa. Erityisesti sähköautojen kysyntä oli vahvaa ja muun muassa täyssähköauto SEAT Mii electricin ennakkomyynti onnistui ennätyksellisen hyvin. Haluamme tarjota asiakkaillemme koko ajamisen arvoketjun ja huojentaa omistamisen aiheuttamaa huolta tarjoamalla muun muassa yksityis- ja yritysleasing-tuotteita sekä car sharing -palveluita.

### Kestävä kehitys toimintamme perustana

K valittiin tammikuussa 2020 jälleen kerran maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi. Tämä on vuosien työn tulosta. Teemme pitkäjänteistä ja konkreettista vastuullisuustyötä monella eri osa-alueella. Keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen sekä laaja-

alainen hyvinvoinnin luominen koko yhteiskuntaan. Keväällä 2019 yhtiön hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin.

Meillä kaupan alan yrityksenä on ainutlaatuinen mahdollisuus ja velvollisuus mahdollistaa asiakkaillemme vastuullinen elämäntapa. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että kaupan alan yritykset näyttävät avoimesti ostamiensa tuotteiden alkuperän ja hiilijalanjäljen. Näin haluamme tarjota K-kaupoissa asioiville mahdollisuuden tehdä vastuullisia valintoja.

Aivan keskeistä on se, miten vastuullisuus näkyy ja kuuluu K-ryhmän 1 800 kaupassa. Yksi esimerkki tästä on Kiroileva hiili -hahmo, jonka olemme valjastaneet avuksemme kirittämään sekä meitä että asiakkaitamme kohti ilmastoystävällisempiä valintoja.

Sijoittajat ottavat entistä enemmän sijoituspäätöksiä tehdessään huomioon taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon (ESG) näkökulmat. Kesko on jälleen mukana maailman arvostetuimmista kestävästä kehityksen indekseissä kuten Dow Jonesin kestävästä kehityksen World- ja Europe-indekseissä. Lisäksi sovimme lokakuussa 2019 yhteensä 700 miljoonan euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sovittujen vastuullisuustavoitteiden saavuttamisen.

Kesko on Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla jo 16 vuotta peräkkäin. Vuonna 2020 Kesko on

ruokakaupan (Food and Beverage Retail) sarjassa ainoana listalle päässyt yritys.

### K:n uudistuminen jatkuu

Kaupan ala muuttuu nopeasti, mikä on meille suuri mahdollisuus. Jatkamme määrätietoisesti strategiaamme toteuttamista, yhden yhtenäisen K:n rakentamista sekä asiakaslähtöisen toimintamallimme kehittämistä. Vain uudistumalla ja toimintaamme jatkuvasti kehittämällä pystymme viemään K-ryhmän vielä seuraavalle tasolle. Näen vielä paljon potentiaalia kasvattaa myyntiä entisestään parantamalla edelleen asiakaskokemusta ja tehostamalla omaa toimintaamme. Hyvä tuloksentelekyky ja vahva taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukyyn. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle 2,52 euron osinkoa osakkeelta. Keskon A- ja B-osakkeiden yhteenlaskettu markkina-arvo oli vuoden 2019 lopussa yli 6 miljardia euroa.

Nyt käynnissä oleva vuosi on meille tärkeä juhluvuosi. Kesko syntyi lokakuussa 1940 neljän alueellisen tukkukaupan yhdistymisen tuloksena. Tulemme juhlistamaan 80-vuotista taivaltamme kuluvan vuoden aikana näyttävästi sekä K-ryhmän sisällä että yhdessä sidosryhmiemme kanssa.



Mikko Helander  
Pääjohtaja

# TOIMINTAAMME VAIKUTTAVAT MEGATRENDIT

Kaupan alan toimintaan vaikuttavat useat globaalit megatrendit. Tunnistamalla K-ryhmän toimintaan vaikuttavat trendit pyrimme ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia.

## Megatrendit

### GLOBALISAATIO

- Kaupungistuminen
- Globaali tarjonta
- Hintakilpailun kiristyminen

### ILMASTONMUUTOS

- Kestävä elämäntapa: ruoan, asumisen ja liikkumisen hiilijalanjälki
- Uusiutuva energia, päästöjen vähentäminen ja hiilineutraalius
- Kiertotalousratkaisut
- Ruokahävikin minimointi

### DIGITALISAATIO

- Kansainvälisen ja kotimaisen verkkokaupan kasvu
- Saumaton monikanavainen asiointikokemus
- Asiakastietoa ja tekoälyä hyödyntävät palvelut asiakkaille
- Kohdennettu markkinointi

### ASIAKKAIDEN KASVAVA TIETO JA VALTA

- Asiakkaat etsivät itse tietoa valintojensa perusteeksi
- Asiakkaat haluavat vaikuttaa valikoimiin
- Vertaiskokemuksilla suuri merkitys valintojen tekemisessä

### KESTÄVÄ KEHITYS JA TIEDOSTAVA KULUTTAMINEN

- Vastuulliset toimintaperiaatteet
- Avoin dialogi sidosryhmien kanssa
- Hankintaketjujen läpinäkyvyys
- Vahvat brändit
- Vastuullinen sijoittaminen

### YKSILÖLLINEN ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN

- Asiakkaat arvostavat vaivattomuutta ja laatua
- Ostotottumusten muutos ja yksilöllistyminen
- Asiakas haluaa itse optimoida kulutusvalintansa



# STRATEGIA JA TAVOITTEET

Kesko on strategiansa mukaisesti fokuoitunut yhtiö, joka keskittyy kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskittyminen mahdollistaa pääomien tehokkaan kohdentamisen osakasarvon kasvattamiseksi. Strategiamme painopisteinä laatu ja asiakaslähtöisyys ovat entistä tärkeämmässä asemassa. Vuonna 2019 nostimme ilmastonmuutoksen torjumisen vastuullisuuden rinnalle strategiseksi painopistealueeksi.

Vuonna 2015 uudistetulla strategialla tavoittelemme kannattavaa kasvua fokuoitumisen ja uudistumisen kautta. Kaupan ala muuttuu nopeasti, mikä on meille suuri mahdollisuus.

Päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa ja autokauppa ovat liiketoimintojamme, joissa on hyvä markkina-asema, vahvimmat kyvykkyydet ja parhaat pitkän aikavälin kehitysmahdollisuudet. Erottaudumme kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä, olipa kyseessä sitten palvelu kauppoissa tai digitaaliset palvelumme.

Yksi yhtenäinen K on tärkeä osa strategiaamme. Tavoitteemme on luoda vahva ja luotettava K-brändi ja tarjota entistä parempaa palvelua asiakaskohtaamisissamme. Yksi yhtenäinen K tarkoittaa yhteisen strategian lisäksi saumatonta yhteistyötä niin kauppiaiden kanssa kuin eri toimialojenkin kesken.

## Strategiamme toteutus jatkuu



## Kasvustrategian toteutus etenee ja toimii

**Päivittäistavarakaupassa** tavoitteenamme on kannattavan kasvun jatkuminen Suomessa. Haluamme tarjota markkinoiden inspiroivimmat ja asiakaslähtöisimmät ruokakaupat ja parhaat digitaaliset ratkaisut. Strategiset panostukset kauppojen uudistuksiin kaikissa ketjuissa sekä kauppakohtaiset, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöidyt liikeideat vahvistivat K-ryhmän myyntiä ja asiakastyytyvää myyntiä. Suomen laajimman ja kattavimman kauppaverkoston asiakaslähtöisyyden ja laadun takaajina toimivat K-kauppiasyrittäjät.

Ruoan verkkokauppa jatkoi vahvaa kasvuaan. Vuonna 2019 ruoan verkkokauppa kasvoi 106 prosenttia ja sen liikevaihto oli 36,2 miljoonaa euroa. Ylitimme vuodelle 2019 asetetun tavoitteen ruoan verkkokaupan 100 prosentin kasvusta. Verkkokaupan kasvu tukee myös perinteisten kauppojemme myyntiä, aktiivisimmat verkkokaupan asiakkaat ovatkin myös uskollisia perinteisten kauppojen asiakkaita.

Megatrendit kuten kaupungistuminen, ikääntyminen ja yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen tukevat lähipalvelujen vahvistamista. K-ryhmän markkinaosuus on lähimarkkinassa lähes 60 prosenttia. Lähikauppaverkostossamme on 777 K-Marketia.

Strategisena painopisteenä on myös Kespron foodservice-liiketoiminnan kasvattaminen, jota tukee ulkona syömisen kasvun trendi.

**Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa** tavoitteenamme on entistä vahvempi asema rakentamisen ja talotekniikan

kaupassa Pohjois-Euroopassa kunkin asiakasryhmän odotukset ja paikalliset erityistarpeet paremmin huomioon ottaen. Jokaisella toimintamaalla on oma asiakaslähtöinen, maakohtainen strategiansa. Toimialan asiakassegmentit ovat teknisen tukkukaupan asiakkaat, ammattirakentajat ja kuluttajat. Tavoittelemme synergiaetuja sekä maiden sisällä että toimintamaiden välillä. Kasvustrategiamme mukaisesti haemme kasvua sekä orgaanisesti että kohdennetuilla yritysostoilla.

Keväällä 2019 toteutimme Ruotsissa markkina-asemaamme vahvistaneen Fresks-konsernin oston. Kesän aikana Fresks integroitiin osaksi Ruotsin toimintojamme ja muutettiin K-Byggiksi. Myimme Ruotsissa Onnisen LVI-urakoitsijaliiketoiminnan. Kaupan myötä Onninen keskittyy Ruotsissa infra-liiketoimintaan, jossa meillä on vahva asema kasvavassa markkinassa. Norjassa veimme päätökseen 2018 sovitun Sørbøen rautakauppatoimintojen oston, joka yhdessä vuonna 2018 toteutettujen yrityskauppojen kanssa vahvistaa omaa liiketoimintaamme Norjassa. Nämä yritysmaat sekä toiminnassa tehdyt muutokset ovat vahvistaneet markkinaosuuttamme ja liikevoittoamme Ruotsissa ja Norjassa.

Yritysassiakaskaupan osuus toimialan myynnistä on jo noin 70 prosenttia. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Myös korjausrakentamisen tarve kasvaa Pohjois-Euroopassa. Erityisesti Onninen sekä Fresksin osto ovat vahvistaneet asemaamme kasvavassa yritysasiakassegmentissä.

Uudet digitaaliset palvelut ja verkkokauppa ovat merkittävä osa asiakkaan asiointia ja toiminnan tehostamista. Ammattiasiakassegmentille hyvät digitaaliset palvelut ovat ennen kaikkea tehokas tilauskanava. Kuluttajat tekevät vertailuja verkossa ja hakevat lisätietoa. Asiantunteva opastus tuotteiden valitsemiseen ja niiden käyttöön saadaan edelleen useimmiten myymälöissä.

**Autokaupassa** tavoitteenamme on kasvattaa kotimaan markkinajohtajuuttamme tiiviillä kumppanuudella Volkswagen-konsernin kanssa sekä vahvistaa omaa palveluliiketoimintaamme ja markkina-asemaamme vähittäiskaupassa. Päämääränämme on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta.

Vahvistimme jälleenmyyntiverkostoamme kolmella merkittävällä yrityskaupalla vuonna 2019. Ostettujen toimintojen integrointi on edennyt hyvin, mikä tukee kannattavaa kasvua. K-Auto aloitti vuoden aikana myös Bentley'n maahantuonnin ja avasi Bentley-showroomin Espooseen.

Perinteisen automyyntin ja huoltotoiminnan lisäksi jatkoimme oman palveluliiketoimintamme vahvistamista. Aloitimme vuonna 2019 leasing-palveluiden tarjoamisen sekä kuluttaja- että yritysasiakkaillemme. Koko autoimiala ja liikkumisen käsite muuttuvat vauhdilla, mikä edellyttää toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä.

Tulevien vuosien aikana uskomme, että sähköautojen myynti lisääntyy. Tätä suuntausta tuemme kasvattamalla K-Latausverkostoamme.

## Vastuullisia valintoja asiakkaillemme

Kesko on useasti valittu maailman vastuullisimmaksi ruokakaupan alan yritykseksi. Meille keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen sekä laaja-alainen arvonluonti koko yhteiskuntaan. Haluamme olla tulevaisuudessa entistä aktiivisempi yhteiskunnallinen toimija ja keskustelija.

Haluamme mahdollistaa asiakkaillemme kestävän elämäntavan ja tarjota monipuolisia vastuullisia vaihtoehtoja elämän eri osa-alueilla. Asiakkaidemme on aina voitava luottaa siihen, että K-kaupassa he voivat tehdä vastuullisia valintoja.

Sitoudumme kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä ja olemme asettaneet tieteeseen perustuvat päästötavoitteet (Science Based Targets) toiminnallemme ja toimitusketjulle. Päästöjä pienennetään uusiutuvan energian käytöllä, kauppojen energiatehokkuudella ja tehokkaalla logistiikalla. Kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on uusiutuvalla energialla tuotettua, ja olemme Suomen suurimpia aurinkoenergian tuottajia ja käyttäjiä 34 aurinkovoimalalla.

Sovimme lokakuussa yhteensä 700 miljoonan euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle,

ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Myös nämä tavoitteet toteuttavat Keskon vastuullisuusstrategian ja Science Based Targets -sitoumuksen tavoitteita.

Osoituksena pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstä Kesko on mukana maailman vastuullisimpien yritysten joukossa arvostetuissa Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indekseissä. Tammikuussa 2020 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli 99:s.

## Strategian toteutus

Kasvustrategian toteuttamiseksi on tehty useita merkittäviä yritysostoja ja -myyntejä.



\* Sopimus allekirjoitettu, odottaa toteutusta

# TOIMINTAYMPÄRISTÖMME MAHDOLLISUUDET JA RISKIT

	MAHDOLLISUUDET	RISKIT
<p><b>Taloudellinen toimintaympäristö</b> Kolme strategista kasvuluettamme ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Kasvun kannalta keskeistä on markkinaosuuden kasvattaminen Suomen päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvattaminen Pohjois-Euroopassa, markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaslähtöisyys ja laatu sekä kilpailukykyiset hinnat tuovat kilpailuetua.</li> <li>• Suomessa kauppiasyrittäjyys mahdollistaa liiketoiminnan ketteryyden.</li> <li>• Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet kasvulle ja toiminnan kehittämiseksi.</li> <li>• Eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen asiakastiedon ja analytiikan avulla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopeat muutokset markkinoissa ja asiakaskäyttäytymisessä voivat vaikuttaa kasvumahdollisuuksiin ja kannattavuuteen.</li> <li>• Suhdanvaihtelut ja kiristynyt kilpailu voivat heikentää liiketoiminnan kannattavuutta.</li> <li>• Epäonnistuminen laatu- ja palvelulupauksen lunastamisessa heikentää asiakaskokemusta.</li> <li>• Virhearviot yrityskaupoissa ja epäonnistunut integraatio voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä.</li> </ul>
<p><b>Ilmastonmuutos</b> Ilmastonmuutoksen vaikutukset jakautuvat kahteen osaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset Keskonon liittyvät lisääntyvään sääntelyyn ja sään ääri-ilmiöihin.</li> <li>• Keskon toiminnan vaikutukset ilmastoon liittyvät myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutuksiin sekä energiaratkaisuihin ja päästöihin.</li> </ul>	<p>Keskon kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikkumiseen liittyvät uudet liiketoimintamallit</li> <li>• Ilmastovastuulliset tuotteet</li> <li>• Energiatohokkuuden lisääminen</li> <li>• Kiertotalouden edistäminen</li> </ul>	<p>Transitoriset riskit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisääntyvä sääntely edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia</li> <li>• Pidemmällä aikavälillä kulutuskäyttäytymisen muutos edellyttää muutoksia liiketoimintamalleihin</li> </ul> <p>Fyysiset riskit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen, joka vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa</li> </ul> <p>Ilmastovaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutus ilmastomuutokseen</li> <li>• Energiaratkaisuiden ja energian kulutuksen aiheuttamat päästöt ilmastolle</li> </ul>
<p><b>Hankintaketjun sosiaalinen vastuu ja ihmisoikeudet</b> Tavoitteenamme on tarjota asiakkaille lisää tietoa tuotteiden alkuperästä, tuotanto-olosuhteista ja ympäristövaikutuksista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekemällä yhteistyötä tavarantekijien ja palveluntuottajien kanssa, jotka jakavat toimintaperiaattemme, parannamme toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja edistämme vastuullisuutta koko toimitusketjussa.</li> <li>• Panostukset toimitusketjun vastuullisuuteen ja tuoteturvallisuuteen lisäävät sidosryhmien luottamusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, sidosryhmien luottamuksen menetyksiä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta.</li> <li>• Jos tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.</li> </ul>
<p><b>Digitaaliset palvelut ja tiedolla johtaminen</b> Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on tarjota asiakkaille kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastiedon ja tutkimuksen avulla kehitämme henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta sekä kauppa-kohtaisia liikeideoita.</li> <li>• Tarjoamme saumattoman asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa hyödyntämällä tekoälyä, data-analytiikkaa ja palvelumuotoilua.</li> <li>• Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkoston luomme edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokaupan kannattavuuden haasteita ovat muun muassa logististen toimintamallien tehokkuus ja nykyisten kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokaupan logistiikkaan.</li> <li>• Digitaalisiin palveluihin ja tietojärjestelmiin kohdistuvat kyberuhat lisäävät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja asiakastietojen hallintaan liittyviä riskejä.</li> <li>• Verkkokaupan ja digipalveluiden jatkuva muutos asettaa erityisiä haasteita uusien palveluiden nopealle kehittämiselle ja integroinnille nykyisiin toimintamalleihin ja järjestelmiin.</li> </ul>



# TALOUDELLISET TAVOITTEET

Etenemme vahvasti kohti taloudellisia tavoitteitamme ja parempaa pääoman tuottoa kasvun, paremman kannattavuuden, synergiahyötyjen ja käyttöpääoman tehostamisen myötä. Kasvun rinnalla parannamme edelleen kaiken toimintamme kustannustehokkuutta kilpailukyvyyn varmistamiseksi.

Vahva taseemme mahdollistaa sekä investoinnit strategisiin kasvuhankkeisiin että hyvän osingonmaksukyvyn.

Vuosina 2015–2019 olemme investoineet liiketoimintoihin ja yritysostoihin 2,4 miljardia euroa ja divestoineet noin 1,0 miljardin euron edestä ei-strategisia liiketoimintoja ja kiinteistöjä.

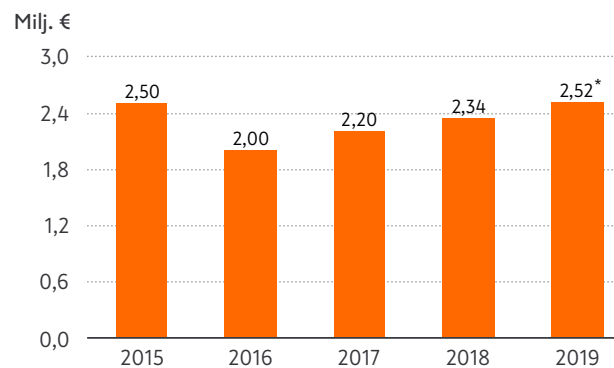
Orgaaniset investoinnit olivat vuonna 2017 korkeimmalla tasolla ja niiden on suunniteltu laskevan lähivuosina 200–250 miljoonaan euroon vuodessa. Kauppapaikka-investointien tarve vähenee, mutta panostukset digitaalisiin hankkeisiin kasvavat. Jatkossa yritysostoilla tavoitellaan mittakaavaetuja ja parempaa kilpailukykyä erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.

Keskon hallitus hyväksyi keväällä 2019 konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteemme ovat kannattavuuden osalta vertailukelpoinen liikevoitto-% 5,0 % ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto 11,0 %. Asetetuissa kannattavuustavoitteissa on huomioitu IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin vaikutukset. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on aikaisemman käytännön mukaisesti korolliset nettovelat / käyttökate, ilman IFRS 16 vaikutuksia, enintään 2,5.

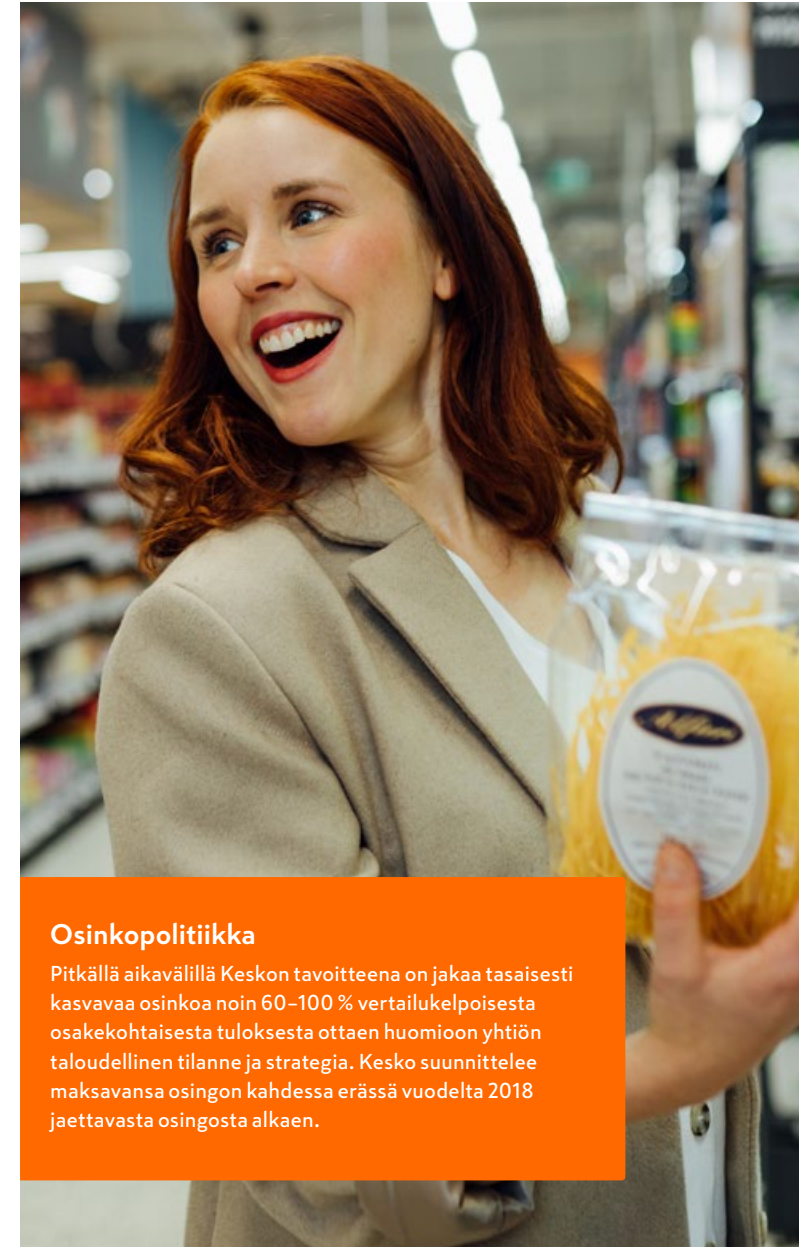
## Taloudelliset tavoitteet

Mittari	Tavoite	Toteuma 2019
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	5,0	4,3
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	11,0	9,6
Korolliset nettovelat/käyttökate, enintään ilman IFRS 16 vaikutuksia	2,5	0,9

## Osinkohistoria 2015–2019



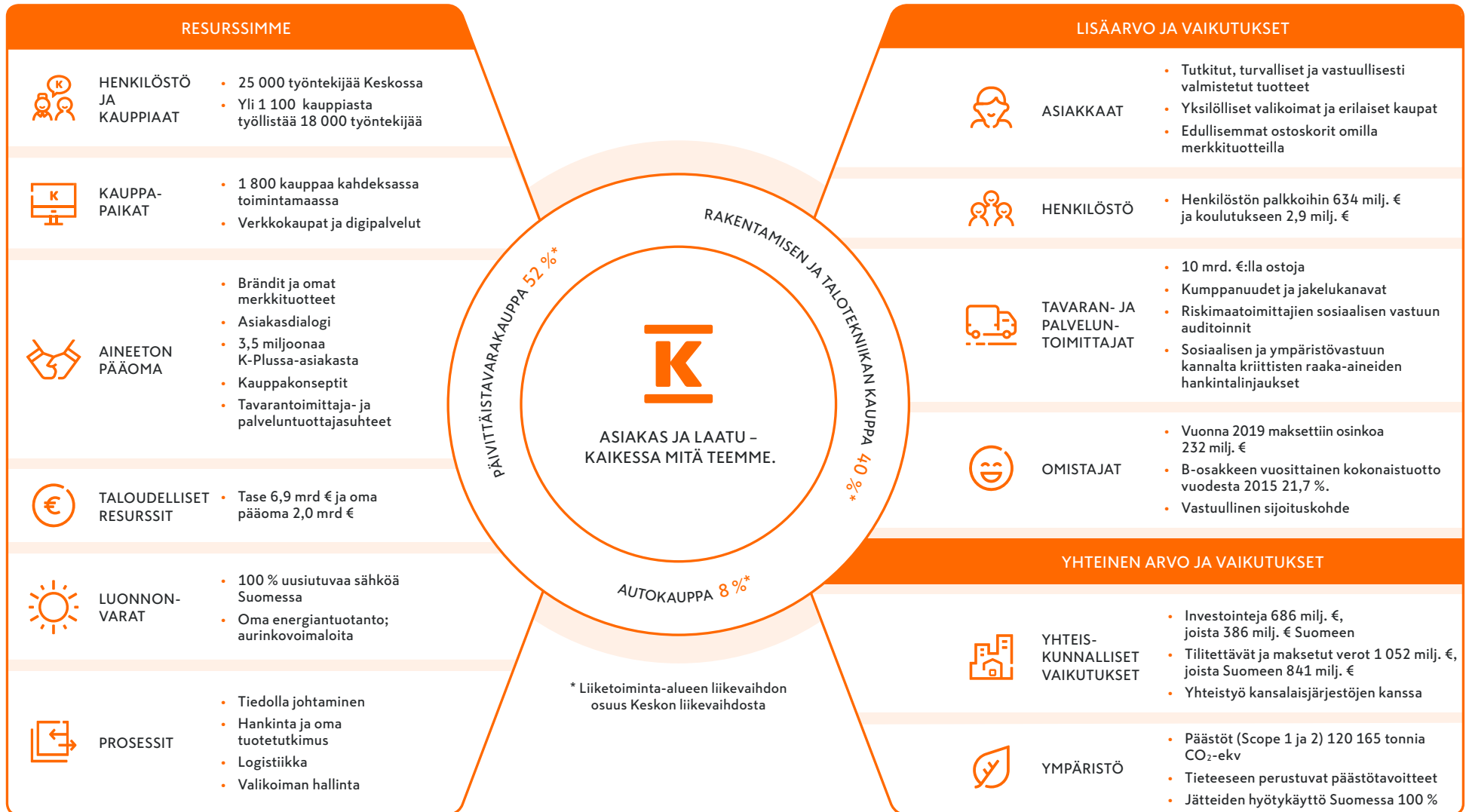
\* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle



## Osinkopolitiikka

Pitkällä aikavälillä Keskon tavoitteena on jakaa tasaisesti kasvavaa osinkoa noin 60–100 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ottaen huomioon yhtiön taloudellinen tilanne ja strategia. Kesko suunnittelee maksavansa osingon kahdessa erässä vuodelta 2018 jaettavasta osingosta alkaen.

# ARVONLUONTIA VASTUULLISESTI KOKO YHTEISKUNNALLE



# PÄIVITTÄISTAVARAKAUPALLA VAHVAN KASVUN VUOSI

Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti. Myyntimme, markkinaosuutemme ja kannattavuutemme vahvistuivat edelleen ja asiakastyytyvyys on parantunut selvästi. Myös Kespron vahva kasvu jatkui.



**Ari Akseli**  
päivittäistavarakaupan  
toimialajohtaja

“

Strategiamme toimii muuttuvassa markkinassa. Vuonna 2019 asiakastyytyvyysimme vahvistui kaikissa ruokakauppaketjuissamme ja markkinaosuutemme kasvoi. Kauppakohtaisen liikeidean toteuttaminen on osoittautunut strategisesti oikeaksi valinnaksi ja se on käytössä jo lähes kaikissa kaupoissa. Ruoan verkkokauppa kasvatti voimakkaasti suosiotaan ja asiakasmäärät kaksinkertaistuivat. Osana vastuullisuustyötämme toimimme asiakkaidemme käyttöön kotimaisuus- ja hiilijalanjälkimitarin.



## Asiakastytyväisyytemme ja markkinaosuutemme vahvistuivat edelleen

K-ryhmä on vahva edelläkävijä Suomen muuttuvassa päivittäistavara-kaupan markkinassa. Olemme panostaneet esimerkiksi laadukkaisiin ja vastuullisiin valikoimiin, asioinnin helppouteen, monikanavaisuuteen ja yksilöllisyyteen, hintatasoa unohtamatta. K-ruokakauppoihin on asiakastietoon perustuen tuotu uusia, kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopivia palveluita. Strategiset valintamme ovat osoittautuneet oikeiksi ja asiakastytyväisyys on vahvistunut edellisvuodesta kaikissa ruokakauppaketjuissamme.

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavara-kaupassa 36,7 %:n\* (2018: 36,1 %) markkinaosuudella. Markkinaosuutemme kehittyi positiivisesti kaikissa ketjuissa. Vuonna 2019 avasimme yhden K-Citymarketin (korvaava uusperustanta), kaksi K-Supermarketia ja 14 K-Marketia (joista 5 korvaavaa uusperustantaa). Olemme uudistaneet asiakaslähtöisesti kaikki ketjubrändimme ja lähes koko kauppaverkostomme unohtamatta digitaalisia kanavia. Investoimme vuoden aikana 94 miljoonaa euroa myymäläverkostomme uudistamiseen, ja lähes 100 % ruokakaupoistamme ja Neste K -liikenneasemista on saanut uuden ilmeen. Laajensimme myös aukioloaikojamme ja nyt jo 15 myymälää on avoinna 24h.

\* Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään.

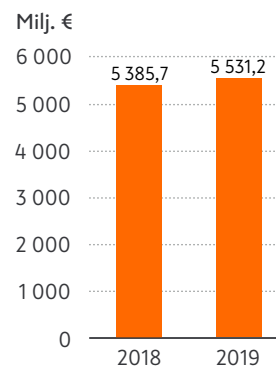
## Ruoan verkkokaupan kasvu jatkui

Ruoan verkkokauppa kasvoi 106 % ja myynti oli 36,2 miljoonaa euroa vuonna 2019. Jo noin 230:ssa K-ruokakaupassamme voi tehdä verkkokauppaostoksia. Verkkokaupan asiakasmäärät ovat kaksinkertaistuneet ja asiakastytyväisyys on erittäin korkea. Myös digitaaliset palvelumme kasvavat vahvasti. K-Ruoka on Suomen suurin ruokamedia 2,4 miljoonalla viikoittaisella kävijällä K-Ruoka.fi-sivustolla ja sovelluksessa. K-Ruoka-mobiilipalveluilla on jo yli 700 000 rekisteröityntä käyttäjää, käyttäjämäärä kasvoi 100 000:lla vuoden aikana.

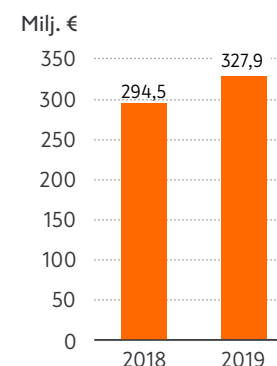
## Kehitämme kauppiasyrittäjyyttä kilpailuetunamme

K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjyyteen. K-ruokakauppiat toimivat edelläkävijöinä suomalaisen päivittäistavara-kaupan

### Liikevaihto



### Liikevoitto\*



\* Vertailukelpoinen

## PIRKKA ON TUNNETUIN KAUPAN OMA BRÄNDI

Omien brändien vähittäismyynnin osuus päivittäistavara-kaupan vähittäismyynnistä oli noin 18 %. Omilla brändeillä on merkittävä rooli asiakkaille tarjottavien valikoiden monipuolisuudessa. Niiden avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan valtakunnallisesti K-ruokakauppojen valikoimiin.

- Pirkka-tuotteita yhteensä noin 2 800, uusia tuotteita lanseerattiin 265
- Pirkka Parhaat -tuotteita lähes 250
- Pirkka Luomu -tuotteita yhteensä lähes 200
- K-Menu-tuotteita yhteensä noin 300

## MAAILMAN PARAS RUOKAKAUPPA

Kauppakohtaisen liikeidean toteuttaminen on osoittautunut strategisesti oikeaksi valinnaksi. Todisteena tästä K-Citymarket Järvenpää voitti IGD Awardsin Store of the Year 2019 -palkinnon ja valittiin näin maailman parhaaksi ruokakaupaksi. Kansainvälinen tunnustus on alalla hyvin arvostettu.

## KESTÄVÄ KEHITYS

Toimme asiakkaidemme käyttöön hiilijalanjälkimittarin. Mittari on osa K-Ostokset-palvelua, jossa asiakas voi mitata myös ostoksiansa kotimaisuustason.

Olemme keränneet Tuottajalle kiitos -toimintamallin kautta ruoantuottajille yhteensä noin 3 miljoonaa euroa vuoden 2019 loppuun mennessä. Kaksinkertaistamme Tuottajalle kiitos -tuotteiden määrän vuonna 2020.

Rakennamme Luonnonvarakeskuksen (Luken) kanssa hiilineutraalin ruokakaupan toimintamallin. Malli on pilottivaiheessa ja sen käyttöä laajennetaan vuonna 2020.

tarjonnan uudistamisessa. He huolehtivat omien kauppajensa valikoimista, asiakkaidensa palvelusta, henkilökuntansa osaamisesta, tuotteidensa laadusta ja liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppakohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu

vahvasti osaksi kauppojen toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan oma kauppakohtainen liikeideansa asiakastietoa hyödyntämällä. Niissä kaupoissa, joissa malli on otettu käyttöön, on asiakastytyväisyys parantunut merkittävästi. Näemme paljon potentiaalia myynnin

ja tuloksen parantamiseen luomalla kaikkiin 1 200:aan K-ruokakauppaan oma liikeidea.

Jo yli 550 K-ruokakauppaa ja 225 kauppiasta toimii niin sanotulla monikauppamallilla, jossa yhdellä K-ruokakauppialla on useampi kauppa. Malli on osoittautunut toimivaksi ja laajenee entisestään. Vuonna 2019 kauppiasuransa aloitti 44 uutta K-ruokakauppiasta.

## Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisaatio on perusvaatimus</li> <li>• Hybridi- ja polarisoitunut kuluttaminen vahvistuu</li> <li>• Väestörakenteessa merkittäviä muutoksia</li> <li>• Ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus korostuu</li> <li>• Vastuullisuuden vaade toiminnolle ja konsepteille</li> </ul>	Asiakaslähtöisimmät ja inspiroivimmat ruokakaupat kauppakohtaisella liikeidealla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppakohtaisten liikeideoiden edelleen terävöittäminen</li> <li>• Entistä paremmat ruokaratkaisut</li> <li>• Digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden kehittäminen</li> </ul>
	Myymläverkoston kannattava kehittäminen ja uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brändi- ja konseptiuudistukset</li> </ul>
	Saumaton monikanavainen asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokauppaverkoston laajentaminen ja myynnin kasvattaminen</li> <li>• K-Ruoka mobiilisovelluksen uudistaminen</li> <li>• Personoidun asiakasviestinnän toteuttaminen</li> </ul>
	Hyvä hintakilpailukyky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valikoiminen kehittäminen</li> <li>• Synergioiden hyödyntäminen</li> <li>• Omat brändit</li> </ul>
	Kauppiasyrittäjyyden kehittäminen kilpailuetuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K-kauppiasuran hyvän maineen vahvistaminen</li> <li>• Kauppakohtaisen liikeidean käyttöönotto entistä laajemmin</li> <li>• Tiedolla johtamisen työkalujen kehittäminen</li> </ul>
	Foodservice-liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen</li> <li>• Palveluiden ja konseptien kehittäminen</li> </ul>

## Tavoitteenamme on Kespron liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen

Kespro on Suomen johtava foodservice-toimialan tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien ja muiden julkisten toimijoiden kumppanina Suomessa. Kespro tarjoaa laajaan asiakastietoon perustuvat räätälöidyt ja monipuoliset hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut. Kesproon kuuluvat myös erikoistukut Kalatukku E. Eriksson ja Reinin Liha. Kesprolla on 14 noutotukkuja ympäri Suomen. Vuoden aikana uudistettiin Lahden noutotukku, jonne perustettiin myös Kespron kolmas tuotekehityskeittiö Foodsteri. Kespron pääkaupunkiseudun Foodsteri, Suomen modernein tuotekehityskeittiö, muutti K-Kamupukselle.

Vuonna 2019 Kespron liikevaihto jatkoi kasvuaan ja vuoden myynti oli kaikkien aikojen paras.

## Päivittäistavarakauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Citymarket, elintarvike	81	81	1 711,3	5,4
K-Citymarket, käyttötavara	81	81	586,5	0,5
K-Supermarket	243	244	2 051,3	4,1
K-Market	777	782	1 863,7	2,1
Neste K	73	72	130,9	-1,2
Muut	78	80	43,6	5,9
<b>Yhteensä</b>	<b>1 252</b>	<b>1 259</b>	<b>6 387,3</b>	<b>3,4</b>
Kespro	-	-	944,3	7,6
<b>Päivittäistavarakauppa yhteensä</b>	<b>1 252</b>	<b>1 259</b>	<b>7 331,5</b>	<b>3,9</b>

Lisäksi useat K-ruokakaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita.

Avainlukuja	2019	2018
Liikevaihto, milj. e	5 531,2	5 385,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	327,9	294,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,9	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	14,5	13,1
Investoinnit, milj. e	180,8	124,1
Henkilökunta keskimäärin	6 063	6 094

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	763	658
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	516	433
Vuokraohteet, leasingvelka, milj. €	1 495	1 512
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	1 520	1 581

## Markkinat

Suomen päivittäistavarakaupan markkinat olivat vuonna 2019 noin 18,6 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 2 % (Keskon oma arvio). Kokonaismarkkinan kasvuun on vaikuttanut muun muassa kuluttajien ostovoiman säilyminen hyvällä tasolla ja hintojen nousu, josta yli kolmannes tulee alkoholi- ja tupakkaveron noususta. Hintakilpailu Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on jatkunut edelleen tiukkana. Samaan aikaan kuluttajat arvostavat kuitenkin yhä enenevässä määrin lähiruokaa, vastuullisuutta, terveellisyyttä sekä laatua.

## Markkinaosuudet

### Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa on 36,7 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin uuteen vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavarakauppojen lisäksi halpahallit ja huoltoasemat).

Kilpailijat: Prisma, S-market, Alepa/Sale ja Food Market Herkku (S-ryhmä), ABC, Lidl, Tokmanni, Minimani, Halpa-Halli sekä M-ketjun myymälät.

### K-Citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea.

Kilpailijat: hypermarketit, tavaratalot, halpahallit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat.

### Foodservice Kespro, Suomi

Markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan 42,2 % (Päivittäistavarakauppayhdistyksen Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä).

Kilpailijat: Meira Nova, Metro-tukku, Heinon Tukku, Suomen Palvelutukkurit.

## RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPAN KANNATTAVUUS PARANI

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan strategisena päämääränä on entistä vahvempi asema Pohjois-Euroopassa. Varmistaaksemme vahvan perustan kansainvälisen kasvustrategiamme toteuttamiselle keskityimme vuonna 2019 kannattavuuden parantamiseen sekä orgaanisella kasvulla että yritysostoilla.



**Jorma Rauhala**  
rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen

“

Vuonna 2019 jatkoimme rakentamisen ja talotekniikan kaupassa maakohtaisten strategioiden toteuttamista ja kannattavuutemme parani selvästi. Strategijassa huomioimme kolmen eri asiakassegmenttimme erilaiset tarpeet sekä haemme synergiaetuja toimintamaidemme sisältä ja niiden välillä. Jatkoimme toimintamme tehostamista ja kasvustrategiamme toteutusta kohdennetuin yritysostoin Norjassa ja Ruotsissa. Keväällä toteutetun Fresksin yrityskaupan integrointi ja muutos K-Byggiksi on ollut menestystarina.



## Maakohtaisten strategioiden toteutus jatkui hyvin tuloksien

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan toimiala on Pohjois-Euroopan johtava alan toimija. Vuoden 2019 aikana jatkoimme maakohtaisten strategioiden toteutusta, ja toimialan kannattavuus parani selvästi. Strategian toteutuksessa olemme huomioineet kolme eri asiakassegmenttiämme, kuluttajat, rakentamisen ammattilaiset sekä teknisen tukkukaupan asiakkaat, ja niiden erilaiset tarpeet. Olemme myös hakeneet synergiaetuja maiden sisältä ja eri toimintamaiden välillä muun muassa konseptien ja omien merkkien kehityksessä. Vuoden mittaan jatkoimme strategian mukaisia, kohdennettuja yritysostoja Ruotsissa ja Norjassa ja ostettujen toimintojen integrointia.

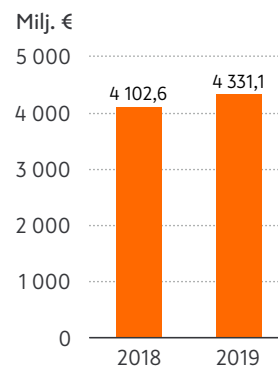
## K-Rauta ja Onninen jatkoivat markkinajohtajina Suomessa

K-Raudan myynti kehittyi markkinaa paremmin ja markkinaosuus oli 42 %. Myös kannattavuus parani merkittävästi. K-Raudan vahvan kuluttaja-asiakaskaupan rinnalle on luotu hyvin toimiva yritysasiakaskauppa. Asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta parannetaan ja myynnin kasvua ylläpidetään kauppakohtaisten liikeideoiden, verkkokaupan ja pidennettyjen aukioloaikojen avulla. K-Raudoissa on ryhdytty jalkauttamaan päivittäistavarakaupan puolella erinomaiseksi osoittautunutta kauppakohtaista liikeideaa. Tiedolla johtamalla saadaan kaupan valikoimat ja palvelut

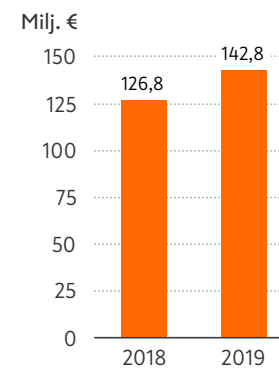
\*Valittujen Palojen (Reader's Digest) Luotetuin Merkki -tutkimus.

vastaamaan juuri kyseisen kaupan asiakaskunnan tarpeisiin. Onninen on ollut menestys osana Keskoa ja sen kautta olemme päässeet vahvasti mukaan tekniseen tukkukauppaan. Liikevaihto parani ja liikevoitto kasvoi merkittävästi vuonna 2019. Onnisen markkinajohtajuus Suomessa on vahvistunut ja markkinaosuus oli 38 %. Teknisen tukkukaupan ja Onnisen markkina- ja kasvunäkymät ovat hyvät sekä Suomessa että muualla Pohjois-Euroopassa. Vapaa-ajan kaupassa Intersportin ja Budget Sportin myynti kehittyi markkinoiden mukaisesti ja tuloskehitys oli vahvaa. The Athlete's Foot paransi kannattavuuttaan. Intersport ja Kookenkä -ketjut säilyttivät asemansa Suomen luotettavimpina toimijoina\*.

### Liikevaihto



### Liikevoitto\*



\* Vertailukelpoinen

## STRATEGIAA TUKEVIA YRITYSKAUPPOJA

Rakentamisen ja talotekniikan toimiala on viime vuodet ollut voimakkaassa muutoksessa. Olemme laajentuneet yritysostoilla Pohjoismaiden ja Baltian markkinoilla. Vuonna 2019 toimialan merkittävin yritysosto oli ruotsalaisen Fresks Groupin osto. Kaupan myötä nousimme yhdeksi Ruotsin johtavista rautakauppaomijoina. Kaupat siirrettiin K-Bygg-brändin alle.

Viime vuosina on toimialaa myös vahvasti fokusoitu ja myyty ydintoimintojen ulkopuolisia toimintoja, kuten huonekalu- ja maatalouskaupan toiminnot.

## KESTÄVÄ KEHITYS

K-ryhmän puu- ja paperilinjauksen mukaan tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä 100 % Keskon valikoimissa olevista puu- ja paperituotteista on kestävä alkuperää, joko FSC- tai PEFC- sertifioituja tai kierrätettyä materiaalia.

Kiinnitämme K-Raudassa puun vastuullisuuden erityistä huomiota ja olemme sitoutuneet kasvattamaan PEFC- sertifioitujen tuotteiden määrää valikoimassamme. K-Raudoissa Suomessa on saatavilla PEFC- sertifioituina muun muassa rakennuspuutavaraa, paneeleja ja terassilautoja. PEFC- sertifikaatti K-Raudan valikoimassa kattaa kuusi- ja mäntysahatavaran ja niiden jalosteet. Lisäksi valikoimassa on muita puuperäisiä piha- ja puutarhatuotteita, joilla on PEFC- sertifikaatti.



## Ruotsissa kannattavuus parantunut

Ruotsin rakentamisen ja talotekniikan markkina on toimintamaistamme suurin. Keväällä 2019 toteutimme markkina-asemaamme vahvistaneen Fresksin yrityskaupan. Fresksin onnistunut integrointi ja muutos K-Byggiksi on ollut menestystarina. Olemme selkiyttäneet kolmen eri asiakasryhmän palvelua: K-rauta palvelee kuluttaja-asiakkaita, K-Bygg yritysasiakkaita ja Onninen infra-asiakkaita. Myimme Onnisen LVI-urakoitsijoita palvelevan

liiketoiminnan vauhdittaaksemme Ruotsin liiketoiminnan tulostuokäännettä. Kaupan myötä Onninen keskittyy Ruotsissa infra-liiketoimintaan, jossa meillä on vahva markkina-asema kasvavassa infra-markkinassa. Näillä yrityskaupoilla sekä toiminnassa tehdyillä muutoksilla olemme saaneet kannattavuudessa käänteen aikaiseksi, ja odotamme synergiaetuja vuonna 2020. Näemme Ruotsissa vahva kasvupotentiaalia myös tulevaisuudessa.

Norjassa veimme päätökseen 2018 sovitun Sørbøn rautakauppatoimintojen oston. 2018–2019 toteutettujen yrityskauppojen ansiosta yli puolet Byggnakker-kaupoista on omaa liiketoimintaamme. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja paremman kannattavuuden. Onnisen myynnin kehitys Norjassa on myös saatu käännettyä parempaan suuntaan. Pitkällä tähtäimellä näemme, että Norja tarjoaa merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

## Strategisena päämääränä entistä vahvempi asema rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Pohjois-Euroopassa

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsolidoituvat markkinat</li> <li>Rakentamisen ulkoistaminen ammattilaisille</li> <li>Korjausrakentamisen kasvu</li> <li>Uudet toimijat markkinoille</li> <li>Digitaalisuuden merkityksen kasvu asiakaspolussa</li> </ul>	Maakohtainen fokus ja maakohtaiset strategiset toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Suomi:</b> Keskitymme markkinajohtajuuden tuoman potentiaalın täyteen hyödyntämiseen ja asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen: laajennamme Onnisen palvelua ja K-Raudoissa keskitymme kauppaakohtaisen liikeidean jalkauttamiseen. Kehitämme aktiivisesti vapaa-ajankaupan monikanavaista liiketoimintaa</li> <li><b>Norja:</b> Haemme myynnin ja kannattavuuden kasvattamista kehittämällä Byggnakkerin liiketoimintaa</li> <li><b>Ruotsi:</b> Jatkamme toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Hyödynnämme yrityskauppojen synergiaetuja ja palvelemme kattavasti kolmea asiakassegmenttiämme</li> <li><b>Baltia ja Valko-Venäjä:</b> Keskitymme kauppaverkoston kasvattamiseen ja uudistamiseen</li> <li><b>Puola:</b> Kehitämme liiketoimintaa systemaattisesti</li> </ul>
	Kolmen erilaisen asiakassegmentin palveleminen niille ominaisten asiakastarpeiden mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkamme digitaalisten kanavien kehitystä asiakassegmenttikohteisesti</li> <li>Haemme parasta asiakaskokemusta kaikissa kanavissa</li> </ul>
	Synergioiden hakeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haemme aktiivisesti synergioita toimintamaidemme sisällä muun muassa logistiikassa, tukitoiminnoissa sekä toimintamaidemme välillä esimerkiksi hankinnassa, digitaalisissa palveluissa ja konseptikehityksessä</li> <li>Hyödynnämme yritysostojen integroinnista saatavat synergiaedut</li> </ul>
	Orgaaninen kasvu ja kannattavuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkamme systemaattisesti kasvua ja kannattavuuden parantamista tukevia toimenpiteitä</li> <li>Kasvatamme omien merkkien roolia</li> </ul>
	Kohdennetut yritysostot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkamme yritysostoja valituilla markkinoilla ja valituissa segmenteissä</li> </ul>

## Baltiassa ja Puolassa hyvä tuloskehitys

Baltiassa Kesko Senukailla oli erittäin vahva myynnin kehitys, erityisesti Latviassa. Kauppojen uudistus on tuonut hyviä tuloksia ja verkoston ja konseptien kehitykseen on investoitu. Onnisen kehitys Baltiassa on ollut hyvä. Myös OMAN kehitys Valko-Venäjällä on ollut vahvaa myynnin ja tuloksen osalta.

Puolassa Onnisen hyvä tuloskehitys jatkuu, ja olemme vahvistaneet asemiamme Puolan teknisessä tukkukaupassa.

Vuoden 2018 aikana sovimme Baltian konekaupan tytäryhtiön jäljellä olevan osuuden sekä Konekesko Oy:n Suomen maatalouskoneliiketoiminnan myynnistä ja vuoden 2019 aikana toteutimme Suomen maatalouskoneliiketoiminnan myynnin.

## Verkkokaupassa voimakas myynnin kasvu

Tavoitteenamme on tarjota jokaisen asiakassegmentin tarpeisiin paras kokonaisuus verkkokaupan, sähköisten palveluiden, ammattitaitoisen myynnin ja kattavan myymäläverkoston tehokkaalla yhteistoiminnalla. Vuoden 2019 aikana kehitimme K-rauta.fi-verkkokaupamme logistiikkaa ja tarjosimme kuluttajille uusia toimitusvaihtoehtoja. Tämä otettiin asiakkaidemme piirissä hyvin vastaan ja Suomessa verkkokaupan myynnissä nähtiin 80 %:n kasvu. Myös Onnisen digitaalisen myynnin kehitys Suomessa on ollut hyvä ja se kasvoi 10 %.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Kauppojen lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Rauta, Suomi	131	135	1 075,1	1,9
Rautakesko Yrityspalvelu	-	-	255,5	-2,4
Onninen, Suomi	57	56	926,6	3,3
Vapaa-ajankauppa, Suomi	107	109	283,5	-0,2
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>295</b>	<b>300</b>	<b>2 540,7</b>	<b>1,7</b>
K-Rauta, Ruotsi	18	18	164,3	-6,3
K-Bygg, Ruotsi	34	-	204,4	-2,3
Onninen, Ruotsi	-	13	99,4	17,7
Byggmakker, Norja	63	65	485,6	-6,6
Onninen, Norja	18	25	258,1	-5,1
Kesko Senukai, Baltia	42	40	723,1	12,6
Onninen, Baltia	17	15	85,4	10,5
Konekauppa, Baltia	-	-	131,4	-10,4
OMA, Valko-Venäjä	17	17	146,6	14,4
Onninen, Puola	36	36	238,3	-0,8
<b>Muut maat yhteensä</b>	<b>245</b>	<b>229</b>	<b>2 536,5</b>	<b>1,6</b>
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä</b>	<b>540</b>	<b>529</b>	<b>5 077,2</b>	<b>1,7</b>

Lisäksi rakentamisen ja talotekniikan kaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita. Kaksi Onnisen kauppaa Suomessa toimii samassa toimipisteessä K-Raudan kanssa.

Avainlukuja	2019	2018
<b>Liikevaihto, milj. e</b>	<b>4 331,1</b>	<b>4 102,6</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 984,5	3 728,0
Erikoiskauppa	346,7	374,6
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e</b>	<b>142,8</b>	<b>126,8</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	133,3	117,5
Erikoiskauppa	9,5	9,3
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3,3	3,2
Erikoiskauppa	2,7	2,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	7,4	7,9
Investoinnit, milj. e	332,7	200,7
Henkilökunta keskimäärin	12 630	11 668

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	222	169
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	298	235
Vuokratiohteet, leasingvelka, milj. €	758	748
Vuokratiohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	1 253	1 169

## Markkinat ja markkinaosuudet 2019

Markkinat maittain, niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %) sekä markkinaosuus ja pääkilpailijat.

### Rautakauppa

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	3,2 mrd. euroa (-0,6 %), (RaSi ry)	43 % (RaSi ry)	STARK, S-ryhmä, Bauhaus
Ruotsi	4,8 mrd. euroa (+3,0 %), (Byggmaterialhandlarna ja Keskon oma arvio)	8 %*	Beijer, XL Bygg, Optimera, Woody, Bauhaus, Bygghuset, Bolist
Norja	5,0 mrd. euroa (+1,0 %), (Virke ja Keskon oma arvio)	10 %*	Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo
Viro	0,6 mrd. euroa (+5,5 %)**	19 %**	Espak, Bauhof
Latvia	0,6 mrd. euroa (+0,9 %)**	17 %**	Depo, Kursi
Liettua	1,1 mrd. euroa (+5,9 %)**	36 %**	Ermitazas, Moki-Vezi, Depo
Valko-Venäjä	1,4 mrd. euroa (+9,1 %)*	11 %*	Mile, Materik, Praktik

\* Keskon oma arvio \*\* K-Senukain valikoima, Keskon oma arvio

### Onninen

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	2,2 mrd. euroa (+1,1 %), (STK, Talteka)	38 % (STK, Talteka)	Dahl, Ahlsell, SLO, Rexel
Ruotsi	2,1 mrd. euroa (+3,1 %), (SEG, sähkötekninen tukkukauppa)	5 % (SEG)	Dahl, Ahlsell, Elektroskandia, Rexel
Norja	1,4 mrd. euroa (+3,0 %), (EFO, sähkötekninen kauppa)	17 % (EFO)	Elektroskandia, Solar, Ahlsell, Berggård Amundsen, Otra
Puola	5,1 mrd. euroa (+3,0 %)*	5 %*	GC Group (BIMs, HTI, Hydrosolar), Grudnik, TIM, Kaczmarek, Alfa Elektro, Grodno
Viro	0,4 mrd. euroa (+8,6 %)*	11 %*	FEB (Ahlsell), W.E.G (Würth), Dahl, Esvika, SLO
Latvia	0,4 mrd. euroa (+11,5 %)*	5 %*	Sanistal, EVA-SAT, Energokompleks, SLO
Liettua	0,6 mrd. euroa (+5,4 %)*	3 %*	Sanistal, Dahlgera, Elektrobalt, SLO

\* Keskon oma arvio

### Vapaa-ajankauppa, Suomi

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Urheilukauppa	Noin 0,9 mrd. euroa (-0,3 %), (Muoti- ja urheilukauppa ry ja Keskon oma arvio)	Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kesport 28 %*	XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat
Jalkinekauppa	Noin 0,3 mrd. euroa (-2,6 %), (Muoti- ja urheilukauppa ry ja Keskon oma arvio)	Kookenkä ja Kenkäexpertti 10 %*	Muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilukaupat ja verkkokaupat

\* Keskon oma arvio



## AUTOKAUPAN HAASTAVA VUOSI PIRISTYI LOPPUA KOHTI

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta. Tähän pyrimme kasvattamalla liiketoimintaa yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa sekä vahvistamalla markkina-asemaamme koko autoliiketoiminnan arvoketjussa.



**Johan Friman**  
autokaupan  
toimialajohtaja

“

Automarkkinat, autoilu ja liikkuminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Strategisen kumppanuutemme maailman suurimman autonvalmistajan, Volkswagen-konsernin kanssa, ja kattavan ja uudistuvan merkki- ja mallivalikoimamme ansiosta olemme olleet jo pitkään markkinajohtaja Suomen autokaupassa. Oman palveluliiketoiminnan, digitaalisten palveluiden ja monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen on yhä tärkeämpää, perinteistä autokauppaa unohtamatta.



## Markkina vahvistui loppuvuotta kohti

K-Auton markkinaosuus vuonna 2019 Suomessa oli 16,9 % (henkilö- ja pakettiautot) ja se laski alkuvuoden autojen saatavuushaasteiden vuoksi. Kuorma-autoissa markkinaosuus oli 3,1 % (yli 6 tn). Autokaupan markkina jatkui haastavana, mutta vahvistui loppuvuotta kohti. Täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi ja muun muassa SEAT Mii electricin ennakkotilausten määrä oli ennätysellinen. Volkswagen Hyötyautot oli Suomen toiseksi eniten rekisteröity pakettiautomerkki. Epävarmuus autoverotuksesta ja autojen käyttövoimaan liittyvä keskustelu aiheuttivat kuluttajamarkkinaan markkinahäiriön. Lisäksi uuden WLTP-päästömittausmenetelmän käyttöönotto syksyllä 2018 vaikutti erityisesti Audin ja Porschen myyntiin vielä vuoden alkupuoliskolla. Uusien autojen myyntiin kotimaassa vaikutti myös vuonna 2019 huomattavasti kasvanut käytettyjen autojen tuonti ulkomailta.

K-Auton vähittäiskauppayhtiön K-Caaran operoima Bentley Suomi aloitti Bentley Motorsin virallisena maahantuojana. Myynti-, huolto- ja jälkimarkkinointipalvelut toimivat uudessa liikkeessä Espoossa.

## Yrityskaupat tukevat kannattavaa kasvua

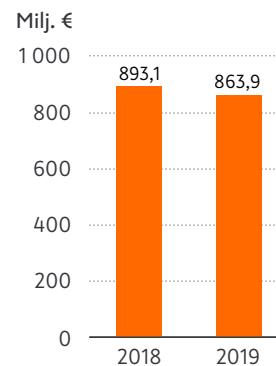
Vuonna 2019 K-Auton vähittäiskauppayhtiö K-Caara toteutti kolme merkittävää yrityskauppaa, jotka vahvistavat jälleenmyyntiverkostoamme. Keväällä toteutimme Huittisten Laatuauton ja LänsiAuton autokauppaliiketoimintojen ostot ja kesällä Laakkonen-

konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston. Näiden toimintojen integrointi on edennyt hyvin, mikä tukee kannattavaa kasvuaamme.

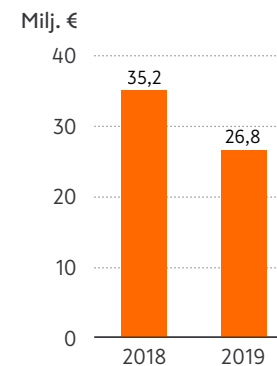
## K-Lataus-verkoston laajentaminen jatkui, jo lähes 400 latauspistettä

K-ryhmä haluaa olla autoilun edelläkävijä ja helpottaa asiakkaidensa vastuullisia valintoja myös sähköautoilussa. K-ryhmä jatkoi vuonna 2018 lanseeratun K-Lataus-verkoston rakentamista ja vuoden 2019 lopussa se kattoi jo lähes 270 peruslatauspistettä ja yli 100 pikalatauspistettä lähes 80 K-kaupan yhteydessä. Noin 40 % kaikista Suomen julkisista pikalatauspisteistä on K-Latauspisteitä. Kaikki K-Lataus-verkoston asemilla ladattava sähkö on

### Liikevaihto



### Liikevoitto\*



\* Vertailukelpoinen

## UUDISTUVA MALLISTO

K-Auton edustamien merkkien uudistuva ja laajeneva mallisto vahvistaa kilpailukykyämme.

Uusina malleina vuonna 2019 markkinoille tulivat:

- Volkswagen T-Cross ja T-Roc R
- Audi A1 citycarver, Audi Q3 ja Audi e-tron
- Porschen 911 4S Cabriolet, 911 S Cabriolet, 911 Speedster, Cayenne Coupé, Cayenne Turbo Coupé, Cayenne E-Hybrid Coupé ja Cayenne Turbo S E-Hybrid Coupé sekä Cayenne Turbo S E-Hybrid
- Volkswagen e-Crafter

## KESTÄVÄ KEHITYS

- Kaikki K-Lataus-asetilta ladattava sähkö on uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa
- K-Auto liittyi autoalan Green Deal -ilmastosopimukseen
- K-Auton maahantuomien (Volkswagen, SEAT, Audi ja Porsche) rekisteröityjen henkilöautojen määrä alle 100 g/km CO<sub>2</sub>-luokassa kasvoi 57 %
- Verkoston jätteiden kierrätysaste yli 99 % – autoliikkeestä päätyy kiertoon kelpaamattomaksi jätteeksi alle 10 kg vuodessa
- K-Caaran Suomen varaosalogistiikka on hiilineutraalia (rahtikumppani)

uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa. Näistä latauspisteistä ladatulla uusiutuvalla sähköllä on ajettu arviolta 5 miljoonaa kilometriä.

### Laajensimme palvelutarjontaamme

Perinteisen automyyntin ja huoltotoiminnan lisäksi jatkoimme oman palveluliiketoimintamme vahvistamista. Vuonna 2019 lisäsimme palvelutarjontaamme yksityisleasingin ja nyt tarjoamme leasing-palveluita sekä yksityisille asiakkaille että yrityksille. Jatkamme

myös yhteiskäyttömärkinän ja sen suomien palvelumahdollisuuksien arviointia jo aikaisemmin aloitetun yhteiskäyttöautopilotin perusteella. Autotoimialan muutos ja liikkumisen eri muotojen mukaantulo edellyttävät toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä.

K-ryhmän autokaupan tavoitteena on myyntin ja kannattavuuden palauttaminen hyvälle tasolle ja edelleen parantaminen. Haastavan markkinatilanteen vuoksi

jouduimme sopeuttamaan kustannuksiamme ja käymään yhteistoimintaneuvottelut syksyn 2019 aikana. Samalla teimme organisaatiomuutoksia, jotta pystymme vastaamaan paremmin yrityskauppojen jälkeiseen tilanteeseen. Näiden tehostamistoimien sekä uudistuvan malliston ja parantuneen saatavuuden myötä uskomme vahvasti tavoitteen saavuttamiseen.

## Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasdatan hyödyntäminen</li> <li>Hybridiautot</li> <li>Täyssähköautot</li> <li>Yhdistettävyys ja digitalisaatio</li> <li>Liikkumisen palvelut</li> </ul>	Liiketoiminnan kasvattaminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volkswagen-henkilö- ja hyötyautojen, Audin, SEATin, CUPRAn, Porschen, Bentleyyn ja MANin markkina-aseman vahvistaminen Suomessa</li> <li>Täyssähköautojen, ladattavien hybridien, kevythybridien ja kaasuautojen malliston kasvattaminen</li> <li>Oman jälleenmyyntiverkoston kasvattaminen ja kehittäminen</li> </ul>
	Oman palveluliiketoiminnan kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksityis- ja yritysleasing-palveluiden edelleen kehittäminen</li> <li>K-Lataus-verkoston laajentaminen</li> <li>Uusien liikkumisen palveluiden lisääminen palveluvalikoimaan</li> </ul>
	Paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>K-ryhmän asiakasdatan hyödyntäminen</li> <li>Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja tarjonnan lisääminen</li> </ul>

## Autokauppa

Vuonna 2019 Suomessa ensirekisteröitiin 114 199 henkilöautoa, 14 702 pakettiautoa ja 4 020 kuorma-autoa. Henkilöautomarkkinat laskivat edellisestä vuodesta 5,2 %. Pakettiautomarkkinat laskivat 5,2 % ja kuorma-automarkkinat kasvoivat 3,1 %.

K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 21 505 autoa (ei sisällä matkailuautoja). MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 100 kappaletta.

## Autokauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Kauppojen lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Caara	42	13	616,0	-18,2
K-Auto, maahantuonti	-	-	268,0	8,3
AutoCarrera	3	3	48,0	-23,1
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>45</b>	<b>16</b>	<b>932,0</b>	<b>-12,3</b>

Avainlukuja	2019	2018
Liikevaihto, milj. e	863,9	893,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	26,8	35,2
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,1	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	9,5	20,8
Investoinnit, milj. e	131,3	49,0
Henkilökunta keskimäärin	1 179	835

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	53	50
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	47	47
Vuokraohteet, leasingvelka, milj. €	72	6
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	98	26

## Markkinaosuudet 2019

### Autokauppa, Suomi

- K-Auton markkinaosuus 16,9 % (Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen-pakettiautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)
- Volkswagen-henkilöautot 10,5 %
- Audi 3,2 %
- SEAT 2,2 %
- Porsche 0,2 %
- Volkswagen-pakettiautot 23,0 %
- MAN-kuorma-autot 3,1 % (yli 6 t.)

# NELJÄ SYYTÄ SIJOITTA KESKOON

Kesko on kasvava ja kannattava pohjoiseurooppalainen vähittäiskauppayhtiö, jonka tavoitteena on pitkäjänteinen kassavirran ja osingonmaksukyvyn vahvistaminen.



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

“

Asiakslähtöinen kasvustrategiamme todistetusti toimii, kuten vuoden 2019 ennätystulos osoittaa. Vahva taloudellinen asemamme mahdollistaa jatkossakin investoinnit kasvuun sekä hyvän osingonmaksukyvyn.

## 1 Kannattavan kasvun strategia ja sen toteutuksen vahvat tulokset

Keskon kasvustrategian keskiössä ovat asiakslähtöisyys ja laatu. Haemme kannattavaa kasvua fokusoidusti kolmella strategisella alueella: Suomen päivittäistavarakaupassa, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä Suomen autokaupassa. Kasvua haemme sekä orgaanisesti että yritysostoilla. Lähdimme toteuttamaan nykyistä strategiaamme vuonna 2015, mistä lähtien olemme vuosittain kasvattaneet liikevaihtoa keskimäärin 5,4 % ja liikevoittoa keskimäärin 17,2 %. Keskon ydinliiketoimintojen liikevaihto on kasvanut tällä ajanjaksolla 3,1 miljardia euroa, ja olemme investoineet kasvuun 2,4 miljardia euroa sekä myyneet strategian ytimeen kuulumattomia liiketoimintoja noin 1,0 miljardilla eurolla. Kannattavuuden parantamisen perustana ovat toimialojen asiakslähtöiset kasvustrategiat, kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen sekä pääomien tehokas allokointi. Toimimme yhden yhtenäisen K:n alla ja hyödynnämme eri liiketoimintoihin liittyvät synergiat maksimaalisesti.

## 2 Vahva markkina-asema

Kesko on Pohjois-Euroopan johtavia vähittäiskauppiaita ja suurin toimija Suomessa. Tavoitteenamme on olla eri liiketoiminnoissamme aina kahden suurimman toimijan joukossa skaalahyötyjen saavuttamiseksi. Suomen osuus Keskon liikevaihdosta on noin 78 %, ja yhtiö on Suomen suurin kaupan alan toimija, suurin rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä suurin autokaupassa. Myös ulkomaan toiminnoissa markkinaosuutemme on vahva Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä.

## 3 Omistaja-arvon kasvattamiskyky

Keskon hyvä osingonmaksukyky perustuu liiketoimintojen vahvaan ja vakaaseen kassavirran tuottamiskykyyn. Tavoitteenamme on tasaisesti kasvava ja houkutteleva osinkotuotto. Osinkoa Kesko on jakanut keskeytyksettä vuodesta 1968 ja viimeisten viiden vuoden aikana Keskon osinkotuotto on ollut keskimäärin 5,4 % vuodessa. Keskon B-osakkeen vuotuinen kokonaistuotto on vuoden 2015 alusta lähtien ollut 21,7 %. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi – näiden seurauksena Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto vuonna 2019 oli 9,6 %.

## 4 Vastuullisuus

Teemme pitkäjänteistä ja laaja-alaista vastuullisuustyötä, minkä ansiosta Kesko on mukana maailman arvostetuimmissa kestävä kehityksen indekseissä, kuten Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indekseissä, sekä Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla. Keskon ilmastotyön painopisteenä on uusiutuvan energian hankinta ja oma tuotanto sekä energiatehokkuuden lisääminen. Olemme asettaneet tiukat päästötavoitteet (Science Based Targets) toiminnallemme ja toimitusketjullemme. Tarjoamme aktiivisesti myös asiakkaillemme yhä helpompia tapoja oman hiilijalanjäljen pienentämiseen.



Kesko kestävä kehityksen indekseissä



## TIETOA SIOITTAJILLE

Keskon osakkeet on listattu NASDAQ Helsingissä. Osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Osakkeiden kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA ja KESKOB.

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2019 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31,7 % oli A-osakkeita ja 68,3 % B-osakkeita. Keskon osakepääoma oli 197 282 584 euroa. Joulukuun 2019 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 6 114,7 miljoonaa euroa ja se nousi vuoden 2018 lopusta 1 562,0 miljoonaa euroa.

Yhtiöllä oli vuoden 2019 lopussa noin 41 000 osakkeenomistajaa.

### Yhtiökokous

Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään maanantaina 30.3.2020 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskuksessa, Rautatieläisenkatu 3, Helsinki (Siiven sisäänkäynti).

Varsinaiseen yhtiökokoukseen osallistuminen edellyttää ennakoilmoittautumista. Yhtiön osakasluetteloon merkityn osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen,

→ Lisää tietoa sijoittajille verkkosivuiltamme

→ Lisätietoja yhtiökokouksesta

tulee ilmoittautua viimeistään 25.3.2020 klo 16, mihin mennessä ilmoittautumisen on oltava perillä.

### Osinko

Hallitus ehdottaa 30.3.2020 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2019 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan 2,52 euroa osaketta kohden. Hallitus ehdottaa osingon maksamista kahdessa erässä. Osingon ensimmäisen erän, 1,28 euroa osakkeelta, maksupäiväksi ehdotetaan 8.4.2020.

Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että osakkeenomistajille annettaisiin maksutta kutakin A- ja B-osaketta kohti kolme (3) uutta saman sarjan osaketta (nk. osakesplit 1:4). Jos hallituksen ehdotus hyväksytään, jakautuu osingon toinen erä yhden vanhan ja kolmen uuden osakkeen kesken siten, että kullekin osakkeelle maksetaan 0,31 euroa/osake. Ellei yhtiökokous hyväksy ehdotusta, osingon toisena eränä maksetaan 1,24 euroa/osake.

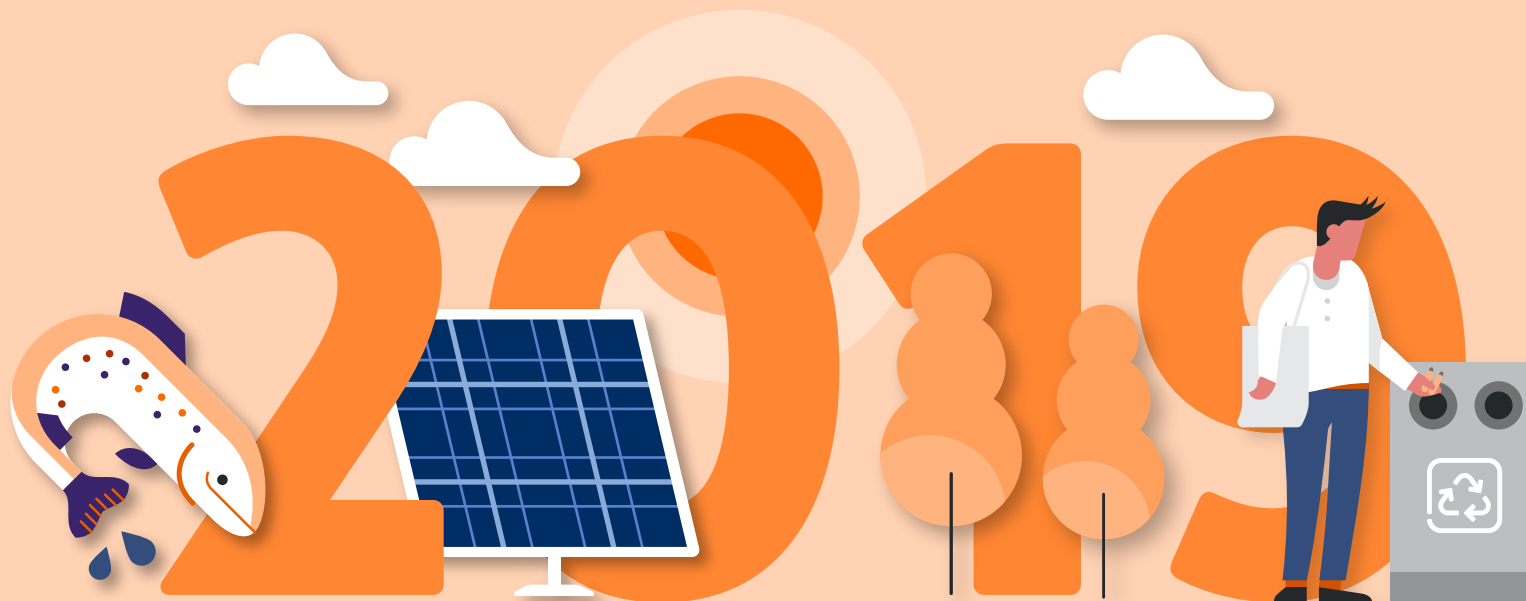
### Keskon sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdetoimintamme tavoitteena on tukea Keskon osakkeen oikeaa arvonmuodostusta antamalla jatkuvasti ja johdonmukaisesti kaikille olennainen yhtiötä koskeva tieto tasapuolisesti kaikille markkinaosapuolille. Haluamme palvella sekä yksityissijoittajia että institutionaalisia sijoittajia ja yhtiötä seuraavia analyytikoita niin Suomessa kuin ulkomailla. Sijoittajasuhteiden yhteystiedot ja lisää tietoa sijoittajille löytyy verkkosivuiltamme.



### VUODEN 2020 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi-maaliskuun 2020 osavuositarkastus 28.04.2020
- Tammi-kesäkuun 2020 puolivuositarkastus 23.07.2020
- Tammi-syyskuun 2020 osavuositarkastus 29.10.2020



KESKON VUOSIRAPORTTI  
**KESTÄVÄ KEHITYS**

# KESTÄVÄ KEHITYS

Keskon vuosiraportti 2019 koostuu neljästä osiosta. Tässä osiossa kuvataan kestävä kehityksen kohokohtia, vastuullisuusohjelman tavoitteita ja saavutuksia sekä esitetään GRI-standardien mukaiset vastuullisuuden tunnusluvut.

Vastuullisuusohjelma on kokonaisuudessaan verkkosivuillamme.

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuillamme:

[+](#) Lue lisää tästä vuosiraportista

[→](#) Lue lisää verkkosivuiltamme



Kohokohdat 2019	3	VASTUULLISUUSTEEMAT	5	KESTÄVÄN KEHITYKSEN JOHTAMISTAPA JA RAPORTOINTI	63
Vastuullisuusstrategia 2018–2022	4	Yhteiskunta	6	Sidosryhmät ja vuorovaikutus	64
		Valikoimat ja hankinta	14	Johtamistapa	67
		Ilmasto ja ympäristö	30	Raportointiperiaatteet	70
		Työyhteisö	48	GRI-indeksi	71
				Riippumattoman varmentajan varmennusraportti	79

# KOHOKOHDAT 2019

## Edistysaskelia vastuullisuustyössämme:

### UUSI ENERGIANKIERRÄTYSJÄRJESTELMÄ MULLISTAA ENERGIATALOUDEN

K-ruokakaupoille kehitettiin uusi energiakierrätysmalli, jonka avulla lämmönkulutus pienenee parhaimmillaan 95 prosenttia ja K-ruokakaupasta tulee energian osalta lähes hiilineutraali. Motiva palkitsi järjestelmän Vuoden Energianerokas 2019 -tunnustuksella.

### K-OSTOKSET AVUKSI VASTUULLISIIN VALINTOIHIIN

Datapohjaisen K-Ostokset-palvelun avulla haluamme auttaa asiakkaitamme ymmärtämään ostostensa vaikutuksia. Ostosten kotimaisuustason seurannan lisäksi rakensimme palveluun hiilijalanjälkimittarin, joka antaa tuoteryhmätasosta tietoa asiakkaan ostoskorin hiilijalanjäljestä. K-Ostoksilla on jo yli 100 000 käyttäjää.



### RAKENSIMME VALTAKUNNALLISEN K-LATAUS-VERKOSTON KAUPPOJEMME YHTEYTEEN

Sähköautojen yleistymisen kannalta keskeistä on, että latausverkosto on tarpeeksi kattava. Sähköautojen latausverkostomme K-Lataus tarjoaa latauksen helposti arjen kauppareissun yhteydessä. K-Lataus nousi vuoden 2019 aikana Suomen suurimmaksi pikalatausverkostoksi.

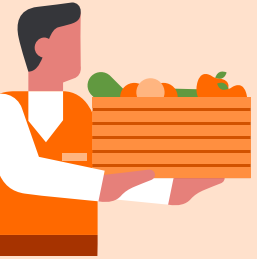
### KESÄPÄIVÄKOTI MAHDOLLISTI SIIRTOTYÖLÄISPERHEIDEN YHDESSÄOLON

Haluamme kantaa vahvemmin vastuuta globaalissa hankintaketjussamme työskentelevien hyvinvoinnista. Avasimme yhdessä lasten oikeuksia ajavan CCR CSR -järjestön kanssa kesäpäiväkodin Kiinan Ningbossa sijaitsevan, Onniselle ja K-Rautoihin työmaavälisillä toimittavan tehtaan yhteyteen.

## Tätä kehitämme:

### HIILINEUTRAALI K 2025

Keväällä 2019 Keskon hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin. Aloitimme valmistella K-ryhmän ilmasto-ohjelmaa ja helmikuussa 2020 asetimme tavoitteeksemme olla Hiilineutraali K vuonna 2025.



### KESTÄVÄT TUOTTEET

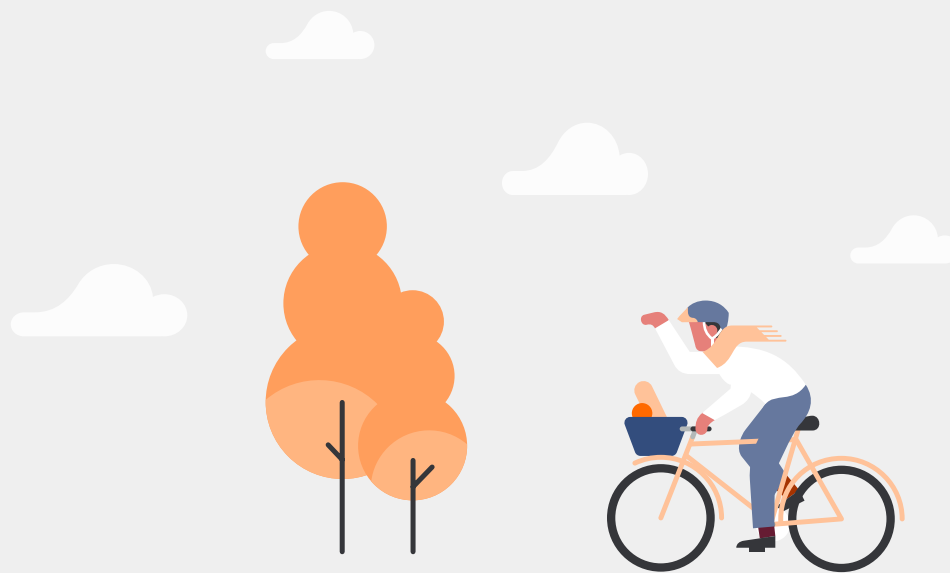
Vuonna 2019 aloitimme laajan työn, jonka tarkoituksena on tunnistaa toimialakohtaisesti ilmaston kannalta kestävä tuote. Määrittelimme kestäviksi sellaiset tuotteet, joiden ilmastovaikutus on verrokkituotetta merkittävästi pienempi tai joilla on merkitystä ilmastonmuutokseen sopeutumisessa.

# VASTUULLISUUSSTRATEGIA 2018–2022

Vastuullisuustyömme keskittyy entistä enemmän asiakkaisiimme. Haluamme mahdollistaa asiakkaillemme kestävän elämäntavan – oli kyseessä arjen ruokailu, liikkuminen tai asuminen.

Keväällä 2019 Keskon hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin.





**VASTUULLISUUSTEEMAT**

## YHTEISKUNTA

Missiomme on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle.

Kesko ja K-kauppiat ovat merkittäviä työllistäjiä, veronmaksajia sekä tuotteiden ja palvelujen tarjoajia. Välillisesti luomme työpaikkoja koko toimitusketjussamme maailmanlaajuisesti – muun muassa tuotekehityksessä, tehtaissa, tiloilla ja logistiikassa.

Haluamme mahdollistaa asiakkaillemme kestävän elämäntavan – oli kyseessä sitten arjen ruokailu, liikkuminen tai asuminen. Tarjoamme tuotteita ja palveluja, joiden avulla asiakkaamme voivat tehdä kestävämpiä valintoja.

### TÄSSÄ OSIOSSA:

Taloudelliset tulokset ja vaikutukset	7
Verot	9
K-kauppiat ja kauppaverkosto	11
Lahjoitukset, sponsorointi ja hyväntekeväisyys	12

### EDISTÄMME NÄITÄ YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEITA:



## Toimintamme tuottaa lisäarvoa eri sidosryhmille

201-1

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

Tässä osiossa esitellään rahavirtoja Keskon ja eri sidosryhmien välillä sekä taloudellisen lisäarvon jakautumista sidosryhmien välillä. Tärkeimmät rahavirrat muodostuvat tuloista, jotka syntyvät asiakkaiden ostoista sekä kauppioiden toiminnasta, ostoista tavarantoimittajilta, osingoista osakkeenomistajille, henkilöstölle maksetuista palkoista sekä veroista ja investoinneista.

## Olemme vakaa osingonmaksaja

Keskolla on noin 41 000 osakkeenomistajaa. Pitkällä aikavälillä Keskon tavoitteena on jakaa tasaisesti kasvavaa osinkoa noin 60–100 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ottaen huomioon yhtiön taloudellinen tilanne ja strategia. Keskon hallitus ehdottaa maaliskuussa 2020 pidettävälle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2019 jaettaisiin osinkoa yhteensä 250 miljoonaa euroa, mikä olisi 74,8 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 80,3 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta. Vuonna 2019 Kesko jakoi osinkoa yhteensä 232 miljoonaa euroa, mikä oli 145,2 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 95,8 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta.

## Keskon toiminnasta syntyvä taloudellinen hyöty eri sidosryhmille

Milj. €		Jatkuvat toiminnot		
		2019	2018	2017
Asiakkaat <sup>1</sup>	Tuotot	11 543	11 173	11 278
<b>Luotu lisäarvo</b>		<b>11 543</b>	<b>11 173</b>	<b>11 278</b>
<b>Lisäarvon jakaminen:</b>				
Toimittajat	Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut	-10 150	-9 920	-10 065
Työntekijät	Palkat, palkkiot ja sosiaalikulut	-775	-694	-738
Luotonantajat	Nettorahoitustuotto/-kulu	-91	-100	2
Omistajat	Osinko	-250 <sup>2</sup>	-232	-219
Julkinen sektori	Verot <sup>3</sup>	-84	-77	-60
Yhteisöt	Lahjoitukset	-2	-2	-2
Liiketoiminnan kehittämiseen		191	148	197

<sup>1</sup> Sisältäen liikevaihdon ja liiketoiminnan muut tuotot

<sup>2</sup> Ehdotus yhtiökokoukselle

<sup>3</sup> Sisältää tuloverot, kiinteistöverot ja omaisuusverot

Tiedot perustuvat tilintarkastetun konsernitilinpäätöksen lukuihin. Kesko otti vuonna 2019 käyttöön uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin ja soveltaa standardia takautuvasti siten, että vuoden 2018 luvut on oikaistu uuden standardin mukaiseksi. Uusi Vuokrasopimukset-standardi muutti vuokrasopimusten kirjanpitoäsitteilyä merkittävästi. Yllä olevassa taulukossa uuden standardin käyttöönotto on pienentänyt ostettuja palveluita -100 milj. euroa (-96 milj. euroa) ja kasvattanut rahoituskuluja 95 milj. euroa (99 milj. euroa) vuosina 2019 ja 2018 verrattuna aiempaan laskentakäytäntöön. Vuoden 2017 luvut eivät pidä sisällään IFRS 16 -standardin vaikutusta.

## Keskon toiminnasta syntyvä taloudellinen hyöty markkina-alueittain vuonna 2019

Milj. €	Ostot	Investoinnit	Palkat ja osakeperusteiset maksut	Henkilösivukulut	Verot <sup>1</sup>	Yhteensä
Muut Pohjoismaat	931	244	101	30	81	1 387
Baltia, Puola ja Valko-Venäjä	824	56	120	15	130	1 145
Muut maat	1 414					1 414
<b>Yhteensä</b>	<b>9 127</b>	<b>686</b>	<b>641</b>	<b>135</b>	<b>1 052</b>	<b>11 641</b>

<sup>1</sup> Verot sisältävät tuloverot, kiinteistöverot, arvonlisäverot, valmisteverot, autoverot, tullit, omaisuusverot sekä ennakonpidätykset



## Investointimme vaikuttavat koko yhteiskuntaan

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

Vuonna 2019 Keskon jatkuvien toimintojen investoinnit olivat 686 miljoonaa euroa (2018: 418 milj. euroa) eli 6,4 % liikevaihdosta (2018: 4,0 %). Kauppapaikkaverkosto on K-ryhmän strateginen kilpailutekijä ja vuonna 2019 kauppapaikkainvestoinnit olivat 228 miljoonaa euroa (2018: 112 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 43,7 % (2018: 46,0 %) kokonaisinvestoinneista. Keskon lisäksi myös K-kauppiat investoivat muun muassa kauppojen kalustoon. Nämä mukaan lukien K-ryhmän kokonaisinvestoinnit Suomeen vuonna 2019 olivat noin 491 miljoonaa euroa.

## Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus

201-4

Kesko-konserni on saanut avustuksia julkiselta sektorilta 2,3 miljoonaa euroa vuoden 2019 aikana. Tämä summa muodostuu pääosin Suomesta (1,6 miljoonaa euroa) ja Ruotsista (0,6 miljoonaa euroa) saaduista avustuksista. Suurin osa Suomesta julkiselta sektorilta saaduista avustuksista liittyy sähköautojen latauspisteiden investointeihin sekä aurinkoenergiainvestointeihin.

## Keskon ja K-kauppioiden tuottama taloudellinen hyöty Suomen maakuntiin vuonna 2019

Maakunta	Keskon tavaraoست	K-kauppioiden suorat tavaraoست	Keskon ja K-kauppioiden investoinnit <sup>1</sup>	Keskon maksamat palkat	K-kauppioiden maksamat palkat	K-kauppioiden maksamat tuloverot	Yhteensä
Ahvenanmaa	46,2	-	0,1	0,2	-	-	46,6
Etelä-Karjala	13,3	7,2	10,2	5,7	13,6	0,7	50,8
Etelä-Pohjanmaa	239,7	15,8	4,6	4,4	13,4	1,1	279,0
Etelä-Savo	50,0	8,7	1,9	3,8	11,6	1,5	77,6
Kainuu	16,2	10,4	2,3	1,2	7,5	1,0	38,6
Kanta-Häme	57,5	17,3	41,2	6,6	13,2	1,1	136,9
Keski-Pohjanmaa	47,2	5,6	0,5	1,9	4,2	0,5	59,8
Keski-Suomi	49,1	18,4	14,7	8,0	20,7	1,8	112,7
Kymenlaakso	43,3	10,3	4,9	7,7	12,7	1,1	80,0
Lappi	20,1	25,0	18,6	5,3	22,9	3,0	94,9
Pirkanmaa	268,3	36,3	30,8	34,0	46,8	4,3	420,5
Pohjanmaa	159,0	12,5	3,1	5,1	11,6	1,1	192,5
Pohjois-Karjala	34,7	20,1	12,0	5,5	11,9	1,6	85,8
Pohjois-Pohjanmaa	141,7	48,5	27,9	18,1	31,3	3,1	270,6
Pohjois-Savo	230,1	35,6	6,7	12,2	22,3	2,0	308,9
Päijät-Häme	125,6	11,9	15,1	9,8	14,4	1,2	178,1
Satakunta	172,8	31,0	9,1	6,9	19,1	1,6	240,6
Uusimaa	3 464,7	179,6	267,2	301,5	152,4	18,3	4 383,7
Varsinais-Suomi	715,2	91,5	20,0	26,4	45,4	5,9	904,4
<b>Yhteensä</b>	<b>5 894,8</b>	<b>585,9</b>	<b>491,2</b>	<b>464,5</b>	<b>475,0</b>	<b>50,8</b>	<b>7 962,1</b>

<sup>1</sup> Sisältää K-kauppioiden kalustoihin liittyvien vuokravastuiden kasvun

Mukana luvuissa ovat ne K-kauppiat, joiden kirjanpito ja palkanlaskenta hoidetaan Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:ssä, eli noin 95 % K-kauppioiden liiketoiminnan kokonaisvolyymistä.

## Olemme merkittävä veronmaksaja

203-2

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

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka ostoilla on taloudellisia vaikutuksia tavarantoimittajiin, kuten työpaikkojen lisääntyminen. Paikalliset ostot vaikuttavat alueelliseen elinkeinotoimintaan. K-ryhmän maksamat palkat, verot ja henkilösivukulut sekä investoinnit vaikuttavat alueelliseen taloudelliseen hyvinvointiin.

Vuonna 2019 Keskon tuloverot Suomeen olivat 65,9 miljoonaa euroa ja muihin maihin 11,8 miljoonaa euroa. Konsernin efektiivinen veroaste oli 17,3 %. Konsernin tuloveroista on kerrottu Taloudellinen katsaus -osiossa konsernitilinpäätöksen [liitetiedossa 2.6.](#)

Kiinteistöveroja ja omaisuusveroja maksoimme vuonna 2019 Suomeen 4,9 miljoonaa euroa ja muihin toimintamaihin 1,0 miljoonaa euroa.

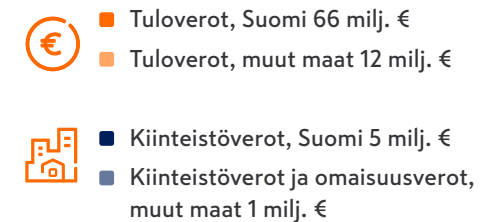
Kesko kerää, raportoi ja edelleen tilittää myös välillisiä veroja kuten arvonlisäveroja ja valmisteveroja. Kesko tilittää arvonlisäveroa veronsaajille tavaroita ja palveluita myyvästä yrityksenä. Vuonna 2019 Keskon maksettavat arvonlisäverot olivat Suomessa 462,4 miljoonaa euroa ja muissa maissa 139,5 miljoonaa euroa. Kesko tilittää autoveroja sekä valmisteveroja muun muassa makeisista, alkoholista ja virvoitusjuomista. Vuonna 2019 Keskon valmisteverot olivat Suomessa yhteensä 71,5 miljoonaa euroa.

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

## Tilitettävät verot 2019



## Maksettavat verot 2019



Periaatteenamme on, että liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot maksetaan aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä. Virossa ja Latviassa yritykset maksavat tuloveroa jaetuista voitoista.

Keskolla on toimintaa ja henkilökuntaa kahdeksassa maassa, joissa se harjoittaa sekä vähittäis- että tukkukauppaa. Keskolla on kiinteä toimipaikka hankintatoimintaan liittyen Kiinassa sekä joitakin muita kiinteitä toimipaikkoja

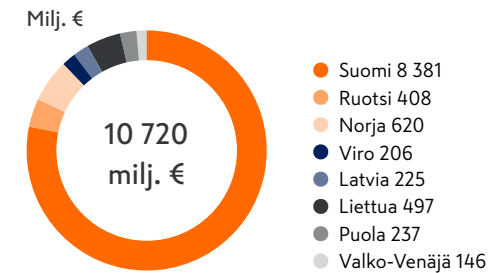
vientiprojekteihin liittyen. Kiinteiden toimipaikkojen verot maksetaan sekä toimintamaassa että Suomessa. Suomessa veroa maksetaan, jos toimintamaan yhteisöverokanta on Suomen verokantaa alhaisempi.

Kesko ei kanavoi tulojaan alhaisen verokannan maihin (veroparatiisit) eikä Keskolla ole tytäryhtiöitä sellaisissa maissa. Luettelo Keskon tytäryhtiöistä löytyy Taloudellinen katsaus -osiosta konsernitilinpäätöksen [liitetiedosta 5.2.](#)

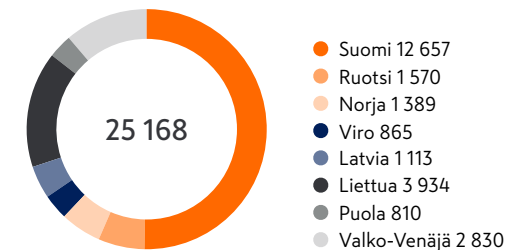
## Verot maittain vuonna 2019

Milj. €, jatkuvat toiminnot	Tuloverot	Kiinteistö- ja omaisuusverot	Autoverot	Tullit	Valmisteverot
Suomi	65,9	4,9	130,1	6,4	71,5
Ruotsi	1,9	0,3	-	0,1	0,1
Norja	2,4	0,1	-	0,0	-
Viro	2,3	0,0	-	0,3	-
Latvia	0,2	0,1	-	0,1	-
Liettua	3,0	0,0	-	2,8	-
Puola	0,1	0,1	-	0,1	-
Valko-Venäjä	2,0	0,4	-	1,4	-
<b>Yhteensä</b>	<b>77,7</b>	<b>6,0</b>	<b>130,1</b>	<b>11,1</b>	<b>71,6</b>

## Liikevaihto maittain, jatkuvat toiminnot



## Henkilöstö maittain, 31.12.2019



## Kattava kauppaverkosto ja lisäpalveluita asiakkaille

203-1

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2019 oli 45 %. Vuoden 2019 lopussa Keskolla oli yhteistyökumppanina yli 1 100 itsenäistä K-kauppiasyrittäjää. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti (pro forma) vuonna 2019 oli 13,3 miljardia euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää noin 43 000 henkilöä.

Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Yritysasiakaskaupan osuus on kasvanut edelleen vuodesta 2018, ja vuonna 2019 sen osuus liikevaihdosta oli 37 %. Oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli 18 %.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

### Lisäpalvelut kaupan yhteydessä

#### TAVOITE

Autamme asiakasta vaivattomaan asiointiin.

#### SAAVUTUKSET 2019

Toimme pakettien nouto- ja lähetyspalvelut yhä useamman suomalaisen lähelle, kun avasimme K-kauppoihin lähes 100 uutta palvelupistettä ja 270 pakettiautomaattia. Avasimme neljä ensimmäistä ruoan verkkokaupan noutopisteautomaattia.

Pilotoimme Mobilepay-mobiilimaksusovellusta onnistuneesti ja valmistauduimme laajaan aloitukseen vuoden 2020 alussa.

#### SUUNNITELMAT 2020

Kehitämme ja ylläpidämme palveluiden verkostoa, jotta kauppa ja asiakkaille tärkeät palvelut löytyvät läheltä myös jatkossa. Laajennamme yhteiskäyttöisten noutopisteautomaattien verkostoa, jolloin asiakas voi saada yhdestä paikasta eri verkkokauppojen tilaukset.

## K-ruokakauppojen sijoittuminen kunnittain 31.12.2019



● 10 kauppa tai enemmän	22 kpl 7,1 %
● 7-9 kauppa	17 kpl 5,5 %
● 5-6 kauppa	24 kpl 7,7 %
● 3-4 kauppa	37 kpl 11,9 %
● 2 kauppa	55 kpl 17,7 %
● 1 kauppa	114 kpl 36,7 %
● Ei K-ruokakauppaa	42 kpl 13,5 %

K-ryhmällä on Suomessa kattava K-ruokakauppaverkosto. Suurimmasta osasta Suomen kuntia löytyy K-ruokakauppa. K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta.

Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella kaupat voivat tarjota yleishyödyllisiä palveluita, joiden saatavuus muuten saattaa olla hankalaa.

Vuonna 2019 K-kaupoissa oli:

- Kaikissa K-ruokakaupoissa käteisen rahan nostopalvelu
- Paketti- ja postipalveluita lähes 1 000 kaupassa
- Sähköautojen latausmahdollisuus lähes 80 kaupan yhteydessä
- Yli 410 Rinki-ekopistettä kauppojen yhteydessä

## Noudatamme kilpailuoikeudellisia säännöksiä

206-1

Vuodelta 2019 ei ole raportoitavia kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin tai määräävän aseman väärinkäyttöön liittyviä viranomaispäätöksiä tai oikeustoimia.

## Poliittinen tuki

415-1

Emme jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille.

## Asiakkaiden yksityisyyden suoja on meille ensiarvoisen tärkeää

418-1

Vuonna 2019 emme saaneet viranomaisilta tai asiakkailta yhtään valitusta yksityisyyden suojan rikkomisesta.

## Noudatamme aina lakia

419-1

Vuonna 2019 ei ollut lakien ja säädösten rikkomuksia sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta.

## Antamalla tukea lisäämme hyvinvointia yhteiskunnassa

201-1

Tuemme valtakunnallisia hankkeita, jotka liittyvät lasten ja nuorten arkeen, edistävät elämisen laatua ja kestävästä kehitystä sekä tuottavat iloa mahdollisimman monelle.

## Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin

1 000 €	2019	2018	2017
Kansalais-, ympäristö- ja muut järjestöt	164	299	231
Urheilu (aikuiset)	597	603	1 145
Nuorisourheilu ja muu nuorisotyö	572	203	144
Tiede, tutkimus ja koulutus	36	69	50
Kulttuuri	71	45	32
Terveys	792	596	459
Veteraanijärjestöt ja maanpuolustus	7	22	113
<b>Yhteensä</b>	<b>2 238</b>	<b>1 836</b>	<b>2 174</b>



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

### Lahjoitukset, sponsorointi ja hyväntekeväisyyskampanjat

#### TAVOITE

Olemme ensisijaisesti mukana tukemassa valtakunnallisia hankkeita, jotka liittyvät lasten ja nuorten arkeen, edistävät elämisen laatua ja kestävästä kehitystä sekä tuottavat iloa mahdollisimman monelle.

#### SAAVUTUKSET 2019

Kokosimme asiakkaiden kanssa ennätyspotin vuoden 2019 Roosa nauha -kampanjalle: reilu 770 000 euroa suomalaiselle syöpätutkimukselle.

Olimme viidellä paikkakunnalla mukana peruskoulun kuudensille luokille suunnatussa Yrityskylä-toiminnassa, joka kehittää nuorten työelämätaitoja sekä lisää nuorten tietoa yrittäjyydestä ja kaupan alasta.

#### SUUNNITELMAT 2020

Suomen Koripalloliitto ja K-ryhmän päivittäistavaratoimiala ovat solmineet monivuotisen jatkon yhteistyölleen. Lasten liikuttamiseen keskittyneessä yhteistyössä järjestetään alakoululaisille suunnattuja Pikkusudet-tapahtumia ja Pirkka Street Basket -kiertue. Uutena pilottihankkeena käynnistyy muun muassa yläkoululaisten liikkumisen lisääminen koripallon avulla.



# Kalapolut

K-ryhmän ja WWF:n K-Kalapolut-yhteistyö on oiva esimerkki yrityksen ja ympäristöjärjestön mahdollisuuksista luoda yhdessä uusia toimintamalleja ja edistää luonnon monimuotoisuutta.

Onnisen ja sen yhteistyökumppanin lahjoittaman erikoisvalmisteisen tierummun ansiosta taimenkanta liikkuu esteettömästi ja vahvistuu Hollolan Ylösjoella.

**Yli  
200**

kunnostettua  
kutusoraikkoa

**Yli  
80 km**

elin- ja  
kutu ympäristöä  
avattu

**Yli  
800**

talkoolaista  
ilmoittautunut



## KUTEMINEN KUULUU KAIKILLE

Jo kolme vuotta jatkuneen K-ryhmän ja WWF:n yhteistyön aikana on järjestetty 22 K-Kalapolut-talkoot ympäri Suomea. Kalojen vaellusta ja kutemista estävien nousuesteiden poiston lisäksi talkoissa rakennetaan talkootyönä puroihin ja jokiin taimenille sopivia kutusoraikkoja ja elinympäristöjä. Yhteisöllinen talkootapahtuma kokoaa yhteen paikalliset toimijat, alueen K-kaupat, asiakkaat ja muut vapaaehtoiset talkoolaiset.

K-Kalapolut-yhteistyön tulokset näkyvät jo: uhanalainen taimen on palannut useisiin ensimmäisten kausien kohteisiin. Yhteistyö jatkuu vuoden 2021 loppuun asti.

## VALIKOIMAT JA HANKINTA

Tuotteemme ovat tutkittuja, turvallisia ja vastuullisesti valmistettuja. Tuemme paikallista tuotantoa ja tarjoamme lähellä tuotettuja tuotteita.

Suurin osa ostoistamme on Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta. Globaaleissa hankinnoissa kiinnitämme erityistä huomiota hankintaketjujen ihmisoikeuskysymyksiin ja ympäristövaikutuksiin.

Edistämme hankintaketjujemme vastuullisuutta kestävän kehityksen linjauksilla, tavarantoimittajien tehdasauditoinneilla, vastuullisuuskoulutuksilla ja yhteistyöllä kansainvälisten järjestöjen kanssa.



### TÄSSÄ OSIOSSA:

Kestävän kehityksen linjaukset	16
Hankinnat Suomesta ja muista maista	18
Tavarantoimittajien auditoinnit ja sertifiointit	20
Kestävät valikoimat	24
Ihmisoikeuksien edistäminen	26

### EDISTÄMME NÄITÄ YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEITA:



# KESTÄVÄÄ HANKINTAA GLOBAALISTI

Edistämme hankintaketjumme vastuullisuutta kestävä kehityksen linjauksilla, tavarantoimittajien tehdasauditoinneilla, vastuullisuuskoulutuksilla ja yhteistyöllä kansainvälisten järjestöjen kanssa.



Kala- ja äyriäislinjaus



Soijalinjaus



**SUOMI**  
Ostot Suomesta\*  
**5,9 miljardia euroa**

eli  
**81 %**  
kaikista ostoista.

Tuottajalle kiitos



Lähirooka-treffit



Puu- ja paperilinjaus



Reilun kaupan yhteistyö



Kaakaolinjaus



Puuvilla-  
linjaus



Bangladesh  
Accord



Tavarantoimittajien  
vastuullisuus-  
koulutukset



Palmuöljy-  
linjaus

Sosiaalisen vastuun  
auditoinnit tehtailta



\* Vuonna 2019 Kesko-konsernin suomalaisten yhtiöiden tavarastot olivat yhteensä 7,3 miljardia euroa. Näistä ostoista 81,0 % tehtiin Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta ja 19,0 % muualta.





VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

## Hankintaa ohjaavat kestävän kehityksen linjaukset - 1 (2)

### TAVOITE

### SAAVUTUKSET 2019



#### Kala- ja äyriäislinjaus

Valikoimissamme ei ole WWF:n Kalaoppaassa punaisella liikennevalolla merkittyjä lajeja. Suosimme valikoimapäätöksissä kestäviä kalakantoja ja MSC- ja ASC-sertifioituja toimittajia.

WWF:n Kalaoppaaseen pohjautuva kala- ja äyriäislinjauksemme on ollut voimassa jo 11 vuoden ajan. Keskon päivittäistavarakaupan vähittäismyyntivalikoimassa oli 200 (2018: 200) MSC-sertifioitua kalatuotetta ja 30 (9) ASC-sertifioitua tuotetta. Kespron HoReCa-valikoimissa oli 226 (2018: 168) MSC-sertifioitua tuotetta ja 25 (9) ASC-sertifioitua tuotetta. Vuonna 2019 viidelle K-Supermarketin kalatiskille myönnettiin kestävää kalastusta ja vesiviljelyä edistävä MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti.



#### Palmuöljylinjaus

Vuoteen 2020 mennessä omien elintarviketuotemerkkiemme sisältämä palmuöljy on 100 % vastuullisesti tuotettua (CSPO).

Vuonna 2019 myytyjen Kespron Menu-elintarviketuotteiden palmuöljystä 100 % (2018: 99,2 %) oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO), josta fyysisesti jäljitettävää palmuöljyä (Identity Preserved) 0,2 %, erilliskäsiteltyä palmuöljyä (Segregated) 88,3 %, massabalanssipalmuöljyä (Mass Balance) 9,5 % ja RSPO-krediiitejä 2,0 %. Vuonna 2019 myytyjen Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden palmuöljystä 100 % (2018: 67 %) on vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO), josta erilliskäsiteltyä palmuöljyä (Segregated) 34 %, massabalanssipalmuöljyä (Mass Balance) 60 % ja RSPO-krediiitejä 6 %.



#### Soijalinjaus

Vuoteen 2020 mennessä omien elintarviketuotemerkkiemme soijaperäiset ainesosat ja eläinperäisten tuotteiden tuotannossa käytetty soijarehu on 100 % vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa.

Vuonna 2019 myydyissä Kespron Menu-, Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteissa ainesosana käytetty soja ja eläinperäisten tuotteiden tuotannossa käytetty soijarehu oli 100 % vastuullisesti tuotettua.



#### Puu- ja paperilinjaus

Vuoteen 2025 mennessä Keskon valikoimissa olevat puu- ja paperituotteet ovat 100 % kestävää alkuperää, FSC- tai PEFC-sertifioituja tai kierrätettyä materiaalia. Päivittäistavarakaupassa linjaus koskee omia tuotemerkkejä.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupalla on PEFC-sertifikaatti, joka kattaa kuusi- ja mäntysahatavaran ja niiden jalosteiden sekä MDF-levyjen tukkukaupan Suomessa (prosenttimenetelmä). Vuonna 2019 keskimääräinen PEFC-sertifiointiprosentti oli: mänty 88,9 % (2018: 88,5 %) ja kuusi 83,4 % (85,6 %). Päivittäistavarakaupan Pirkka- ja K-Menu-tuotemerkkien puu- ja paperituotteista 24 % (2018: 51 %) sisälsi kestävää raaka-ainetta, joista FSC-sertifioituja tuotteita oli 48 %, PEFC-sertifioituja 45 % ja kierrätetystä materiaalista 8 %. Kespron Menu-tuotemerkkin puu- ja paperituotteista 31 % (2018: 17 %) sisälsi kestävää raaka-ainetta, joista FSC-sertifioituja tuotteita oli 71 % ja PEFC-sertifioituja 29 %.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

## Hankintaa ohjaavat kestävän kehityksen linjaukset - 2

### TAVOITE

### SAAVUTUKSET 2019



#### Muovi- linjaus

Vuoden 2025 loppuun mennessä kaikki omien tuotemerkkiemme pakkaukset ovat kierrätettäviä, uudelleen käytettäviä tai biohajoavia.

Tavoitteenamme on vähentää muovin määrää omien tuotemerkkiemme pakkauksissa 20 % vuoden 2025 loppuun mennessä.

Vuoden 2019 aikana teimme pakkauskehitysmuutoksia 26:een omien tuotemerkkien tuotteeseen. Esimerkiksi 10 Pirkka-juomatiivistepulloa muutettiin pantilliseksi. Lisäksi 16:n tuotteen pakkauksessa parannettiin pakkausmateriaalin kierrätettävyyttä: 11:ssä tuotteessa luovuttiin mustasta muovista, kolmessa siirryttiin pla-muovista r-pet-muoviin ja uusien Pirkka Parhaat -kukkakimppujen pakkausmateriaaliksi vaihdettiin paperikääre muovin sijaan.

Vuoden 2019 loppuun mennessä olimme vähentäneet muovin määrää Keskon päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkiemme pakkauksissa (100 tonnia) 3 %. Etenemme aikataulussa kohti tavoitetta.



#### Eläinsuojelu- linjaus

Valikoimapäätöksiä tehdessämme otamme huomioon tuotantoeläinten hyvinvoinnin. Vuodesta 2026 alkaen emme hyväksy Keskon valikoimiin virikehäkkikananmunia. Vuonna 2019 päivitimme eläinsuojelulinjausta siten, ettemme hyväksy virikehäkkikananmunia omien tuotemerkkiemme ainesosissakaan vuodesta 2026 alkaen.

Vuonna 2019 myimme noin 230 miljoonaa kananmunaa, joista 57 % oli virikehäkkikananmunia ja 43 % vapaan kanan munia, luomukananmunia ja ulkokananmunia.



#### Kaakao- linjaus

Keskon omien tuotemerkkien kaakaojuomissa, suklaamakeist tuotteissa ja suklaaleivontatuotteissa käytetty kaakao on 100 % kestävä alkuperää vuoden 2020 loppuun mennessä. Muiden kaakaota sisältävien omien tuotemerkkien osalta kaakao on 100 % kestävä alkuperää vuoden 2025 loppuun mennessä.

Vuonna 2019 myydyistä Pirkka- ja K-Menu-kaakaojuomista, -suklaamakeist tuotteista ja -suklaaleivontatuotteista 78 % sisälsi kestävä kaakaota. Kestävä kaakaota sisältävistä tuotteista UTZ -sertifioituja oli 80 % ja Reilu kauppa -sertifioituja 20 %. Kespron Menu Reilun kaupan kaakaojuomajauhe oli 100 % kestävä alkuperää.



#### Puuvilla- linjaus

Vuoden 2024 loppuun mennessä hankimme kestävämpänä puuvillana 100 % omien vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkeissä olevasta puuvillasta. Omia vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkejä ovat K-Citymarketin mywear-vaatteet ja myhome-kodintekstiilit, Pirkka-sukat sekä K-Raudan PROF-työvaatteet ja Cello-sisustustekstiilit. Kestävä puuvilla on sertifioitua luomupuuvillaa, kierrätettyä puuvillaa sekä Better Cotton Initiative -aloitteen ja Reilun kaupan mukaista puuvillaa.

Valmistelimme maaliskuussa 2020 julkaistavaa puuvillalinjausta ja asetimme tavoitteet kestävämmän puuvillan edistämiseksi omien vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkeissä. Kesko on Better Cotton Initiative (BCI) -aloitteen jäsen maaliskuusta 2020 alkaen. The Better Cotton Initiative (BCI) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on tehdä puuvillan tuotannosta parempaa puuvillan tuottajille, ympäristölle ja alan tulevaisuudelle.

## Suurin osa ostoista suomalaisilta tavarantoimittajilta

204-1

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan saavat tavarantoimittajat. Kotimaisten tuotteiden ja palveluiden ostaminen tuo taloudellista hyötyä Suomeen ja edistää paikallista työtä.

Kesko arvioi tuottamaansa taloudellista hyötyä raportoimalla ostot toimintamaittain ja yhtiön kotimaan mukaan. **Kesko raportoi myös sekä Keskon että K-kauppiainden suorat tavarat ostot Suomessa maakunnittain.**

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 85 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta vuonna 2019 ostettiin 9,1 miljardilla eurolla. Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta olivat 6,0 miljardia euroa eli 65,3 % (2018: 65,7 %) konsernin kaikista ostoista.

Keskolla oli vuonna 2019 noin 21 700 sellaista tavarantoimittajaa, joilta ostettiin vuoden aikana vähintään 1 000 eurolla. Näistä noin 9 600 toimi Suomessa, noin 10 000 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 2 100 muualla.

Kymmenen suurimman tavarantoimittajan osuus konsernin tavarastoista oli 25,1 % (2018: 26,3 %) ja sadan suurimman 57,1 % (2018: 59,3 %). Kymmenen suurimman joukossa oli kuusi suomalaista elintarvikealan yritystä, kolme Suomessa toimivaa tuontiyritystä ja yksi saksalainen autovalmistaja.

Kesko-konsernin suomalaisten yhtiöiden tavarat ostot olivat yhteensä 7,3 miljardia euroa. Näistä ostoista 81,0 % tehtiin Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta ja 19,0 %

muualta. Osa Suomessa toimivista tavarantoimittajista on maahantuontiyrityksiä, joiden toimittamien tavaroiden alkuperää ei voida tilastoida luotettavasti.

## Keskon ostot vuonna 2019 yhtiöiden kotimaiden ja tavarantoimittajien kotimaiden mukaisesti jaoteltuina

### Tavarantoimittajan kotimaa

Yhtiön kotimaa	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Valko-Venäjä	Muut maat	Yhteensä
Suomi	5 895	183	12	35	3	12	29	9	1 103	7 281
Ruotsi	12	263	4	2	-	0	2	-	12	295
Norja	3	6	460	-	-	0	-	-	5	475
Viro	23	1	0	77	4	2	9	-	30	146
Latvia	15	1	-	9	82	14	14	0	45	180
Liettua	8	2	-	22	47	109	51	4	165	409
Puola	1	0	0	-	-	-	225	-	12	238
Valko-Venäjä	0	-	-	-	0	0	4	58	41	103
<b>Yhteensä</b>	<b>5 958</b>	<b>456</b>	<b>476</b>	<b>146</b>	<b>136</b>	<b>138</b>	<b>333</b>	<b>72</b>	<b>1 414</b>	<b>9 127</b>

## Keskon ostot toimintamaittain vuonna 2019

	Tavarantoimittajien toimintamaissa	Ostot tavarantoimittajilta		Tavarantoimittajien muissa maissa	Ostot tavarantoimittajilta	
	kpl	milj. €	%	kpl	milj. €	%
Suomi	9 386	5 895	81,0	1 982	1 386	19,0
Ruotsi	2 716	263	89,0	215	32	11,0
Norja	2 392	460	96,9	139	15	3,1
Viro	1 046	77	52,4	457	70	47,6
Latvia	1 220	82	45,5	555	98	54,5
Liettua	409	109	26,7	201	300	73,3
Puola	966	225	94,6	58	13	5,4
Valko-Venäjä	-	58	56,4	-	45	43,6
<b>Yhteensä</b>	<b>18 135</b>	<b>7 169</b>	<b>78,5</b>	<b>3 607</b>	<b>1 958</b>	<b>21,5</b>

### Tuemme paikallisia tuottajia

Kesko kasvattaa aktiivisesti paikallisten ostojen määrää ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. K-kauppiaiden suorat ostot maakunnista vuonna 2019 olivat yhteensä 585,9 miljoonaa euroa.

Kotimaisilla ruoantuottajilla on keskeinen rooli K-ryhmän päivittäistavarakaupassa ja lähiruoan osuus valikoimissa on kasvussa. Lähiruoan tietä kaupan hyllyille on jo vuosia vauhditettu K-ryhmässä Lähiruokatreffeillä eri puolilla Suomea. K-ryhmän ja Ruokatiedon järjestämät tapahtumat tuovat yhteen kauppiat ja pientuottajat. Vuosien 2014–2019 aikana on järjestetty yhteensä

36 Lähiruokatreffit ympäri Suomea ja niihin on osallistunut yli 500 tuottajaa ja 1 500 kaupan edustajaa.

Tuottajalle kiitos -tuotteet ovat yksi keinoista, joilla K-ryhmä tukee suomalaista maataloutta. Tuottajalle kiitos -toimintamallin tarkoituksena on lisätä suomalaisen ruoan ja sen tuottajien arvostusta. Toimintamallissa tuotteiden kuluttajahinta voi olla hieman korkeampi, mikä osaltaan mahdollistaa K-ryhmän tuottajille maksaman ylimääräisen tuen. Lisäosuus tilitetään suoraan tuottajille. Vuoden 2019 loppuun mennessä Tuottajalle kiitos -tuotteilla on kertynyt viljelijöille maksettavaa lisäosuutta 2,94 miljoonaa euroa.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

### Paikallinen tuotanto

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Tuemme paikallisia tuottajia	Tuottajalle kiitos -tuotteiden lukumäärä oli 64 vuonna 2019. Vuonna 2019 myydyistä Tuottajalle kiitos -tuotteista kertyi ruoantuottajille tilitettävää lisäosuutta yli 1,57 miljoonaa euroa.  Vuonna 2019 järjestimme yhteensä viisi Lähiruokatreffit-tapahtumaa, joissa yhteensä 150 eri tuottajaa ja yhteensä 380 kaupan edustajaa rakensivat yhteistyötä.	Tavoitteenamme on tuplata Tuottajalle kiitos -tuotteiden lukumäärä vuoden 2020 aikana.  Jatkamme Lähiruokatreffit-tapahtumien järjestämistä vuonna 2020.

## Työ globaalien hankintaketjujen läpinäkyvyyden edistämiseksi

414-1 414-2

Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjuna ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Hyödynnämme hankintamaiden riskiarvioinnissa **amforin riskimaaluokitusta**, joka perustuu Maailmanpankin julkaisemiin Worldwide Governance -indikaattoreihin.

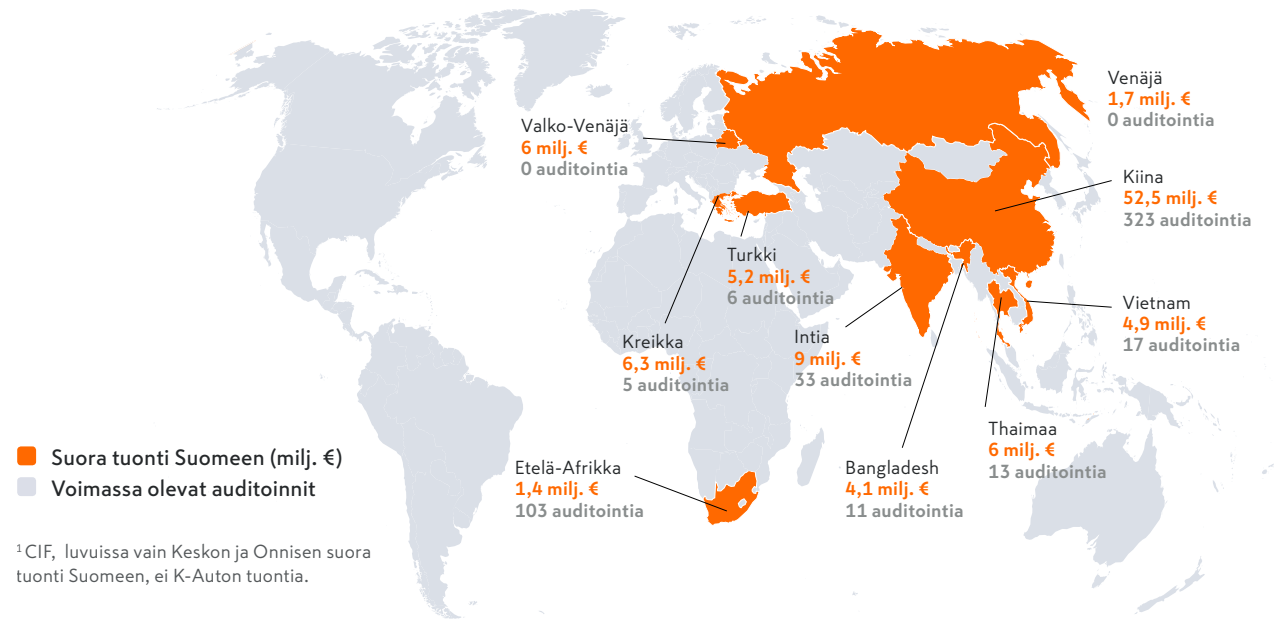
Vuonna 2019 suorat ostot riskimaiden tavarantoimittajilta olivat yhteensä 104 miljoonaa euroa (2018: 105 miljoonaa euroa) eli noin 1,1 % (2018: 1,2 %) Keskon kaikista ostoista. Suoran riskimaatuonnin osuus Keskon tuonnista Suomeen oli noin 13,9 % (2018: 14,5 %). Luvut koskevat suoria ostoja Suomesta; muiden toimintamaiden suoraa riskimaatuontia ei ole tilastoitu.

Julkaisemme riskimaissa sijaitsevat omien tuotemerkkien ja oman maahantuonnin vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen valmistustehtaat ja tehtaiden osoitteet **verkkosivuillamme** vuosittain toimitusketjun läpinäkyvyyden edistämiseksi.

## Riskimaatoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi

Kesko on kestävää liiketoimintaa edistävän amfori-järjestön jäsen. Edistämme hankintaketjumme sosiaalista vastuuta amfori BSCI:n avulla. Hyödynnämme riskimaatoimittajien arvioinnissa kansainvälisiä sosiaalisen vastuun auditointi- ja sertifiointijärjestelmiä, ensisijaisesti amfori BSCI -auditointia. Kesko on sitoutunut edistämään amfori BSCI Code of Conductin periaatteita hankintaketjussaan. Konserniohjeistuksen mukaisesti

## Keskon suoran tuonnin ja sosiaalisen vastuun auditointien määrä, 10 suurinta riskituontimaata<sup>1</sup>



tavarantoimittajasopimukseen tulee lisätä amfori BSCI Code of Conduct -toimintaohjetta koskevat sopimuslausekkeet.

Hyväksymme myös muita **sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä**, jos niiden kriteerit vastaavat amfori BSCI -auditoinnin tasoa ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli. Osana Keskon päivittäistavarakaupan ja ICA Global Sourcingin hankintayhteistyötä Kesko hyväksyy myös ICA Social Audit -auditoinnin. Tällöin edellytämme tavarantoimittajan siirtymistä muun Keskon hyväksymän

kolmannen osapuolen suorittaman auditoinnin piiriin viimeistään kahden ICA Social Auditin -auditoinnin jälkeen.

Periaatteenamme on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Keskon päivittäistavarakauppa sekä rakentamisen ja talotekniikan kauppa edellyttävät, että kaikilla niiden riskimaatoimittajilla on hyväksytty auditointi yhteistyön alkaessa.

Osa Keskon tavarantoimittajista on myös itse amforin jäseniä ja edistää amfori BSCI -auditointeja omassa toimitusketjussaan.

### amfori BSCI -auditointien tulokset

Vuoden 2019 aikana yhteensä 180:lle (2018: 190) Keskon tavarantoimittajien tehtaalle tai viljelmälle tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi. Lisäksi 172:lle (2018: 135) tavarantoimittajien tehtaalle tai viljelmälle suoritettiin amfori BSCI -seuranta-auditointi.

Keskon tavarantoimittajien tehtaiden ja viljelmien amfori BSCI -auditointien tulokset vuodelta 2019 on esitetty sivulla 22. Eniten puutteita auditoinneissa esiintyi työaikasäännösten noudattamiseen, tehtaan johtamiskäytäntöihin ja työntekijöiden suojeluun liittyvissä asioissa. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin.

Amfori BSCI -toimintamallin mukaan tehtaalle suoritetaan kahden vuoden välein täysi auditointi, jossa jokainen auditointiprotokollan osa-alue arvioidaan. Jos tehdään auditointitulokset on C, D tai E, tulee tehtaalla järjestää 12 kuukauden sisällä seuranta-auditointi, jossa arvioidaan täydessä auditoinnissa löytyneet puutteet ja niiden korjaustoimenpiteet.

Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu auditointiraportissa määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. Vuonna 2019 jouduimme lopettamaan yhteistyön 9 tehtaan kanssa, koska emme päässeet tehtaiden kanssa yksimielisyyteen tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.



### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Toimitusketju

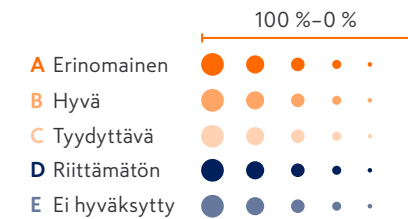
TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019
Oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu on varmennettu.	Yhteensä 180:lle (2018: 190) Keskon riskimaatoimittajien tehtaalle tai viljelmälle tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi. Lisäksi 172:lle (2018: 135) tavarantoimittajien tehtaalle tai viljelmälle suoritettiin amfori BSCI -seuranta-auditointi. Vuoden 2020 alussa Keskon riskimaatavarantoimittajilla oli yhteensä 733 (2018: 585) voimassa olevaa sosiaalisen vastuun auditointia.
Varmennamme omien tuotemerkkien, Pirkka- ja K-Menu-elintarvikkeiden, ainesosien (tier 2-3) vastuullisuuden.	Vuosina 2015-2018 Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden ainesosien alkuperän selvitystyö ja riskianalyysi tehtiin yhteensä 2 240:lle omien tuotemerkkien elintarviketuotteelle. Vuonna 2019 muokkasimme ainesosien riskianalyysiä ja päätimme keskittyä riskianalyysissä riskimaaperäisiin pääainesosiin Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteissa. Teimme riskikartoituksen 904:lle Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteen pääainesosalle.
Tunnistamme ja huomioimme vesiriskit toimitusketjussamme.	Vuonna 2019 aloitimme Pirkka-miniluumutomaatin <b>hankintaketjun vesiriskin</b> arvioinnin.

### Riskimaatavarantoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinnit ja sertifiointit

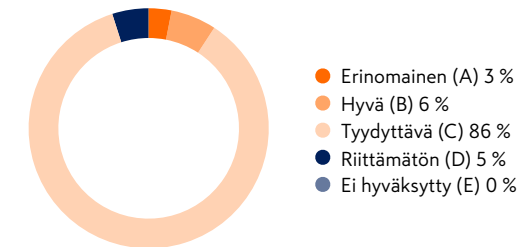
Sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmä	Voimassa 1.1.2020, kpl	Voimassa 1.1.2019, kpl
amfori BSCI	347	300
SMETA	177	136
SIZA	100	54
SA8000	15	12
Reilu kauppa	28	21
Rainforest Alliance	22	14
Fair for Life	4	1
For Life	10	12
ICA Social Audit	22	26
ICTI	8	8

## amfori BSCI -auditointitulosten jakauma osa-alueittain 2019, tädet auditoinnit

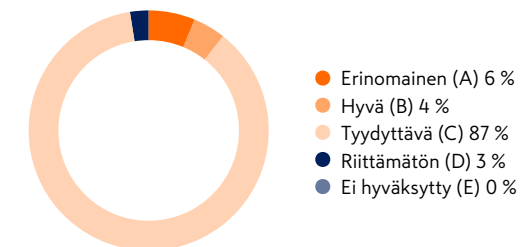
Tädet auditoinnit	A		B		C		D		E	
	Erinomainen		Hyvä		Tyydyttävä		Riittämätön		Ei hyväksytty	
Sosiaalinen laadunvalvontajärjestelmä ja kerrannaisvaikutukset	●	2 %	●	10 %	●	12 %	●	75 %	●	1 %
Työntekijöiden osallistuminen ja suojele	●	43 %	●	34 %	●	21 %	●	2 %	●	0 %
Järjestäytymis- ja neuvottelu oikeus	●	100 %								
Syrjäntäkielto	●	91 %	●	5 %	●	4 %				
Oikeudenmukainen korvaus	●	38 %	●	53 %	●	7 %	●	1 %	●	1 %
Kohtuulliset työajat	●	13 %			●	3 %	●	82 %	●	2 %
Työterveys ja -turvallisuus	●	61 %	●	27 %	●	4 %	●	6 %	●	2 %
Lapsityön kielto	●	99 %	●	1 %						
Nuorten työntekijöiden erityinen suojele	●	99 %	●	1 %						
Epävakaisten työsuhteiden kielto	●	95 %	●	4 %			●	1 %		
Pakkotyön kielto	●	99 %	●	1 %						
Ympäristön suojele	●	67 %	●	21 %	●	11 %	●	1 %		
Eettinen liiketoiminta	●	88 %	●	10 %	●	2 %				



## amfori BSCI -auditointitulokset 2019, tädet auditoinnit



## amfori BSCI -auditointitulokset 2019, seuranta-auditoinnit



Niiden toimittajien osalta, joille on suoritettu useampi kuin yksi amfori BSCI -auditointi vuoden 2019 aikana, esitetään ainoastaan viimeisimmän auditoinnin tulos.

## Seuranta-auditoinnit

Sosiaalinen laadunvalvontajärjestelmä ja kerrannaisvaikutukset	●	4 %	●	7 %	●	8 %	●	80 %	●	1 %
Työntekijöiden osallistuminen ja suojele	●	58 %	●	29 %	●	11 %	●	2 %		
Järjestäytymis- ja neuvottelu oikeus	●	99 %	●	1 %						
Syrjäntäkielto	●	94 %	●	4 %	●	2 %				
Oikeudenmukainen korvaus	●	40 %	●	52 %	●	7 %			●	1 %
Kohtuulliset työajat	●	15 %		0 %	●	5 %	●	79 %	●	1 %
Työterveys ja -turvallisuus	●	70 %	●	23 %	●	1 %	●	5 %	●	1 %
Lapsityön kielto	●	99 %	●	1 %						
Nuorten työntekijöiden erityinen suojele	●	99 %	●	1 %						
Epävakaisten työsuhteiden kielto	●	96 %	●	4 %						
Pakkotyön kielto	●	99 %	●	1 %						
Ympäristön suojele	●	73 %	●	16 %	●	11 %				
Eettinen liiketoiminta	●	91 %	●	7 %	●	2 %				

### Tavarantoimittajien vastuullisuuskoulutukset

Tavarantoimittajien vastuullisuustietoisuuden lisääminen on tärkeää hankintaketjujen sosiaalisen vastuun edistämiseksi. Järjestämme vuosittain tavarantoimittajille vastuullisuuskoulutusta sekä itse että yhteistyökumppaneiden kautta.

Osana ICA Global Sourcing (IGS) -hankintayhteistyötä Kesko ja IGS järjestivät paikallisille tavarantoimittajille suunnatun vastuullisuuskoulutuksen Intiassa vuonna 2019. Koulutustilaisuudessa käsiteltiin Keskon sosiaalisen vastuun vaatimuksia tavarantoimittajille, tehtaiden auditointiprosessia sekä tuotelaadun ja turvallisuuden vaatimuksia. Koulutukseen osallistui neljä tavarantoimittajaa.

Vuonna 2019 Kesko antoi vastuullisuuskoulutusta kahdelle Kenkäkeskon sekä yhdelle rakentamisen ja talotekniikan kaupan tavarantoimittajalle Kiinassa.

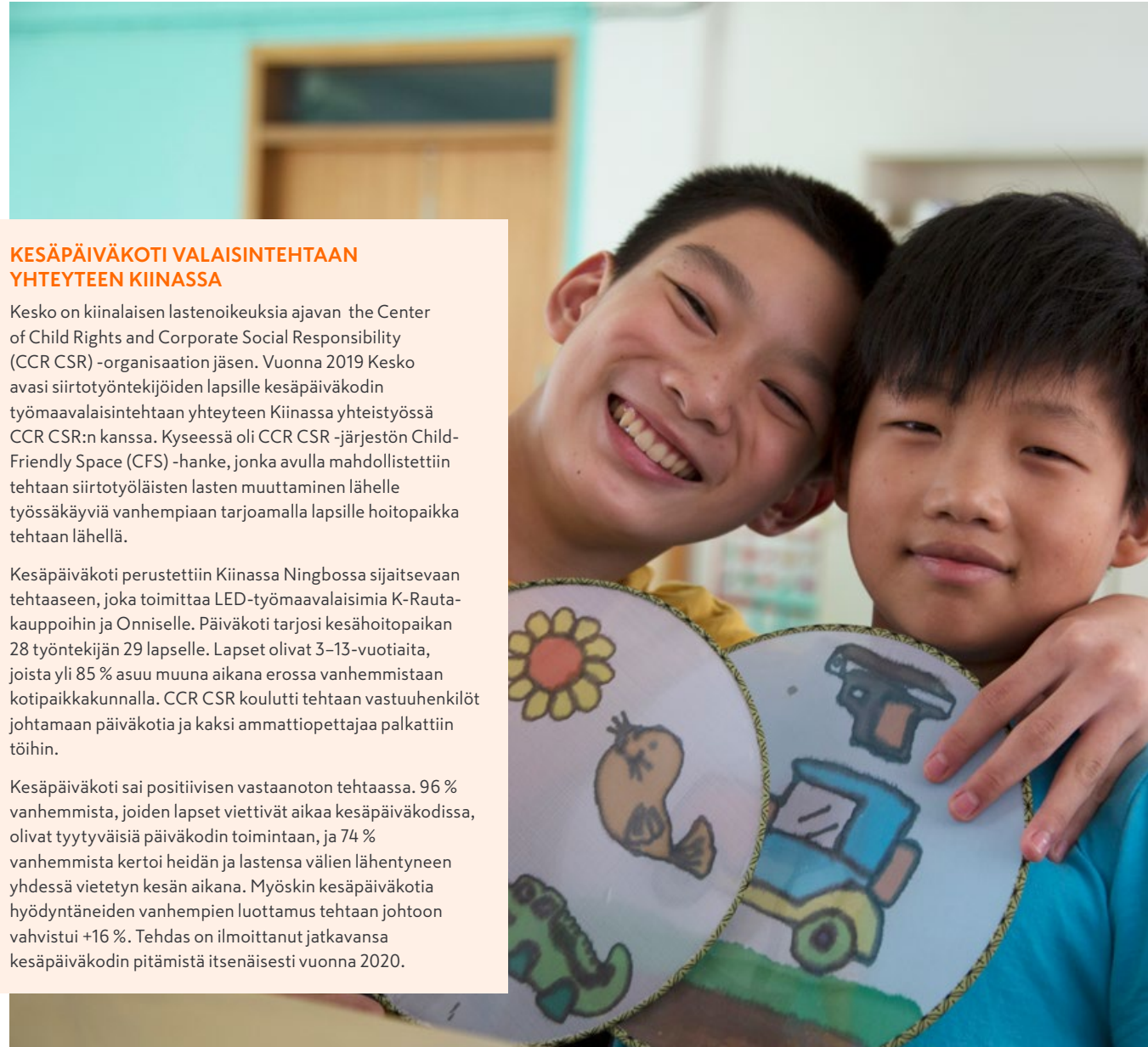
Amforin organisoimiin tavarantoimittajille suunnattuihin vastuullisuuskoulutuksiin osallistui 35 Keskon tavarantoimittajaa vuonna 2019. Koulutustilaisuuksien aiheita olivat amfori BSCI -auditointiprosessi, rakennus- ja paloturvallisuus, työaika ja palkkaus, vastuullinen rekrytointi, työterveys ja turvallisuus, naisten tukeminen sekä työntekijöiden osallistuminen ja suojele. Lisäksi kolmessa koulutuksessa käsiteltiin amfori BEPI -ympäristöohjelmaa.

### KESEPÄIVÄKOTI VALAISINTEHTAAN YHTEYTEEN KIINASSA

Kesko on kiinalaisen lastenoikeuksia ajavan the Center of Child Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR) -organisaation jäsen. Vuonna 2019 Kesko avasi siirtotyöntekijöiden lapsille kesäpäiväkodin työmaavalaisintehtaan yhteiteen Kiinassa yhteistyössä CCR CSR:n kanssa. Kyseessä oli CCR CSR -järjestön Child-Friendly Space (CFS) -hanke, jonka avulla mahdollistettiin tehtaan siirtotyöläisten lasten muuttaminen lähelle työssäkäyviä vanhempiaan tarjoamalla lapsille hoitopaikka tehtaan lähellä.

Kesäpäiväkoti perustettiin Kiinassa Ningbossa sijaitsevaan tehtaaseen, joka toimittaa LED-työmaavalaisimia K-Rauta-kauppoihin ja Onniselle. Päiväkoti tarjosi kesähoitopaikan 28 työntekijän 29 lapselle. Lapset olivat 3–13-vuotiaita, joista yli 85 % asuu muuna aikana erossa vanhemmistaan kotipaikkakunnalla. CCR CSR koulutti tehtaan vastuuhenkilöt johtamaan päiväkotia ja kaksi ammattiopettajaa palkattiin töihin.

Kesäpäiväkoti sai positiivisen vastaanoton tehtaassa. 96 % vanhemmista, joiden lapset viettivät aikaa kesäpäiväkodissa, olivat tyytyväisiä päiväkodin toimintaan, ja 74 % vanhemmista kertoi heidän ja lastensa välien lähentyneen yhdessä vietetyn kesän aikana. Myöskin kesäpäiväkotia hyödyntäneiden vanhempien luottamus tehtaan johtoon vahvistui +16 %. Tehdas on ilmoittanut jatkavansa kesäpäiväkodin pitämistä itsenäisesti vuonna 2020.





## Bangladesh Accord

Kesko on mukana Bangladesh Accord -sopimuksessa. Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh -sopimuksen tavoitteena on tarkastusten, koulutuksen ja korjaustoimien avulla parantaa Bangladeshin vaatetehtaiden sähkö-, palo- ja rakennusturvallisuutta. Kesko edellyttää, että K-Citymarketin mywear-merkin vaatteita valmistavat bangladeshilaiset tehtaajat ovat mukana Accord-prosessissa. Vuonna 2019 kuusi K-Citymarketin mywear-merkin bangladeshilaista vaatetehtästä oli mukana Accord-prosessissa.

## Reilun kaupan lisällä kehitetään paikallisyhteisöjä

Keskon päivittäistavara-kaupan valikoimissa on ollut Reilun kaupan tuotteita vuodesta 1999 alkaen. Vuoden 2019 aikana Keskon päivittäistavara-kaupan vähittäismyyntivalikoimissa oli 230 Reilun kaupan tuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 27 (2018: 23). Kespron valikoimissa Reilun kaupan tuotteita oli 202, joista Kespron Menu-tuotteita oli 4

(2018: 4). K-ruokakauppojen myymistä Reilun kaupan tuotteista on kertynyt paikallisyhteisöjen sosiaaliin kehityshankkeisiin tarkoitettua Reilun kaupan lisää vuosina 2009–2019 yhteensä yli 5 miljoonaa euroa. Vuonna 2019 K-ruokakauppojen ja Kespron myymistä tuotteista kertyi Reilun kaupan lisää 964 807 euroa (2018: 915 909 euroa).

Eniten Reilun kaupan lisää kertyi Reilun kaupan kukkien, banaanien ja kahvin myynnistä. Reilun kaupan lisällä on paikallisyhteisöissä muun muassa kunnostettu ja laajennettu koulua ja päiväkotia sekä hankittu keittiötarvikkeita.

## Tavarantoimittajien ympäristöarviointi

308-1

Vuonna 2019 rakentamisen ja talotekniikan kaupan Shanghaissa sijaitseva hankintatoimisto KOPO (Kesko Onninen Purchasing Office) suoritti 35 tavarantoimittajalle auditoinnin, jonka osa-alueena on ympäristöjohtaminen

ja ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä. Vuoden 2019 lopussa ISO 14001 -sertifiointi oli voimassa 39 tavarantoimittajalla.

Osana IGS (ICA Global Sourcing) -hankintayhteistyötä on käytössä IGS Environmental Assessment -ympäristöarviointi, jossa tavarantoimittajilta kysytään energiankulutuksesta, -lähteistä ja energiankulutuksen vähentämistoimista. Vuonna 2019 IGS Environmental Assessment -ympäristöarviointi suoritettiin 28 tavarantoimittajalle.

Osallistumme amfori BEPI -ohjelmaan, jonka tavoite on kehittää riskimaatavarantoimittajien ympäristöjohtamista. Vuoden 2019 lopussa amfori BEPI -prosessissa oli mukana 19 riskimaatavarantoimittajaa ja ensimmäisen itsearviointivaiheen oli suorittanut 18 riskimaatavarantoimittajaa. Kolmannen osapuolen suorittaman BEPI-arvioinnin oli läpäissyt hyväksytysti yksi tavarantoimittaja.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

## Vastuullisuusmerkityt omat tuotemerkit

### TAVOITE

Tarjoamme laajan vastuullisuusmerkittyjen omien tuotemerkkien valikoiman.

### SAAVUTUKSET 2019

#### Päivittäistavara-kaupan Pirkka-sarja:

- 309 (2018: 286) Hyvää Suomesta -merkittyä tuotetta
- 183 (153) Avainlippu-tuotetta
- 201 (123) Luomutuotetta
- 84 (111) Sirkkalehti-merkittyä tuotetta
- 97 (86) Joutsenmerkittyä tuotetta
- 27 (23) Reilun kaupan tuotetta
- 52 (48) UTZ-sertifioitua tuotetta
- 40 (40) MSC-sertifioitua kalatuotetta
- 4 (4) ASC-sertifioitua kalatuotetta
- 9 (5) Allergiatunnus-tuotetta

#### Kespron Menu-sarja:

- 4 (12) Hyvää Suomesta -merkittyä tuotetta
- 35 (27) Avainlippu-tuotetta
- 10 (8) Luomutuotetta
- 24 (21) Sirkkalehti-merkittyä tuotetta
- 25 (20) Joutsenmerkittyä tuotetta
- 4 (4) Reilun kaupan tuotetta
- 11 (10) UTZ-sertifioitua tuotetta
- 41 (25) MSC-sertifioitua tuotetta
- 3 (3) ASC-sertifioitua tuotetta
- 1 (1) Allergiatunnus-tuotetta

#### Rakentamisen ja talotekniikan kaupan Cello-sarja:

- 1027 (1 006) Avainlippu-tuotetta
- 30 (30) Joutsenmerkittyä tuotetta
- 267 (262) Allergiatunnus-tuotetta
- 61 (63) M1-merkittyä tuotetta

## Sitoudumme edistämään kestävämmän puuvillan tuotantoa

Puuvillan tuotantoon on tunnustettu liittyvän useita ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun ongelmia. Vuonna 2019 aloitimme työn kestävämmän puuvillan edistämiseksi omissa vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkeissä. Puuvillaa sisältäviä omia vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkkejä ovat K-Citymarketin mywear-vaatteet ja myhome-kodintekstiilit, Pirkka-sukat sekä K-Raudan PROF-työvaatteet ja Cello-sisustustekstiilit.

Maaliskuussa 2020 julkaisimme **Keskon puuvillalinjauksen**, jonka mukaisesti sitoudumme hankkimaan vuoden 2024 loppuun mennessä kestävämpänä puuvillana kaiken omissa vaatteiden ja kodintekstiilien tuotemerkeissä olevasta puuvillasta. Kestävä puuvilla tarkoittaa sertifioitua luomupuuvillaa, kierrätettyä puuvillaa sekä Better Cotton Initiative -aloitteen ja Reilun kaupan mukaista puuvillaa.

Kesko on Better Cotton Initiative (BCI) -aloitteen jäsen maaliskuusta 2020 alkaen. The Better Cotton Initiative (BCI) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on tehdä puuvillan tuotannosta parempaa puuvillan tuottajille, ympäristölle ja alan tulevaisuudelle. BCI:n jäsenenä olemme sitoutuneet kehittämään puuvillan viljelytapoja globaalisti.

## Kestävät tuotteet

Vuonna 2019 aloitimme laajan työn, jonka tarkoituksena on tunnistaa toimialakohtaisesti ilmaston kannalta kestävät tuotteet.

[+](#) Lue lisää kestävästä tuotteista

## MSC- ja ASC-sertifioidut kalatiskit viiteen K-Supermarketiin

K-ryhmän kala- ja äyriäislinjauksen mukaisesti Keskon päivittäistavara-kaupan, Kespron ja K-ruokakauppojen valikoimissa suositetaan kestäviä kalakantoja ja MSC- ja ASC-sertifioituja toimittajia. Vuonna 2019 viiden K-Supermarketin kalatiskille myönnettiin kestävää kalastusta ja vesiviljelyä edistävä MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti. MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatin myötä kaupat voivat myydä MSC- ja ASC-merkittyjä kala- ja äyriäistuotteita pakkaamattomana irtomyynnissä ja palvelutiskeillä.

MSC:n (Marine Stewardship Council) ympäristömerkki myönnetään luonnonvaraisille kala- ja äyriäistuotteille, jotka ovat peräisin sertifioiduista, vastuullisista kalastusyrityksistä. ASC:n (Aquaculture Stewardship Council) ympäristömerkki on kalankasvatukselle ja kasvatetulle kalalle myönnettävä sertifikaatti, joka osoittaa, että kalanviljely on toteutettu sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisella tavalla. MSC- ja ASC-merkinnät osoittavat, että tuotteen matka on jäljitettävissä merestä kalatiskille asti.

Sertifioinnit on suorittanut puolueeton sertifiointilaitos Bureau Veritas ja myöntänyt MSC Suomi. Kalatiskien sertifiointeja haetaan jatkossa myös muille K-ruokakaupoille. Vuonna 2020 on tarkoituksena sertifioida kymmeniä uusia kalatiskejä.



## Työ ihmisoikeuksien edistämiseksi

412-1 412-2

Keskon ihmisoikeussitoumuksen mukaisesti Kesko kunnioittaa kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. Keskon hankintaa ohjaavat Keskon ostotoiminnan eettiset periaatteet, jotka perustuvat Kansainvälisessä Työjärjestössä (ILO) hyväksytyihin työelämän perusoikeuksiin, YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja lapsen oikeuksien yleissopimukseen.

Julkaisimme syyskuussa 2016 **ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksen ja vaikutusarvioinnin** YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Ihmisoikeusarviointi katselmoidaan kolmen vuoden välein vastuullisuuden johtoryhmässä, viimeksi syksyllä 2019.

Ihmisoikeusarvioinnin osana toteutimme vuonna 2016 yhteistyössä Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus SASKin kanssa ihmisoikeuskartoituksen riskimaiden tehtaissa Kiinassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Filippiineillä. Teimme SASKin kanssa vuonna 2017 tutkimuksen ihmisoikeuksien toteutumisesta viinirypäleiden hankintaketjuissa Brasiliassa, Intiassa ja Etelä-Amerikassa. Vuonna 2018 teimme laajan selvityksen oman avokadohankintamme vesiriskeistä.

K Code of Conduct -toimintaohjeistuksemme sisältää ihmisoikeusosion. Vuonna 2019 julkaisimme uuden, koko henkilöstölle suunnatun Kertaa K Code of Conduct -verkkokoulutuksen, jossa yhtenä teemana

oli yhdenvertaisuus. Koulutuksen oli vuoden 2019 lopussa suorittanut 4 617 henkilöä. K Code of Conductin tunnettuutta edistämme säännöllisesti viestinnällä ja K Code of Conduct -koulutustilaisuuksilla. Konserniohjeistuksen mukaisesti kaikkiin sopimuksiin, joilla Kesko-konsernin yhtiöt hankkivat tuotteita ja palveluita konsernin ulkopuolisilta tahoilta, tulee lisätä K Code of Conduct -toimintaohjetta koskevat sopimuslausekkeet.

Keskossa toimii yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen työnantajan, henkilöstön ja työsuojelutoiminnan edustajista koostuva ryhmä, joka käsittelee konsernin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Vuonna 2019 järjestimme työryhmän jäsenille koulutusta liittyen henkilöstön monimuotoisuuteen ja mukaanottamiseen. Koulutuksissa käsiteltiin muun muassa ennakkoluuloja ja arvostavaa kohtaamista. Lisäksi toimimme Helsinki Pride 2019 -yhteistyökumppanina työryhmän suosituksesta ja otimme näin kantaa seksuaali- ja sukupuoliyhteisöihin kohdistuvaan syrjintään.

Säännöllisesti järjestettävissä vastuullisen hankinnan koulutuksissa käsittelemme ihmisoikeuksien toteutumista globaaleissa hankintaketjuissa. Koulutuksissa käsitellään kestävä kehityksen hankintalinjaukset, riskimaahankinnan varmentamisprosessi, amfori BSCI Code of Conduct -periaatteet ja Keskon hyväksymät sosiaalisen vastuun auditointijärjestelmät. Vuonna 2019 järjestimme yhteensä viisi koulutusta Keskon päivittäistavarakaupassa ja Kesprossa hankinnan parissa työskenteleville henkilöille sekä Kookenkä-kauppiaille.

## Huolehdimme asiakkaidemme terveydestä ja turvallisuudesta

416-1 416-2

Tuotetutkimusyksikkömme vastaa tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arvioinnista. Edellyttämme, että omien elintarviketuotemerkkiemme valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Hyväksymme muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, FSSC 22000 ja GlobalGAP. Vuonna 2019 sertifioituja tavarantoimittajia oli 642 kpl (2018: 553 kpl). Lukumäärä sisältää myös oman auditointiohjeistuksemme mukaisesti tekemämme paikallisten tavarantoimittajien auditoinnit (37 kpl).

Tuotenäytteitä tutkimme 7 405 kappaletta (2018: 7 678). Näytteistä yli 4 000 liittyi omien merkkien tuotekehitykseen. Omavalvontanäytteitä tutkimme 2 478 kappaletta (2018: 2 300).

Ravitsemukseen, ylipainoon ja lihavuuteen liittyviä terveystieteiden tutkimuksia koskevan **EY:n valkoisen kirjan** kannustamana vähensimme yli 150 Pirkka-tuotteesta sokeria, tyydyttynyttä rasvaa ja suolaa vuosina 2007–2013. Uusissa Pirkka-tuotteissa huomioimme terveellisyyskriteerit jo tuotekehitysvaiheessa.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta julkaisi kesäkuussa 2017 **Ravitsemussitoumus**-toimintamallin. Se on Suomen toimenpide **EU:n Roadmap for Action on Food Product Improvement** -viitekehityksen reformulaatio-ohjelmaan osallistumiseksi.

## Kannustamme asiakkaitamme lisäämään kasvisten käyttöä

Elokuussa 2017 liityimme mukaan ravitsemussitoumukseen antamalla **kasvissitoumuksella**. Kasvissitoumuksemme kannustaa asiakkaitamme lisäämään kasvisten käyttöä seuraavien vuoteen 2020 asti ulottuvien toimenpiteiden avulla:

- Asetimme tavoitteeksi, että vuoteen 2020 mennessä vegehyllä löytyy vähintään 400 K-ruokakaupasta. Elokuussa 2017 kasviproteiinituotteiden vegehyllijä oli noin 200 K-ruokakaupassa. Vuoden 2019 lopussa vegehyllä oli jo noin 700 K-ruokakaupassa.
- Järjestämme vuosittain (2018–2020) K-ruokakaupoissa vähintään 250 kasviskampanjaa. Vuonna 2019 järjestimme 279 kasviskampanjakokonaisuutta, joissa kampanjatuotteiden lukumäärä oli 1 267 kasvituotetta.
- Lisäämme vuoteen 2020 mennessä valikoimiimme vähintään 50 uutta hedelmä- tai vihannestuotetta. Vuoden 2019 aikana valikoimiimme tuli 73 (2018: 42) uutta hedelmä- ja vihannestuotetta.



## Valvomme tuoteturvallisuutta

Elintarvikeväärennöksiin varaudumme VACCP-suunnitelmamme mukaisesti (Vulnerability Assessment and Critical Control Points). VACCP-suunnitelmassa on arviointi elintarvikeväärennösten esiintymisen todennäköisyydestä sekä valvontasuunnitelma väärennöksiltä suojautumiseksi. Kriittisiksi kontrollipisteiksi tunnistetuille tuoteryhmille tehdään normaalin tuote- ja tavarantoimittajavarmistusten lisäksi säännöllistä, väärennöksiä kontrolloivaa analyttistä seurantaa.

Päivittäistavarakaupassa teimme 156 tuotteiden takaisinvetoa vuonna 2019 (2018: 178). Näistä 39 koski omia tuotemerkejämme (2018: 46). Muissa tapauksissa tuotetutkimusyksikkömme avusti tuotteiden valmistajia takaisinvedossa. Julkisia takaisinvetoja, jolloin tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli omien tuotemerkkien osalta vuoden 2019 aikana kaksi (2018: 2).

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa teimme vuonna 2019 K-Raudan toimialalla seitsemän takaisinvetoa (2018: 2) ja Onnisen toimialalla yhden takaisinvedon (2018: 2).

Ajoneuvon valmistajan on käynnistettävä takaisinkutsukampanja, jos sen valmistamassa ajoneuvomallissa tai sen osassa havaitaan korjaamista vaativa vakava virhe tai poikkeama. Vakavaksi luokiteltu virhe tai poikkeama aiheuttaa vaaraa liikenneturvallisuudelle tai huomattavaa haittaa ympäristölle tai terveydelle. Lähtökohtaisesti tällainen vika tai puute johtaisi ajoneuvon hylkäämiseen määräaikaikatsastuksessa.

Vuonna 2019 K-Auton edustamilla merkeillä (Volkswagenin henkilö- ja hyötyautot, Audi, SEAT, CUPRA, Porsche ja MAN) alkoi yhteensä 57 takaisinkutsukampanjaa.

Vuoden 2019 aikana ei ollut tuotteen terveellisyyteen tai turvallisuuteen liittyviä oikeustoimia tai sakkoja.

## Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio

### Pakkausmerkinnät auttavat kuluttajia vastuullisten valintojen tekemisessä

417-1

Noudatamme omien tuotemerkkien ja omien maahantuontituotteidemme osalta pakkausmerkintöihin liittyvää lainsäädäntöä. Keskeisiä säädöksiä ovat muun muassa:

- elintarvikkeiden pakkausmerkinnät: Elintarviketietoasetus **EY 1169/2011** ja sitä täydentävät säädökset
- kulutustavaroitten turvalliseen käyttöön liittyvät pakkausmerkinnät: Yleinen tuoteturvallisuusdirektiivi **2001/95/EY** (ja siihen liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- kemikaalien varoitusmerkinnät: Kemikaalien luokituksesta, merkinnöistä ja pakkaamisesta säättävä CLP-asetus **EY 1272/2008**

- sähkölaitteiden merkinnät: lukuisia tuoteryhmäkohtaisia direktiivejä (ja niihin liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- lelujen merkinnät: Lelujen turvallisuusdirektiivi **2009/48/EY** (ja siihen liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- kosmeettisten valmisteiden pakkausmerkinnät: Asetus kosmeettisista valmisteista **EY 1223/2009**

Merkitsemme kaikkiin kotimaisiin Pirkka-tuotteisiin ja kaikkiin K-Menu-tuotteisiin valmistajan nimen ja paikkakunnan. Ulkomaisiin Pirkka-tuotteisiin merkitsemme valmistusmaan. Kaikkiin K-Citymarketin sekä Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan omien tuotemerkkien tuotteisiin merkitsemme alkuperämaan.

Lihan alkuperämaan merkitsemme asetuksen **EY 1337/2013** mukaisesti. Elintarvikkeen ainesosana olevan lihan ja maidon merkitsemme kansallisen asetuksen **MMM 218/2017** mukaisesti. Tulemme lisäämään omien elintarviketuotemerkkien tuotteisiin pääainesosan alkuperän EU:n toimeenpanoasetuksen **2018/775** mukaisesti. Asetusta sovelletaan 1.4.2020 alkaen.

Lakisäätöjen pakkausmerkintöjen lisäksi liitämme omien tuotemerkkien tuotteisiin vapaaehtoisia merkintöjä, jotka kertovat tuotteen vastuullisuudesta. Näitä ovat muun muassa luomu- ja ympäristömerkinnät sekä sosiaalisesta vastuullisuudesta kertovat merkinnät.

 Lue lisää vastuullisuusmerkityistä omista tuotemerkeistä

Päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkiemme tuotteisiin merkitsemme pakkausten materiaalitunnukset. Vuoden 2019 aikana ryhdyimme merkitsemään pakkauksiin myös sanalliset lajitteluohjeet. Nämä merkinnät tullaan lisäämään kaikkiin pakkauksiin, jotta kuluttajien olisi helpompi lajitella pakkausjäte oikein.

Ympäristölle vaarallisiin kemikaaleihin merkitsemme CLP-asetuksen mukaisen varoitusmerkinnän.

### Jos tuotteessa on pakkausmerkintävirhe, poistamme sen myynnistä

417-2

Vuonna 2019 virheellisestä pakkausmerkinnästä johtuvia Keskon omien tuotemerkkien tuotteiden takaisin vetoja oli neljä (2018: 8).

### Noudatamme hyviä markkinointitapoja

417-3

Mainonnan eettinen neuvosto antoi lokakuussa 2019 Intersport Finland Oy:lle huomautuksen kaupallinen yhteistyö -maininnan puuttumisesta yhteistyökumppanina toimineen somevaikuttajan Instagram-julkaisusta.

Vuoden 2019 aikana ei ollut lainsäädännön rikkomuksia, eikä muita vapaaehtoisten periaatteiden rikkomuksia.

### Vastuullista alkoholin ja tupakan myyntiä

Lain mukaan saamme myydä vähittäiskaupoissamme enintään 5,5 til-% alkoholijuomia sekä tupakkatuotteita. Myynti edellyttää myymäläkohtaisia viranomaislupia. Laki kieltää näiden tuotteiden myynnin alle 18-vuotiaille.

Alkoholijuomia ja tupakkaa myydessämme tarkistamme iän kaikilta asiakkailtamme, jotka vaikuttavat alle 30-vuotiailta. Näin pyrimme varmistamaan, ettemme myy alkoholia tai tupakkaa alaikäisille. Vuonna 2019 kassahenkilöstömme varmisti iän 3 252 195:ltä (2018: 2 008 876) alkoholijuomia ja 1 711 473:lta (2018: 1 152 770) tupakkaa ostavalta asiakkaalta. Näiden tarkistusten perusteella jouduimme kieltäytymään 24 864 kertaa (2018: 14 760) alkoholin ja 15 657 kertaa (2018: 10 808) tupakan myynnistä.

Kassahenkilöstömme suorittaa ikärajoituskoulutuksen ja -testauksen. Ikärajoituksen koulutusosio sisältää perustietoa myynnin ikärajoituksista sekä erilaisia tilannekuvauksia ja -harjoituksia. Passin saamisen edellytys on hyväksytysti suoritettu lopputesti.

## ILMASTO JA YMPÄRISTÖ

Sitoudumme kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmastomuutosta. Olemme asettaneet tieteeseen perustuvat päästötavoitteet toiminnallemme ja toimitusketjullemme.

Pienennämme päästöjä uusiutuvan energian käytöllä, kauppojen energiatehokkuudella ja tehokkaalla logistiikalla.

Edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä toimitusketjuissamme.

Vähennämme ruokahävikkiä yhteistyössä elintarvikeketjun kanssa alkutuotannosta kauppaan asti.

Autamme myös asiakkaitamme pienentämään omia ympäristövaikutuksiaan.

### TÄSSÄ OSIOSSA:

Uusiutuva energia ja energiatehokkuus	33
Päästöjen vähentäminen	36
Vesi ja luonnon monimuotoisuus	42
Kiertotalous ja jätehuolto	44
Ruokahävikin pienentäminen	46



### EDISTÄMME NÄITÄ YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEITA:



## Ilmastotyö uudelle tasolle

Keväällä 2019 Keskon hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastomuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin.

K-ryhmän kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkailleen ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat.

Vuonna 2019 teimme riskinarvioinnin ilmastoon liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Tunnistimme K-ryhmän vaikutukset ilmastoon sekä ilmastomuutoksen vaikutukset K-ryhmän toimintaan.



## Hiilineutraali K 2025

Aloimme valmistella K-ryhmän ilmasto-ohjelmaa ja helmikuussa 2020 asetimme tavoitteeksemme olla Hiilineutraali K vuonna 2025. Vähennämme oman toimintamme päästöjä systemaattisesti siten, että oma toimintamme on päästötöntä vuoteen 2030 mennessä. Vuodesta 2025 alkaen kompensoimme jäljellä olevat oman toimintamme päästöt. Lisäksi uutena tavoitteenamme on, että kahdelle kolmasosalle suorien tavarantoimittajien päästöistä tulee olla asetettuna vähennystavoitteet vuoteen 2025 mennessä.

## Hiilineutraali ruokakauppa

Vuonna 2019 rakensimme Luonnonvarakeskuksen (Luken) kanssa mallin, jonka avulla ruokakaupasta voi tehdä hiilineutraalin. Mallia pilotoitiin syksyn aikana kolmessa K-ruokakaupassa. Kokemusten perusteella mallia on tarkoitus laajentaa vuoden 2020 aikana myös muihin K-ruokakauppoihin.

Hiilineutraalin kaupan toimintamalli määrittää kaupan oman toiminnan hiilijalanjäljen ja sen vähentämistavoitteen. Tavoitteena on tunnistaa ja toteuttaa toimenpiteet kaupan hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja tämän jälkeen laskea tarvittavan kompensoinnin määrä. Tavoitteenamme on,

 Lue lisää riskeistä ja mahdollisuuksista

että kaupoillamme olisi tulevaisuudessa yhä vähemmän kompensoitavaa.

## K-Ostokset-palveluun hiilijalanjälkimittari

Datapohjaisen K-Ostokset-palvelun avulla haluamme auttaa asiakkaita ymmärtämään ostostensa ilmastovaikutuksia. K-Ostokset-sovellukseen rakennettiin hiilijalanjälkimittari, joka antaa tuoteryhmätasosta tietoa asiakkaan ostoskorin hiilijalanjäljestä. Vuoden 2019 lopussa K-Ostokset-palvelun oli ottanut käyttöönsä 100 000 asiakasta.

## K-Kampukselle WWF Green Office -sertifikaatti

Ympäristöjärjestö WWF myönsi uudelle päätoimitalollemme K-Kampukselle arvostetun Green Office -sertifikaatin. K-Kampus on suunniteltu energiatehokkaaksi älytaloksi ja sen jätehuollon hiilijalanjälki kompensoidaan. K-Kampuksen Green Office -ympäristöohjelman teemat koskevat asioita, joiden avulla pystytään edelleen pienentämään K-Kampuksen käyttäjien hiilijalanjälkeä: ruokailu ja ruokahävikki, kierrätys ja lajittelu, liikkuminen ja hankinnat.



# K:N ILMASTOVAIKUTUKSET

K:n ilmastovaikutukset aiheutuvat Keskon oman toiminnan päästöjen lisäksi arvoketjun päästöistä, joista suurimmat päästöt syntyvät myymiemme tuotteiden ja palveluiden elinkaaren aikana.

## MYYMIEMME TUOTTEIDEN TUOTANNON PÄÄSTÖT

**6 100 000** tCO<sub>2</sub>e

- Ruoan merkittävimmät päästöt syntyvät maataloudessa.

## KESKON OMAN TOIMINNAN PÄÄSTÖT

**120 000** tCO<sub>2</sub>e

- Keskon päästöt syntyvät kiinteistöjen kuluttaman sähkön ja lämmön tuotannosta ja Kesko Logistiikan kuljetusten polttoaineenkulutuksesta.

## KAUPPOJEN PÄÄSTÖT

- K-ruokakaupoissa ruokahävikki ja kylmäaineet aiheuttavat merkittäviä päästöjä.
- K-kauppioiden hallinnoimien kiinteistöjen energiankulutuksen aiheuttamat päästöt ovat arviolta **94 000** tCO<sub>2</sub>e.

Epäsuoria päästöjä aiheutuu uusien kiinteistöjen rakentamisesta, ulkoistetuista kuljetuksista, hankkimamme energian tuotannon ja jakelun hävikistä ja jätteiden loppukäsittelystä noin **73 000** tCO<sub>2</sub>e.

Keskon henkilöstön työmatkaliikkumisen ja työmatkojen päästöt ovat vuosittain noin **21 000** tCO<sub>2</sub>e.

Asiakkaiden kauppatmatkoista aiheutuu päästöjä arviolta **141 000** tCO<sub>2</sub>e.

## MYYMIEMME TUOTTEIDEN JA PALVELUJEN KÄYTÖN JA LOPPUKÄSITTELYN PÄÄSTÖT

**1 600 000** tCO<sub>2</sub>e

- Rakennuksen hiilijalanjälkeen vaikuttaa rakentamiseen valitut materiaalit sekä rakennuksen käyttö.
- Auton käytöllä on suuri merkitys sen elinkaaren päästöihin.

## Uusiutuva energia ja energiatehokkuus

Osallistumme ilmastonmuutoksen hillintään lisäämällä uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa sekä lisäämällä energiatehokkuutta. Tavoitteenamme on parantaa energiatehokkuutta 10 % vuoteen 2023 mennessä.

### Uusiutuvaa sähköä

302-1

Suomessa K-kauppoihin ja muihin Keskon kiinteistöihin hankkimamme sähkö on ollut 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua sähköä vuodesta 2017 alkaen.

Vuonna 2019 hankimme sähkön alkuperätakuuta yhteensä 560 GWh. Tästä määrästä oli 82 % vesivoimalla ja 18 % bioenergialla tuotettua Pohjoismaista hankittua uusiutuvaa sähköä. Noin 488 GWh uusiutuvasta sähköenergiasta toimitti Keskon sähkönhankintayhtiö Ankkuri-Energia Oy.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:  
**Uusiutuva energia**

#### TAVOITE

Hankimme 100 % uusiutuvaa sähköä Suomessa.

Lisäämme aurinkovoiman tuotantoa omaan käyttöömme.

#### SAAVUTUKSET 2019

Vuonna 2019 hankimme 560 GWh vesivoimalla ja bioenergialla tuotettua uusiutuvaa sähköä alkuperätakuilla Pohjoismaista.

Vuonna 2019 Kesrolla oli 34 aurinkovoimalaa hallinnoissaan kiinteistöissä. Aurinkovoimalla tuotettiin yhteensä 6,8 GWh sähköä. Vuoden 2019 lopussa käytössä olevien omien aurinkovoimaloidemme vuotuinen sähköntuotantokapasiteetti on noin 10 GWh.

Loput uusiutuvasta sähköstä oli kauppiaiden muualta hankkimaa ja Keskon käyttämää sähköä.

Lisäksi K-Lataus-asemien käyttämä sähkö on suomalaisella tuulivoimalla tuotettua sähköä.

### Kiinteistöjen energiankulutus Suomessa

Vuoden 2019 lopussa hallinnoimiimme kiinteistöihin (omistettuihin ja vuokrattuihin) Suomessa kuului toimisto- ja varastokiinteistöjä sekä 1 247 kauppapaikkaa. Energiankulutuksen kannalta merkittävimpiä kiinteistöryhmiä ovat K-Citymarketit, K-Supermarketit sekä suuret tukku- ja varastorakennukset.

Suurimmassa osassa kiinteistöjä käytettiin kaukolämpöä, minkä lisäksi 3,3 % lämpöenergiasta tuotettiin polttoaineilla. Vuonna 2019 Suomen kiinteistöissä tuotettiin itse lämpöenergiaa 40,1 TJ (11 136 MWh) maakaasulla ja öljyllä.

### Kiinteistöjen energiankulutus muissa toimintamaissa

Lämpöenergia tuotettiin osittain itse maakaasulla ja öljyllä. Valko-Venäjällä lämmitykseen käytettiin pieni määrä polttopuuta (1 226 MWh) ja turvetta (68 MWh). Vuonna 2019 lämmöntuotantoon käytettiin polttoaineita yhteensä 74,4 TJ (20 662 MWh).

### Kiinteistöjen energiankulutus

Suomi	2019	2018
Sähkö <sup>1</sup> (MWh)	488 335	493 347
Kaukolämpö (MWh)	327 711	328 842
Lämmityspolttoaineet (MWh)	11 136	8 483
Energiankulutus yhteensä (MWh)	827 182	830 672
Energiankulutus yhteensä (TJ)	2 978	2 990

Muut toimintamaat <sup>2</sup>	2019	2018
Sähkö (MWh)	75 620	71 392
Kaukolämpö (MWh)	16 697	16 862
Lämmityspolttoaineet (MWh)	20 662	19 481
Energiankulutus yhteensä (MWh)	112 979	107 735
Energiankulutus yhteensä (TJ)	407	388

Kaikki toimintamaat	2019	2018
Energiankulutus yhteensä (MWh)	940 161	938 407
Energiankulutus yhteensä (TJ)	3 385	3 378

<sup>1</sup> Keskon toimittama sähkö, jota käytetään Keskon kiinteistöissä sekä niissä K-kaupoissa, jotka ostavat sähkön Keskolta.

## Kokonaisenergiankulutus

Vuonna 2019 oma energiankulutuksemme kaikissa toimintamaissa yhteensä oli 3 998 TJ (sisältää kiinteistöt ja logistiikan).

## Primäärienergiankulutus

Kaikkien toimintamaiden ostoenergian primäärienergiankulutus vuonna 2019:

- Uusiutuva: 2 413 TJ (72 %)
- Ydinvoima: 43 TJ (1 %)
- Uusiutumaton: 897 TJ (27 %)

## Polttoaineenkulutus

Kesko Logistiikan omien tai suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten laskennallinen energiankulutus vuonna 2019 oli 572 TJ. Polttoaineena käytettiin dieseliä. Vuonna 2019 kuljetusten kilometrimäärä oli 38,9 milj. km. Energiankulutus laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla VTT:n **Lipasto-laskentajärjestelmän** mukaisesti.

Muiden maiden logistiikkatoiminnot on suurimmaksi osaksi ulkoistettu. Vuonna 2019 Ruotsin, Puolan, Viron ja Valko-Venäjän logistiikassa kulutettiin polttoainetta (diesel, bensiini ja kaasu) 40,6 TJ.

Uusiutumattomien lähteiden polttoaineita kulutettiin yhteensä 723 TJ kuljetuksiin ja kiinteistöjen omaan lämmöntuotantoon. Uusiutuvia polttoaineita oli käytössä 4,4 TJ.

## Energiaintensiteetti

302-3

Päivittäistavaratoimialan logistiikassa ja K-ruokakaupoissa kylmäketjusta huolehtiminen kasvattaa energiankulutusta verrattuna muihin toimialoihin.

## Energian ominaiskulutus, Keskon hallinnoimat kiinteistöt Suomessa

kWh/br-m <sup>2</sup>	2019	2018
Sähkön ominaiskulutus	201	210
Kaukolämmön ominaiskulutus	86	88

## Energiätehokkuuden lisääminen

302-4

Energiastrategiamme tavoitteena on parantaa energiatehokkuutta 10 % vuoteen 2023 mennessä esimerkiksi kaupan kylmäjärjestelmien ja valaistuksen uudistamisella.

Olemme mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa kaudella 2017–2025.

Sopimuksen mukaisesti sitoudumme tekemään energiatehokkuustoimenpiteitä määrällä, joka vastaa 7,5 % vuoden 2015 energiankulutuksesta. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kaupapakettit Suomessa.

## K-ruokakauppoihin uusi energiankierrätysjärjestelmä

Vuonna 2019 käyttöönotettu uusi energiankierrätysjärjestelmä yhdistää luonnollisella kylmäaineella toimivan

erittäin vähäpäästöisen kylmäjärjestelmän, lämpöpumpun ja energian kierrätykseen tarvittavat talteenottojärjestelmät. Se hyödyntää viilennyksestä sivutuotteena syntyvän lauhdelämmön kiinteistön lämmitystarpeisiin. Rakennuksen lämmönkulutus pienenee parhaimmillaan jopa 85–95 prosenttia, joten innovaatio muuttaa K-ruokakaupan kerralla lähes hiilineutraaliksi energian osalta.

Konsepti on monistettavissa kaikenkokoisiin kauppoihimme. Vuonna 2019 järjestelmä asennettiin 13 K-ryhmän kiinteistöön. Motiva palkitsi järjestelmän Vuoden Energianerokas 2019 -tunnustuksella.



## VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Kauppojen energiatehokkuus

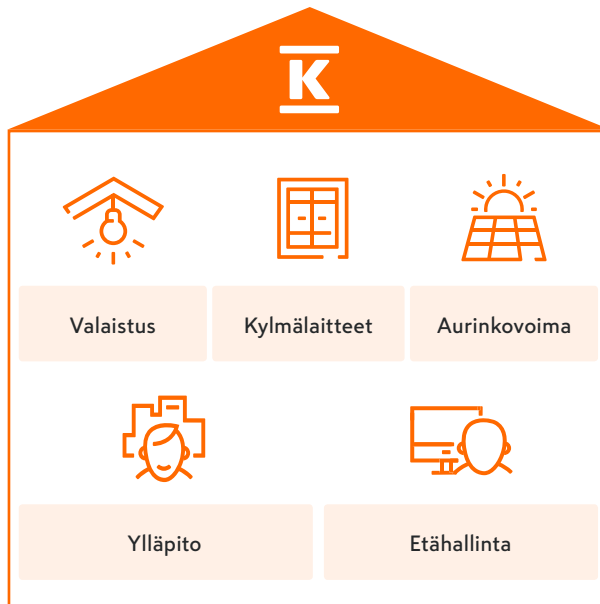
### TAVOITE

Sopimuskaudella 2017–2025: Sitoudumme tekemään energiatehokkuustoimenpiteitä määrällä, joka vastaa 7,5 % vuoden 2015 energiankulutuksesta.

### SAAVUTUKSET 2019

Tähän mennessä energiansäästötoimenpiteitä on kirjattu 51 GWh, mikä on 64 % tavoitteesta vuodeksi 2025. Laskenta koskee energiaryhmiä sähkö, lämpö, polttoaineet ja kaukokylmä.

## Energiaratkaisuja K-kaupoissa



### 1. Valaistus

Kauppapaikkahankkeiden kaikissa valaistusratkaisuissa käytetään ledejä. Säädettävien, oikein suunnattujen ledien avulla pystytään säästämään valaistussähköä jopa 60 % verrattuna perinteiseen loistelamppu- ja monimetallilamppuvalaisimilla toteutettuun myymälävalaistukseen. Siirtyminen ledivalaistukseen pienentää valaistuksen sähkönkulutusta noin 40 kWh/m<sup>2</sup>, ja säästöä syntyy noin 5 000–50 000 euroa vuodessa kaupan koosta riippuen.

### 2. Kylmälaitteiden uudistaminen

Ruokakaupoissa kylmälaitteiden kulutus voi pienissä kauppapaikoissa olla yli puolet sähkön

kokonaiskulutuksesta. Lähes kaikissa K-ruokakaupoissa kylmälaitteiden lauhdelämpö otetaan talteen, jolloin lisälämpöenergiaa tarvitaan ainoastaan kovilla pakkasilla. Uusi energiankierrätysjärjestelmä yhdistää luonnollisella kylmäaineella toimivan erittäin vähäpäästöisen kylmälaitteiden, lämpöpumpun ja energian kierrätykseen tarvittavat talteenottojärjestelmät.

Vanhat R404A-kylmäainetta käyttävät järjestelmät uudistetaan energiatehokkaiksi, ympäristöystävällistä hiilidioksidia käyttäviksi järjestelmiksi vuoteen 2030 mennessä. Vuoden 2019 lopussa 175 K-ruokakaupassa käytettiin kylmälaitteiden kylmäaineena teollisuuden prosesseista kerättyä hiilidioksidia ja 94 K-ruokakaupassa käytettiin R290-propania. Yhteensä EU:n F-kaasusetuksen määräykset täyttäviä ja luonnonmukaisia kylmäaineita käyttäviä kauppajoja oli 269.

### 3. Aurinkovoima

Aurinkovoima on oiva energiamuoto kaupan sähkön lähteeksi, koska ruokakauppojen sähkönkulutus on suurimmillaan kesällä, jolloin kaupat ja niiden kylmälaitteet vaativat paljon sähköä jäähdyttämiseen.

K-ruokakauppoihin asennettujen aurinkopaneelien sähkön tuotto on noin 10–15 % kaupan sähkön vuosikulutuksesta. Aurinkoisena kesäpäivänä aurinkoenergialla voidaan kattaa jopa 60 % ruokakaupan sen hetkisestä sähkönkulutuksesta. Aurinkovoimalan elinkaari on pitkä, jopa noin 35 vuotta.

Vuoden 2019 lopussa Keskon hallinnoimissa kaupoissa ja kiinteistöissä oli 34 aurinkovoimalaa. Aurinkovoimalla tuotettiin yhteensä 6,8 GWh sähköä K-ruokakauppojen

omaan käyttöön. Vuoden 2019 lopussa käytössä olevien omien aurinkovoimaloidemme vuotuinen sähköntuotantokapasiteetti oli noin 10 GWh.

Jatkamme investointeja aurinkovoimaan: rakenteilla on kaksi uutta aurinkovoimalaa, jotka otetaan käyttöön vuoden 2020 aikana. Näiden aurinkovoimaloiden käyttöönoton jälkeen aurinkovoimaloidemme teho on noin 12,7 MWp ja arvioitu vuosituotanto on noin 10,8 GWh.

### 4. Ylläpidon prosessi

Kiinteistömanagerit auttavat K-kauppoja energiankulutuksen tehostamisessa ja korjausten pitkän tähtäimen suunnittelussa. Peruskorjausohjelmassa arvioidaan, mitä kunnostustöitä kannattaa tehdä 5–10 vuoden sisällä.

Kiinteistömanagerien tukena toimivien energiamanagerien tehtävänä on kulutusvertailujen tekeminen ja kulutuspoikkeamien syiden selvittely sekä energiatehokkuusinvestointiehtotusten kartoittaminen ja hankesuunnittelu. Energiamanagerit huolehtivat tehtyjen energiansäästötoimien ja -vaikutusten raportoinnista.

### 5. Etähallinta

Etävalvomosta voidaan tarpeen mukaan muuttaa taloteknisten järjestelmien asetusarvoja ja reagoida mahdollisiin häiriötilanteisiin nopeasti. Oikeat käyntiajat ja asetusarvot ovat käytännön toimista helpompia ja tehokkaampia energiankäytön tehostamistapoja. Vuoden 2019 lopussa etävalvomoon oli liitetty 291 energiankulutukseltaan merkittävää kohdetta. Valvomon asiantuntija auttaa kohteiden huoltohenkilöstöä teknisissä kysymyksissä vuorokauden ympäri.

## Päästöjen vähentäminen

Raportoimme toiminnastamme aiheutuvat suorat ja epäsuorat (Scope 1, 2 ja 3) kasvihuonekaasupäästöt **GHG Protocol -standardin** mukaisesti.

### Suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1, 2 ja 3)

305-1 305-2 305-3

#### Scope 1

Scope 1 -päästömme aiheutuvat Keskon hallinnoimien kiinteistöjen lämmitykseen ja Keskon hallinnoimiin kuljetuksiin käytetyn polttoaineen kulutuksesta.

Kiinteistöjen lämpöenergia tuotetaan osittain itse pääosin maakaasulla ja öljyllä.

Suomessa päivittäistavarakaupan kuljetuksiamme hallinnoi Kesko Logistiikka. Raportoimme muiden toimintamaiden omien kuljetusten päästöt Ruotsista, Puolasta, Virosta ja Valko-Venäjältä. Suurin osa muiden toimintamaiden kuljetuksista on ulkoistettu.

Suomen logistiikan päästöt laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän mukaisesti käyttäen EURO 6 -moottorien päästöarvoja. Muiden maiden kuljetusten päästöt laskettiin polttoaineenkulutuksen perusteella.

## Suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1 ja 2)

Tonnina CO <sub>2</sub> -ekv	2019	2018
<b>Suorat (Scope 1)</b>	47 721	45 139
Suomi	40 329	40 679
kuljetukset (Kesko Logistiikka)	37 659	38 634
lämmön omatuotanto (maakaasu ja öljy)	2 670	2 045
Muut toimintamaat	7 392	4 460
kuljetukset (Ruotsi, Puola, Viro ja Valko-Venäjä)	2 946	386
lämmön omatuotanto (maakaasu, öljy, turve ja polttopuu <sup>1</sup> )	4 446	4 074
<b>Epäsuorat (Scope 2)</b>	72 444	80 822
Suomi	51 924	60 232
ostettu sähkö (hankintaperusteinen)	0	0
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen) <sup>2</sup>	77 157	80 909
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	51 924	60 232
Muut toimintamaat	20 520	20 590
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen)	17 467	17 084
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	3 053	3 506
<b>Yhteensä</b>	120 165	125 961
Suomi, Scope 1 ja 2 yhteensä	92 253	100 911
Muut toimintamaat, Scope 1 ja 2 yhteensä	27 912	25 050

<sup>1</sup> Valko-Venäjän yhden toimipisteen lämmitykseen käytetyn polttopuun biogeeninen hiilidioksidipäästöluku on raportoitu Scope 1 -päästöissä, koska sen osuus kokonaispolttoaineista on merkityksetön (1 226 MWh).

<sup>2</sup> GHG Protocol -standardin mukaisesti Suomen sähkönkulutukselle on raportoitu sijaintiperusteinen päästöluku. Yhteenlasketuissa päästöluvuissa käytetään hankintaperusteista lukua.

#### Scope 2

Scope 2 -päästömme aiheutuvat ostoenergian tuotannosta eli Keskon hankkiman sähkön ja Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä kulutetun kaukolämmön tuotannosta.



Lue lisää uusiutuvasta sähköstä ja energiatehokkuudesta

### Scope 3

Epäsuorat Scope 3 -päästömme syntyvät myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren aikaisista päästöistä, kuten raaka-aineiden alkutuotannosta, tuotteiden valmistuksesta, pakkauksista, kuljetuksista ja tuotteiden käytöstä. Lisäksi epäsuoria päästöjä aiheuttavat esimerkiksi asiakkaidemme kauppamatkat, henkilöstömme työ- ja liikematkat, jätteidemme loppukäsittely sekä hankkimamme energian tuotannon ja jakelun häviöistä aiheutuneet päästöt.

Suurimmat epäsuorat päästömme aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotannosta (76 %) ja käytöstä (19 %) sekä asiakkaiden kauppamatkoista (2 %).

### Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

305-4

Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti lasketaan liikevaihtoon (2019: 10 720 milj. euroa) ja keskimääräiseen henkilölukumäärään (2019: 20 852 henkilöä) suhteutettuna.

	2019	2018
Liikevaihtoon suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/milj. €)	11,2	12,1
Henkilölukumäärään suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/hlö)	5,8	6,3

### Muut epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 3)

Tonnina CO <sub>2</sub> -ekv	2019	2018
<b>Upstream</b>		
Ostetut tuotteet ja palvelut	6 120 100	7 300 300
Pääomahyödykkeet (rakennukset)	29 600	29 600
Hankitun energian epäsuorat päästöt (muut kuin Scope 1 ja Scope 2)	26 700	30 200
Tuotteiden kuljetus ja jakelu <sup>1</sup>	8 400	6 500
Jätteet	8 300	11 600
Liikematkat <sup>1,2</sup>	2 700	3 500
Työmatkaliikenne <sup>1</sup>	18 500	18 100
<b>Downstream</b>		
Asiakkaiden kauppamatkat <sup>1</sup>	141 200	149 100
Myytyjien tuotteiden käyttö	1 523 300	1 993 400
Myytyjien tuotteiden loppukäsittely	46 600	45 400
Franchising (K-kauppia-toiminta)	93 800	92 900

<sup>1</sup> Laskentaraja: Suomi

<sup>2</sup> Laskentaraja muuttunut vuonna 2019, liikematkat sisältää lento- ja automatkat

### Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan

305-7

Hallinnoimienne kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian päästöt Suomessa vuonna 2019 olivat:

- NO<sub>x</sub>-päästöt: 246 tonnia (2018: 252 tonnia)
- SO<sub>2</sub>-päästöt: 209 tonnia (2018: 214 tonnia)
- Ydinvoimalla tuotetun sähkön radioaktiivisen jätteen määrä: 0,4 tonnia (2018: 0,4 tonnia)

Kuljetustemme pienhiukkaspäästöt Suomessa vuonna 2019 olivat:

- NO<sub>x</sub>-päästöt: 11 tonnia
- SO<sub>2</sub>-päästöt: 0,1 tonnia

## Science Based Targets

305-5

Olemme ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä asettaneet Science Based Targets -aloitteen hyväksymät tieteelliset ilmastotavoitteet (Science Based Targets).

Kunnianhimoisiin päästötavoitteisiin aiotaan päästä lisäämällä uusiutuvan energian käyttöä ja parantamalla energiatehokkuutta.



### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Science Based Targets

#### TAVOITE

Olemme sitoutuneet vähentämään suoria ja epäsuoria päästöjä (Scope 1 ja 2) 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta.

Olemme sitoutuneet vähentämään toimitusketjusta aiheutuvia päästöjä (Scope 3) siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä.

#### SAAVUTUKSET 2019

Scope 1 ja 2 -päästöt olivat 4 % suuremmat lähtötasoon verrattuna, mikä johtuu viime vuosien merkittävistä yrityskaupoista. Edellisvuodesta päästöt vähenivät 7 %.

Keskon vuoden 2019 suurimmista tavarantoimittajista 39 % oli asettanut omat päästötavoitteensa.

## Logistiikka

Vuonna 2019 Kesko Logistiikka asetti tavoitteekseen hiilineutraalin toiminnan vuoteen 2030 mennessä.

Vähennämme Kesko Logistiikan päästöjä pitkäjänteisellä työllä:

- Logistinen tehokkuus: keskitetty jakelu, reittioptimointi ja korkeat kuormien täyttöasteet
- Tehokas paluulogistiikka: kuljetamme paluukuljetuksena hankintakuormia, kaupoista palautuvia kuljetusaloja sekä kierrätettäviä laivoja, rullakkoita, pahvia, pulloja ja tölkkejä
- Taloudellisen ajotavan koulutus: kaikki yli 500 Kesko Logistiikan sopimuskuljettajaa on koulutettu
- Uudistamme kuljetuskalustoa, hyödynnämme uusiutuvia polttoaineita sekä lisäämme sähkörekkojen käyttöä teknologian kehittyessä



### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Logistiikan päästöt

#### TAVOITE

Vähennämme Kesko Logistiikan kuljetusten liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta vuoteen 2020 mennessä.

#### SAAVUTUKSET 2019

Suhteelliset päästöt pienenevät 24,6 % vuoden 2011 tasosta. Vuonna 2019 suhteelliset päästöt pienenevät 9,4 % vuoteen 2018 verrattuna.

## Tehokas kuljetuskalusto

### Tavallinen yhdistelmä



### Kaksitasoinen yhdistelmä



### HCT-yhdistelmä



### Kaksitasoinen HCT-yhdistelmä



## Myytävien tuotteiden päästövähennykset

Ylivoimaisesti suurimmat epäsuorat päästömme aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotannossa ja tuotteiden käytön aikana. Näihin päästöihin voidaan vaikuttaa vähäpäästöisempien tuotteiden ja palveluiden valikoimalla sekä asiakasviestinnällä.

Olemme aloittaneet työn **kestävien tuotteiden** tunnistamiseksi.

## Ruokavalintojen ympäristövaikutukset

Vähentämällä eläinperäisten tuotteiden kulutusta ja kotona syntyvää ruokahävikkiä kotitaloudet voivat vaikuttaa ruokavalintojensa ympäristövaikutuksiin. Autamme asiakkaitamme ymmärtämään ja pienentämään ostoskorin hiilijalanjälkeä.

Vuonna 2019 K-Ostokset-sovellukseen rakennettiin **hiilijalanjälkimittari**, joka antaa tuoteryhmätasoisia tietoja asiakkaan ostoskorin hiilijalanjäljestä.

Tarjoamme laajan kasvipojhaisten tuotteiden valikoiman ja **kannustamme asiakkaitamme lisäämään kasvisten käyttöä**.

## Asumisen ratkaisuja

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa tarjoaa kuluttajille ja yritysasiakkaille laajojen tuotevalikoimien lisäksi asiantuntevaa palvelua energiatehokkuuden parantamiseksi

rakennus- ja remontointihankkeissa. K-Raudalla on maksuton Remonttineuvonta-kanava, josta saa energiansäästöön, remontointiin ja korjaustöihin liittyviä neuvoja.

## Sähköautot yleistyvät

Vuonna 2019 autokaupan mallistossamme oli 20 (2018: 11) ladattavaa hybridi-automallia (PHEV) ja 6 (2018: 3) täyssähköautoa sekä 11 (2018: 11) maa- tai biokaasua polttoaineenaan käyttävää autoa. Vuonna 2019 Volkswagenin, Audin ja Porschen ladattavien hybridien rekisteröinnit Suomessa laskivat 23 %, kun taas täyssähköautojen rekisteröinnit puolestaan kasvoivat 63 % vuoteen 2018 verrattuna. Maa- tai biokaasua käyttävien autojen rekisteröinnit kasvoivat 86 % vuoteen 2018 verrattuna.

Olemme rakentaneet K-ryhmän kauppojen yhteyteen laajan sähköautojen latauspisteverkoston edistääksemme siirtymää sähköistyvään autoiluun. Vuoden 2019 lopussa K-Lataus-verkoston kuului 106 pikalatauspistettä ja 268 peruslatauspistettä yhteensä 76 K-kaupan yhteydessä. Näistä muodostuu Suomen suurin pikalatausverkosto, jonka rinnalla tarjotaan myös peruslatausta. Lisäksi yhdessä IONITY:n kanssa tarjoamme kolme huipputehokasta suurteholatausasemaa. K-Lataus-asemien käyttämä sähkö on suomalaisella tuulivoimalla tuotettua sähköä.





# KESTÄVÄT TUOTTEET

→ Lue lisää  
Kesko.fi/kestavatuotteet

Vuonna 2019 aloitimme laajan työn, jonka tarkoituksena on tunnistaa toimialakohtaisesti ilmastolta kestävätkä tuotteet. Määrittelimme kestäviksi sellaiset tuotteet, joiden ilmastovaikutus on verrokkituotetta merkittävästi pienempi tai joilla on merkitystä ilmastomuutokseen sopeutumisessa. Tavoitteenamme on jatkossa raportoida ja seurata kestävien tuotteiden myyntiä.

## PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

- Keskon kestävä kehityksen hankintalinjausten mukaiset tuotteet
- Vastuullisuussertifioidut ja -merkityt tuotteet
- Kasvipohjaiset tuotteet
- Kiertotaloustuotteet

## RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA

- Energiankulutusta ja päästöjä vähentävät tuotteet
- Uusiutuvaa energiaa tuottavat ja jakavat tuotteet
- Vastuullisesti tuotettu puutavara ja puutuotteet
- Terveellisen ja kestävä asuminen mahdollistavat tuotteet

## AUTOKAUPPA

- Vähä- ja nollapäästöiset autot
- Kunnostetut alkuperäiset vaihto-osat
- K-Lataus- asemilla sähkö- ja hybridi-autoihin tarjottava uusiutuva sähkö



## Asiakkaiden kauppamatkat

Asiakkaiden kauppamatkoista aiheutuvat päästöt ovat Keskolle merkittävä epäsuorien päästöjen lähde. Suurin osa kauppamatkoista kuljetaan autolla.

Olemme rakentaneet K-kauppojen yhteyteen **sähköautojen latauspisteverkoston** edistääksemme siirtymää sähköistyvään autoiluun.

Tarjoamme Suomen kattavimman ja palvelevimman lähikauppaverkoston. Kun lähikaupasta löytyy sen asiakaskunnalle sopiva valikoima, etenkin kaupungeissa kauppamatkat lyhenevät ja ne voidaan kulkea useammin kävellen, pyörällä tai julkisilla kulkuneuvoilla. Kaupan lisäpalvelut vähentävät asiakkaiden liikkumisesta aiheutuvia päästöjä, kun kauppakäynnin yhteydessä voi hoitaa useita asioita. Lisääntyvä verkkokauppa vähentää myös asiakkaiden kauppamatkoja.

## Henkilöstön työmatkaliikkuminen

Haluamme tukea henkilöstöämme liikkumaan työmatkansa terveyttä edistävällä ja ympäristöä huomioivalla tavalla: pyöräillen, kävellen, juosten tai julkisella liikenteellä.

Uuden päätoimitalomme K-Kampuksen pysäköintihallissa on erillinen polkupyöräparkki ja erityisesti työmatkaliikkujia varten suunnitellut suihku-, pukuhuone-, kuivaushuone- ja pyöränhuoltotilat.

K-Kampuksen sijainti hyvien julkisten liikenneyhteyksien varrella mahdollistaa henkilökunnan ja vierailijoiden

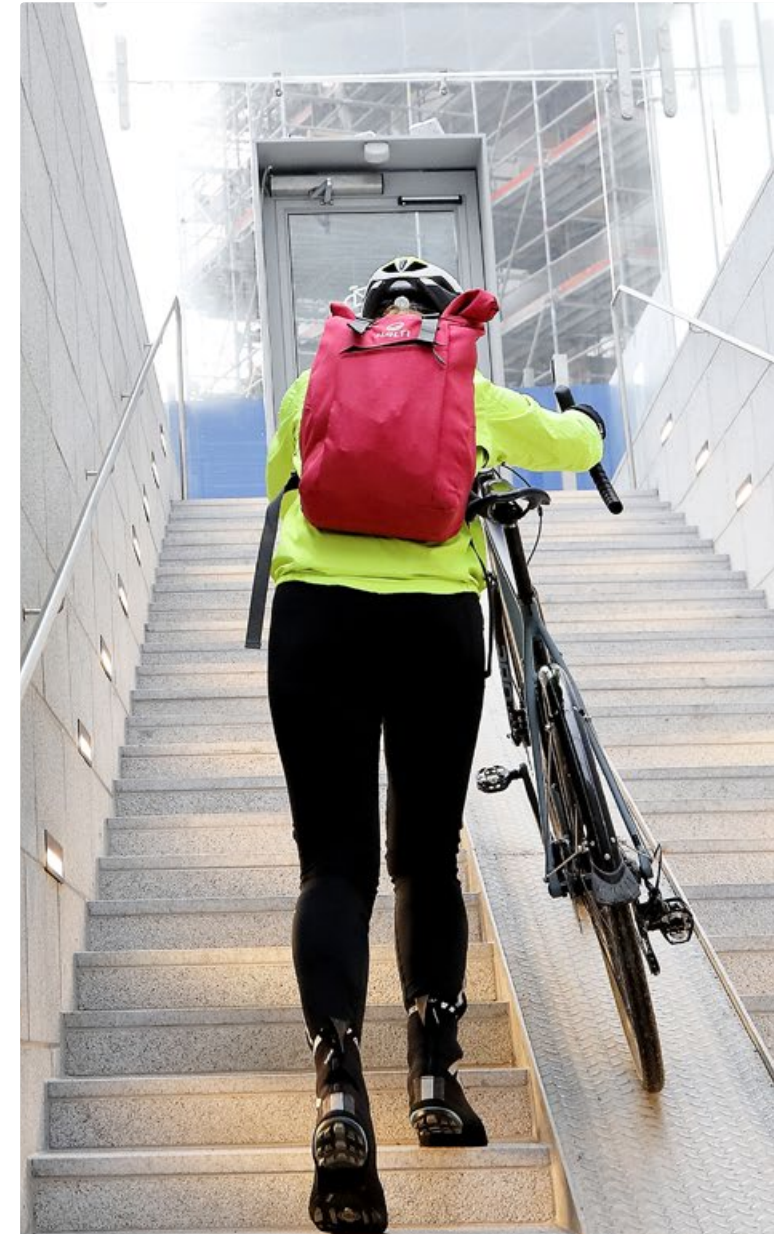
saapumisen julkisilla liikennevälineillä. Kesko tarjoaa henkilöstölleen työsuhde-edun, jota voi käyttää julkisen liikenteen matkalipun maksamiseen.

## Liikematkat

Työpäivän aikana tehtäville työasiamatkoille K-Kampuksen henkilöstöllä on käytössään 10 yhteiskäyttöpolkupyörää, joista osa on sähköpolkupyöriä.

Vuoden 2020 alussa otimme yhteiskäyttöön neljä K-Kampus-autoa, joista kaksi on sähköautoja, yksi on kaasubensiinihybridi ja yksi on tila-auto.

Henkilökuntamme lentämistä työmatkoista kertyi 8,6 miljoonaa lentomailia vuonna 2019 (2018: 9,8 milj.). Pyrimme välttämään lentomat kustamista muun muassa kannustamalla etänevottelujen pitoon.



## Vesi ja luonnon monimuotoisuus

### Vesi

303-1

Merkittävimmät vedenkulutuksemme vaikutukset syntyvät niiden myytävien tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta tai saastumisesta kärsiviltä alueilta. Melkein puolet (47 %) suomalaisten vesijalanjäljestä on ulkomailla, sillä tuontituotteiden kulutus ja niihin liittyvät piilovesivirrat ovat suuret.

### Hankintaketjun vesiriski

Kaikki Suomeen maahantuomamme omien tuotemerkkien hedelmät ja vihannekset ovat GlobalGAP-sertifioituja. Hyvän maataloustuotannon GlobalGAP-sertifiointin ympäristövaatimukset sisältävät vaatimuksen hyvästä veden käytöstä. Hankkimamme suomalaiset hedelmät ja vihannekset täyttävät Kotimaiset Kasvikset -laatusertifiointin vaatimukset.

Tavoitteenamme on tunnistaa vesiriskin kannalta kriittisiä tuotteita. Vesiriskinarvionnilla tunnistamme tuotteiden toimitusketjussa valuma-alueet, joissa on merkittäviä veden niukkuuden tai saastumisen ongelmia. Vesiriskinarviointien tuloksia käytetään toimenpiteiden suunnitteluun.

Olemme tehneet vesiriskinarvioinnin avokadojen hankinnastamme WWF:n Water Risk Filter -työkalulla. Selvityksen pohjalta painotamme hankintaa yhä vahvemmin alueille, joilla vesiriski on vähäisempi. Vuonna 2019 aloitimme Pirkka-miniluumutomaatin hankintaketjun vesiriskinarvioinnin.

### Kiinteistöjen vedenkulutus

Keskon hallinnoimat kiinteistöt käyttävät kunnallista vedenjakelua kaikissa toimintamaissa. Virossa, Liettuassa ja Valko-Venäjällä on käytössä muutamia kaivoja. Kaivoveden osuus kokonaisvedenkulutuksesta on pieni (3,5 %), ja se raportoidaan osana kunnallista vedenjakelua. Keskon toiminnasta syntyvä jätevesi menee kunnalliseen viemäriverkostoon.

### Vedenkulutus maittain

m <sup>3</sup>	2019	2018
Suomi	1 036 734	1 055 406
Ruotsi	7 107	8 369
Norja	12 485	5 888
Viro	7 762	9 001
Latvia	12 061	10 714
Liettua	47 512	44 839
Puola	5 206	4 476
Valko-Venäjä	64 879	54 570
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1 193 745</b>	<b>1 193 263</b>

### Luonnon monimuotoisuus

304-2

Kartoitamme biodiversiteettiin liittyviä vaikutuksia ja vaikutusmahdollisuuksia. Tavoitteenamme on vähentää haitallisia biodiversiteettivaikutuksia hankintaketjuissamme ja osallistua luonnon monimuotoisuutta edistäviin hankkeisiin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

### Hankintaketju

Suurimmat vaikutuksemme luonnon monimuotoisuuteen syntyvät myytävien tuotteiden elinkaaren aikana.

Luonnon monimuotoisuuden kannalta kriittisiä raaka-aineita hankintaketjuissamme ovat kalat ja äyriäiset, puu, palmuöljy, soija, kaakao sekä puuvilla. Näiden raaka-aineiden kestävä hankintaa ohjataan kestävä kehityksen **hankintalinjauksilla**.

Vuonna 2019 viidelle K-Supermarketin kalatiskille myönnettiin kestävä kalastusta ja vesiviljelyä edistävä **MSC- ja ASC- jäljitettävyyssertifikaatti**.

### Vältämme, vähennämme ja kierrätämme muovia

Luomme toimintamalleja, jotka estävät muovin päätyksen vesistöihin ja muualle luontoon. Lue lisää **muovilinjauksestamme** ja tavoitteidemme edistymisestä.

### Olemme mukana Itämeren suojeleutyössä

Valikoimissamme on kolme Itämeren ympäristökuormaa pienentävää tuotetta, joiden raaka-aineena tai rehuna käytetään Itämeren runsaita kalalajeja. Kaksi Pirkka saaristolaiskalapihviä on valmistettu Itämeren hoitokalastetusta lahnasta. Lisäksi Suomessa kasvatetun Pirkka Parhaat Benella kirjoloheen rehun raaka-aineena käytetään Itämerestä pyydettyä silakkaa ja kilohailia. Ravinteita kierrättämällä vesistöjen fosforikuormitus pienenee ja Itämeren tila paranee.

K-ryhmän päätoimitalolla K-Kampuksella on WWF Green Office -sertifikaatti. WWF Green Office -maksuilla tuetaan WWF:n suojeleutyötä Itämeren hyväksi. Lisäksi asiakkaat voivat lahjoittaa K-Plussa-pisteitään WWF:lle luonnonsuojeleutyön edistämiseksi. Vuonna 2019 tarjosimme kuluttajille helpon tavan tukea WWF:n työtä

ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja arktisen alueen suojeluksi joulukuun kampanjassa, jossa K-kaupasta ostettujen lahjakorttien myynnistä 1 % tilitettiin yhteistyössä K-ryhmän kumppanien kanssa WWF:lle.

## Kunnostamme elinympäristöjä

304-3

### K-Kalapolut

Vuonna 2017 aloitimme ympäristöjärjestö WWF:n kanssa laajan, vuoteen 2021 asti jatkuvan K-Kalapolut-yhteistyön Suomen uhanalaisten vaelluskalakantojen pelastamiseksi. Avaamme nousuesteitä ja teemme kutosoraikkoja talkoohengessä yhdessä paikallisten toimijoiden, maanomistajien, K-kauppiaiden ja vapaaehtoisten kanssa.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:  
**Luonnon monimuotoisuus**

#### TAVOITE

K-Kalapolut-yhteistyö WWF:n kanssa: Avaamme vähintään 50 nousuestettä ja teemme vähintään 100 kutupaikkaa uhanalaisille vaelluskaloille Suomessa vuosina 2017–2021. Lisäämme tietoisuutta vaelluskalojen uhanalaisuudesta ja järjestämme talkootapahtumia.

#### SAAVUTUKSET 2019

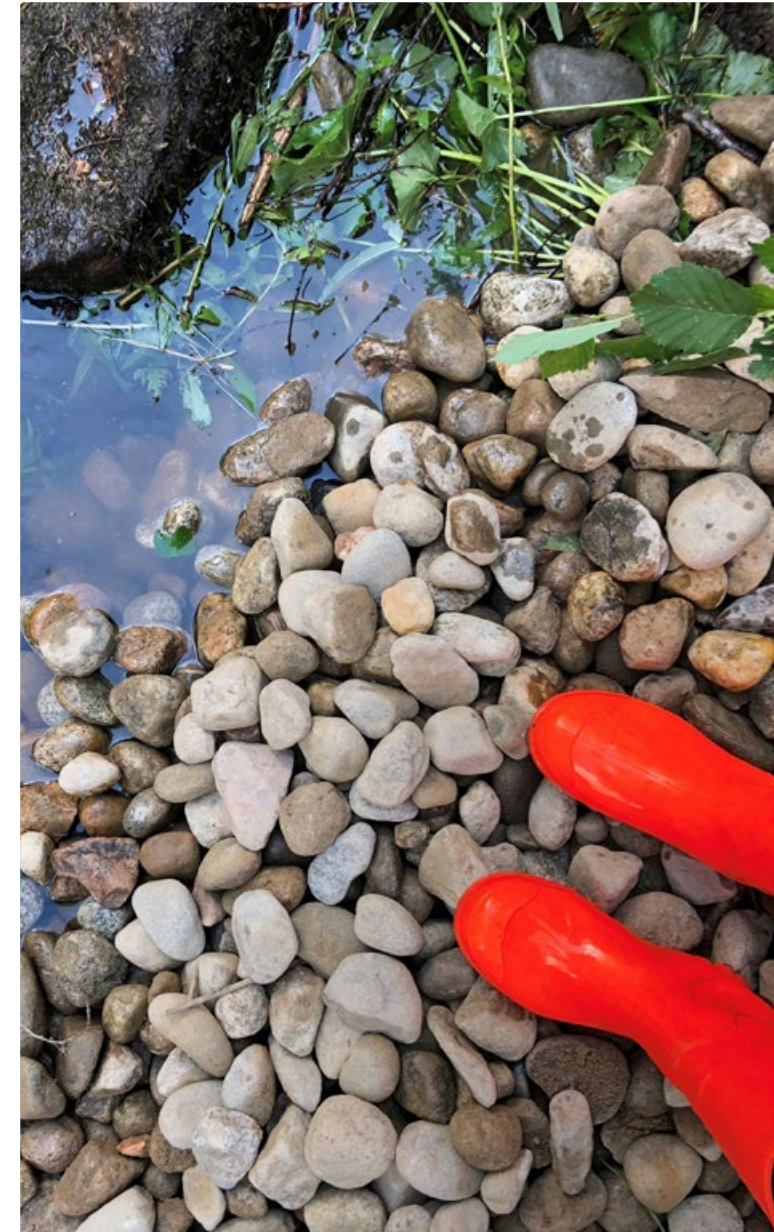
K-Kalapolut-talkoiden kolmannella kaudella rakensimme yli 60 kutosoraikkaa ja avasimme 7 nousuestettä, minkä ansiosta kaloille vapautui jopa 50 kilometriä saavuttamattomissa olluista lisääntymis- ja elinympäristöä. Seitsemällä paikkakunnalla järjestettyihin talkoisiin osallistui noin 180 vapaaehtoista ja 12 K-kauppiasta. Taimenten on havaittu palanneen aiempien kausien aikana kunnostetuille alueille.

Yhteistyön tavoitteena on myös **lisätä tietoisuutta vaelluskalojen uhanalaisuudesta**.

### Kauppapaikat

Rakennamme kauppapaikkoja vain liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille. Pilaantuneita maita koskevia tutkimuksia tehdään vuosittain rakennustöiden ja kiinteistökauppojen yhteydessä. Vuonna 2019 Keskolla ei ollut kunnostettavia kohteita Suomessa.

Keskolla ei ole omia suojeltuja elinympäristöjä.



## Kiertotalous ja jätehuolto

Kiertotalouteen siirtyminen vaatii yhä tehokkaampaa materiaalien kiertokulkua. Tarjoamme asiakkaillemme monipuolisia jätteiden ja tavaroiden keräyspalveluita sekä kehitämme innovatiivisia kiertotalouden mukaisia ratkaisuja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

### Tiukat tavoitteet muovin välttämiseksi, vähentämiseksi ja kierrättämiseksi

Olemme muovilinjauksessamme asettaneet tiukkoja tavoitteita muovin välttämiseksi, vähentämiseksi ja kierrättämiseksi. Olemme allekirjoittaneet The New Plastics Economy Global Commitment -sitoumuksen.

### Kesko Logistiikan keskitetyt keräyspalvelut

Vuonna 2019 ohjasimme päivittäistavarakauppamme keskitetyn keräyspalvelun kautta noin 3 650 (2018: 3 355) tonnia pahvia ja noin 90 (2018: 48) tonnia muovia teollisuuden hyödynnettäväksi.

Kesko Logistiikka toimittaa paluulogistiikkakuormissaan juomapakkauksia ja laatikoita kaupoista uudelleen- ja hyötykäyttöön.

### Kesko Logistiikan paluulogistiikka

Tuhatta kpl	2019	2018
Tölkit	86 007	89 913
Kierrätysmuovipullot	62 887	67 157
Kierrätyslasipullot	9 803	12 267
Uudelleenkäytettävät laatikot	21 106	21 059

### Kauppojen kiertotaloussopimus Suomessa

Kesko ja Lassila & Tikanoja tarjoavat K-ryhmän kaupoille Suomessa mahdollisuuden osallistua keskitettyyn kiertotaloussopimukseen. Sopimus tarjoaa K-kauppiaille vahvan osaamisen jätehuollon muuttuvista vaatimuksista. Tavoitteena on jätteen synnyn ehkäiseminen, kierrätyksen tehostaminen ja kiertotalouden edistäminen.

Vuoden 2019 lopussa kiertotaloussopimuksen piirissä oli 664 kauppa ja K-ryhmän toimipaikkaa (2018: 585). Toimipaikoissa syntyvien jätteiden hyötykäyttöaste oli 100 % (2018: 100 %) ja kierrätysaste noin 74 % (2018: 69 %). Allekirjoitimme helmikuussa 2019 elintarvikealan materiaalihokkuussopimuksen ja asetimme tavoitteen nostaa kaupan jätteiden kierrätysasteen 78 %:iin.

### Kehitämme kiertotalousratkaisuja

Kehitämme aktiivisesti yhteistyökumppaneidemme kanssa ratkaisuja, joissa hyödynnetään esimerkiksi tuotannon sivuvirtoja tai ruokahävikkiä. Myös pakkauskehitys tähtää kiertotalouden edistämiseen. Lue lisää

#### kiertotalousinnovaatioistamme.

### Kinkkurasvoista biodieseliä

Vuonna 2019 osallistuimme jo neljättä kertaa Kinkkutemppu-kampanjaan, jossa asiakkaat palauttavat joulukinkkujen paistinrasvat K-kauppojen keräyspisteisiin ja niistä valmistettiin uusiutuvaa dieseliä. Arviolta 204 000 kotitaloutta osallistui, ja rasvaa kerättiin yhteensä noin 122 tonnia rasvaa.

### Keräyspalveluita asiakkaille Suomessa

301-3

K-ruokakauppojemme yhteydessä oli 413 (2018: 405) kuluttajapakkausten (kuitu, lasi, metalli) keräykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä vuoden 2019 lopussa. Muovia kerättiin 227 (2018: 193) ekopisteessä. Tavoitteenamme on saada muovinkeräys kaikkien muiden K-ruokakauppojen yhteydessä oleviin Rinki-ekopisteisiin vuoden 2022 loppuun mennessä.

Kauppojemme yhteydessä otettiin vastaan asiakkaiden palauttamia pantillisia juomapakkauksia, paristoja ja akkuja, SER-jätettä ja käytöstä poistettuja vaatteita.

### Asiakkaiden keräyspisteisiimme palauttatut pakkaukset ja tavarat Suomessa

	2019	2018
Pantilliset tölkit (milj. kpl)	383	387
Pantilliset kierrätysmuovipullot (milj. kpl)	146	138
Pantilliset kierrätyslasipullot (milj. kpl)	33	32
Paristot ja akut (tonnia)	413	293
SER-jäte (tonnia)	159	152

➔ Lue lisää teoistamme muovin vähentämiseksi

## Jätteet hyötykäyttöön

306-2

Tavoittemme on minimoida jätteen synty kaikessa toiminnassa ja toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön.

Tonnia	2019	2018
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	<b>32 128</b>	<b>29 812</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	26 696	24 395
Kaatopaikalle	5 432	5 417
<b>Vaarallinen jäte</b>	<b>1 611</b>	<b>1 563</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	1 234	996
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	377	567
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>33 739</b>	<b>31 375</b>

## Jätteiden hyötykäyttöasteet

Suomessa Keskon jätetilastot kattavat pääosin varastotoimintoja, kun taas muissa maissa valtaosa tilastoiduista jätteistä syntyy vähittäiskaupassa.

Hyötykäyttöasteeseen on laskettu mukaan kaikki jätteet paitsi kaatopaikalle menevät jätteet. Jätteiden käsittelytavan on määritellyt jätehuolto-yhtiö.

Vuonna 2019 tilastoidun jätehuollon hyötykäyttöaste Suomessa oli lähes 100 % ja muissa toimintamaissa 69 % (sisältää vaarallisen jätteen käsittelyn).

## Jätteet: Suomi, Ruotsi ja Norja

Tonnia	Suomi		Ruotsi		Norja	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	<b>15 934</b>	<b>15 831</b>	<b>2 652</b>	<b>2 822</b>	<b>2 581</b>	<b>919</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	15 931	15 820	2 503	2 598	2 515	895
Kaatopaikalle	3	11	149	224	66	24
<b>Vaarallinen jäte</b>	<b>427</b>	<b>289</b>	<b>174</b>	<b>160</b>	<b>560</b>	<b>733</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	281	177	105	3	520	517
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	146	112	69	157	40	216
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>16 361</b>	<b>16 119</b>	<b>2 826</b>	<b>2 982</b>	<b>3 141</b>	<b>1 652</b>
<b>Hyötykäyttö-%</b>	<b>99,98</b>	<b>99,93</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>98</b>	<b>99</b>

## Jätteet: Viro, Latvia ja Liettua

Tonnia	Viro		Latvia		Liettua	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	<b>1 208</b>	<b>859</b>	<b>1 243</b>	<b>1 545</b>	<b>6 422</b>	<b>5 895</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	1 108	793	206	193	3 230	2 966
Kaatopaikalle	100	66	1 037	1 352	3 192	2 929
<b>Vaarallinen jäte</b>	<b>42</b>	<b>55</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>266</b>	<b>170</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	1	4	0	0	214	155
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	41	51	29	13	52	15
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>1 250</b>	<b>914</b>	<b>1 272</b>	<b>1 558</b>	<b>6 688</b>	<b>6 065</b>
<b>Hyötykäyttö-%</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

## Jätteet: Puola ja Valko-Venäjä

Tonnia	Puola		Valko-Venäjä	
	2019	2018	2019	2018
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	<b>421</b>	<b>413</b>	<b>1 667</b>	<b>1 528</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	129	137	1 074	992
Kaatopaikalle	292	276	593	536
<b>Vaarallinen jäte</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>92</b>	<b>125</b>
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	21	18	92	123
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	0	0	0,1	2
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>442</b>	<b>432</b>	<b>1 759</b>	<b>1 653</b>
<b>Hyötykäyttö-%</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>68</b>

## Vähennämme ruokahävikkiä

Vähennämme ruokahävikkiä yhteistyössä koko elintarvikeketjun kanssa alkutuotannosta asiakkaaseen asti. Tavoitteenamme on vähentää K-ryhmän ruokahävikkiä vuoden 2016 tasolta vähintään 13 % vuoden 2021 loppuun mennessä.

### Ennaltaehkäisemme hävikkiä

Ensisijaisena keinonamme vähentää ruokahävikkiä on valikoimien hallinta. K-ruokakaupoissa pidetään myynnissä omalle asiakaskunnalle sopiva valikoima, jota täydennetään ennusteperäisellä tarvesuunnittelulla. Lisäksi tehokas kuljetus- ja myymälälogistiikka, omavalvontajärjestelmä sekä henkilökunnan koulutus ovat keinoja vähentää hävikin syntyä. Pakkausominaisuuksien optimointi ja jatkuva kehitys ovat tärkeässä roolissa hävikin vähentämisessä.

### Kaupassa

Kauppoja ohjeistetaan tarkkailemaan erityisesti tuoretuotteiden ja lyhyillä päiväyksillä varustettujen tuotteiden päiväysmerkintöjä. K-ruokakaupat voivat myydä tuotteita alennetuilla hinnoilla niiden parasta ennen -päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan läheisyydessä. Vuoden 2016 lakimuutos, joka vapautti vähittäiskauppojen aukioajat Suomessa, on vaikuttanut ruokahävikin määrään. Koska kaupat ovat auki pidempään, menekki on tasaantunut ja hävikki on vähentynyt.

Kiertotalous on myös tärkeää hävikin vähentämisessä. K-kaupoissa pohditaan paljon, miten hyödynnetään omaa hävikkiä uusiksi lisäarvotuotteiksi. Hävikkiin päätyvät

## K-ryhmän ruokahävikkihierarkia



hedelmät, vihannekset ja leivät voivat olla uusien hillojen, mehujen, smoothien ja jopa oluen raaka-aineita.

### ResQ Club -sovellus ruokahävikin pienentämiseen

ResQ Club -hävikkiruokasovelluksen avulla K-ruokakaupat voivat myydä päiväysruokaansa kuluttajille. Vuonna

2019 ResQ Club -hävikkiruokasovellusta hyödynsi jo yli 110 K-ruokakauppaa ympäri Suomea. Toimintamalli pienentää kaupan hävikkiä ja samalla asiakkaat pääsevät ostamaan ruokaa alennettuun hintaan. Osassa sovelluksen käyttöönottaneista K-ruokakaupoissa ruokahävikki on saatu vähennettyä noin kuudesosaan entisestä.

## Ruokalahjoitukset

Noin 90 % K-ruokakaupoista lahjoittaa elintarvikekelpoisia myynnistä poistettuja tuotteita paikallisille hyväntekeväisyysjärjestöille, jotka jakavat ne ruoka-apuna avuntarvitsijoille. Vuonna 2019 K-ruokakaupat lahjoittivat järjestöille 4 % enemmän kuin edellisellä vuonna. Lisäksi ruokahävikkiä jaetaan jonkin verran maataloille eläinten rehuksi.

## Ruokahävikistä biokaasua

Teemme Gasumin kanssa yhteistyötä, jossa K-ruokakauppojen syömäkelvottomasta ruokahävikistä valmistetaan biokaasua. Biojätteestä valmistetaan biokaasua Gasumin kaasuverkkoon, josta se hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Toimintamallissa on mukana kolme Pirkka-tuotteiden valmistajaa.

Noin 400 K-ruokakaupan ja Kesko Logistiikan keskusvaraston syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2019 noin 4 800 tonnista (2018: 4 000) biojätettä valmistettiin noin 3 600 MWh (2018: 3 000) biokaasua. CO<sub>2</sub>-päästöjä vähennettiin maakaasuun verrattuna 716 tonnia (päästökerroin 199 g CO<sub>2</sub>/kWh) ja polttoöljyyn verrattuna 947 tonnia (päästökerroin 263 g CO<sub>2</sub>/kWh).

## Kotitalouksien ruokahävikki

K-ruoka.fi:n **ruokahävikkisivuilla** tarjoamme asiakkaillemme tietoa avuksi ruokahävikin pienentämiseen. K-ruoka-mobiilisovellus helpottaa asiakkaan ruokaostosten suunnittelua tarjoamalla henkilökohtaisia etuja, kauppa-kohtaisia tarjouksia, älykkään kauppallistan ja noin 8 000 K-ruoka.fi-reseptiä.

Syksyllä 2019 hävikkiviikon aikana järjestimme toista kertaa hävikkichatin Twitterissä, jossa asiantuntijat, K-ryhmä ja asiakkaat keskustelivat ruokahävikistä ja sen vähentämisestä.

## K-ruokakauppojen ruokahävikki

	2019	2018
K-ruokakauppojen tunnistettu ruokahävikki (tonnia)	17 920	18 931
K-ruokakauppojen tunnistettu ruokahävikki suhteutettuna myytyihin ruokakiloihin	1,56 %	1,65 %
Euromääräisen ruokahävikin myytyihin ruokakiloihin suhteutettu kehitys lähtötasosta 2016	-3 %	



### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Ruokahävikki

#### TAVOITE

K-ryhmän tavoite on minimoida omasta toiminnasta aiheutuva ruokahävikki ja hyödyntää väistämättä jäävä biojäte. Allekirjoitimme helmikuussa 2019 elintarvikealan materiaalitehokkuussitoumuksen ja asetimme tavoitteen vähentää myyntiin suhteutettua tunnistettua ruokahävikkiä vuoden 2016 tasolta vähintään 13 % vuoden 2021 loppuun mennessä.

#### SAAVUTUKSET 2019

Ruokahävikki pieneni 3 % suhteutettuna vuoden 2016 lähtötasoon. K-ruokakaupat antoivat ruoka-apuna hyväntekeväisyyteen 4 % enemmän kuin vuonna 2018.



# TYÖYHTEISÖ

Toimintamme perustana on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstömme. Tarjoamme heille monipuoliset ura- ja kehittymismahdollisuudet monissa erilaisissa tehtävissä.

Yhteisen toimintaohjeemme, K Code of Conductin, avulla varmistamme, että kaikilla K-ryhmässä on sama näkemys arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat päivittäistä työtämme.

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys ovat tärkeitä periaatteita, joita olemme sitoutuneet noudattamaan.

Tavoitteenamme on olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka. Panostamme erityisesti yrityskulttuurin kehittämiseen, johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin.



## TÄSSÄ OSIOSSA:

Henkilöstölukuja	49
Työhyvinvointi ja työkyky	53
Osaamisen kehittäminen	56
Suorituksen johtaminen	58
Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus	59
K Code of Conduct	61

## EDISTÄMME NÄITÄ YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEITA:



## Puolet työntekijöistämme työskentelee Suomessa

401-1

Vuonna 2019 Keskossa työskenteli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin noin 20 852 henkilöä (2018: 19 579) kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöstä 48 % oli Suomessa ja 52 % muissa toimintamaissa.

### Uudelle uralle

Sisäinen tehtäväkierto avaa mahdollisuudet moniin erilaisiin uravaihtoehtoihin. Vuonna 2019 sisäisiä siirtoja tehtiin Suomessa 2 604 (2018: 1 569) ja muissa toimintamaissa yhteensä 2 124 (2018: 2 361). Vuoden 2019 aikana vakiintui Suomessa Uusi työ -toimintamalli, jota käytetään, kun työntekijän työkyky on pysyvästi alentunut nykyisen työn vaatimuksiin nähden eikä työntekijä pysty enää palaamaan omaan työhönsä.

K-ryhmän rekrytointia Suomessa tukevat K Trainee -ohjelma ja kauppiasvalmennusohjelmat.

### Uusi päätoimitila K-Kampus käyttöön

Modernisoimme työympäristöjä eri toimipisteissämme Suomessa. Kesällä 2019 uuteen päätoimitaloomme K-Kampuselle muutti 1 800 pääkaupunkiseudun asiantuntijatyötä tekevää K:laista kahdeksasta toimipisteestä. Modernien tilojen lisäksi kiinnitimme huomiota avoimiin, ketteriin ja yhteistyötä lisääviin välineisiin ja toimintatapoihin.



## VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Työnantajamielikuva

### TAVOITE

Olemme työ-tyytyväisyydessä kaupan alan paras työnantaja.

### SAAVUTUKSET 2019

K-ryhmä paransi sijoitustaan Universumin Ideal Employer Ranking -opiskelijatutkimuksessa ja oli sijalla 30. Nousua oli 17 sijaa, ja K-ryhmä palkittiin nopeana nousijana.

Laajensimme valtakunnallista yhteistyöverkostoa ja otimme käyttöön uuden oppilaitoslähettämismallin.

### SUUNNITELMAT 2020

Jatkamme systemaattista työtä työnantajakuvan parantamiseksi sekä keskeisten ulkoisten että sisäisten sidosryhmiemme kanssa.

Tiivistämme edelleen oppilaitosyhteistyötä valittujen oppilaitosten kanssa.

## Keskon henkilökunnan määrän kehitys

	2019	2018	2017
Suomi 31.12.	12 657	11 878	12 327
Muut toimintamaat 31.12.	12 511	11 523	12 656
<b>Yhteensä 31.12.</b>	<b>25 168</b>	<b>23 401</b>	<b>24 983</b>
Suomi, keskimäärin	10 194	9 822	10 691
Muut toimintamaat, keskimäärin	10 658	9 757	11 386
<b>Yhteensä keskimäärin</b>	<b>20 852</b>	<b>19 579</b>	<b>22 077</b>

## Keskon määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden osuudet

	2019	2018	2017
<b>Määräaikaaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	14,9	14,1	14,2
Muut toimintamaat	6,9	6,7	4,8
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>10,9</b>	<b>9,4</b>	<b>9,2</b>
<b>Osa-aikaaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	37,2	40,8	43,9
Muut toimintamaat	13,0	7,8	6,7
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>25,2</b>	<b>24,1</b>	<b>26,7</b>

## Keskon henkilökuntatilastoja vuodelta 2019 toimintamaittain eriteltynä

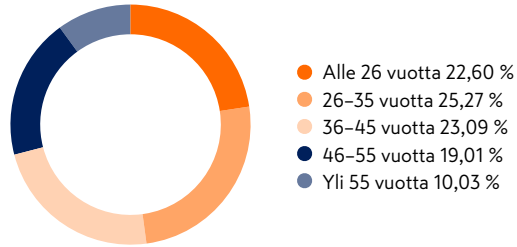
	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Valko-Venäjä
Henkilökuntaa yhteensä 31.12.	12 657	1 570	1 389	865	1 113	3 934	810	2 830
Vuonna 2019 keskimäärin	10 194	1 158	1 034	758	925	3 411	799	2 566
Työsuhteita alkoi, kpl <sup>1</sup>	4 152	491	246	528	701	1 680	188	1 199
- naisia	2 148	174	53	252	252	668	32	508
- miehiä	2 004	317	193	276	449	992	156	691
Työsuhteita päättyi, kpl <sup>1</sup>	3 753	432	184	489	654	1 787	131	1 352
- naisia	2 009	139	41	208	114	659	16	531
- miehiä	1 744	293	143	281	540	1 128	115	821
Työsuhteita alkoi, % <sup>1</sup>								
- naisia	51,7	35,4	21,5	47,7	35,9	41,0	17,0	42,4
- miehiä	48,3	64,6	78,5	52,3	64,1	59,0	83,0	57,6
Työsuhteita päättyi, % <sup>1</sup>								
- naisia	53,5	32,2	22,3	42,5	17,4	36,9	12,2	39,3
- miehiä	46,5	67,8	77,7	57,5	82,6	63,1	87,8	60,7
Työnantajan päättämänä, %	3,4	1,4	13,6	9,0	26,8	2,9	21,1	1,6
Kokonaisvaihtuvuus, % <sup>2</sup>	20,1	27,5	13,2	47,7	50,2	44,1	13,3	47,8

<sup>1</sup> Sisältää kesätyöntekijät

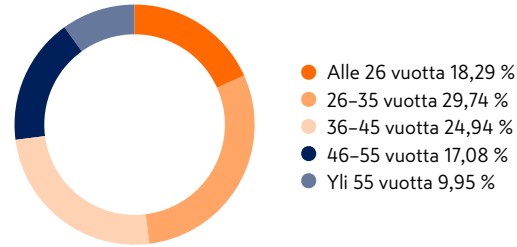
<sup>2</sup> Ei sisällä kesätyöntekijöitä

Päättyneissä työsuhteissa henkilöt mukana laskennassa vain kerran, alkaneissa työsuhteissa yhdellä henkilöllä voi olla useampi alkanut työsuhde

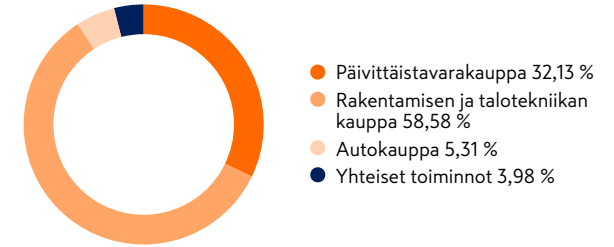
Keskon henkilökunnan ikärakenne Suomessa 2019, %



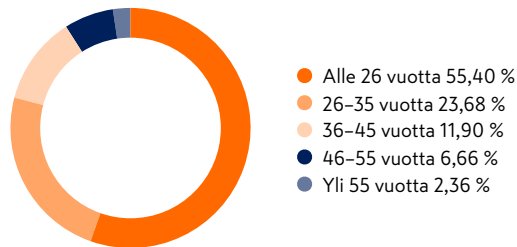
Keskon henkilökunnan ikärakenne muissa toimintamaissa 2019, %



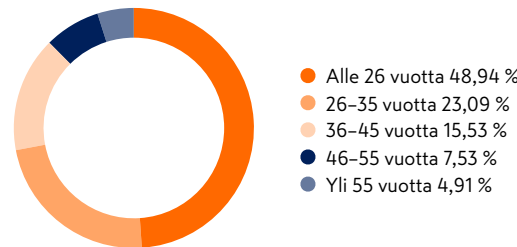
Keskon henkilökunnan jakautuminen toimialoittain 31.12.2019, %



Alkanee työsuhteet, ikärakenne 2019, %



Päättyneet työsuhteet, ikärakenne 2019, %



## Tarjoamme kattavat henkilöstöedut

401-2

Koko henkilöstömme Suomessa on lakisääteisen eläketurvan ja vanhempainvapaata koskevien etuuksien piirissä. Suomessa vakituinen ja määräaikainen henkilöstö on lakisääteisesti vakuutettu työ- ja työmatkatapaturman ja ammattitaudin varalta.

Tarjoamme henkilöstölle työterveyshuollon palvelut, eläke-etuudet, monipuoliset ostoedut K-ryhmään kuuluvissa kaupoissa ja henkilökuntamyymälässä sekä auton henkilökuntaleasing-mahdollisuuden. Tuemme kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Suomen yhtiöissä on käytössä liikunta-, kulttuuri- ja työsuhdematkaetu, joka laajeni vuonna 2019 kattamaan hyvinvointipalveluja.

Osa Virossa, Latviassa ja Liettuassa toimivista yhtiöistä tukee taloudellisesti työntekijöitään erilaisissa elämäntilanteissa esimerkiksi lapsen syntymän ja ensimmäisen kouluvuoden ja läheisen kuoleman yhteydessä sekä muissa erityistilanteissa.

## Tulospalkkiot ja osakepalkkio-ohjelma

Tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluu koko henkilöstö lukuun ottamatta myyjätehtäviä ja muunlaisiin bonus- tai provisiojärjestelmiin kuuluvia tehtäviä. Tulospalkkiojärjestelmän mittareita ovat esimerkiksi konsernin ja toimialan liikevoitto, työntekijän oman yksikön myynti ja tulos sekä asiakastytyväisyys tai

markkinaosuus. Lisäksi roolista riippuen voidaan asettaa myös henkilökohtaisia tulospalkkiotavoitteita.

Vuoden 2019 tulospalkkiojärjestelmiin perustuvia tulospalkkioita maksettiin keväällä 2019 Suomessa noin 18,9 miljoonaa euroa (2018: 15,1 miljoonaa euroa) eli 4,1 % (2018: 3,5 %) palkkasummasta. Vuonna 2019 maksettiin erilaisia palkkioita tulospalkkiot, myyntipalkkiot ja muut vastaavat rahalliset palkitsemistavat yhteen laskien:

- Suomessa 19,3 miljoonaa euroa (2018: 16,1 miljoonaa euroa)
- Muissa toimintamaissa 3,4 miljoonaa euroa (2018: 4,5 miljoonaa euroa)

Palkkion enimmäismäärät vaihtelevat henkilön työn tulosvaikutuksen mukaan 10 %-100 % henkilön vuosipalkasta.

Keskolla on noin 130:lle johtoon kuuluvalle ja nimetylle muulle avainhenkilölle suunnattu osakepalkkiojärjestelmä. Lue lisää [osakepalkkiojärjestelmästä](#).

## Eläkkeet

201-3

Kesko-konsernissa Suomessa annettiin uusia eläkemyöntöjä 204 (2018: 193) henkilölle. Näistä työkyvyttömyyseläkkeitä oli 35 (2018: 32), joista 14 (2018: 15) osatyökyvyttömyyseläkkeitä. Kuntoutustuki on määräaikainen työkyvyttömyyseläke, jolta kuntoutuja

pyritään saamaan takaisin työelämään. Kuntoutusrahaa myönnettiin uudelleenkoulutukseen tai työkokeiluun 50 (2018: 93) henkilölle, joilla työkyvyttömyyden uhka lähivuosina oli ilmeinen. Keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä vuonna 2019 oli 61,3 (2018: 61,9) vuotta. Vanhuuseläkkeellejäänti-ikä oli 63,7 (2018: 63,7) ja työkyvyttömyyseläkkeellejäänti-ikä 47 vuotta (2018: 47). Muissa toimintamaissa 35 (2018: 21) työntekijää siirtyi eläkkeelle.



[Lue lisää eläkkeistä](#)

## Työterveys ja työturvallisuus

403-1 403-2 403-3 403-4 403-5 403-6 403-7 403-8  
403-9 403-10

Työterveys- ja turvallisuusjohtamisemme perusta on lakisääteinen kokonaisvaltainen riskien tunnistaminen sekä niiden arviointi ja toimenpiteiden toteutuksen seuranta. Tavoitteena on työturvallisuuden kokonaisvaltainen ja jatkuva parantaminen. Käytössä on muun muassa ISO 14001 ja ISO 45001 -standardit. Työterveys- ja työturvallisuustoiminnolle on asetettu yhteistyössä liiketoimintayksiköiden kanssa vuosittaiset tavoitteet. Konsernin tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan Keskon hallitukselle. Yhteiset työterveys- ja työturvallisuusperiaatteet ovat käytössä kaikissa toimintamaissamme.

Otamme vuonna 2020 käyttöön uuden työkyvyntoimintajärjestelmän henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi, sairauspoissaolojen seurantaan ja työkyvyttömyysriskien ennakointiin.

### Työturvallisuusriskien hallinta on osa päivittäistä työtä

Olemme kasvattaneet henkilöstön tietoisuutta työturvallisuusriskeistä ja lisänneet läheltä piti -tilanteiden

raportointia riskienhallintajärjestelmien avulla. Yhdessä asetettujen mittarien avulla olemme vahvistaneet työturvallisuuskulttuuria.

Työsuojeluohjelma sisältää myös terveydellisten riskien arvioinnin työterveyshuollon ammattilaisten toteuttamana. Arviointiryhmä tekee työpaikalla fyysisen työn vaarojen ja riskien arvioinnin. Vuonna 2019 psykososiaalinen kuormittuneisuus arvioitiin osana henkilöstötutkimusta.

### Työterveydellä keskeinen rooli työkyvyn ylläpidossa

Kattavat työterveyspalvelut perustuvat jokaisen toimintamaan lainsäädäntöön ja niiden painopiste on ennaltaehkäisyssä. Työterveysyhteistyön strategiset painopistealueet vuonna 2019 olivat tiedolla johtaminen, K-kulttuurin vahvistaminen, henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen sekä esimiestyön tukeminen.

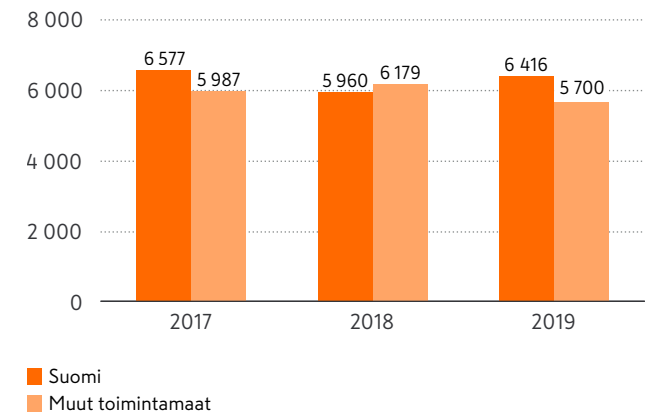
Vuonna 2019 Kesko-konsernin työterveyden palvelujen piirissä Suomessa oli 12 002 (2018: 12 261) työntekijää. Suomessa Keskon työterveyshuolto tuottaa palvelut pääkaupunkiseudulla ja ostaa pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskenteleville työterveyspalvelut keskitetysti yhdeltä palveluntuottajalta. Kesko käyttää aktiivisesti

työterveysasiantuntijoita henkilöstön työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työkyvyn ylläpidossa.

Työterveyteen käytettiin Suomessa vuonna 2019 yhteensä noin 5,9 (2018: 5,5) miljoonaa euroa. Tästä summasta Kansaneläkelaitos korvasi 2,8 (2018: 2,8) miljoonaa euroa. Vuonna 2019 Keskon työterveyshuolto panosti henkilöstön työkyvyn ylläpitoon ja sairaudenhoitoon 492 euroa (2018: 447) henkilöä kohti.

### Sairauspäivien määrän kehittyminen

Sairauspäiviä/miljoonaa työtuntia



### Sairauspoissaolot maittain 2019

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Valko-Venäjä
Sairauspäiviä yhteensä	123 354	13 682	13 872	8 483	5 494	49 519	8 886	19 938
Työntekijää kohti	12,1	11,8	13,4	11,2	5,9	14,5	11,1	7,8
Per miljoona työtuntia	6 416	6 713	7 623	5 513	2 940	7 187	5 347	3 824

Laskentatapa: sairauspäivät työntekijää kohti laskettu keskimääräisellä henkilökuntamäärällä. Sairauspoissaolojen laskennassa eivät ole mukana: OU 1A.EE, UAB 1A.LT, Oskar Harju AB, K-Rauta Finland Holding Kaukajärvi Oy, SIA Mobiluks, UAB Kesko Senukai Digital, Bygghuset Färingsö Trä AB.

## Keskon panostus työterveyshuoltoon, Suomi

Euroa/henkilö	2019	2018	2017
	492	447	494

Sairauspoissaoloprosentti Suomen yhtiöissä oli 4,6 % tehdyistä työtunneista vuonna 2019 (2018: 4,3 %). Noin 73,2 % (2018: 76,2 %) sairauspoissaoloista oli lyhytaikaista palkallista sairauspoissaoloa. Muissa maissa sairauspoissaoloprosentti oli 4,8 % (2018: 5,1 %). Tilasto tapaturmista Suomessa sekä sairauspäivien erittely maittain on esitetty viereisissä taulukoissa. Muissa maissa työssä tapahtuneita yli kolmen päivän sairauspoissaoloon johtaneita tapaturmia oli vuonna 2019 yhteensä 52 kappaletta. Suomessa vastaava luku oli 163 kappaletta.

## Henkilöstöedustajat mukana työturvallisuus- ja työterveysyhteistyössä

Keskossa toimii työsuojeluryhmä ja yhteistoimintaryhmä. Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet osallistuvat työterveys- ja turvallisuusasioiden suunnitteluun, implementointiin ja seurantaan. Yhteistyössä tuetaan aktiivisesti henkilöstön hyvinvointia työpaikoilla ja henkilöstön oma-aloitteista vaarojen tunnistamista. Sovittujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan kvartaaleittain kaikilla liiketoiminta-alueilla.

## Tapaturmat ja ammattitaudit Suomessa

	2019			2018	2017
	Miehet	Naiset	Yhteensä		
Kuolemaan johtaneet tapaturmat	0	0	0	0	0
Työtapaturmat, ilman työmatkatapaturmia	116	47	163	181	226
Työmatkatapaturmat	34	39	73	67	79
Tapaturmataajuus 1/miljoona työtuntia			12	13	11
Tapaturmien keskimääräinen vakavuusaste, päivää			38,2	31,6	20,9
Ammattitautiepäilyt	4	1	5	3	2
Ammattitaudit	1	0	1	2	1
Työtapaturmien, työmatkatapaturmien ja ammattitautien aiheuttamat sairauspäivät	4 064	4 943	9 007	8 040	6 473
<b>Työntekijää kohti</b>			<b>0,9</b>	0,8	0,6

Lasketatapa: tunnusluvut eivät sisällä pientapaturmia eli alle kolmen päivän poissaoloon johtaneita tapaturmia. Tilastointi ei kata urakoitsijoita.

<sup>1</sup> Ilman pientapaturmia ja työmatkatapaturmia, laskettuna todellisilla työtunneilla

## Tapaturmat ja ammattitaudit muissa toimintamaissa

	2019
Kuolemaan johtaneet tapaturmat	0
Työtapaturmat, ilman työmatkatapaturmia	52
Työmatkatapaturmat	22
Tapaturmataajuus 1/miljoona työtuntia	4,9
Ammattitautiepäilyt	0
Ammattitaudit	3
<b>Työntekijää kohti</b>	<b>0,1</b>

<sup>1</sup> Ilman pientapaturmia ja työmatkatapaturmia, laskettuna todellisilla työtunneilla

## Panostamme henkilöstön työhyvinvointiin ja työturvallisuusosaamiseen

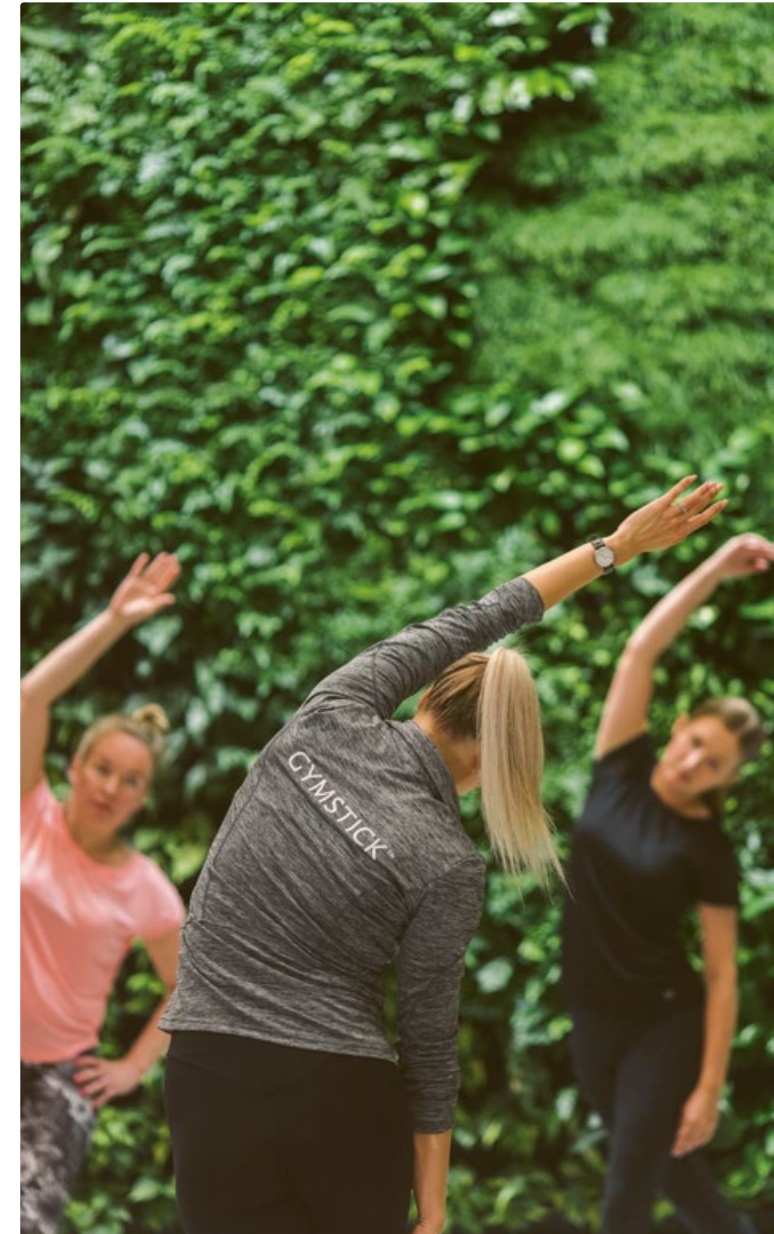
Järjestämme ensiapu- ja työturvallisuuskoulutusta säännöllisesti kaikilla toimialoilla. Henkilöstöllä on mahdollisuus opiskella työturvallisuusasioita sekä valmennuksissa että itseopiskeluna. Työterveys- ja työturvallisuusasiat ovat osa uusien työntekijöiden perehdytystä.

Panostamme henkilöstön kokonaisvaltaisen terveyden edistämiseen ja järjestämme erilaisia hyvinvointia ja terveyttä tukevia ohjelmia, hyvinvointiluennoista pitkäkestoisempiin hyvinvointivalmennuksiin. Tarjolla on esimerkiksi stressinhallintaa, työelämän tasapainoa

ja hyvinvointia tukevaa koulutusta. Sekä digitaalisia tarkastuksia että terveystarkastuskäyntejä tarjotaan säännöllisin väliajoin henkilöstölle.

Vuonna 2019 esimiesten osaamista lisättiin hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. K-Kampuksella panostettiin monipuolisesti henkilöstön hyvinvointia tukeviin tilaratkaisuihin ja liikkuen töihin -konseptiin, jolla tuettiin muun muassa pyörällä töihin liikkumista.

Tarjoamme kauppiaille ja kaupan työntekijöille työturvallisuuskoulutusta ja järjestämme työturvallisuusluentoja osana oppilaitosyhteistyötä.



## VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Työhyvinvointi ja työkyky

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Parannamme työmotivaatiota ja -viihtyvyyttä.	Otimme Suomessa käyttöön K Well -toimintamallin, joka korostaa omia vaikutusmahdollisuuksia hyvinvointiin ja kokoaa kattavasti hyvinvointia tukevat toimintamallit ja työnantajan palvelut yhteen.	Laajennamme K Well -toimintamallia soveltaen sitä eri liiketoimintoihin ja yhdistämme sen osaksi muun muassa esimiesvalmennuksia. Panostamme erityisesti mielen hyvinvoinnin tukemiseen ja palveluihin.
Vähennämme sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrää.	Kehitimme uuden työkyvynjohtamisjärjestelmän, uudistimme työkykyjohtamisen prosessit ja käynnistimme muutokseen liittyvän käyttöönoton viestinnän sekä esimiesvalmennukset. Arvioimme psykososiaalisen kuormittuneisuuden yhteisellä mittaristolla osana henkilöstötutkimustamme.	Otamme Suomen-toiminnoissa käyttöön uuden työkyvynjohtamisjärjestelmän ja uudet prosessit. Työtapaturman aiheuttama työkyvyttömyysuhan seuranta toteutuu samassa prosessissa. Norjassa on käytössä oma järjestelmä työturvallisuuden hallintaan.



## Muuttuva toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä

404-1 404-2

Henkilöstön osaamisen systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Kaupan alan murros, digitalisaatio ja työelämän jatkuva muutos ohjaavat kehitystarpeita.

Osaamisen kehittämisen painopistealueita K-ryhmässä ovat:

- Lähiesimiestyö ja johtaminen
- Tietotyö
- Vuorovaikutus ja itsensä johtamisen taidot
- Kaupan koulutukset: myynti-, palvelu- ja tuoteosaaminen



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:  
**Osaamisen kehittäminen**

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Käymme kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vuosittain.	Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa suorituksen johtamisen malliamme. Noin 85 % henkilöstöstämme on käynyt keskustelun tavoitteistaan ja kehittymisestään.	Jatkamme tavoite- ja kehityskeskustelujen ohjeistusta ja valmennusta esimiehille ja henkilöstölle.
Koulutamme esimiehiämme säännöllisesti.	Järjestimme Suomessa kaikille esimiehille suunnatun esimiesvalmennuksen uusista johtamisen kulmakivistä; valmennukseen osallistui 1 218 henkilöä.	Jatkamme systemaattista esimiestyön kehittämistä valittujen painopisteiden pohjalta.

## Lähiesimiestyön ja johtamisen kehittäminen

Esimiehille tarjotaan suuri määrä erilaisia, päivittäistä esimiestyötä tukevia valmennuksia.

Vuonna 2019 järjestimme Suomessa kaikille esimiehille suunnatun esimiesvalmennuksen, jossa käytiin läpi Keskon uudet johtamisen kulmakivet ja jossa valmentajina toimivat Keskon konsernijohtoryhmän jäsenet.

K-Citymarket-ketjun johtamiskoulutus saatettiin päätökseen ja yli 300 kaupan esimiestä suoritti johtamisen erikoisammattitutkinnon.



## Tietotyö

Tietotyö käsittää tiimityövälineiden, yhteistyön ja palaverikäytäntöjen kehittämisen sekä panostamisen tiedon avoimuuteen. Tietotyön käytännöt ja valitut työvälineet helpottavat päivittäistä työskentelyämme ja palvelevat yhteisen strategiamme tuloksellista toteuttamista. Vuonna 2019 panostimme koulutuksiin sekä tietojärjestelmiin että tietotyön toimintatapoihin liittyen.

## Itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaidot

Tukeaksemme työhyvinvointia panostamme itsensä johtamiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Vuonna 2019 järjestimme valmennuksia muun muassa itsensä johtamisesta, ajanhallinnasta, verkostossa toimimisesta sekä vaikuttamis- ja neuvottelutaidoista. Kehitimme nuorille, työuraansa aloitteleville työntekijöille suunnatun Työelämätaidot-verkkovalmennuksen.

## Kaupan koulutukset

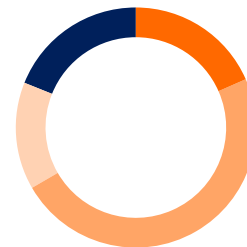
Tarjoamme K-Academyssa kaupan henkilökunnalle ammatillisia koulutuksia valmennuksina ja verkko-opiskelun muodossa sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen. Vuonna 2019 rakensimme yhteistyössä liiketoiminnan ja kauppiaiden kanssa valmiita oppimispolkuja myyjille, osastovastaaville ja kauppiaille erilaisiin tilanteisiin sovellettavaksi. Olemme kouluttaneet vuodesta 2018 alkaen työpaikkaohjaajia kauppoihin; vuoden 2019 loppuun mennessä työpaikkaohjaajia on koulutettu yli 700.

## Koulutustunnit ja -kustannukset 2019

	2019	2018
<b>Koulutustunteja</b>		
Suomi	74 199	58 191
- naiset <sup>1</sup>	27 281	
- miehet <sup>1</sup>	30 012	
muut maat	64 890	64 331
- naiset <sup>1</sup>	25 163	
- miehet <sup>1</sup>	12 450	
<b>Koulutustunnit työntekijää kohti</b>		
Suomi	7,3	5,9
- naiset <sup>1</sup>	4,4	
- miehet <sup>1</sup>	4,7	
muut maat	6,1	6,6
- naiset <sup>1</sup>	5,4	
- miehet <sup>1</sup>	1,8	
<b>Koulutuskustannukset, milj. €</b>		
Suomi	2,3	2,7
muut maat	0,6	0,4
<b>Koulutuskustannukset työntekijää kohti, €</b>		
Suomi	224	277
muut maat	60	45

<sup>1</sup> ei sisällä eLearning-koulutuksia

## Koulutusjakauma 31.12.2019, %



- Peruskoulu 18,4 %
- Keskiasteen ammatillinen koulutus 48,2 %
- Alempi korkeakoulututkinto 14,5 %
- Ylempi korkeakoulututkinto 18,9 %

Ei sisällä Ruotsin ja Norjan koulutusjakaamaa



## Kehityskeskustelut ja suorituksen arviointi työtyytyväisyyden työkaluina

404-3

Henkilöstömme saa palautetta suoriutumisestaan ja kehittymismahdollisuuksistaan vuosittain käytävissä keskusteluissa. Tavoitteiden asettaminen, kehityskeskustelut sekä suorituksen arviointi ovat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa.

Kehityskeskusteluissa keskustellaan henkilön osaamisesta ja motivaatiosta, uratoiveista, esimiestyön ja työyhteisön toimivuudesta ja kehittämisestä sekä tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Vuonna 2019 kehityskeskustelussa otettiin käyttöön ammatilliset osaamiset, joiden tasoa arvioitiin ja tätä keskustelua hyödynnettiin kehityssuunnitelmia tehtäessä.

Suorituksen arvioinnin tavoitteena on antaa palautetta edellisen vuoden suoriutumisesta, tukea henkilön kehittymistä ja kannustaa parantamaan suoritusta. Yhdenmukaisilla arviointikriteereillä mahdollistamme tasapuolisen suorituksen ja osaamisen arvioinnin kaikille työntekijöille. Systemaattinen ja hyvin toimiva suorituksen arviointi antaa tärkeää tietoa ja pohjaa muille HR-prosesseille.

## Henkilöstötutkimus toiminnan kehittämisen työkaluna

Henkilöstötutkimus on yksi keskeisimmistä toimintatapojen ja esimiestyön kehittämisen välineistä ja yksi tapa kuunnella henkilöstön näkemyksiä. Vuonna 2019 konsernin yhteinen henkilöstötutkimus tehtiin Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa.

Vuoden 2019 henkilöstötutkimukseen vastasi 10 761 Keskon työntekijää ja vastausprosentti oli 75 %. Tutkimukseen lisättiin työntekijöiden psykososiaalista kuormitusta mittaavat kysymykset sekä esimiestyön eri osa-alueita kuvastavat johtamisen kulmakivien indeksit. Konsernitason tuloksissa kehitystä edellisestä, vuoden 2017 tutkimuksesta oli tapahtunut erityisesti yhteistyössä tiimien ja yksiköiden välillä sekä kehittymismahdollisuuksissa.



### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: Suorituksen johtaminen

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Tunneimme työmme tavoitteet ja saamme palautetta suoriutumisestamme.	Vuoden 2019 henkilöstötutkimuksen mukaan 93 % henkilöstöstämme ymmärsi, miten oma työpanos vaikutti oman yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Noin 60 % henkilöstöstä sai esimieheltään säännöllistä palautetta työsuorituksestaan.	Edistämme esimiesten kykyä antaa palautetta panostamalla siihen osana suorituksen johtamista ja esimiesvalmennuksia. Kehitämme tulospalkkiomalleja edelleen palvelemaan liiketoimintaa entistä paremmin.

## Edistämme tasa-arvoa ja monimuotoisuutta

405-1 406-1

### Nollatoleranssi syrjinnälle

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys sekä yhdenvertaisuus ovat tärkeitä periaatteita, joita Keskoissa noudatamme. Kesko Oyj ja sen tytäryhtiöt Suomessa tekevät lakisäätiset yhtiökohtaiset henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvo- sekä yhdenvertaisuussuunnitelmat sekä määrittelevät parannustavoitteet.

Keskoissa toimii yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen työnantajan, henkilöstön ja työsuojelutoiminnan edustajista koostuva ryhmä, joka käsittelee konsernin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Vuonna 2019 järjestimme työryhmän jäsenille koulutusta liittyen henkilöstön monimuotoisuuteen

ja mukaanottamiseen. Koulutuksissa käsiteltiin muun muassa ennakkoluuloja ja arvostavaa kohtaamista. Lisäksi toimimme Helsinki Pride 2019 -yhteistyökumppanina työryhmän suosituksesta ja otimme näin kantaa seksuaali- ja sukupuoliyhteisöihin kohdistuvaan syrjintään.

Vuonna 2019 tiedossamme ei ollut yhtään syrjintätapausta.

### Monimuotoinen työyhteisö

Syksyllä 2019 valmistelimme monimuotoisuusvalmennusohjelmaa työyhteisöjen käyttöön työntekijälähettämällä kehitystyöllä. Merkittävin resurssointi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoimintaan oli henkilöstövastuullisuuden asiantuntijan rekrytointi koordinoimaan ja toteuttamaan teemaan kuuluvia hankkeita ja valmistelemaan henkilöstövastuullisuuden ohjelmakokonaisuutta.

Keskon hallituksen monimuotoisuuspolitiikan mukaisesti Keskon tavoitteena on tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa. Vuoden 2019 lopussa Keskon hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia ja konsernijohtoryhmän kahdeksasta jäsenestä naisia oli yksi.

Olemme käynnistäneet viime vuosien aikana useita hankkeita nuorten ja erityisryhmien työllistämiseksi, ja nykyisin heidän työllistämiseensä on pysyvä toimintamalli. Tähän mennessä yli 3 100 kohderyhmän nuorta on saanut K-ryhmästä paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.

Tulevaisuudessa maahanmuuttajat ovat entistä tärkeämpi kohderyhmä kaupan alalla palvelutehtävissä. Tällä hetkellä eniten maahanmuuttajataustaisia henkilöitä työskentelee K-ryhmän kaupoissa ja varastoissa.

Maahanmuuttajataustaisten työllistäminen edellyttää kaupalta uudistumista; esimerkiksi muuta kuin suomea äidinkielenä puhuvien tarpeet tulee huomioida ohjeistuksissa ja johtamisessa.

### Eri-ikäiset työntekijät ovat voimavara

Suomessa henkilöstön keski-ikä oli 37,4 vuotta vuonna 2019. Muissa maissa henkilöstön keski-ikä vaihteli 35 vuodesta 45 vuoteen.

Pitkät työurat eivät ole harvinaisia: 1 059 henkilöä Suomessa on työskennellyt Keskoissa yli 25 vuotta. Yli 10 vuotta Keskoissa työskennelleitä oli 34,7 % ja alle 10 vuotta 65,3 % Suomessa ja vastaavasti 18,8 % ja 81,2 % muissa maissa.



VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN:

### Ihmisoikeudet ja tasa-arvo

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Kunnioitamme ihmisoikeuksia ja huomioimme ne kaikessa toiminnassamme.	Katselmoimme <b>ihmisoikeussitoumuksemme ja -arviointimme</b> . Järjestimme valmennusta konsernimme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmän jäsenille monimuotoisuudesta ja mukaanottamisesta.	Osana konsernin henkilöstövastuullisuustyötä rakennamme henkilöstön monimuotoisuuden ja mukaanottamisen ohjelman järjestämällä muun muassa sidosryhmäkuulemisia.
Edistämme sukupuolten tasa-arvon toteutumista omassa toiminnassamme ja toimitusketjuissamme.	<b>Avasimme kesäpäiväkodin</b> Onniselle ja K-Rautoihin työmaavälisissä toimittavan kiinalaisen tehtaan yhteyteen yhdessä lasten oikeuksia ajavan CCR CSR -järjestön kanssa.	

## Edistämme palkkatasa-arvon toteutumista

405-2

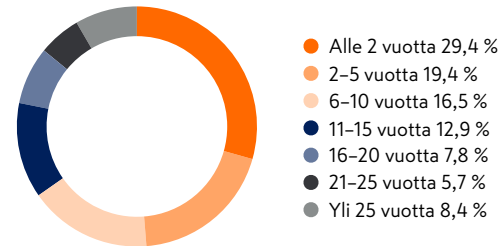
Keskolaisten keskimääräinen vuosipalkka oli Suomessa 40 578 euroa, Ruotsissa 38 282 euroa, Norjassa 54 355 euroa, Virossa 17 533 euroa, Latviassa 16 056 euroa, Liettuaissa 18 219 euroa, Puolassa 18 881 euroa ja Valko-Venäjällä 5 340 euroa. Kesko-konsernin toiminta on monialaista, joten keskimääräinen palkka ei ole hyvä tunnusluku kuvaamaan palkkauksen tasoa tai rakennetta. Työehtosopimuksen piiriin kuuluvien tehtävien, kuten myyjien ja varastotyöntekijöiden, kohdalla käytetään työehtosopimusten luokittelun mukaisia palkkaryhmiä ja -taulukkoita. Palkkaukseen vaikuttavat myös tehtävään perustuvat vastuulisät, kokemusvuodet sekä maantieteelliset erot palkkamarkkinoilla.

Ylempien toimihenkilöiden palkka määräytyy tehtävän ja työn vaatavuuden ohella muun muassa osaamisen, kokemuksen, suorituksen ja tulosten perusteella. Keskolla on käytössä tehtävien vaatavuusluokittelujärjestelmä.

Vaatavuusluokitelluissa tehtävissä ylimmän johdon ja keskijohdon osalta naisten palkka on 97 % miesten palkasta vastaaviin tehtäviin verrattuna, esimiesten ja asiantuntijoiden osalta 98 %. Kokonaisuudessaan naisten palkka on 98 % miesten palkasta vastaaviin tehtäviin verrattuna.

Vuosittaisten yhtiökohtaisten tasa-arvosuunnitelmien osana tarkastellaan palkkauksen tasa-arvoa. Sukupuoli ei ole palkkaukseen vaikuttava tekijä eikä merkittäviä eroja

### Palvelusvuodet Suomessa 2019, %



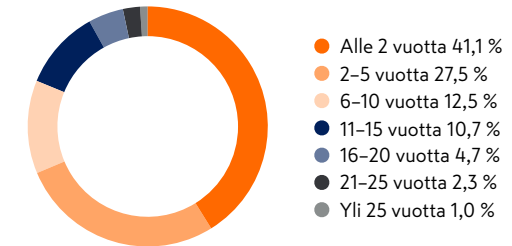
### Naisten ja miesten %-osuus henkilöstöstä, Suomi

	Naiset	Miehet
Kokoaikaiset	35,5	64,5
Osa-aikaiset	70,8	29,2
Vakituiset	49,7	50,3
Määräaikaiset	47,8	52,2
Esimiehet	43,7	56,3

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, Suomi

	2019	2018	2017
Ylin johto	27,5	28,6	28,3
Keskijohto	27,8	23,3	22,6
Esimiehet ja asiantuntijat	47,1	46,8	45,2
Työntekijät ja toimihenkilöt	50,4	53,5	58,4
<b>Yhteensä</b>	<b>49,3</b>	51,8	55,5

### Palvelusvuodet muissa toimintamaissa 2019, %



### Naisten ja miesten %-osuus henkilöstöstä, muut toimintamaat

	Naiset	Miehet
Kokoaikaiset	43,8	56,2
Osa-aikaiset	38,8	61,2
Vakituiset	44,2	55,8
Määräaikaiset	30,5	69,5
Esimiehet	41,6	58,4

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, muut maat

	2019	2018	2017
Ylin johto	12,5	12,5	0,0
Keskijohto	39,8	42,3	56,2
Esimiehet ja asiantuntijat	47,4	51,8	49,1
Työntekijät ja toimihenkilöt	36,2	39,3	41,6
<b>Yhteensä</b>	<b>40,0</b>	43,6	46,7

ole havaittu vertailukelpoisten tehtävien osalta. Tasa-arvosuunnitelmissa pyritään edistämään palkkatasa-arvon toteutumista.

### K Code of Conduct -ohjeistus velvoittaa sekä omaa henkilöstöä että yhteistyökumppaneita

205-1 205-2 205-3

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

Edellytämme vastuullista toimintatapaa myös yhteistyökumppaneiltamme.

Kesko edellyttää myös sopimus Kumppaniensa noudattavan K Code of Conductia. Konserniohjeistuksen mukaisesti K Code of Conductia koskevat sopimuselektrit tulevat lisättyä sopimukseen, joilla Kesko-konsernin yhtiöt hankkivat tuotteita ja palveluita konsernin ulkopuolelta.

Käsitlemme korruption liittyviä riskejä osana Kesko-konsernin riskienhallintaa. Tunnistamme,

arvioimme, hallitsemme, seuraamme ja raportoimme keskeisiä riskejä, myös korruption riskejä, säännöllisesti osana liiketoimintaa kaikissa toimintamaissa. Vuonna 2019 päivitimme lisäksi erillisen konsernitasoisen compliance-riskiarvion, jossa arvioimme korruption riskiä lainsäädännön ja regulaation noudattamisen näkökulmasta. Merkittävimmät korruption riskit liittyvät kiinteistö- ja kauppapaikkahankkeisiin sekä tavaroiden ja palveluiden hankintaan.

Keskon korruptionvastaiset periaatteet sisältyvät vuonna 2016 julkaistuun K Code of Conduct -ohjeistukseen. Ohjeistus ja sivusto on julkaistu kaikkien toimintamaiden kielillä. Siitä on omat versiot sekä henkilöstölle että yhteistyökumppaneille. Velvoitamme Kesko-konsernin koko henkilöstön vuosittain kuittaamaan sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conductia. Olemme tehneet henkilöstöllemme eLearning-koulutuksen helpottamaan K Code of Conductin sisäistämistä. Lisäksi olemme järjestäneet vuosittain Keskon toimintamaissa yksiköiden ja maayhtiöiden johdolle K Code of Conduct -koulutusta, jossa painopistealueena on korruption vastustaminen.

Keskon yritysturvallisuustoiminnan yhtenä painopistealueena vuonna 2019 oli väärinkäytösten ennaltaehkäiseminen. Vuoden aikana tietoon tulleet väärinkäytösepäilyt eivät liittyneet korruption.

Keskosssa on käytössä koko konsernin kattava SpeakUp-ilmoituskanava, jonka kautta henkilöstö



#### VASTUULLISUUSOHJELMAN EDISTYMINEN: K Code of Conduct

TAVOITE	SAAVUTUKSET 2019	SUUNNITELMAT 2020
Koko henkilöstömme noudattaa K Code of Conductia.	Velvoitamme koko henkilöstön kaikissa toimintamaissa kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conduct -ohjeistoa. Vuonna 2019 vuosikuittauksen tehneiden määrä oli 82 % henkilöstöstä.	Jatkamme vuosihyväksyntäkierroksen systematisointia ja edistämme K Code of Conductiin sitoutumista esimiestyön, koulutusten ja jatkuvan esilläpidon keinoin. Vuosihyväksyntäprosessin viemistä osaksi K Success Factors -henkilöstöjärjestelmää testataan Suomessa.
Järjestämme säännöllistä koulutusta K Code of Conductista.	Julkaisimme Kertaa K Code of Conduct -verkkokoulutuksen kaikissa toimintamaissa lokakuussa. Vuoden loppuun mennessä koulutuksen oli suorittanut 4 617 henkilöä. Järjestimme Keskon Ruotsin-toimintojen ja Kespron avainhenkilöille K Code of Conduct -tilaisuudet, joissa käsiteltiin muun muassa korruption ja väärinkäytöksiin liittyviä aiheita.	Jatkamme systemaattisesti K Code of Conductin tunnettua edistäviä toimenpiteitä. Pidemmän K Code of Conduct -eLearning-koulutuksen lisäksi tavoitteena on julkaista kahden vuoden välein eri teemoihin keskittyvä lyhyempi kertauskurssi. Viestinnän ja jalkautuksena tukena toimii aktiivinen K Code of Conduct -lähettiläsverkosto.

ja yhteistyökumppanit voivat ilmoittaa K Code of Conductin vastaisesta toiminnasta. Vuonna 2019 SpeakUp-ilmoituskanavan kautta tuli 28 ilmoitusta (2018: 11), jotka liittyivät muun muassa esimiestoimintaan, kauppojen toimintaan ja asiakkaiden saamiin tietojenkalasteluviesteihin.

Vuonna 2019 tietoon ei tullut korruptioon liittyviä oikeustapauksia, joissa Kesko-konserniin kuuluva yhtiö olisi ollut vastaajana.

## Järjestäytymisvapaus tärkeänä arvona

407-1

Työntekijöiden järjestäytymisvapaus on keskeinen hyvinvointiyhteiskunnan tunnusmerkki. Kesko kunnioittaa henkilöstönsä oikeutta järjestäytyä.

EU-maissa (Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia, Liettua, Puola) ja Norjassa olevissa toiminnoissamme emme näe järjestäytymisvapauden tai kollektiivisen neuvotteluoikeuden olevan uhattuna.

Järjestäytymisvapautta tukee myös uudelleen käynnistetty EWC (European Work Council) -toiminta yhteistyössä Palvelualojen ammattiliitto PAMin kanssa. Syksyllä 2019 järjestettiin EWC-toiminnan kansainvälinen kokous, johon osallistui henkilöstömme edustajat Suomesta, Ruotsista, Norjasta, Puolasta sekä Baltian maista.

Koko henkilöstöstämme 50 % kuuluu työehtosopimusten piiriin.

Baltian maissa ja Puolassa ei toistaiseksi ole tehty sitovia, koko toimialan kattavia työehtosopimuksia.

Riskimaatavarantoimittajiemme työntekijöiden järjestäytymisen valvonta ja korjaustoimenpiteet sisältyvät sosiaalisen vastuun auditointeihin.

## Irtisanomisajat ja uudelleenjärjestelytilanteet

402-1

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan paikallista työlainsäädäntöä tai työehtosopimuksessa määriteltyjä irtisanomisaikoja.

Suomessa irtisanomisaika on kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen riippuen työsuhteen pituudesta. Uudelleenjärjestelytilanteita koskevat keskeiset säädökset on ilmaistu laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, jonka mukaan uudelleenjärjestelytilanteissa työnantajan on ilmoitettava neuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä kohtuullisen ajan kuluessa. Kaupan alan työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja. Irtisanomisissa on noudatettu muutosturvainsäädäntöä tarjoamalla muutosturvavalmennusta sekä tarjoamalla muokattua valmennusohjelmaa niille, jotka eivät olisi oikeutettuja muutosturvavalmennukseen ao. lainsäädännön perusteella.

Ruotsissa lakiin perustuva vähimmäisilmoitusaika organisaatiomuutostilanteissa on 8–24 viikkoa

muutoksen luonteesta riippuen. Myöskään Ruotsissa noudatettavassa työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja.

Norjassa ei ole määritetty tarkkaa vähimmäisilmoitusaikaa organisaatiomuutostilanteissa, mutta sekä lain että työehtosopimuksen mukaan organisaatiomuutoksista tulee ilmoittaa henkilöstölle niin aikaisin kuin mahdollista.

Virossa ja Latviassa vähimmäisilmoitusaika uudelleenjärjestelytilanteissa on neljä viikkoa. Valko-Venäjällä vastaava ilmoitusaika on kahdeksan viikkoa. Näissä toimintamaissa ei ole työehtosopimuksia.

Puolassa vähimmäisilmoitusaika vakituisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa on kahdesta viikosta kolmeen kuukauteen riippuen työsuhteen kestosta. Samat ilmoitusajat ovat voimassa myös uudelleenjärjestelytilanteissa.



# **KESTÄVÄN KEHITYKSEN JOHTAMISTAPA JA RAPORTOINTI**



## SIDOSRYHMÄT JA VUOROVAIKUTUS

K-ryhmä on merkittävä kansainvälinen ja paikallinen toimija, jonka toiminnan vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Teemme tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmiemme kanssa ja tapaamme päivittäin noin 1,5 miljoonaa asiakasta kaupoissamme. Tutkimme sidosryhmiemme näkemyksiä ja toiveita säännöllisesti ja kehitämme toimintaamme heidän odotuksensa huomioiden.



**Matti Kalervo**  
vastuullisuusjohtaja

“

”Tärkein sidosryhmämme on tulevat sukupolvet. Päätökset, joita teemme tänään, vaikuttavat kymmeniä vuosia eteenpäin. Olemme sitoutuneet edistämään YK:n kestävän kehityksen tavoitteita toiminnassamme. Päästötavoitteet, uusiutuva energia, sähköautot ja K-Lataus-verkosto sekä hankintaa ohjaavat kestävän kehityksen linjaukset ovat esimerkkejä siitä, miten suurena toimijana voimme vaikuttaa tulevaisuuteen.”



Keskeiset sidosryhmämme	Sidosryhmän osallistaminen ja vuorovaikutuskanavat	Sidosryhmien keskeisiä huolenaiheita ja mielenkiinnon kohteita vuonna 2019	Näin vastasimme sidosryhmiemme odotuksiin
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päivittäiset asiakaskohtaamiset</li> <li>Asiakaspalvelukanavat ja -sovellukset</li> <li>Asiakaskyselyt</li> <li>Sosiaalinen media</li> </ul>	<p>Tiedostava kuluttaminen näkyy K-ruokakaupoissa lähiruoan ja eettisen ruoan suosimisena sekä ympäristöystävällisinä valintoina. Kuluttajat haluavat lisää tietoa ruokaostosten ilmastovaikutuksista. Lähde: K:n Ruokailmiöt 2019 -tutkimus ja K-ryhmän trendikatsaus 11/2019</p> <p>Suomi Syö 2019 -tutkimuksen mukaan kasvisruoan käyttö on lisääntynyt ja yli puolet asiakkaista on muuttanut ainakin yhden ruokaan ja ruokailuun liittyvän asian ympäristöystävällisyyttä.</p> <p>Aurinkoenergiaa tuottavien laitteiden ja järjestelmien kasvava kysyntä näkyy Onnisella.</p> <p>Puun kestävä alkuperä kiinnostaa yhä enemmän K-Rautojen asiakkaita.</p>	<p>Lähiruokatreffien avulla pientuottajien tuotteiden valikoima K-ruokakaupoissa kasvaa.</p> <p>K-Ostokset-palveluun tuotiin mahdollisuus tarkastella omien ruokaostosten kotimaisuustasoa ja hiilijalanjälkeä.</p> <p>Kasvipohjaisten tuoretuotteiden ja lihaa korvaavien kasviproteiinituotteiden myynti ja valikoimat kasvoivat K-ruokakaupoissa.</p> <p>Onnisella on tarjolla yhä laajempi valikoima aurinkopaneeliratkaisuja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.</p> <p>K-Rauta on sitoutunut kasvattamaan PEFC-sertifioitujen tuotteiden määrää valikoimassaan. Vastuullisesta puusta kerrottiin asiakkaille vuoden aikana markkinoinnissa ja viestinnässä, esim.: <a href="https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2019/sertifiointimerkinta-vahvistaa-asiakkaalle-puun-kestavan-alkuperan/">https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2019/sertifiointimerkinta-vahvistaa-asiakkaalle-puun-kestavan-alkuperan/</a></p>
Sijoittajat, osakkeenomistajat, analyytikot ja muut pääomamarkkinoiden edustajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtiökokous</li> <li>Tulosjulkistukset</li> <li>Tiedotustilaisuudet</li> <li>Sijoittajasivut ja muut digitaaliset kanavat</li> <li>Sijoittajatapaamiset</li> <li>Kyselyt ja arviot</li> </ul>	<p>Analyytikot nostivat ESG-teemat aiempaa vahvemmin osaksi osaketutkimusta.</p> <p>Sijoittajatapaamisissa kysyttiin, mitä toimenpiteitä teemme ilmastomuutoksen hillitsemiseksi.</p> <p>Myös Science Based Targets -päästötavoitteet ja niiden eteneminen kiinnostivat.</p>	<p>Keskon hallitus nosti keväällä 2019 Keskon strategian painopisteisiin vastuullisuuden ja ilmastomuutoksen hillitsemisen.</p> <p>Rakensimme yhdessä Luonnonvarakeskuksen (Luken) kanssa hiilineutraalin ruokakaupan toimintamallin.</p> <p>Jatkamme työtämme päästöjen vähentämiseksi lisäämällä uusiutuvan energian käyttöä ja parantamalla energiatehokkuutta.</p>
Keskon henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suoritus ja osaaminen: henkilöstötutkimus, kehityskeskustelu ja päivittäinen vuorovaikutus</li> <li>Yhteistoiminta henkilöstön kanssa</li> <li>Työyhteisöviestintä ja henkilöstön palaute- ja keskustelukanavat</li> <li>SpeakUp-ilmoituskanava</li> <li>K Code of Conduct</li> <li>Opiskelijatilaisuudet ja rekrytointitapahtumat</li> </ul>	<p>Noin 1 800 työntekijän muutto uuteen päätoimitaloon K-Kampukselle kesällä 2019 herätti runsaasti kysymyksiä monitilatoimiston käytännöistä.</p> <p>K-Kampus herätti paljon kiinnostusta myös opiskelijatilaisuuksissa. Opiskelijoita kiinnostivat erityisesti K-ryhmän vastuullisuustyö, K Trainee -ohjelma ja kaupan alan digitaalinen kehitys.</p>	<p>Henkilöstölle järjestettiin työtapojen muutokseen liittyen valmennuksia ja infotilaisuuksia. Henkilöstön tyytyväisyys muuttojen jälkeen on ollut hyvä (4 asteikolla 1–5).</p> <p>Laajensimme valtakunnallista yhteistyökorkeakoulujen verkostoa ja otimme käyttöön uuden oppilaitoslähettiläsmallin.</p>

Keskeiset sidosryhmämme	Sidosryhmän osallistaminen ja vuorovaikutuskanavat	Sidosryhmien keskeisiä huolenaiheita ja mielenkiinnon kohteita vuonna 2019	Näin vastasimme sidosryhmiemme odotuksiin
Kauppiaat ja kaupan henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauppiastapaamiset ja -kokoukset</li> <li>Sähköiset viestintäkanavat sekä yhteinen ammattilehti</li> <li>K-kauppiaiden ja K-kaupan vastuulliset toimintaperiaatteet (K Code of Conduct)</li> <li>K-ryhmän yhteinen ammattitapahtuma K-Team Päivät</li> </ul>	<p>Ammattitaitoisen kaupan alan henkilökunnan saatavuus puhutti kauppiaita edelleen.</p> <p>Huoli ilmastonmuutoksesta on nostanut turvalliset ja kestävästi tuotetut valikoimat kauppoissa entistäkin tärkeämpään asemaan.</p>	<p>Kauppoihin on koulutettu yli 730 työpaikkaohjaajaa vuosina 2018–2019. K-ryhmän yhteisen koulutusportaalin k-academy.fi:n tunnetuksi tekemistä ja kehittämistä jatkettiin. Yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa jatkui tiiviinä.</p>
Tavarantoimittajat ja palveluntuottajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavarantoimittajakohtaamiset ja kumppanitilaisuudet</li> <li>K Code of Conduct ja vastuullisen hankinnan periaatteet</li> <li>Hyvien kauppataapojen mukainen yhteistyö</li> <li>Auditoinnit ja koulutukset</li> </ul>	<p>Päivittäistavarakaupan tavarantoimittajia puhuttaneita aiheita olivat Tuottajalle kiitos -toimintamallimme, ruoan ja kaupan ilmastovaikutukset, muovi- ym. pakkaukset ja tiedostava kuluttaminen.</p>	<p>Tuottajalle kiitos -tuotteiden määrä kasvoi ja toimintamallin kautta on kerätty yli 3 milj. euroa tukea suomalaisille ruoantuottajille.</p> <p>Uudistimme päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkien pakkauksia ja vähensimme niissä muovia tuntuvasti.</p> <p>Haemme jatkuvasti yhdessä tavarantoimittajiemme kanssa uusia malleja helposti kierrätettävien tai uudelleen käytettävien pakkausten sekä kiertotaloustuotteiden saamiseksi valikoimiimme.</p>
Yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt ja ammattiyhdistykset)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tapaamiset</li> <li>Mediatilaisuudet ja -kyselyt</li> <li>Toiminta järjestöissä</li> <li>Kansalaisjärjestöjen kyselyt</li> </ul>	<p>K-ryhmän toiminta vaikuttaa laajalti yhteiskuntaan. Haluamme olla aktiivisesti mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kehittää uusia ratkaisuja.</p> <p>K-ryhmä haluaa osaltaan olla tukemassa demokratian toteutumista. Vaalivuosina puolueille ja ehdokkaille annetaan tasapuolisesti mahdollisuus järjestää vaalitilaisuuksia K-ryhmän kauppajen piha-alueilla ja aulatilaisissa. Lopullisen päätöksen kampanjoinnista kaupan yhteydessä tekee aina paikallinen kauppias.</p> <p>Mediakyselyissä vastuullisuusaiheista nousivat eniten esiin ilmastonmuutos, vegetrendi ja kasviproteiinituotteet sekä muovin vähentäminen.</p> <p>Vastasimme vuoden aikana kansalaisjärjestöjen kyselyihin, jotka koskivat muun muassa kahvi- ja teeviljelmien työoloja sekä vaatebrändien vastuullisuutta.</p>	<p>Keväällä 2019 järjestämämme <b>Kaupan päivä</b> toi liike-elämän ja politiikan asiantuntijat yhteen keskustelemaan keinoista rakentaa yhdessä kestävämpää tulevaisuutta.</p> <p>Suomessa keväällä 2019 pidettyjen eduskuntavaalien ja eurovaalien yhteydessä tiedotimme linjauksesta kaikkia eduskuntapuolueita ja niiden kampanjoinnista vastaavia työntekijöitä. Viestimme somekanavissa äänestysaktiivisuuden lisäämiseksi.</p> <p>Kerroimme vastuullisuusaiheista aktiivisesti eri viestintäkanavissamme, esim.:  <a href="https://kesko.fi/media/teemat/ilmastonmuutos/">https://kesko.fi/media/teemat/ilmastonmuutos/</a>  <a href="https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/arki/kasvisruoat">https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/arki/kasvisruoat</a>  <a href="https://kesko.fi/media/teemat/fiksummin-muovia/">https://kesko.fi/media/teemat/fiksummin-muovia/</a></p> <p>Jatkoimme hankintaprosessiemme kehittämistä ja toimitusketjujen läpinäkyvyyden parantamista. Julkaisimme <b>kaakaolinjauksen</b> ja valmistelimme puuvillalinjausta.</p>

# JOHTAMISTAPA

HYVÄ HALLINTO JA TALOUS		ASIAKKAAT
Olennaiset näkökohdat	Taloudelliset tulokset Välilliset taloudelliset vaikutukset Korruptionvastaisuus Kilpailun rajoitukset Määräystenmukaisuus Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit Asiakkaiden yksityisyyden suoja	Asiakkaiden terveys Tuoteturvallisuus
Politiikat ja sitoumukset	Laskentaperiaatteet Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). <b>Hallinnointiperiaatteet</b> <b>Riskienhallintaperiaatteet</b> <b>Hyvän kauppataavan periaatteet</b> elintarvikeketjussa <b>K Code of Conduct</b> <b>Tietosuojapolitiikka</b>	
Seuranta- ja valvontajärjestelmät	<b>Taloudellinen raportointi ja suunnittelu</b> Määräystenmukaisuus: compliance-ohjelmat Väärinkäytösten estäminen: <b>sisäinen tarkastus; K Code of Conduct</b> <b>Riskienhallinta</b> <b>Asiakkaiden yksityisyyden suoja</b>	Keskon tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavarakaupan omien merkkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua.
Ohjelmat, projektit ja aloitteet		Ruokakauppatoiminnoissa on käytössä Hymy-asiakasपालातेjärjestelmä.  Keskon ketjujen palvelutasoa, tunnettuutta ja ketjuihin liittyviä mielikuvia seurataan säännöllisesti kuluttajille suunnatuilla bränditutkimuksilla kaikilla tavara-aloilla. Samoin toimitaan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmän ja päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkien kanssa. Ruokakaupassa ja rautakaupassa mitataan myös kauppataason asiakastytyväisyyttä asiakastytyväisyytustutkimuksilla ja mystery shopping -menetelmällä.
Valitusmekanismit	Henkilökunta voi esittää kysymyksiä ja kehitysehdotuksia oman esimiehensä lisäksi sähköisen keskustelukanavan kautta nimellä tai nimettömänä.  <b>SpeakUp-ilmoituskanava.</b>	<b>Plussa.com</b> <b>K-Kuluttajapalvelu</b> Ketjujen asiakasपालातेjärjestelmät
Laskentarajat	Hallinto: Kesko Talous: Kesko	Asiakkaiden terveys ja turvallisuus: Keskon omat tuotemerkit ja oma maahantuonti Tuote- ja palvelutiedot: Keskon omat tuotemerkit ja oma maahantuonti Markkinointiviestintä: Kesko Määräystenmukaisuus: Kesko

## YHTEISKUNTA

Olellaiset näkökohdat

Hankinnan ostokäytännöt

Politiikat ja sitoumukset

Kesko edellyttää, että sen yhteistyökumppanit toimivat **K Code of Conduct -toimintaohjeiston** mukaisesti. Lisäämme K Code of Conduct -sopimuslausekkeen Kesko-konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin, joilla konserniyhtiöt hankkivat tuotteita tai palveluja konsernin ulkopuolisilta tahoilta.

**Hyvän kauppatajan periaatteet** elintarvikeketjussa

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

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

Ohjelmat, projektit ja aloitteet

**Tuottajalle kiitos**

Valitusmekanismit

**SpeakUp-ilmoituskanava**

Laskentarajat

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

## TYÖYHTEISÖ

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

**K Code of Conduct**  
**Henkilöstöpolitiikka**

Työsuojelu ja HR

K Well -hyvinvointimalli  
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmä TASY  
**Nuorten työllistäminen K-ryhmässä**

Henkilökunta voi esittää kysymyksiä ja kehitysehdotuksia oman esimiehensä lisäksi sähköisen keskustelukanavan kautta nimellä tai nimettömänä.

**SpeakUp-ilmoituskanava**

Työyhteisö: Kesko

## VASTUULLINEN HANKINTA JA KESTÄVÄT VALIKOIMAT

Olellaiset näkökohdat

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

Politiikat ja sitoumukset

**Keskon ostotoiminnan periaatteet**  
**K-ryhmän muovilinjaus**  
**K-ryhmän eläinsuojelulinjaus**  
Tuoteryhmäkohtaiset **kestävän kehityksen linjaukset**  
Kodintekstiilejä, vaatteita, nahkatavaraa, kenkiä ja verhoiluja huonekaluja koskeva Keskon kemikaalipolitiikka

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

**Keskon hyväksymät riskimaatuotantoon liittyvät sertifiointi- ja auditointijärjestelmät.**  
  
Tavarantoimittajasopimuksissa edellytetään, että tavarantoimittajat noudattavat **K Code of Conductin** ja **amfori BSCI:n Code of Conductin** periaatteita.

Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää, että sen omien merkkituotteiden valmistajilla ja tuottajilla on kansainvälinen elintarviketurvallisuussertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat auditointimenettelyt: BRC, IFS, ISO/FSSC 22000, SQF1000/2000 sekä GlobalGAP tai Laatutarha.

Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavarakaupan omien merkkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Kaikilla elintarviketoiminnoillamme on omavalvontasuunnitelma. Laboratorio on FINAS-akkreditointipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251, joka on hyväksytty SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.

Ohjelmat, projektit ja aloitteet

**Vastuullisen hankinnan opas**  
**The Center for Child Rights and Corporate Social Responsibility**

Valitusmekanismit

**K-Kuluttajapalvelu**  
Ketjujen asiakaspalautejärjestelmät  
**SpeakUp-ilmoituskanava**

Laskentarajat

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

## YMPÄRISTÖ

Energia  
Vesi  
Luonnon monimuotoisuus  
Päästöt  
Jätteet  
Ruokahävikki

**K-ryhmän ympäristö- ja energiapolitiikka**  
**YK:n Global Compact -aloite**  
**YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet**

Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä  
EnerKey.com-seurantajärjestelmä  
Onnisen kaikki toiminnot kaikissa toimintamaissa ovat ISO 14001 -sertifioituja.  
Kesko Logistiikan toiminnot ovat ISO 14001 -sertifioituja.

**Science Based Targets**  
Kaupan alan **energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelma vuosille 2017-2025**  
**amfori Business Environmental Performance Initiative (BEPI) -aloite**  
**Keskon puu- ja paperilinjaus**  
**K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus**  
**RSPO**  
**Suomalainen soijasisäilytys ja RTRS**

**SpeakUp-ilmoituskanava**

Energia ja vesi: Kesko  
Luonnon monimuotoisuus: Kesko  
Päästöt: Scope 1 ja 2: Kesko; Scope 3: K-kaupat ja toimitusketju  
Jätteet: Suomi: Keskon varastotoiminnot; muut toimintamaat: kaupat  
Ruokahävikki: Keskon päivittäistavarakaupan toimiala ja K-ruokakaupat

# RAPORTOINTIPERIAATTEET

## Raportoinnissa noudatetaan GRI-standardeja

Kesko on raportoinut toiminnastaan Global Reporting Initiativen (GRI:n) laatiman kestävän kehityksen raportointiohjeiston mukaisesti vuosittain vuodesta 2000 lähtien. Keskon vuosiraportin Kestävä kehitys -osio noudattaa GRI-standardeja ja kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun keskeisimmät osa-alueet. **GRI-indeksissä** on mainittu jokaisen raportoidun standardin osalta, minkä vuoden standardiversiota raportoinnissa on käytetty.

Vuodesta 2014 alkaen Kesko on vuosiraportissaan soveltanut IIRC:n (International Integrated Reporting Council) <IR> Framework -ohjeistusta.

Kesko soveltaa toiminnassaan AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita: sidosryhmien osallistaminen, olennaisten näkökohtien määrittäminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen.

Kesko on huomionut ISO 26000 -standardin lähdedokumenttina, joka tarjoaa opastusta yhteiskuntavastuuseen.

Tämä raportti on laadittu GRI-standardien peruslaajuuden (Core) mukaisesti. Aihekohtaiset tiedot (Topic-specific Disclosures) on esitetty Keskolle olennaisista näkökohdista. Raportin sisällön vertailu GRI-standardeihin on esitetty **GRI-indeksissä**.

Raportointikielet ovat suomi ja englanti. Raportti julkaistaan pdf-muodossa verkossa.

## Raportoinnin varmennus

Vuosiraportin suomenkielisessä Kestävä kehitys -osiossa esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun numeeriset tiedot on varmentanut riippumaton kolmas osapuoli, PricewaterhouseCoopers Oy. Englanninkielisille vastuullisuustiedoille on tehty vastaavuustarkistus.

PricewaterhouseCoopers Oy:n johtopäätökset, havainnot ja suositukset on esitetty **varmennusraportissa**. Toimeksannon varmennuksesta antaa Kesko Oyj:n toimiva johto.

## Global Compact -raportointi

Raportissa on kuvaus Global Compact -aloitteen kymmenen periaatteen toteutumisesta Keskon toiminnassa.

**GRI-indeksissä** on kerrottu, mitä esitettäviä tietoja (General Disclosures ja Topic-specific Disclosures) on käytetty mittaamaan ihmisoikeuksien, työelämän oikeuksien ja ympäristöperiaatteiden sekä korruptionvastaisten periaatteiden toteutumista.

## Raportoinnin sidosryhmät

Useat sidosryhmät käyttävät raporttia tietolähteenään arvioidessaan

Keskon tuloksia vastuullisuuden eri osa-alueilla. Raportin tärkeimmät kohderyhmät ovat sijoittajat, omistajat, analyytikot ja reititajat sekä yhteiskunta (muun muassa media, viranomaiset, oppilaitokset ja kansalaisjärjestöt).

## Raportointijakso ja yhteystiedot

Tämä raportti kertoo vuoden 2019 vastuullisuustyön edistymisestä ja tuloksista. Se sisältää joitakin tietoja tammi-helmikuulta 2020.

Vuoden 2018 raportti julkaistiin maaliskuussa 2019.

Vuoden 2020 raportti julkaistaan keväällä 2021.

Raportin aiheisiin liittyviä lisätietoja voi kysyä **Keskon yhteyshenkilöiltä**.

“

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

**Mikko Helander,**  
pääjohtaja



## GRI-INDEKSI

KS = Keskon suunta  
KK = Kestävä kehitys

HA = Hallinnointi  
TP = Tilinpäätös

TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
<b>GRI 102 YLEINEN SISÄLTÖ</b>						<b>2016</b>
102-1	Raportoivan organisaation nimi	KS 3				
102-2	Toimialat, brändit, tuotteet ja palvelut	KS 5				
102-3	Organisaation pääkonttorin sijainti	KS 3				
102-4	Toimintamaat	KS 3				
102-5	Organisaation omistusrakenne ja yhtiömuoto	KS 3				
102-6	Markkina-alueet	KS 3				
102-7	Raportoivan organisaation koko	KS 3				
102-8	Tietoa palkansaaajista ja muista työntekijöistä	KK 49-51		Keskon henkilöstössä ei ole itsenäisiä yrittäjiä eikä tavar- ja palveluntoimittajien työvoima tai vuokratyövoima suorita merkittävää osaa työstä. Henkilöstömäärään ei liity merkittävää kausivaihtelua.	x	
102-9	Toimitusketju	KK 18-19				
102-10	Merkittävät muutokset organisaatiossa ja toimitusketjussa	KS 6				
102-11	Varovaisuusperiaatteen soveltaminen	KS 14				
102-12	Organisaation hyväksymät tai edistämät ulkopuolisten toimijoiden periaatteet tai aloitteet	kesko.fi vastuullisuus-periaatteet				
102-13	Jäsenyydet järjestöissä ja edunvalvontaorganisaatioissa	kesko.fi toiminta järjestöissä				
102-14	Toimitusjohtajan katsaus	KS 7-9				
102-15	Keskeiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet	KS 14, KS 16				
102-16	Arvot ja liiketoimintaperiaatteet	kesko.fi K Code of Conduct			x	
102-17	Epäilyjen väärinkäytösten ilmoittaminen	kesko.fi huolenaiheista ja rikkomuksista ilmoittaminen			x	
102-18	Hallintorakenne	HA 5				



TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
102-19	Vastuunjako	HA 11-12, kesko.fi vastuullisuuden organisointi				
102-20	Vastuuhenkilöt	Talous- ja rahoitusjohtaja; Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot		Kumpikin johtaja on konsernijohtoryhmän jäsen.		
102-21	Sidosryhmien kuuleminen	KK 64-66				
102-22	Hallituksen kokoonpano	HA 6-13				
102-23	Hallituksen puheenjohtaja	HA 6-13				
102-24	Hallituksen valinta	HA 6-13				
102-25	Eturistiriitojen välttäminen	HA 6-13		Kesko noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia.		
102-26	Hallituksen rooli organisaation tarkoituksen, arvojen ja strategian määrittelyssä	HA 6-13				
102-28	Hallituksen suorituksen arviointi	HA 6-13	Raportoitu ainoastaan hallituksen itsearviointi.			
102-29	Hallituksen rooli vaikutusten ja riskien tunnistamisessa ja hallinnassa	HA 6-13				
102-30	Riskienhallinnan tehokkuuden arviointi	HA 17-18				
102-31	Riskiarviointien frekvenssi	HA 17-18				
102-32	Yritysvastuuraportin katselmointi	HA 9				
102-33	Epäkohtien kommunikointi	HA 16				
102-35	Hallituksen ja ylimmän johdon palkitseminen	HA 22-30				
102-40	Luettelo organisaation sidosryhmistä	KK 64-66				
102-41	Kollektiivisesti neuvoteltujen työehtosopimusten piiriin kuuluva henkilöstö	KK 62			x	
102-42	Sidosryhmien määrittely- ja valintaperusteet	KK 64-66				
102-43	Sidosryhmätoiminnan periaatteet	KK 64-66				
102-44	Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet	KK 64-66				

TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
102-45	Konsolidoituun konsernitilinpäätökseen sisältyvät yhtiöt	TP 47-49, TP 113-116				
102-46	Raportin sisällön määrittely	KK 70				
102-47	Olennaiset näkökohdat	kesko.fi vastuullisuuden olennaisuusarvio				
102-48	Muutokset aiemmin raportoiduissa tiedoissa	Ei merkittäviä muutoksia.		Laskentamalliin tai tiedonkeruuseen liittyvät muutokset raportoitu aihekohtaisten tietojen yhteydessä.		
102-49	Merkittävät muutokset raportin laajuudessa ja näkökohtien laskentarajoissa	Ei merkittäviä muutoksia.				
102-50	Raportointijakso	KK 70				
102-51	Edellisen raportin päiväys	KK 70				
102-52	Raportin julkaisu tiheys	KK 70				
102-53	Yhteystiedot, josta kysyä raporttiin liittyviä lisätietoja	kesko.fi yhteystiedot vastuullisuus				
102-54	GRI-standardien mukainen raportoinnin kattavuus	KK 70				
102-55	GRI-sisällysluettelo	KK 71-78				
102-56	Raportoinnin varmennus	KK 79-81				
<b>GRI 103 JOHTAMISMALLI</b>						<b>2016</b>
103-1	Olennaisia näkökohtia koskevat laskentarajat	KK 67-69				
103-2	Johtamismallin komponentit	KK 67-69				
103-3	Johtamismallin arviointi	KK 67-69				
<b>AIHEKOHTAINEN SISÄLTÖ</b>						
Aihekohtainen sisältö raportoidaan olennaisiksi tunnistettujen näkökohtien osalta.						

GRI:N TUNNUS	SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
<b>TALOUDELLISET VAIKUTUKSET</b>						
<b>201</b>	<b>Taloudelliset tulokset</b>					<b>2016</b>
201-1	Suoran taloudellisen lisäarvon tuottaminen ja jakautuminen	<b>KK 7-8, KK 12</b>				
201-2	Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnalle	<b>KS 14</b>	Riskien ja mahdollisuuksien rahamääräisiä arvioita tai toteutumia ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavilla, koska ilmastonmuutosta on vaikea ennakoita.		x	
201-3	Eläketurvan kattavuus	<b>KK 52</b>				
201-4	Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus	<b>KK 8</b>				
<b>203</b>	<b>Välilliset taloudelliset vaikutukset</b>					<b>2016</b>
203-1	Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut	<b>KK 11</b>				
203-2	Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus	<b>KK 9-10</b>				
<b>204</b>	<b>Ostokäytännöt</b>					<b>2016</b>
204-1	Ostot paikallisilta toimittajilta	<b>KK 18-19</b>				
<b>205</b>	<b>Korruptionvastaisuus</b>					<b>2016</b>
205-1	Liiketoimintayksiköt, joille tehty korruptioon liittyvä riskianalyysi	<b>KK 61-62</b>	Liiketoimintayksiköiden määrää ja prosenttiosuutta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa, koska korruptioon liittyvät riskit ovat osa laajempaa liiketoimintariskien arviointia.	Korruptioon liittyviä riskejä käsitellään osana Keskon riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisesti vuoden aikana.	x	
205-2	Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä kommunikointi ja koulutus	<b>KK 61-62</b>	Prosenttiosuusia ei ole raportoitu henkilöstöryhmittäin ja maantieteellisesti. Tieto ei ole saatavissa.		x	
205-3	Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet	<b>KK 61-62</b>			x	
<b>206</b>	<b>Kilpailun rajoittaminen</b>					<b>2016</b>
206-1	Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet	<b>KK 11</b>				

GRI:N TUNNUS	SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
<b>YMPÄRISTÖVAIKUTUKSET</b>						
<b>301</b>	<b>Materiaalit</b>					<b>2016</b>
301-3	Kierrätetyt tuotteet ja pakkausmateriaalit	<b>KK 44</b>	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan.			
<b>302</b>	<b>Energia</b>					<b>2016</b>
302-1	Organisaation oma energiankulutus	<b>KK 33-34</b>	Osassa Suomen ulkopuolella vuokratiloissa sijaitseissa kiinteistöissä lämmönkulutus sisältyy vuokraan tai ei ole saatavilla ja lämmönkulutusta ei raportoida.	<b>Kulutusseurantaraportti Suomi Ympäristöprofiili Suomi</b> Muiden toimintamaiden tiedot kootaan yhtiöiden raportoimista polttoaineen- ja ostoenegian kulutustiedoista.	x	
302-2	Organisaation ulkopuolinen energiankulutus	<b>KK 37</b>	Organisaation ulkopuolisesta energiankulutuksesta kerätään rajoitetusti tietoja Scope 3 -tarkastelua varten (305-3).		x	
302-3	Energiaintensiteetti	<b>KK 34</b>		<b>Kulutusseurantaraportti Suomi</b>	x	
302-4	Energiankulutuksen vähentäminen	<b>KK 34-35</b>			x	
<b>303</b>	<b>Vesi</b>					<b>2018</b>
303-1	Vedenkulutus	<b>KK 42</b>	Osassa Suomen ulkopuolella vuokratiloissa sijaitsevista kiinteistöissä vedenkulutus sisältyy vuokraan eikä vesitietoja raportoida.	<b>Kulutusseurantaraportti Suomi</b> Muiden toimintamaiden vedenkulutustiedot kootaan yhtiöiden raportoimista laskutus- ja kulutustiedoista.	x	
<b>304</b>	<b>Luonnon monimuotoisuus</b>					<b>2016</b>
304-2	Toiminnan, tuotteiden ja palveluiden merkittävät vaikutukset	<b>KK 42</b>			x	
304-3	Suojellut ja kunnostetut elinympäristöt	<b>KK 43</b>			x	
<b>305</b>	<b>Päästöt</b>					<b>2016</b>
305-1	Suorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 1)	<b>KK 36</b>		<b>Ympäristöprofiili Suomi Ympäristöprofiili muut maat</b>	x	
305-2	Epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 2)	<b>KK 36</b>		<b>Ympäristöprofiili Suomi Ympäristöprofiili muut maat</b>	x	
305-3	Muut epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 3)	<b>KK 37</b>		<b>Scope 3 Inventory Report</b>	x	
305-4	Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti	<b>KK 37</b>			x	
305-5	Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen	<b>KK 38-41</b>			x	
305-7	Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan	<b>KK 37</b>		<b>Ympäristöprofiili Suomi</b>	x	

TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
<b>306</b>	<b>Jätevedet ja jätteet</b>					<b>2016</b>
306-2	Jätteet	<b>KK 45</b>			x	
	<b>Ruokahävikki</b>					
-	Ruokahävikki	<b>KK 46-47</b>		Oleellinen esitettävä tieto, jolle ei ole standardia.	x	
<b>308</b>	<b>Tavarantoimittajien ympäristöarvioinnit</b>					<b>2016</b>
308-1	Tavarantoimittajien ympäristöarvioinnit	<b>KK 24</b>	Ei raportoitu prosenttiosuutta. Tieto ei ole saatavissa.			
<b>SOSIAALISET VAIKUTUKSET</b>						
<b>401</b>	<b>Työsuhteet</b>					<b>2016</b>
401-1	Henkilöstön vaihtuvuus	<b>KK 49-51</b>	Ei raportoitu alkaneissa työsuhteissa ikäryhmittäistä lukumäärää, eikä alueittaista suhdelukua. Ei raportoitu henkilöstön vaihtuvuudessa ikäryhmittäistä lukumäärää.		x	
401-2	Kokoaikaisen henkilöstön henkilöstöetuudet, joita ei tarjota määräaikaiselle tai osa-aikaiselle henkilöstölle	<b>KK 52, kesko.fi edut ja palkitseminen</b>	Lakisääteisen tason ylittäviä etuja ei ole raportoitu yksityiskohtaisesti. Vaihtelevat käytännöt eri toimintamaissa.			
<b>402</b>	<b>Henkilöstön ja johdon väliset suhteet</b>					<b>2016</b>
402-1	Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika	<b>KK 62</b>	Lainsäädäntöön perustuvat järjestelyt. Lainsäädäntö ei määritä vähimmäisilmoitusaikoja GRI:n vaatimalla tarkkuudella.		x	
<b>403</b>	<b>Työterveys ja -turvallisuus</b>					<b>2018</b>
403-1	Työterveyden ja -turvallisuuden johtamisjärjestelmät	<b>KK 53-55</b>				
403-2	Vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi ja tapausten tutkinta	<b>KK 53-55</b>				
403-3	Työterveyspalvelut	<b>KK 53-55</b>				
403-4	Työntekijöiden osallistuminen, konsultointi ja viestintä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvissä asioissa	<b>KK 53-55</b>				
403-5	Työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvä koulutus työntekijöille	<b>KK 53-55</b>				
403-6	Työntekijöiden terveyden edistäminen	<b>KK 53-55</b>				

TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
403-7	Liiketoimintaan suoraan liittyvien työterveys- ja -turvallisuushaittojen ehkäisy	KK 53-55				
403-8	Työterveyden ja -turvallisuuden johtamisjärjestelmien piirissä olevat työntekijät	KK 53-55	Ei kata koko henkilöstöä, vuokratyöntekijöitä ja urakoitsijoita. Lukumäärää ja prosenttiosuutta ei ole saatavilla.			
403-9	Työtapaturmat	KK 53-55	Ei raportoitu tapaturmatyypeittäin. Ei raportoitu vuokratyöntekijöiden tai urakoitsijoiden osalta. Tiedot eivät ole saatavilla.			
403-10	Työperäiset oireet ja sairaudet	KK 53-55	Ei raportoitu ammattitaudeittain. Ei raportoitu vuokratyöntekijöiden tai urakoitsijoiden osalta. Tiedot eivät ole saatavilla.			
<b>404</b>						<b>2016</b>
404-1	Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden	KK 56-57	Ei raportoitu henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		x	
404-2	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat	KK 56-57				
404-3	Kehityskeskustelut ja suoritusten arvioinnit	KK 58	Ei raportoitu sukupuolen mukaan tai henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		x	
<b>405</b>	<b>Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet</b>					<b>2016</b>
405-1	Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus	KK 59	Ei raportoitu ikäryhmän mukaan. Tieto ei ole saatavissa.		x	
405-2	Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde	KK 60-61			x	
<b>406</b>	<b>Syrjinnän kieltö</b>					<b>2016</b>
406-1	Syrjintätapaukset ja korjaavat toimenpiteet	KK 59			x	
<b>407</b>	<b>Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset</b>					<b>2016</b>
407-1	Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus voivat olla uhattuna	KK 62			x	

TUNNUS	GRI:N SISÄLTÖ	SIJAINTI	PUUTTEET	LISÄTIEDOT	GLOBAL COMPACT	STANDARDIN VERSIO
<b>412</b>	<b>Ihmisoikeusarviointit</b>					<b>2016</b>
412-1	Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi	<b>KK 26</b>	Ei raportoitu prosenttiosuutta. Tieto ei ole saatavilla.	Ihmisoikeusarvio ja ihmisoikeussitoumus koskevat Keskon kaikkia toimialoja ja toimintamaita.	x	
412-2	Henkilöstön ihmisoikeuskoulutukset	<b>KK 26</b>	Ei raportoitu tuntien mukaan tai prosentteina henkilöstöstä. Tieto ei ole saatavilla.		x	
<b>414</b>	<b>Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi</b>					<b>2016</b>
414-1	Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien mukaisesti	<b>KK 20-25</b>	Arvioitujen toimittajien prosenttiosuutta ei ole erikseen raportoitu uusista toimittajista, vaan kaikista riskimaatoimittajista.			
414-2	Negatiiviset sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	<b>KK 20-25</b>				
<b>415</b>	<b>Poliittinen vaikuttaminen</b>					<b>2016</b>
415-1	Poliittinen tuki	<b>KK 11</b>			x	
<b>416</b>	<b>Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</b>					<b>2016</b>
416-1	Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi	<b>KK 26-28</b>	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan.			
416-2	Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset	<b>KK 26-28</b>				
<b>417</b>	<b>Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio</b>					<b>2016</b>
417-1	Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät informaatio- ja merkintävaatimukset	<b>KK 28-29</b>	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan.			
417-2	Tuoteinformaatioon ja tuotemerkintöihin liittyvien määräysten rikkomukset	<b>KK 29</b>				
417-3	Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset	<b>KK 29</b>				
<b>418</b>	<b>Asiakkaiden yksityisyyden suoja</b>					<b>2016</b>
418-1	Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset	<b>KK 11</b>				
<b>419</b>	<b>Määräystenmukaisuus</b>					<b>2016</b>
419-1	Lakien ja säädösten rikkomukset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta	<b>KK 11</b>				

# RIIPPUMATTOMAN VARMENTAJAN VARMENNUSRAPORTTI

## Kesko Oyj:n johdolle

Olemme Kesko Oyj:n (jäljempänä myös Yhtiö) johdon pyynnöstä suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena ovat olleet taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut raportointikaudelta 1.1.–31.12.2019 Kesko Oyj:n vuosiraportin 2019 ”Keskon suunta” ja ”Kestävä kehitys”-osiossa. Yhtiön GRI-standardien mukaisen raportoinnin ja GRI-sisältöindeksin näkökulmasta varmennuksen kohteena ovat olleet Aihekohtaisten standardien sisältämät taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia koskevat julkaistavat tiedot sekä Yleisten standardien Julkaistavat tiedot 102-8, 102-41 sekä 102-54 (jäljempänä Vastuullisuustiedot).

Toimeksiantomme kohteena on lisäksi ollut AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltaminen Kesko Oyj:ssä rajoitetulla (moderate) varmuuden tasolla.

## Johdon vastuu

Kesko Oyj:n johto vastaa Vastuullisuustietojen laatimisesta raportointikriteeristön eli Yhtiön raportointiohjeiden ja Global Reporting Initiativen GRI-standardien mukaisesti. Kesko Oyj:n johto vastaa myös sellaisen sisäisen valvonnan järjestämisestä, jonka se katsoo tarpeelliseksi, jotta on mahdollista laatia Vastuullisuustiedot, joissa ei

ole väärinkäytöksistä tai virheistä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

Kesko Oyj:n johto vastaa myös siitä, että Yhtiö soveltaa AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita (sidosryhmien osallistaminen, olennaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen) AccountAbilityn AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008:n mukaisesti.

## Varmentajan velvollisuudet

Meidän velvollisuutenamme on esittää suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella rajoitetun varmuuden antava johtopäätös Vastuullisuustiedoista ja AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta Yhtiössä.

Olemme suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon kansainvälisen varmennustoimeksiantostandardin (ISAE) 3000 (uudistettu) ”Muut varmennustoimeksiannot kuin menneitä kausia koskevaan taloudelliseen informaatioon kohdistuva tilintarkastus tai yleisluonteinen tarkastus” mukaisesti. Kyseinen standardi edellyttää, että suunnittelemme ja suoritamme toimeksiannon hankkiaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko Vastuullisuustiedoissa olennaista virheellisyttä.

Olemme lisäksi suorittaneet työmme AA1000 Assurance Standard 2008:n mukaisesti. Suorittaaksemme varmennustoimeksiannon Yhtiön kanssa sovitulla tavalla Type 2 -muotoisena AA1000AS (2008) edellyttää varmennustoimeksiannon suunnittelemista ja suorittamista siten, että saadaan rajoitettu (moderate) varmuus siitä, ettei tietoomme ole tullut seikkoja, jotka antaisivat aiheen olettaa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltais AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita ja etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

Rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa evidenssin hankkimistoimenpiteet ovat rajoitetumpia kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa, minkä vuoksi siinä saadaan vähemmän varmuutta kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa. Varmennustoimeksiantoon kuuluu toimenpiteitä evidenssin hankkimiseksi Vastuullisuustietoihin sisältyvistä luvuista ja niissä esitettävistä muista tiedoista sekä AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta Yhtiössä. Toimenpiteiden valinta perustuu varmentajan harkintaan ja arvioihin riskeistä, että Vastuullisuustiedoissa on olennainen virheellisyys ja arvioihin riskeistä, että Yhtiö poikkeaa olennaisesti AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta.



Olemme toteuttaneet muun muassa seuraavat toimenpiteet:

- Haastatelleet Yhtiön ylimmän johdon edustajia.
- Haastatelleet Yhtiön työntekijöitä organisaation eri tasoilta koskien olennaisuutta, sidosryhmien odotuksia, niihin vastaamista sekä sidosryhmävuorovaikutusta.
- Arvioineet sidosryhmien osallistamista ja odotuksiin vastaamista Yhtiön dokumentaation ja sisäisen viestinnän perusteella.
- Arvioineet Yhtiössä olennaisiksi määriteltyjä vastuullisuusnäkökohtia sekä arvioineet vastuullisuusraportointia näiden näkökohtien perusteella.
- Toteuttaneet media-analyysin ja internethaun viittauksista Yhtiöön raportointikaudella.
- Vierailleet Yhtiön pääkonttorissa ja yhdessä toimipaikassa Puolassa.
- Haastatelleet Vastuullisuustietojen keruusta ja raportoinnista vastaavia henkilöitä konsernitasolla ja vierailumme kohteena olleessa toimipaikassa.
- Arvioineet, miten konsernin työntekijät soveltavat Yhtiön raportointiohjeita ja menettelytapoja.
- Testanneet tietojen oikeellisuutta ja täydellisyyttä alkuperäisistä dokumenteista ja järjestelmistä otospohjaisesti.
- Testanneet tietojen yhdistelyä ja suorittaneet uudelleenlaskentaa otospohjaisesti.

### Rajoitetun varmuuden antava johtopäätös

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj:n

Vastuullisuustietoja 31.12.2019 päättyneeltä raportointikaudelta olisi kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu asianmukaisesti raportointikriteeristön perusteella.

Tietoomme ei myöskään ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltaisi AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita.

Varmennusraporttiamme luettaessa on otettava huomioon yhteiskuntavastuutietojen tarkkuutta ja täydellisyyttä koskevat luontaiset rajoitteet.

Tämä varmennusraportti on laadittu toimeksiantomme ehtojen mukaisesti. Vastaamme työstämme, varmennusraportista ja esittämistämme johtopäätöksistä vain Kesko Oyj:lle, emme kolmansille osapuolille.

### Havainnot ja suositukset

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella raportoimme seuraavat havainnot ja suositukset, jotka koskevat AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamista Kesko Oyj:ssä. Nämä havainnot ja suositukset eivät vaikuta edellä esittämiimme johtopäätöksiin.

- **Sidosryhmien osallistaminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessit sidosryhmien osallistamiseen, palautteen keräämiseen sekä sidosryhmävuorovaikutukseen. Raportointikauden aikana uuden K-Kampuksen ja uusien työskentelytapojen myötä Yhtiön mahdollisuudet

henkilöstön osallistamiseen vastuullisuustyöhön ovat parantuneet. Suosittelemme, että Yhtiö jatkaessaan sidosryhmiensä osallistamista vastuullisuustyöhön varmistaa samalla osallistamisen maantieteellisen kattavuuden.

- **Olennaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessi yhteiskuntavastuun näkökohtien olennaisuuden arvioimiseksi ja määrittämiseksi, ja Yhtiö päivittää vastuullisuusohjelmansa säännöllisesti. Suosittelemme, että Yhtiö seuraavassa vastuullisuusohjelman päivityksessä varmistaa sen yhtymäkohdat myös liiketoimintastrategian kannalta olennaisiin asioihin.
- **Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen:** Yhtiö käy vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa heidän odotustensa tunnistamiseksi sekä kehittää toimintaansa niihin vastaamiseksi. Suosittelemme, että Yhtiö viestiessään sidosryhmille kehittämistyön tuloksista ottaa huomioon sidosryhmien erilaiset tarpeet ja tukee tarpeisiin vastaamista ja viestintää.

### Varmentajan riippumattomuus, pätevyys ja laadunvalvonta

Olemme noudattaneet IESBA:n (the International Ethics Standards Board for Accountants) antamien Eettisten sääntöjen tilintarkastusammattilaisille mukaisia riippumattomuusvaatimuksia ja muita eettisiä vaatimuksia. Näiden sääntöjen pohjana olevat perusperiaatteet ovat rehellisyys, objektiivisyys, ammatillinen pätevyys ja huolellisuus, salassapitovelvollisuus ja ammatillinen käyttäytyminen.

Moniammatillisella yritys vastuun ja varmuuden asiantuntijoista koostuvalla tiimillämme on tämän varmennustoimeksiannon suorittamiseen vaadittavat taidot ja kokemus taloudellisten ja muiden kuin taloudellisten tietojen varmentamisesta, yritys vastuun strategian ja johtamisen alueella, sosiaalisissa ja ympäristöön liittyvissä kysymyksissä sekä relevantti toimialatuntemus.

PricewaterhouseCoopers Oy soveltaa kansainvälistä laadunvalvontastandardia ISQC1 ja näin ollen ylläpitää kattavaa laadunvalvontajärjestelmää. Siihen kuuluu dokumentoituja toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, jotka koskevat eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista.

Helsingissä 2.3.2020

#### **PricewaterhouseCoopers Oy**

Enel Sintonen	Sirpa Juutinen
Partner, KHT	Partner
Tilintarkastuspalvelut	Sustainability & Climate Change



K



KESKON VUOSIRAPORTTI

**TALOUDELLINEN KATSAUS**

# TALOUDELLINEN KATSAUS

Keskon vuosiraportti 2019 koostuu neljästä osiosta. Tämä osio kattaa hallituksen toimintakertomuksen ja konsernin keskeiset tunnusluvut sekä tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen vuodelta 2019.

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuiltamme:

 Lue lisää tästä vuosikertomuksesta

 Lue lisää verkkosivuiltamme

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS	4	TILINPÄÄTÖS	38
Jatkuvien toimintojen taloudellinen kehitys	4	KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)	39
Segmentit	7	Konsernin tuloslaskelma	39
Muutokset konsernin rakenteessa	10	Konsernin laaja tuloslaskelma	40
Tärkeimmät kestävä kehityksen tavoitteet ja tulokset	11	Konsernitase	41
Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet	16	Konsernin rahavirtalaskelma	43
Liputusilmoitukset	18	Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista	44
Tilikauden keskeisiä tapahtumia	19	Konsernitilinpäätöksen liitetiedot	46
Varsinaisen yhtiökokouksen 2019 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä	20	1. YLEISET LAADINTAPERIAATTEET	46
Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot	20	1.1 Yrityksen perustiedot	46
Riskienhallinta	20	1.2 Laatumisperusta	46
Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä	21	1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arvot ja oletukset	47
Tulevaisuuden näkymät	22	1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa	48
Voitonjakoehdotus	23	1.5 Konsolidointiperiaatteet	48
Varsinainen yhtiökokous	23	1.6 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset	50
Konsernin keskeiset tunnusluvut	24	2. TALOUDELLINEN TULOS	56
Tunnuslukujen laskentaperiaatteet	29	2.1 Keskon toimialat	57
Osakeomistuksen jakautuminen	36	2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	64
		2.3 Liiketoiminnan muut tuotot	67

2.4 Liiketoiminnan kulut	67	4.6 Vuokrasopimukset	110	Liite 8. Tilinpäätössiirrot	132
2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot	69	4.7 Vastuusitoumukset	112	Liite 9. Pakollisten varausten muutokset	132
2.6 Tuloverot	69			Liite 10. Tuloverot	132
2.7 Osakekohtainen tulos	70	5. MUUT	113	Liite 11. Laskennalliset verot	132
2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot	70	5.1 Konsernirakenne	113	Liite 12. Aineettomat hyödykkeet	133
		5.2 Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt	114	Liite 13. Aineelliset hyödykkeet	134
3. SIDOTTU PÄÄOMA	73	5.3 Lähipiiritapahtumat	117	Liite 14. Sijoitukset	135
3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma	74	5.4 Osakepalkitseminen	119	Liite 15. Saamiset	135
3.2 Yritysosot ja myydyt omaisuuserät	75	5.5 Laskennalliset verot	122	Liite 16. Oma pääoma	136
3.3 Aineelliset hyödykkeet	78	5.6 Muut laajan tuloksen erät	123	Liite 17. Pakolliset varaukset	137
3.4 Aineettomat hyödykkeet	80	5.7 Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit	124	Liite 18. Pitkäaikainen vieras pääoma	137
3.5 Käyttöoikeusomaisuuserät	83			Liite 19. Lyhytaikainen vieras pääoma	137
3.6 Vaihto-omaisuus	83	EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)	125	Liite 20. Korottomat velat	137
3.7 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset	84	Emoyhtiön tuloslaskelma	125	Liite 21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	138
3.8 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat	84	Emoyhtiön tase	126	Liite 22. Rahavirtalaskelman rahavarat	139
3.9 Eläkesaamiset	86	Emoyhtiön rahavirtalaskelma	128	Liite 23. Lähipiiri	139
3.10 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	90	Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot	129		
3.11 Varaukset	92	Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet	129	ALLEKIRJOITUKSET	140
		Liite 2. Liikevaihto toimialoittain	131		
4. PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSRISKIT	93	Liite 3. Liiketoiminnan muut tuotot	131	TILINTARKASTUSKERTOMUS	141
4.1 Pääomarakenteen hallinta	94	Liite 4. Henkilöstökulut	131		
4.2 Oma pääoma	94	Liite 5. Poistot ja arvonalentumiset	131		
4.3 Rahoitusriskit	96	Liite 6. Liiketoiminnan muut kulut	131		
4.4 Rahoitustuotot ja -kulut	103	Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut	132		
4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin	104				

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

Kesko on suomalainen pörssi-yhtiö, joka toimii päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Puolassa.

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakas-kauppaa. Kauppiasliiketoiminnan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2019 oli 45 %. Yritysasiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa liiketoimintaa. Yritysasiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2019 oli 37 %. Keskon oman vähittäiskaupan osuus konsernin liikevaihdosta oli 18 %.

Keskon toiminnan perustana on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö läpi arvoketjun, vahva K-brändi, laadukas kauppapaikkaverkosto ja sähköiset palvelut, tehokkaat hankinta- ja logistiikkatoiminnot ja tietojärjestelmät sekä vakaa talous. Kesko luo arvoa kaikille sidosryhmilleen: asiakkaille, henkilökunnalle, osakkeenomistajille, kauppiaille, tavarantoimittajille, kunnille ja valtioille. Asiakkailleen Kesko tarjoaa heidän tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita. Tuotteet ovat tutkittuja, turvallisia ja vastuullisesti valmistettuja. Osakkeenomistajille Kesko on vakavarainen pörssi-yhtiö, jolla on hyvä osingonmaksukyky ja joka on vastuullinen sijoituskohte. Kesko on merkittävä työllistäjä, veronmaksaja ja palvelujentarjoaja. Kesko edellyttää myös yhteistyökumppaneiltaan sitoutumista vastuulliseen toimintaan.

## Toimintaympäristö

K-ryhmän toimintaan vaikuttavia tunnistettuja megatrendejä ovat globaali talous, digimurros, demograafiset muutokset (kaupungistuminen, yhden hengen talouksien määrän kasvu, väestön ikääntyminen), kuluttajan kasvava tieto ja valta, kestävä kehitys ja ilmastonmuutos. Toiminnan keskeiset mahdollisuudet ja riskit liittyvät kaupan digitaalisuuden

ja monikanavaisuuden kasvavaan merkitykseen, taloudelliseen toimintaympäristöön, hankintaketjuun ja ilmastonmuutoksen vaikutuksiin. Riskejä on kuvattu tarkemmin tämän toimintakertomuksen Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä -osassa.

## Jatkuvien toimintojen taloudellinen kehitys

### Liikevaihto ja tulos 2019

Konsernin jatkuvien toimintojen liikevaihto 2019 oli 10 720,3 milj. euroa, mikä on 3,3 % enemmän kuin edellisen vuoden vastaavana aikana (10 382,8 milj. euroa). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti ilman yritysjärjestelyiden vaikutusta ja paikallisissa valuutoissa 1,4 %. Liikevaihto kasvoi päivittäistavara-kaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa, mutta laski autokaupassa sekä konekaupan divestointien myötä erikoiskaupassa. Konsernin liikevaihto kasvoi Suomessa 1,6 % ja vertailukelpoisesti 1,1 %. Muissa maissa liikevaihto kasvoi 9,8 % ja vertailukelpoisesti 2,6 %. Kansainvälisen toiminnan osuus konsernin liikevaihdosta oli 21,8 % (20,5 %).

Päivittäistavara-kaupan liikevaihto kasvoi 2,7 %, vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 3,2 %. Liikevaihto kasvoi kaikissa ruokakauppaketjuissa sekä Kesprossa. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne Suomen Lähikaupalta hankitut kaupat, jotka ovat kuuluneet verkostoon sekä tilikaudella että vertailukaudella, sekä sisällyttämällä liikevaihtoon vuonna 2018 ostetun Reinin Lihan ja Kalatukku E. Erikssonin vertailukelpoiset kuukaudet.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa liikevaihto kasvoi 5,6 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 2,1 %. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ilman erikoiskaupan liiketoimintoja liikevaihto kasvoi 6,9 % ja vertailukelpoisesti 2,7 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti Suomessa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä. Norjassa ja Ruotsissa liikevaihto kasvoi toteutettujen yrityskauppojen ansiosta. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu paikallisissa valuutoissa sisällyttämällä liikevaihtoon vuonna 2018 ostettujen

Skattum Handel AS:n, Gipling AS:n ja 1A Groupin vertailukelpoiset kuukaudet, ja ilman 31.1.2019 ostettujen Sørbøn rautakauppatoimintojen, 17.5.2019 ostetun Fresks-konsernin ja 15.5.2019 myydyn Onninen AB:n LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan vaikutusta. Erikoiskaupassa liikevaihto laski 7,5 % ja vertailukelpoisesti 3,7 %. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu ilman 1.8.2019 myydyn Suomen maatalouskonekaupan vaikutusta.

Autokaupassa liikevaihto laski 3,3 % ja vertailukelpoisesti 11,6 %. Autokaupan kuluttajamarkkinassa kysyntään vaikutti vuoden aikana epävarmuus autoverotuksesta ja autojen käyttövoimaan liittyvä keskustelu sekä muutos WLTP-päästömittausten menetelmässä. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu ilman 1.3.2019 Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta ostettujen autokauppaliiketoimintojen sekä 1.7.2019 Laakkonen-konsernilta ostettujen Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen vaikutusta.

Reinin Liha siirtyi osaksi Kesko-konsernin foodservice-tukkukauppa Kesprota 1.6.2018 toteutuneella yrityskaupalla ja Kalatukku E. Eriksson 2.7.2018 toteutuneella yrityskaupalla. Norjalaiset rautakauppayhtiöt Skattum Handel AS ja Gipling AS, jotka operoivat aiemmin kauppiaaliiketoimintamallilla Byggmakker-kauppoja, siirtyivät Kesko Oyj:n tytäryhtiön Byggmakker Handel AS:n omistukseen 2.7.2018 ja 23.7.2018. Baltiassa toimiva verkkokauppayhtiö 1A Group siirtyi Kesko Senukain omistukseen 1.10.2018. Norjalaisen Sørbøn rautakaupat, jotka operoivat aiemmin kauppiaaliiketoimintamallilla Byggmakker-

kauppoja, siirtyivät kiinteistöineen Kesko Oyj:n tytäryhtiöiden Skattum Handel AS:n ja Rake Eiendom AS:n omistukseen 31.1.2019. Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta ostetut autokauppaliiketoiminnot siirtyivät K-Caaran omistukseen 1.3.2019. Ruotsalainen rautakauppakonserni Fresks siirtyi Kesko Oyj:n tytäryhtiön K-rauta AB:n omistukseen 17.5.2019. Fresks vahvistaa Keskon asemaa Ruotsissa erityisesti ammattirakentajien segmentissä. 15.5.2019 toteutui luopuminen Onninen AB:n LVI-urakoitsijoita palvelevasta liiketoiminnasta. Laakkonen-konsernilta ostettujen Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoiminnot siirtyivät K-Caaran omistukseen 1.7.2019. Suomen maatalouskonekaupan liiketoiminta myytiin 1.8.2019.

Konsernin jatkuvien toimintojen vertailukelpoinen liikevoitto oli 461,6 milj. euroa (428,5 milj. euroa). Päivittäistavara-kaupassa kannattavuutta paransivat hyvä myynnin kehitys sekä toiminnan tehokkuuden parantuminen. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Valko-Venäjällä. Norjassa ja Ruotsissa kannattavuus on parantunut toteutettujen yrityskauppojen ansiosta. Baltiassa vertailukelpoinen liikevoitto alitti vertailukauden tason. Vuonna 2018 ja vuoden 2019 ensimmäisellä vuosipuoliskolla toteutuneiden yritysostojen osuus rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoisesta liikevoitosta oli 13,4 milj. euroa (2,1 milj. euroa). Autokaupan vertailukelpoinen liikevoitto laski 8,5 milj. euroa liikevaihdon laskusta johtuen.

1-12/2019	Liikevaihto Milj. €	Kehitys, %	Kehitys, vertailukelpoinen, %	Liikevoitto, vertailukelpoinen Milj. €	Muutos Milj. €
Päivittäistavara-kauppa	5 531,2	+2,7	+3,2	327,9	+33,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 984,5	+6,9	+2,7	133,3	+15,7
Erikoiskauppa	346,7	-7,5	-3,7	9,5	+0,2
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	4 331,1	+5,6	+2,1	142,8	+16,0
Autokauppa	863,9	-3,3	-11,6	26,8	-8,5
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-5,9	(..)	(..)	-35,9	-7,8
<b>Yhteensä</b>	<b>10 720,3</b>	<b>+3,3</b>	<b>+1,4</b>	<b>461,6</b>	<b>+33,1</b>

(..) muutos yli 100 %

Liikevoitto oli 447,8 milj. euroa (404,3 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä oli yhteensä -13,8 milj. euroa (-24,2 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Onnisen Ruotsin LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myyntiin liittyneet kulut 7,8 milj. euroa, yritysostoihin liittyneet kulut 4,3 milj. euroa sekä Kruunuvuoren Sataman tytäryhtiöyhdistelyyn liittyvät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, nettona +4,8 milj. euroa. Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät vertailuvuonna olivat Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin ja kauppapaikkaverkoston muutoksiin liittyvät kulut 7,6 milj. euroa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan yrityskauppoihin ja Ruotsin liiketoimintojen rakennejärjestelyyn liittyvät kulut 8,1 milj. euroa sekä kiinteistöjen ja muiden pitkäaikaisten varojen myyntivoitot, -tappiot ja arvonalentumiset -3,8 milj. euroa.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, milj. €	1-12/2019	1-12/2018
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>461,6</b>	<b>428,5</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
+myyntivoitot	4,6	6,7
-myyntitappiot	-0,9	-0,1
-arvonalentumiset	-	-5,6
+/-rakennejärjestelyt	-17,5	-25,3
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	-13,8	-24,2
<b>Liikevoitto</b>	<b>447,8</b>	<b>404,3</b>

Konsernin jatkuvien toimintojen vertailukelpoinen tulos ennen veroja oli 370,7 milj. euroa (325,2 milj. euroa). Konsernin jatkuvien toimintojen tulos ennen veroja oli 403,3 milj. euroa (294,5 milj. euroa). Konsernin jatkuvien toimintojen tulos osaketta kohden oli 3,31 euroa (2,16 euroa) ja vertailukelpoinen tulos osaketta kohden 2,97 euroa (2,45 euroa). Konsernin oma pääoma osaketta kohden oli 20,44 euroa (19,33 euroa).

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 13 340,8 milj. euroa ja se kasvoi 1,8 % edelliseen vuoteen verrattuna (pro forma). K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 98 902 uutta taloutta vuonna 2019. K-Plussa-talouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,4 miljoonaa ja K-Plussa-kortinhaltijoita oli 3,5 miljoonaa.

## Rahoitus

Konsernin jatkuvien toimintojen liiketoiminnan rahavirta oli 893,1 milj. euroa (748,3 milj. euroa). Liiketoiminnan rahavirta ilman IFRS 16 -standardin vaikutusta oli 564,8 milj. euroa (437,1 milj. euroa). Rahavirtaa vahvistivat pääomien käytön tehostuminen, maaliskuussa 2019 Keskon Eläkekassan maksama 48,3 milj. euron (57,8 milj. euroa) ylikatepalautus, toukokuussa 2019 Kruunuvuoren Satama Oy:n maksama osinko ja pääoman palautus yhteensä 44,1 milj. euroa sekä toisella vuosipuoliskolla osakkuusyritys Valluga-sijoitus Oy:n maksama osinko 39,3 milj. euroa. Lopetettujen toimintojen liiketoiminnan rahavirta oli 3,5 milj. euroa (-23,2 milj. euroa). Konsernin liiketoiminnan rahavirta oli 896,6 milj. euroa (725,2 milj. euroa).

Konsernin investointien rahavirta oli -616,8 milj. euroa (-209,0 milj. euroa). Kruunuvuoren Satama Oy:n omistusjärjestelyn vaikutus investointien rahavirtaan oli -84,6 milj. euroa. Vertailuvuoden investointien rahavirta sisältää Venäjän kiinteistöjen divestoinnista saadun kauppahinnan 161,3 milj. euroa.

Konsernin likvidit varat olivat tilikauden lopussa 169,0 milj. euroa (249,6 milj. euroa). Korolliset velat olivat joulukuun lopussa 3 037,3 milj. euroa (2 700,3 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 2 868,4 milj. euroa (2 450,7 milj. euroa), josta leasingvelkoja oli 2 422,2 milj. euroa (2 289,0 milj. euroa). Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja olivat 446,1 milj. euroa (161,6 milj. euroa). Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 31,2 % (31,9 %).

Konsernin jatkuvien toimintojen nettorahoituskulut olivat 91,4 milj. euroa (99,7 milj. euroa) sisältäen leasingvelkojen korot, jotka olivat 95,4 milj. euroa (98,6 milj. euroa). Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista oli 46,8 milj. euroa (-10,1 milj. euroa). Kruunuvuoren Satama Oy:n vaikutus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksiin oli 17,8 milj. euroa ja vertailukelpoiseen tulososuuteen +0,3 milj. euroa, kun huomioidaan Kruunuvuoren Satama Oy:n omistusjärjestelyyn liittyvät myyntivoitot sekä arvonalentumiskirjaukset, nettona +17,4 milj. euroa. Kruunuvuoren Satama Oy on yhdistelty osakkuusyhtiönä Kesko-konserniin 14.6.2019 asti, mistä eteenpäin yhtiö on yhdistelty konsernintilinpäätökseen tytäryhtiönä. Muiden osakkuusyritysten yhteisvaikutus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksiin oli 29,1 milj. euroa ja vaikutus vertailukelpoiseen tulososuuteen 0,3 milj. euroa ilman osakkuusyritystuloksiin sisältyviä vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä raportoitavia



myyntivoittoja, 28,7 milj. euroa. Keskon ja Oriolan yhteisyrityksen hyvinvointiketju Hehkon vaikutus edellisen vuoden tulososuuteen oli -11,2 milj. euroa.

## Verot

Konsernin jatkuvien toimintojen verot olivat 69,6 milj. euroa (62,1 milj. euroa). Efektiiivinen veroaste oli 17,3 % (21,1 %), mihin vaikutti osaltaan osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista.

## Investoinnit

Konsernin jatkuvien toimintojen investoinnit olivat yhteensä 686,1 milj. euroa (417,6 milj. euroa) eli 6,4 % (4,0 %) liikevaihdosta. Kauppapaikkainvestoinnit olivat 227,7 milj. euroa (111,8 milj. euroa), yritysostot 290,5 milj. euroa (172,0 milj. euroa), it-investoinnit 33,9 milj. euroa (48,8 milj. euroa) ja muut investoinnit 134,0 milj. euroa (85,1 milj. euroa). Kruunuvooren Satama Oy:n omistusjärjestelyn vaikutus kauppapaikkainvestointeihin oli 85,3 milj. euroa.

## Lopetetut toiminnot

Vuonna 2018 lopetettu Venäjän rautakauppaliiketoiminta raportoidaan konsernitilinpäätöksessä lopetettuna toimintona eikä se sisälly konsernin jatkuvien toimintojen tai rakentamisen ja talotekniikan kaupan tilikauden tai vertailukauden lukuihin. Tilikauden aikana venäläisten tytäryhtiöiden purku saatettiin päätökseen.

## Segmentit

### Toiminnan kausiluonteisuus

Konsernin liiketoimintojen luonteeseen liittyy kausivaihtelua. Raportoitavien segmenttien liikevaihto ja liikevoitto eivät kerry tasaisesti, vaan ne vaihtelevat vuosineljänneksittäin kunkin segmentin ominaispiirteiden mukaisesti. Vuosineljänneksistä toinen ja kolmas ovat liikevoittotasoltaan vahvimpia, kun taas ensimmäisen vuosineljänneksen merkitys koko vuoden tulokseen on vähäisin. Suomen Lähikaupan, Onnisen, norjalaisten Skattum Handel AS:n, Gipling AS:n ja Sørbøn rautakauppatoimintojen sekä ruotsalaisen Fresks-konsernin

yritysostot voimistavat kausivaihtelua eri vuosineljännesten välillä. Näiden yritysten liikevoittotasot ovat matalimmat ensimmäisellä vuosineljänneksellä.

### Päivittäistavarakauppa

	1-12/2019	1-12/2018
Liikevaihto, milj. €	5 531,2	5 385,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	327,9	294,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,9	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,5	13,1
Investoinnit, milj. €	180,8	124,1
Henkilökunta keskimäärin	6 063	6 094

Liikevaihto, milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Kehitys, %
Myynti K-ruokakaupoille			
K-Citymarket, elintarvike	1 150,4	1 108,1	+3,8
K-Supermarket	1 417,0	1 377,4	+2,9
K-Market*	1 336,3	1 250,6	+6,9
K-Citymarket, käyttötavara	584,6	581,2	+0,6
Kespro	944,9	871,5	+8,4
Muut ja eliminoinnit	98,0	196,9	-50,2
<b>Yhteensä</b>	<b>5 531,2</b>	<b>5 385,7</b>	<b>+2,7</b>

\* K-Markettiin kohdistuneen liikevaihdon vertailukelpoinen kehitys oli +5,3 %.

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 5 531,2 milj. euroa (5 385,7 milj. euroa) ja se kasvoi 2,7 %. Liikevaihto kasvoi kaikissa ruokakauppaketjuissa sekä Kesprossa. Liikevaihdon kehitykseen K-Market-ketjussa vaikuttivat Suomen Lähikaupan kauppapaikkaverkoston muutokset sekä kauppojen siirtäminen kauppiaille vuoden 2018 ensimmäisellä puoliskolla. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 3,2 %. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne Suomen Lähikaupalta hankitut kaupat, jotka ovat kuuluneet verkostoon sekä tilikaudella että vertailukaudella, sekä sisällyttämällä liikevaihtoon vuonna 2018 ostettujen Reinin Lihan ja Kalatukku E. Erikssonin vertailukelpoiset kuukaudet.

Päivittäistavaroiden kokonaismarkkinoiden Suomessa (sis. alv) arvioidaan kasvaneen noin 2,6 % (Keskon oma arvio) ja vähittäishintojen arvioidaan nousseen noin 1,4 % (sis. alv), (Keskon oma arvio perustuen PTY:n hintakehitysarvioon). K-ryhmän päivittäistavaramyyntin kasvu oli 3,7 % (sis. alv), mikä ylitti selvästi markkinakehityksen. K-ryhmän myynti kasvoi kaikissa ruokakaupparetjussa.

Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 327,9 milj. euroa (294,5 milj. euroa) ja se kasvoi 33,4 milj. euroa. Päivittäistavarakaupassa kannattavuutta paransivat hyvä myynnin kehitys kauppapaikkaverkoston uudistamisen ja kauppakohtaisten liikeideoiden myötä ja toiminnan tehokkuuden parantuminen.

Päivittäistavarakaupan liikevoitto oli 334,6 milj. euroa (285,9 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat 6,7 milj. euroa (-8,7 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat tuotot, 5,9 milj. euroa, liittyvät Kruunuvuoren Satama Oy:n konserniyhdistelyyn. Vertailuvuoden vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyivät pääosin Suomen Lähikaupan uudelleenjärjestelyyn, -7,6 milj. euroa.

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 180,8 milj. euroa (124,1 milj. euroa), josta kauppapaikkainvestoinnit olivat 157,0 milj. euroa (89,5 milj. euroa). Kruunuvuoren Satama Oy:n osuus kauppapaikkainvestoinneista oli 62,8 milj. euroa. Muista kauppapaikkainvestoinneista kauppojen uudistuksia ja laajennuksia oli 73 %.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

	1-12/2019	1-12/2018
<b>Liikevaihto, milj. €</b>	<b>4 331,1</b>	<b>4 102,6</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 984,5	3 728,0
Erikoiskauppa	346,7	374,6
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €</b>	<b>142,8</b>	<b>126,8</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	133,3	117,5
Erikoiskauppa	9,5	9,3
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3,3	3,2
Erikoiskauppa	2,7	2,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,4	7,9
Investoinnit, milj. €	332,7	200,7
Henkilökunta keskimäärin	12 630	11 668

Liikevaihto, milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Kehitys, %
Rautakauppa, Suomi	908,4	892,1	+1,8
K-Rauta, Ruotsi	163,7	174,6	-6,3
K-Bygg, Ruotsi	132,8	-	-
Byggmakker, Norja	386,9	370,4	+4,4
Kesko Senukai, Baltia	715,5	602,1	+18,8
OMA, Valko-Venäjä	146,6	128,2	+14,4
Onninen, Suomi	909,6	881,4	+3,2
Onninen, Ruotsi	121,2	150,9	-19,7
Onninen, Norja	237,8	251,9	-5,6
Onninen, Baltia	85,2	77,2	+10,4
Onninen, Puola	237,2	239,0	-0,7
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa yhteensä</b>	<b>3 984,5</b>	<b>3 728,0</b>	<b>+6,9</b>
Vapaa-ajankauppa, Suomi	203,7	201,6	+1,1
Konekauppa	143,0	173,0	-17,4
<b>Erikoiskauppa yhteensä</b>	<b>346,7</b>	<b>374,6</b>	<b>-7,5</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>4 331,1</b>	<b>4 102,6</b>	<b>+5,6</b>

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto oli 4 331,1 milj. euroa (4 102,6 milj. euroa) ja se kasvoi 5,6 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 2,1 %. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti Suomessa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä. Norjassa ja Ruotsissa liikevaihto kasvoi toteutuneiden yrityskauppojen ansiosta.

Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu paikallisissa valuutoissa sisällyttämällä liikevaihtoon vuonna 2018 ostettujen Skattum Handel AS:n, Gipling AS:n ja 1A Groupin vertailukelpoiset kuukaudet, ja ilman 31.1.2019 ostettujen Sørbøn rautakauppatoimintojen, 17.5.2019 ostetun Fresks-konsernin, 15.5.2019 myydyn Onninen AB:n LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan ja 1.8.2019 myydyn Suomen maatalouskonekaupan vaikutusta.

Norjalaisen Sørbøn rautakaupat, jotka operoivat aiemmin kauppiasliiketoimintamallilla Byggmakker-kauppoja, siirtyivät kiinteistöineen Kesko Oyj:n tytäryhtiöiden Skattum Handel AS:n ja Rake Eiendom AS:n omistukseen 31.1.2019. Fresks-konserni siirtyi Kesko Oyj:n tytäryhtiön K-rauta AB:n omistukseen 17.5.2019. Ruotsissa on lanseerattu uusi ammattirakentajille suunnattu brändi nimeltään K-Bygg, jonka alla myös Fresks-konserni palvelee asiakkaita. Suomen maatalouskonekaupan liiketoiminta myytiin 1.8.2019.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto Suomessa oli 1 991,6 milj. euroa (1 972,0 milj. euroa) ja se kasvoi 1,0 %. Liikevaihto kasvoi Suomessa vertailukelpoisesti 1,5 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 2 339,6 milj. euroa (2 130,6 milj. euroa) ja se kasvoi 9,8 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 2,6 %. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihdosta 54,0 % (51,9 %) tuli ulkomaan toiminnoista.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto ilman erikoiskaupan liiketoimintoja oli 3 984,5 milj. euroa (3 728,0 milj. euroa) ja se kasvoi 6,9 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 2,7 %.

Rautakaupan liikevaihto oli 2 447,8 milj. euroa (2 161,8 milj. euroa) ja se kasvoi 13,2 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 3,3 %. Liikevaihto kasvoi Suomessa 1,8 % ja Baltiassa 18,8 %. Liikevaihto kasvoi paikallisessa valuutassa Valko-Venäjällä 11,4 %, Norjassa 7,2 % ja Ruotsissa 75,1 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi Suomessa 1,3 % sekä Baltiassa 13,3 % ja laski Ruotsissa 3,3 % sekä Norjassa 7,8 %.

Onnisen liikevaihto oli 1 587,7 milj. euroa (1 597,3 milj. euroa) ja se laski 0,6 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 3,0 %. Liikevaihto kasvoi Suomessa 3,2 % ja Baltiassa 10,4 %. Puolassa liikevaihto oli paikallisessa valuutassa edellisen vuoden tasolla. Liikevaihto laski paikallisessa valuutassa Norjassa 3,1 % ja Ruotsissa 17,1 %. Ruotsissa liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 20,8 % ottaen huomioon tilikaudella toteutettu LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myynti.

Erikoiskaupan liikevaihto oli 346,7 milj. euroa (374,6 milj. euroa) ja se laski 7,5 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto laski 3,7 %. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu ilman 1.8.2019 myydyn Suomen maatalouskonekaupan vaikutusta. Vapaa-ajankaupan liikevaihto oli 203,7 milj. euroa (201,6 milj. euroa) ja se kasvoi 1,1 %. Konekaupan liikevaihto oli 143,0 milj. euroa (173,0 milj. euroa) ja se laski 17,4 %. Konekaupan liikevaihto Suomessa oli 13,4 milj. euroa (28,2 milj. euroa) ja se laski 52,5 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 129,6 milj. euroa (144,8 milj. euroa) ja se laski 10,5 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 142,8 milj. euroa (126,8 milj. euroa) ja se kasvoi 16,0 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto ilman erikoiskaupan liiketoimintoja oli 133,3 milj. euroa (117,5 milj. euroa) ja se kasvoi 15,7 milj. euroa. Rautakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 83,3 milj. euroa (72,5 milj. euroa) ja se kasvoi 10,8 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi rautakaupassa Suomessa, Norjassa, Ruotsissa ja Valko-Venäjällä. Norjassa ja Ruotsissa kannattavuus on parantunut toteutettujen yrityskauppojen ansiosta. Baltiassa vertailukelpoinen liikevoitto alitti vertailuvuoden tason. Vuonna 2018 ja vuoden 2019 ensimmäisellä vuosipuoliskolla toteutuneiden yritysostojen osuus vertailukelpoisesta liikevoitosta oli 13,4 milj. euroa (2,1 milj. euroa). Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto oli 50,0 milj. euroa (45,0 milj. euroa). Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi Suomessa, Ruotsissa ja Puolassa. Baltiassa Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto pysyi edellisen vuoden tasolla. Erikoiskaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 9,5 milj. euroa (9,3 milj. euroa).

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto oli 127,6 milj. euroa (113,3 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -15,3 milj. euroa (-13,5 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Onnisen Ruotsin LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myyntiin liittyvät kuluerät -7,8 milj. euroa.

Vertailuvuoden merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat yrityskauppoihin ja Ruotsin liiketoimintojen rakennejärjestelyyn liittyvät kulut -8,1 milj. euroa sekä kiinteistöjen ja muiden pitkäaikaisten varojen myyntivoitot, -tappiot ja arvonalentumiset -3,8 milj. euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan investoinnit olivat yhteensä 332,7 milj. euroa (200,7 milj. euroa), josta kauppapaikkainvestoinnit olivat 60,2 milj. euroa (21,8 milj. euroa) ja yritysostot 233,2 milj. euroa (159,0 milj. euroa). Kruunuvuoren Satama Oy:n osuus kauppapaikkainvestoinneista oli 22,4 milj. euroa. Tilikaudella toteutettiin Norjassa Sørbøn rautakauppatoimintojen ja Ruotsissa Fresks-konsernin yritysostot.

## Autokauppa

	1-12/2019	1-12/2018
Liikevaihto, milj. €	863,9	893,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	26,8	35,2
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,1	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	9,5	20,8
Investoinnit, milj. €	131,3	49,0
Henkilökunta keskimäärin	1 179	835

Liikevaihto, milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Kehitys, %
K-Auto	816,1	830,9	-1,8
AutoCarrera	49,5	63,1	-21,5
<b>Yhteensä</b>	<b>863,9</b>	<b>893,1</b>	<b>-3,3</b>

Autokaupan liikevaihto oli 863,9 milj. euroa (893,1 milj. euroa) ja se laski -3,3 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto laski 11,6 %. Autokaupan kuluttajamarkkinassa kysyntään vaikutti vuoden aikana epävarmuus autoverotuksesta ja autojen käyttövoimaan liittyvä keskustelu sekä muutos WLTP-päästömittausten menetelmässä. Vertailukelpoinen muutos-% on laskettu ilman 1.3.2019 Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta ostettujen autokauppaliiketoimintojen sekä 1.7.2019 Laakkonen-konsernilta ostettujen Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen vaikutusta.

Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli -5,4 % (1,3 %). Autokaupan maahantuomien Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen- ja MAN-pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 16,9 % (18,5 %).

Autokaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 26,8 milj. euroa (35,2 milj. euroa) ja se laski 8,5 milj. euroa liikevaihdon laskusta johtuen. AutoCarreran vertailukelpoinen liikevoitto oli 1,1 milj. euroa (4,5 milj. euroa).

Autokaupan liikevoitto oli 25,5 milj. euroa (35,1 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä oli -1,2 milj. euroa (-0,1 milj. euroa) ja ne liittyivät toteutettuihin tehostamistoimiin sekä rakennejärjestelyihin.

Autokaupan investoinnit olivat 131,3 milj. euroa (49,0 milj. euroa). Huittisten Laatuauton ja LänsiAuton autokauppaliiketoimintojen sekä Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen yritysostot olivat yhteensä 57,4 milj. euroa. Investoinnit sisältävät leasing-autokantaan hankitut autot sekä takaisinostovelvoitteella myydyt vuokraamoautot.

## Muutokset konsernin rakenteessa

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Byggnakker toteutti Sørbø Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppatoimintojen oston. Kauppaan sisältyy kaksi Byggnakker-myymlää ja myös yritysasiakkaita palveleva logistiikkakeskus Norjassa.

Kesko-konserniin kuuluva K Caara Oy toteutti Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen oston Forssassa ja Huittisissa sekä LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston Kotkassa, Kouvolassa ja Lappeenrannassa.

Kesko-konserniin kuuluva K-rauta AB toteutti Fresks-konsernin oston Litorinalta, Oscarson Investiltä ja yhtiön johdolta. Fresks-konserni on merkittävä toimija Ruotsin rautakaupassa. Kauppa vahvistaa merkittävästi Keskon markkina-asemaa Ruotsissa, erityisesti kasvavassa ammattirakentajien asiakassegmentissä.

Kruunuvuoren Satama Oy:stä tuli Kesko Oyj:n täysin omistama tytäryhtiö 14.6.2019, kun Kesko Oyj, Keskon Eläkekassa ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen toteuttivat sopimuksensa purkaa Kruunuvuoren Satama Oy:n yhteisomistus.

Kesko-konserniin kuuluva K Caara Oy toteutti Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston.

Kesko-konserniin kuuluva Konekesko Oy myi Suomen maatalouskoneoliiketoiminnan Danish Agro Machineryn suomalaiselle tytäryhtiölle Finnish Agro Machinerylle.

## Tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet ja tulokset

### Tärkeimmät sitoumukset, politiikat ja periaatteet

Vastuullisuus on K-ryhmälle strateginen valinta ja jokapäiväistä työtä. Keskon toiminta perustuu Keskon arvoon, visioon ja missioon. Vastuullisuustyötä ohjaavat Keskon vastuullisuusstrategia, vastuullisuusohjelma, yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet, K Code of Conduct -ohjeisto ja Keskon ostotoiminnan eettiset periaatteet.

Keskon toimintaa ohjaavia keskeisiä konsernitasoisia politiikkoja ovat muun muassa riskienhallintapolitiikka, rahoituspolitiikka, tietosuojapolitiikka, tietoturvapoliittika, turvallisuuspolitiikka, ympäristö- ja energiapolitiikka, henkilöstöpolitiikka sekä tekoälyn hyödyntämisen eettiset periaatteet.

Keskossa kiinnitetään erityistä huomiota tietosuoja-asioihin. Huolehdimme siitä, että kaikki henkilötiedot ovat turvassa ja niitä käytetään luottamuksellisesti. Keskossa on luotu prosessit toimenpidepyyntöjen käsittelyyn sekä mekanismit tietovuotojen havaitsemiseen ja raportointiin.

Kesko on sitoutunut tukemaan toiminnassaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals, SDGs). Keskon ja sen sidosryhmien kannalta kolme olennaisinta tavoitetta ovat Vastuullista kuluttamista, Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua sekä Ilmastotekoja. Keskon ihmisoikeussitoumuksen mukaisesti Kesko kunnioittaa kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia.

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

Kesko on raportoinut toiminnastaan Global Reporting Initiativen (GRI:n) laatiman kestävän kehityksen raportointiohjeiston mukaisesti vuosittain vuodesta 2000 lähtien. Keskon vuosiraportin Kestävä kehitys -osio noudattaa GRI-standardeja peruslaajuuden (Core) mukaisesti ja kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun keskeisimmät osa-alueet. Keskon vuosiraportissa kerrotaan yksityiskohtaisemmin Keskon kestävän kehityksen periaatteista, johtamisesta, tavoitteista, prosesseista ja tuloksista.

### Kesko kestävän kehityksen indekseissä

Pitkäjänteisen vastuullisuustyön tuloksena Kesko on listattu useisiin merkittäviin kestävän kehityksen indekseihin, kuten Dow Jonesin kestävän kehityksen World- ja Europe -indekseihin, FTSE4Good-indeksiin ja STOXX Global ESG Leaders -indeksiin.

Kesko on Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla sijalla 99 vuonna 2020 (sijalla 88 vuonna 2019). Kesko on ruokakaupan (Food and Beverage Retail) -sarjassa ainoana listalle päässyt yritys tänä vuonna.

Kesko valittiin syyskuussa 2019 Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe. Kesko sai toimialansa parhaat kokonaispisteet ympäristövastuun osa-alueelta. Taloudellisen vastuun osa-alueella Kesko sai toimialansa parhaat pisteet asiakkaiden yksityisyyden suojan hallinnasta. Kesko on ollut aiemmin mukana DJSI-indekseissä vuosina 2003–2014 ja 2017–2018.

## Ihmisoikeudet ja hankinta

Kesko julkaisi syyskuussa 2016 ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksensa ja vaikutusarviointinsa YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti.

Ihmisoikeusarviointi katselmoidaan kolmen vuoden välein vastuullisuuden johtoryhmässä, viimeksi syksyllä 2019.

Keskon ihmisoikeussitoumuksen mukaisesti Kesko kunnioittaa kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. Keskon hankintaa ohjaavat Keskon ostotoiminnan eettiset periaatteet, jotka perustuvat Kansainvälisessä Työjärjestössä (ILO) hyväksytyihin työelämän perusoikeuksiin, YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja lapsen oikeuksien yleissopimukseen.

Konserniohjeistuksen mukaisesti kaikkiin sopimuksiin, joilla Kesko-konsernin yhtiöt hankkivat tuotteita ja palveluita konsernin ulkopuolisilta tahoilta, tulee lisätä K Code of Conduct -toimintaohjetta koskevat sopimuslausekkeet.

Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjunsä ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Kesko hyödyntää riskimaissa sijaitsevien tavarantoimittajien arvioinnissa kansainvälisiä sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä, ensisijaisesti amfori BSCI -auditointia. Kesko on amforin jäsen ja osallistuu amfori BSCI:hin (amfori Business Social Compliance Initiative). Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa.

Kesko ohjaa sosiaalisen ja ympäristövastuun kannalta kriittiseksi tunnistettuja raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa kestävä kehityksen linjauksilla. Kestävä kehityksen linjauksia oli vuoden 2019 lopussa yhteensä yhdeksän, joista uusin on keväällä 2019 julkaistu kaakaolinjaus.

Kesko on mukana bangladeshilaisten tehtaiden turvallisuutta edistävässä Accord-sopimuksessa (2018 Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh). Kesko on kiinalaisen lastenoikeuksia ajavan the Center of Child Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR) -organisaation jäsen. Vuonna 2019 Kesko avasi siirtotyöntekijöiden lapsille kesäpäiväkodin työmaavälitehtaan yhteyteen Kiinassa yhteistyössä CCR CSR:n kanssa.

## Tuoteturvallisuus

Kesko ja K-ryhmän kaupat ovat yhdessä tavarantoimittajiensa kanssa vastuussa tuotteiden käyttäjille siitä, että tuotteet täyttävät kaikki Suomen ja EU-lainsäädännön vaatimukset, ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatulupauksia. Pakkausmerkinnöissä noudatetaan lainsäädännön vaatimuksia ja viranomaissuosituksia. Kaikilla elintarviketoiminnoilla on lainsäädännön edellyttämä omavalvontasuunnitelma.

Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi on osa Keskon päivittäistavarakaupan tuotetutkimuksen toimintaa. Se edellyttää, että omien elintarvikemerkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, FSSC 22000 ja GlobalGAP. Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavarakaupan omien tuotemerkkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Laboratorio on FINAS-akkreditointipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251, joka on hyväksytty SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.

## Ilmasto ja ympäristö

K-ryhmän ympäristö- ja energiapolitiikka ohjaa Kesko-konsernin ja K-ryhmään kuuluvien kauppojen toimintaa kaikissa toimintamaissa. Keskon keskeisten yhteistyökumppaneiden edellytetään noudattavan vastaavia ympäristöjohtamisen periaatteita.

Keskon suorista ympäristövaikutuksista merkittävimpiä ovat kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian tuotannossa syntyvät päästöt, kuljetusten aiheuttamat päästöt sekä varastotoiminnoissa ja kaupoissa syntyvät jätteet. Suurimmat epäsuorat vaikutukset liittyvät myytävien tuotteiden valmistukseen, käyttöön ja loppusijoittamiseen. Keskon päivittäistavarakaupalla on merkittävä rooli ruokahävikin vähentämisessä yhteistyössä elintarvikeketjun kanssa alkutuotannosta asiakkaaseen asti.

Kesko sitoutuu kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä. Kesko on asettanut tieteeseen perustuvat päästötavoitteet toiminnalleen ja toimitusketjulleen. Kesko on sitoutunut vähentämään suoraa ja epäsuoraa (Scope 1 ja 2) päästöjään 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta. Kesko on myös sitoutunut

vähentämään toimitusketjustaan aiheutuvia muita epäsuoria päästöjä siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä.

Kesko osallistuu ilmastonmuutoksen hillintään lisäämällä uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa sekä edistämällä energiatehokkuutta. Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa vuosille 2017–2025, jonka mukaan Kesko sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %.

Keskon Suomessa hankkima sähkö K-kauppoihin ja muihin Keskon kiinteistöihin on 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua. Osana energiastategiaansa Kesko rakentaa aurinkovoimaloita kauppojen ja kiinteistöjensä yhteyteen. Vuoden 2019 lopussa K-ryhmän kaupoissa ja kiinteistöissä oli yhteensä 34 aurinkovoimalaa, joiden yhteenlaskettu teho on noin 12 MWp.

Vuonna 2019 aloitimme laajan työn, jonka tarkoituksena on tunnistaa toimialakohtaisesti ilmaston kannalta kestävät tuotteet. Määrittelimme kestäviksi sellaiset tuotteet, joiden ilmastovaikutus on verrokkituotetta merkittävästi pienempi tai joilla on merkitystä ilmastonmuutokseen sopeutumisessa. Tavoitteenamme on jatkossa seurata ja raportoida kestävien tuotteiden myyntiä.

### Ilmaston liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Keskossa ilmastonmuutokseen liittyviä riskejä arvioidaan säännöllisesti osana vastuullisuusriskienarviointia. Merkittävimmistä riskeistä raportoidaan Keskon hallitukselle ja markkinoille osana konsernin riskienhallinnan ohjaus- ja hallintamallia.

Ilmastonmuutoksen aiheuttamia transitoriskejä Keskolle ovat lisääntyvä sääntely, joka edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia, sekä pidemmällä aikavälillä kulutuskäyttäytymisen muutos, joka edellyttää muutoksia liiketoimintamalleihin. Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen on fyysinen riski, joka vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa.

Tunnistettuja ilmastonmuutokseen liittyviä mahdollisuuksia ovat ilmaston kannalta kestävät tuotteet, liikkumiseen liittyvät uudet liiketoimintamallit, energiatehokkuutta parantavat tuotteet ja palvelut sekä kiertotalouden edistäminen.

### Kestävän kehityksen tavoitteisiin sidottu rahoitus

Lokakuussa 2019 Kesko sopi yhteensä 700 milj. euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle, ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Lainaa nostettiin 300 milj. euroa ja sitä on mahdollisuus nostaa myöhemmin lisää.

### Henkilöstö

Konsernin jatkuvien toimintojen henkilökuntamäärä oli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 20 846 (19 579) henkilöä. Henkilömäärää kasvattavat toteutuneet yritysostot Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Joulukuun 2019 lopussa konsernin jatkuvien toimintojen henkilömäärä oli 25 168 (23 401), joista Suomessa työskenteli 12 657 (11 878) ja Suomen ulkopuolella 12 511 (11 523) henkilöä.

Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö on toiminnan perusta. Keskon henkilöstöpolitiikka, K Code of Conduct ja yhteiset toimintaperiaatteet ohjaavat Keskon henkilöstöjohtamista. Henkilöstöpolitiikan käytännön toteuttamista ohjaavat Keskon henkilöstöperiaatteet. Lähin esimies on työnantajan edustaja henkilöstöasioissa.

Keskon strategian toteuttamisen varmistamiseksi yhtiön tavoiteasetannan, suorituksen johtamisen, henkilöstön kehittämisen sekä palkitsemisen menetelmät perustuvat tiedolla johtamiseen. Henkilöstön rekrytoinnit perustuvat tarpeeseen, hyväksytyyn resursointisuunnitelmaan sekä tunnistettuihin muutoshankkeisiin. Kuhunkin tehtävään valitaan soveltuvin henkilö ja määritetyissä tehtävissä hyödynnämme ulkopuolista arviointia rekrytoinnin tukena.

Henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia mitataan ja tulosten perusteella laaditaan eri organisaatiotasoisia kehittämistoimenpiteitä. Ennakoivan henkilöstön työhyvinvoinnin ja

työkyvyn ohjaamisen tavoitteena on alentaa sairauspoissaolojen määrää sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia ja työkyvyttömyyseläkkeitä.

Keskossa toimii yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen työnantajan, henkilöstön ja työsuojelutoiminnan edustajista koostuva ryhmä, joka käsittelee konsernin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Syrjinnän vastainen työ on toiminnassa keskeistä. Ryhmän selvitystoiminta kattaa muun muassa rekrytoinnin, urakehityksen ja koulutuksen, palkkauksen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen.

### Compliance-ohjelmat

Keskon lakiasiat, riskienhallinta ja liiketoiminnot kartoittavat ja priorisoivat lakien ja Keskon toimintaperiaatteiden noudattamiseen liittyviä riskejä säännöllisesti. Riskialueiden priorisoinnin perusteella Keskon Governance, Risk and Compliance (GRC)-ohjausryhmässä määritellään tarvittavat konserni- tai toimialakohtaiset compliance-ohjelmat, jotka konsernin johto vahvistaa ja joista raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle. GRC-ohjausryhmässä seurataan muutoksia lakien ja toimintaperiaatteiden noudattamiseen liittyvissä riskeissä sekä ohjataan ja valvotaan konsernin compliance-ohjelmien toteutumista.

### Korruption ja lahjonnan torjunta

K Code of Conductin avulla varmistetaan, että kaikilla Keskossa on sama näkemys arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat päivittäistä työtä. Yhdeksällä kielellä julkaistun ohjeiston periaatteet ovat samat jokaiselle keskolaiselle kaikissa toimintamaissa. K Code of Conduct

ohjeistaa, mitä keskolaisilta ja yhteistyökumppaneilta odotetaan liittyen muun muassa ihmisoikeuksiin, ympäristön huomiointiin ja reiluun kilpailuun.

Keskon suhtautuminen lahjontaan on ehdottoman kielteinen. K Code of Conductin keskeisiä kohtia ovat ”Emme tarjoa emmekä vastaanota lahjuksia” sekä ”Noudatamme Keskon periaatteita vieraanvaraisuudesta ja lahjoista”.

Vuosittain Kesko-konsernin koko henkilöstö veloitetaan kuittaamaan sitoutumisensa K Code of Conductin noudattamiseen. Keskon lakiasiat, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus järjestävät K Code of Conduct -koulutustilaisuuksia. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus tarkastaa ja varmistaa johtamisen, valvonnan, riskienhallinnan ja hallinnoinnin toimivuutta ja tehokkuutta Kesko-konsernissa. Keskon sisäinen tarkastus kiinnittää erityistä huomiota väärinkäytöksiä ja taloudellisia menetyksiä estävien kontrollien toimivuuteen.

Henkilökunta voi esittää kysymyksiä ja kehitysehdotuksia oman esimiehensä lisäksi sähköisen keskustelukanavan kautta myös nimettömästi.

SpeakUp on sekä yhteistyökumppaneiden että oman henkilökunnan luottamuksellinen ilmoituskanava, joka on tarkoitettu ilmoittajan tietoon tulleiden rikos- ja väärinkäytös-epäilyjen ilmoittamiseen silloin, kun tietoa ei voi jostakin syystä välittää suoraan Keskon vastuuhenkilöille. SpeakUp-kanavaa voi käyttää myös arvopaperimarkkinasääntelyn oletetuista rikkomuksista ilmoittamiseen.



## Tärkeimmät tavoitteet ja niissä saavutetut tulokset

	Tavoite	Menetelmä	Tulos 2019
<b>Ihmisoikeudet ja hankinta</b>	Oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu on varmennettu	Riskimaatavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille tehdyt täydet amfori BSCI -auditoinnit.	180 (190) tehtaalle tai viljelmälle tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi.
		Riskimaatavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille tehdyt amfori BSCI -seuranta-auditoinnit.	172 (135) tehtaalle tai viljelmälle tehtiin amfori BSCI -seuranta-auditointi.
		Riskimaatavarantoimittajilla voimassa olevat sosiaalisen vastuun auditoinnit ja sertifiointit.	Riskimaatoimittajilla oli 733 (585) voimassaolevaa sosiaalisen vastuun auditointia ja sertifiointia.
<b>Tuoteturvallisuus</b>	Tuotteet ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatulupauksia	Omien elintarvikemerkkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi.	605 (521) tavarantoimittajalla on audit-sertifikaatti.
		Tuotetutkimusyksikkö valvoo päivittäistavara-kaupan omien merkkin ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua.	Tuotetutkimuksen laboratorion ja koekeittien tutkimat tuotenäytteet 7 405 (7 678) kpl.
		Jos markkinoille saatetun tuotteen laadussa havaitaan virhe, tuotteelle tehdään takaisinvelto.	Tuotteiden takaisinvedot: 164 (182) kpl, joista K-ryhmän omia merkkituotteita: 46 (48) kpl. Omien merkkituotteiden julkiset takaisinvedot (tapaukset, joissa tuotevirhe voi vaarantaa kuluttajan terveyden) 2 (2) kpl.
<b>Ilmasto ja ympäristö</b>	Keskon toiminnan aiheuttamien ilmasto- ja ympäristövaikutusten vähentäminen	Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa Suomessa ja sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 % vuosina 2017-2025.	Energiankulutus Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä kaikissa toimintamaissa (Q4/2018-Q3/2019) 924 (931) GWh.
		Keskon Suomessa hankkima sähkö K-kauppoihin ja muihin Keskon kiinteistöihin on 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua.	Uusiutuvan sähkön hankinta 560 (580) GWh, omien aurinkovoimaloiden määrä 34 (27) kpl ja sähköntuotanto 6,8 (4,1) GWh Suomessa.
		Viime vuosina Kesko on rakentanut aurinkovoimaloita K-kauppojen yhteyteen.	Scope 1 ja 2 -päästöt kaikissa toimintamaissa (Q4/2018-Q3/2019) 118 879 (124 756) tCO <sub>2</sub> e.
<b>Henkilöstö</b>	Keskossa on strategian toteuttamiseen tarvittava ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö	Suorituksen johtamisprosessin mukaisesti sovitaan henkilökohtaiset tavoitteet yhdessä esimiehen kanssa.	Tavoitteet asetettu noin 85 (80) %:lle kohderyhmästä.
		Henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista mitataan joka toinen vuosi toteutettavassa henkilöstötutkimuksessa (edellinen toteutus 2019). Tätä täydentää pulssikysely (toteutettu 2018).	Henkilöstön sitoutuminen vuonna 2019 oli 76 (78) %. Henkilöstöstä 76 (76) % on valmis suosittelemaan K-ryhmää työnantajana (vuonna 2019).
		Aktiivisella varhaisella tunnistamisella ja puuttumisella sairauspoissaoloihin edistetään henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä.	Sairauspoissaolot 4,7 % (4,7 %). Työkyvyttömyyseläkkeet 21 kpl (17 kpl).
<b>Korruption ja lahjonnan torjunta (Hallinnointi)</b>	100 % sitoutuminen K Code of Conductin noudattamiseen	K Code of Conductin keskeisiä kohtia ovat ”Emme tarjoa emmekä vastaanota lahjuksia” sekä ”Noudatamme Keskon periaatteita vieraanvaraisuudesta ja lahjoista”.	Vuosikuitauksen allekirjoittaneita henkilöstöstä 82 % (79 %).
		SpeakUp on oman henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden luottamuksellinen ilmoituskanava, joka on tarkoitettu ilmoittajan tietoon tulleiden rikos- ja väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen silloin, kun tietoa ei voi jostakin syystä välittää suoraan Keskon vastuuhenkilöille. SpeakUp-kanavaa voi käyttää myös arvopaperimarkkinasääntelyn oletetuista rikkomuksista ilmoittamiseen.	SpeakUp-kanavassa vastaanotetut ilmoitukset 28 (11) kpl.

## Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2019 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31 737 007 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 68 282 745 eli 68,3 % B-osakkeita. Kesko Oyj:n hallussa 31.12.2019 oli 931 363 omaa B-osaketta. Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 1,36 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,93 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,24 %. Kaikkien osakkeiden äänimäärä oli yhteensä 385 652 815 ääntä. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen (10) ääntä ja jokainen B-osake yhden (1) äänen. Yhtiön hallussa olevilla omilla osakkeilla ei voi äänestää eikä niille makseta osinkoa. Kesko Oyj:n osakepääoma oli joulukuun 2019 lopussa 197 282 584 euroa.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq Helsingissä oli vuoden 2018 lopussa 43,60 euroa ja joulukuun 2019 lopussa 58,80 euroa, missä oli kasvua 34,9 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2018 lopussa 47,10 euroa ja joulukuun 2019 lopussa 63,08 euroa, missä oli kasvua 33,9 %. A-osakkeen ylin kurssi oli vuoden 2019 aikana 59,20 euroa ja alin 42,10 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 64,12 euroa ja alin 45,19 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) nousi vuoden 2019 aikana 12,2 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 13,7 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi nousi 34,4 %.

Joulukuun 2019 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 1 866,1 milj. euroa. B-osakkeiden markkina-arvo oli 4 248,5 milj. euroa ilman emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 6 114,7 milj. euroa ja se nousi vuoden 2018 lopusta 1 562,0 milj. euroa.

Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin vuoden aikana 6,7 milj. kpl. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 329,7, milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 45,5 milj. kpl. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 2 459,8 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista vuoden 2019 aikana oli noin 66,0 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä, joista merkittävin oli Cboe (lähde: Euroland).

Hallituksella on voimassa oleva valtuutus päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta (Osakeantivaltuus 2016). Hallitus päätti 5.2.2019 antaa

kyseisen osakeantivaltuutuksen ja Keskon osakepohjaisen sitouttamis- ja kannustinohjelman (PSP) ansaintajakson 2017-2018 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ohjelman kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 71 432 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteilla 6.2.2019 ja 20.3.2019.

Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous 8.4.2019 päätti, että noin 30 % Keskon hallituksen jäsenten vuosipalkkiosta maksetaan yhtiön B-sarjan osakkeina (pörssitiedote 8.4.2019). Yhtiökokouksen päätöksen mukaan osakkeet hankitaan tai luovutetaan hallituksen jäsenille vuoden 2019 ensimmäistä vuosineljännestä koskevan osavuositarkastuksen julkistamisen jälkeisenä arkipäivänä. Keskon hallitus päätti toteuttaa yhtiökokouksen päätöksen vuosipalkkioiden osakeosuuden maksamisesta luovuttamalla hallituksen jäsenille yhtiön hallussa olevia omia B-sarjan osakkeita Osakeantivaltuus 2016:n perusteella (pörssitiedote 25.4.2019). Kyseiset osakkeet, 2 378 kappaletta, on siirretty yhtiön hallituksen jäsenille 26.4.2019 (pörssitiedote 26.4.2019). Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa näin saatuja osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt, riippuen siitä, kumpi ajankohdista on aiempi.

Kesko Oyj:n hallitus on 1.2.2017 päättänyt uuden osakepohjaisen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perustamisesta Keskon ylimmälle johdolle ja erikseen valituille avainhenkilöille. Järjestelmä koostuu suoriteperusteisesta osakepalkkio-ohjelmasta (performance share plan, PSP) päärakenteena sekä rajoitetusta osakepalkkio-ohjelmasta (restricted share pool, RSP), joka on täydentävä osakepalkkio-ohjelma erityistilanteita varten. PSP:n ohella hallitus on päättänyt siirtymävaiheen osakepohjaisen kannustinohjelman (Bridge Plan) perustamisesta kattamaan siirtymävaihetta, jossa Kesko pitkän aikavälin kannustinjärjestelmärakenteessaan siirtyy yhden vuoden ansaintajaksosta pidempään ansaintajaksoon. Uudesta osakepalkkiojärjestelmästä on kerrottu pörssitiedotteessa 2.2.2017 ja siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelman (Bridge Plan) toteumasta pörssitiedotteella 1.2.2018.

Kesko Oyj:n hallitus on 20.3.2018 päättänyt suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman (performance share plan, PSP) perustamisesta vuosille 2018-2021. Samalla hallitus päätti kyseisen ohjelman kohderyhmäksi yhteensä noin 130 Keskon johtoon kuuluvaa ja muuta

nimettyä avainhenkilöä. Hallitus päätti kalenterivuoden 2018 ansaintakriteereiksi Kesko-konsernin vertailukelpoisen verottoman myynnin kehitysprosentin, Kesko-konsernin vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttisen kokonaistuoton (TSR, %). PSP 2018–2021 -ohjelman puitteissa voidaan antaa enintään 340 000 Keskon B-osaketta. Kyseinen osakemäärä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. Samalla Kesko Oyj:n hallitus päätti rajoitetun osakepalkkio-ohjelman (restricted share pool, RSP) perustamisesta vuosille 2018-2020. Ohjelma muodostuu kolmen vuoden pituisesta sitouttamisjaksosta, jonka jälkeen yksittäisen ohjelman puitteissa mahdolliset luvatut osakepalkkiot maksetaan osallistujille Keskon B-sarjan osakkeina edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkuu palkkioiden maksamiseen saakka. Rajoitetun osakepalkkio-ohjelman tarkoituksena on toimia täydentävänä pitkän aikavälin osakepalkkio-ohjelmaksi, jota käytetään sitouttamisvälineenä erityistilanteissa erikseen valittaville avainhenkilöille. Yllä mainitun työsuhteen jatkumisehdon lisäksi Kesko voi asettaa osallistujakohtaisia tai yhtiötason ehtoja, joiden täytyminen on edellytyksenä ehdollisten osakepalkkioiden maksamiselle. RSP 2018-2020 -ohjelman puitteissa palkkioina maksettavien osakkeiden kokonaismäärä on enintään 20 000 Keskon B-osaketta. Kyseinen osakemäärä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. Vuonna 2018 alkaneen RSP-ohjelman nojalla mahdollisesti suoritettavat osakepalkkiot maksetaan keväällä 2021. PSP 2018-2021 ja RSP 2018-2020 -osakeohjelmasta on kerrottu pörssitiedotteessa 21.3.2018.

Kesko Oyj:n hallitus on 19.3.2019 päättänyt suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman (performance share plan, PSP) perustamisesta vuosille 2019-2022. Samalla hallitus päätti kyseisen ohjelman kohderyhmäksi yhteensä noin 130 Keskon johtoon kuuluvaa ja muuta nimettyä avainhenkilöä. Hallitus päätti kalenterivuoden 2019 ansaintakriteereiksi vuoden 2018 kriteerien tavoin Kesko-konsernin vertailukelpoisen verottoman myynnin kehitysprosentin, Kesko-konsernin vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttisen kokonaistuoton (TSR, %). Ansaintakriteerit koskevat PSP ohjelmien 2018-2021 ja PSP 2019-2022 ansaintavuotta 2019. PSP 2019–2022 -ohjelman puitteissa voidaan antaa enintään 310 000 Keskon B-osaketta. Kyseinen osakemäärä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä

suoritetaan osallistujille osakkeina. Samalla Kesko Oyj:n hallitus päätti rajoitetun osakepalkkio-ohjelman (restricted share pool, RSP) perustamisesta vuosille 2019-2021. Ohjelma muodostuu kolmen vuoden pituisesta sitouttamisjaksosta, jonka jälkeen yksittäisen ohjelman puitteissa mahdolliset luvatut osakepalkkiot maksetaan osallistujille Keskon B-sarjan osakkeina edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkuu palkkioiden maksamiseen saakka. Rajoitetun osakepalkkio-ohjelman tarkoituksena on toimia täydentävänä pitkän aikavälin osakepalkkio-ohjelmaksi, jota käytetään sitouttamisvälineenä erityistilanteissa erikseen valittaville avainhenkilöille. Yllä mainitun työsuhteen jatkumisehdon lisäksi Kesko voi asettaa osallistujakohtaisia tai yhtiötason ehtoja, joiden täytyminen on edellytyksenä ehdollisten osakepalkkioiden maksamiselle. RSP 2019-2021 -ohjelman puitteissa palkkioina maksettavien osakkeiden kokonaismäärä on enintään 20 000 Keskon B-osaketta. Kyseinen osakemäärä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. Vuonna 2019 alkavan RSP-ohjelman nojalla mahdollisesti suoritettavat osakepalkkiot maksetaan keväällä 2022. Uudesta PSP 2019-2022 ja RSP 2019-2021 -osakeohjelmasta on kerrottu pörssitiedotteessa 20.3.2019.

Vuoden 2019 aikana yhtiölle on palautunut yhteensä 3 774 osaketta vuosina 2014-2016 voimassa olleen osakepalkkiojärjestelmän, Keskon siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelman (Bridge Plan) 2017-2020 ja suoriteperusteisen osakepalkkio-ohjelman PSP 2017 ehtojen mukaisesti. Tilikauden aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 8.3.2019, 14.6.2019 ja 24.9.2019. Osakepalkkiojärjestelmästä 2014-2016 on kerrottu pörssitiedotteessa 4.2.2014 sekä Bridge Plan -osakepalkkio-ohjelmasta ja osakepalkkio-ohjelmasta PSP 2017 on kerrottu pörssitiedotteessa 2.2.2017.

Keskon hallituksella on voimassa varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 päättämä valtuutus luovuttaa yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevaa B-osaketta (Osakeantivaltuutus 2016). Valtuutuksen perusteella yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja

kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Varsinainen yhtiökokous 11.4.2018 hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (Omien osakkeiden hankintavaltuutus 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 oli voimassa 30.9.2019 saakka.

Kesko Oyj:n hallitus päätti kokouksessaan 24.4.2018 käyttää 11.4.2018 pidetyn yhtiökokouksen antamaa valtuutusta hankkia yhtiön omia B-osakkeita ja perusti omien osakkeiden määräaikaisen takaisinosto-ohjelman. Osakkeet hankittiin yhtiön osakepohjaisiin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmiin liittyvien velvoitteiden täyttämiseksi. Omien osakkeiden hankinnat alkoivat 26.4.2018 ja loppuivat 18.5.2018. Tämän jakson aikana Kesko hankki 500 000 omaa B-sarjan osaketta, joiden hinta oli keskimäärin 48,83 euroa. Hankintojen jälkeen Kesko omisti yhteensä 996 325 omaa B-sarjan osaketta, mikä vastasi noin 1,00 prosenttia Kesko Oyj:n kaikkien osakkeiden lukumäärästä ja yhteensä 1,46 prosenttia Kesko Oyj:n B-sarjan osakkeiden lukumäärästä. (Pörssitiedotteet 25.4.2018 ja 21.5.2018)

Keskon varsinainen yhtiökokous 11.4.2018 hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 10 000 000 uuden B-osakkeen antamisesta

(Osakeantivaltuutus 2018). Uudet osakkeet voidaan antaa ainoastaan maksua vastaan. Uudet osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita tai osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi ja mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi. Hallitus päättää annettavien osakkeiden merkintähinnan. Hallituksella on oikeus antaa osakkeita myös muuta kuin rahavastiketta vastaan. Merkintähinta merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Hallitus päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Valtuutus on voimassa 30.6.2021 saakka ja se kumosi yhtiökokouksen 13.4.2015 hallitukselle antaman valtuutuksen antaa yhteensä enintään 20 000 000 uutta B-osaketta, jota valtuutusta hallitus ei ole käyttänyt.

Osakkeenomistajien määrä oli joulukuun 2019 lopussa 41 175. Se on 430 enemmän kuin vuoden 2018 lopussa. Joulukuun lopussa ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli 36,35 % ja B-osakkeista 52,11 %.

## Liputusilmoitukset

Kesko Oyj:n vastaanottaman ilmoituksen mukaan Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen osuus ylitti viiden (5) prosentin rajan Keskon osakkeista ja kymmenen (10) prosentin rajan äänistä 28.5.2019. (Pörssitiedote 28.5.2019)

Kesko Oyj:n vastaanottaman ilmoituksen mukaan Kruunuvuoren Satama Oy:n osuus Keskon osakkeista ja äänistä laski nolnaan 28.5.2019 tehtyjen osakekauppojen seurauksena. (Pörssitiedote 28.5.2019)

Kesko Oyj:n vastaanottaman ilmoituksen mukaan K-Kauppiasliitto ry:n osuus ylitti viiden (5) prosentin rajan Keskon osakkeista 30.8.2019. (Pörssitiedote 30.8.2019)

Kesko Oyj:n vastaanottaman ilmoituksen mukaan Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen osuus alitti viiden (5) prosentin rajan osakkeista 28. lokakuuta 2019. (Pörssitiedote 29.10.2019)

## Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Byggnakker toteutti Sørbø Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppatoimintojen oston. Kauppaan sisältyy kaksi Byggnakker-myymlää ja myös yritysassiakkaita palveleva logistiikkakeskus Norjassa. (Lehdistötiedote 31.1.2019)

Kesko-konserniin kuuluva K Caara Oy toteutti Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen oston Forssassa ja Huittisissa sekä LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston Kotkassa, Kouvolassa ja Lappeenrannassa. (Lehdistötiedote 1.3.2019)

Kesko Oyj sopi Onninen AB:n LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myymisestä Solar A/S:lle. Kauppa toteutui 15.5.2019 (Lehdistötiedote 12.3.2019 ja 15.5.2019)

Kesko-konserniin kuuluva K-rauta AB sopi ostavansa Fresks-konsernin, joka on merkittävä toimija Ruotsin rautakaupassa. Kauppa toteutui 17.5.2019. (Lehdistötiedote 29.3.2019 ja 17.5.2019)

Kesko Oyj:n hallituksen hyväksymät uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet ovat kannattavuuden osalta vertailukelpoinen liikevoitto-% 5,0 % ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto 11,0 %. Nyt asetetuissa kannattavuustavoitteissa on huomioitu IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin vaikutukset. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on aikaisemman käytännön mukaisesti korolliset nettovelat / käyttökate, ilman IFRS 16 vaikutuksia, enintään 2,5. (Pörssitiedote 25.4.2019)

Kesko-konserniin kuuluva K Caara Oy sopi ostavansa Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoiminnot. Kaupan kohteena olevien liiketoimintojen yhteenlaskettu pro forma -liikevaihto 2018 oli noin 259 milj. euroa ja liikevoitto 5,4 milj. euroa. Ostettavissa liiketoiminnoissa työskentelevät noin 470 henkilöä siirtyvät vanhoina työntekijöinä Keskon palvelukseen. Kauppa toteutettiin 1.7.2019. (Lehdistötiedote 25.4.2019 ja 1.7.2019)

Kesko sopi ostavansa Heinon Tukku Oy:n perheyhtiö Tukkuheino Oy:ltä ja henkilöomistajilta. Kauppa toteuttaa Keskon kasvustrategiaa ja monipuolistaa tarjontaa kasvavassa foodservice-markkinassa. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) ilmoitti 13.9.2019 jatkavansa yrityskaupan käsittelyaikaa 31.10.2019 asti. KKV teki 18.11.2019 markkinaoikeudelle esityksen kaupan kieltämisestä. Yrityskaupan käsittely jatkuu markkinaoikeudessa ja ratkaisua asiaan odotetaan kolmen kuukauden kuluessa. (Lehdistötiedotteet 17.5.2019 ja 18.11.2019)

Kesko Oyj, Keskon Eläkekassa ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen sopivat 28.5.2019 purkavansa Kruunuvuoren Satama Oy:n yhteisomistuksen. Samassa yhteydessä Ilmarinen hankki Kruunuvuoren Satamalta sen omistamat 3 438 885 Keskon A-osaketta. Kruunuvuoren Satama Oy:stä tuli Kesko Oyj:n täysin omistama tytäryhtiö 14.6.2019. (Pörssitiedote 28.5.2019)

Konekesko Oy ja Danish Agro -konserniin kuuluva Danish Agro Machinery A/S sopivat Konekeskon Suomen maatalouskoneliiketoiminnan siirtyvän Danish Agro Machineryn suomalaiselle tytäryhtiölle Finnish Agro Machinerylle 1.8.2019. (Lehdistötiedote 3.7.2019)

Autojen maahantuojana toimivan K-Auton ja vähittäismyynnistä vastaavan K-Caaran elokuussa alkaneet yhteistoimintaneuvottelut saatiin päätökseen. Neuvottelujen tuloksena molempien yritysten henkilöstön määrää sopeutettiin ja organisaatorakenteisiin tehtiin muutoksia. Yrityksistä irtisanottiin yhteensä noin 100 henkilöä. (Lehdistötiedote 4.10.2019)

Kesko sopi yhteensä 700 milj. euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle, ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Lainaa nostetaan nyt 300 milj. euroa ja sitä on mahdollisuus nostaa myöhemmin lisää. (Lehdistötiedote 7.10.2019)

Kesko Oyj:n lakiasiaintointoja organisoidaan uudelleen. Uudeksi lakiasioista vastaavaksi johtajaksi nimitettiin 1.1.2020 alkaen varatuomari, OTK Lasse Luukkainen, 41. Hän toimii jatkossa myös Keskon hallituksen ja sen valiokuntien sekä konsernijohtoryhmän sihteerinä. Luukkainen raportoi tehtävässään pääjohtaja Mikko Helanderille. Muutoksen yhteydessä

Keskon nykyinen lakiasiaintojohtaja ja konsernijohtoryhmän jäsen Mika Majoinen siirtyi pois yhtiön palveluksesta. (Pörssitiedote 13.12.2019)

## Varsinaisen yhtiökokouksen 2019 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä

Kesko Oyj:n 8.4.2019 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2018 tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen sekä myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti jakaa osinkoa yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 2,34 euroa osaketta kohden. Osinko maksetaan kahdessa 1,17 euron erässä. Osingon ensimmäisen erän täsmäytyspäivä oli 10.4.2019 ja maksupäivä 17.4.2019. Osingon toisen erän täsmäytyspäivä oli 10.10.2019 ja maksupäivä 17.10.2019.

Yhtiökokous päätti hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän (7). Yhtiön hallituksessa jatkavat kauppias, yo-merkonomi Esa Kiiskinen (pj), oikeustieteen kandidaatti Peter Fagerlös (vpj), kauppatieteiden maisteri Jannica Fagerholm, kauppatieteiden tohtori Piia Karhu, kauppatieteiden maisteri Matti Kyytsönen, diplomikauppias, kauppateknikko Matti Naumanen ja kauppias, eMBA Toni Pokela. Hallituksen jäsenet on valittu varsinaisessa yhtiökokouksessa 2018 yhtiöjärjestyksen mukaiselle kolmen vuoden toimikaudelle, joka päättyy varsinaisen yhtiökokouksen 2021 päättyessä. Yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten palkkiot ennallaan.

Yhtiökokous valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oyj:n päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Mikko Nieminen.

Yhtiökokous päätti hallituksen ehdotuksen mukaisesti muuttaa yhtiöjärjestyksen kohtia 6 § Tilintarkastaja, 9 § Yhtiökokouskutsu ja 10 § Varsinainen yhtiökokous.

Lisäksi yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään vuonna 2020 pidettävään varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka yhteensä enintään 300 000 euron suuruisista lahjoituksista yleishyödyllisiin tai niihin rinnastettaviin tarkoituksiin sekä päättämään lahjoitusten saajista, käyttötarkoituksista ja muista lahjoitusten ehdoista.

Kesko Oyj:n hallitus valitsee hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko kolmivuotiseksi toimikaudeksi ja valiokuntien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja jäsenet vuodeksi kerrallaan. Varsinaisen yhtiökokouksen 11.4.2018 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessaan hallitus valitsi hallituksen puheenjohtajaksi Esa Kiiskisen ja varapuheenjohtajaksi Peter Fagerlös. Varsinaisen yhtiökokouksen 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa hallitus piti tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan kokoonpanot ennallaan. Hallituksen tarkastusvaliokuntaan valittiin Jannica Fagerholm (pj), Matti Kyytsönen (vpj) ja Piia Karhu. Hallituksen palkitsemisvaliokuntaan valittiin Esa Kiiskinen (pj), Peter Fagerlös (vpj) ja Matti Kyytsönen.

Varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteilla 8.4.2019.

## Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 2.4.

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 5.3.

## Riskienhallinta

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja toimintotasolla koko konsernissa.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraportointia. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa ja puolivuositarkastuksessa.

Seuraavassa on kuvattu merkittäviksi arvioituja riskejä ja epävarmuustekijöitä.

## Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä

### Taloukasvun hidastuminen

Talouden kasvunäkymiin liittyy epävarmuutta Keskon toimintamaissa. Taloustilanteen merkittävä heikentyminen vaikuttaisi erityisesti autokauppaan sekä rakentamisen markkinaan. Päivittäistavarakaupassa taloukasvun hidastuminen korostaisi hinnan merkitystä kulutuskäyttäytymisessä.

### Kriittisen tiedon joutuminen väriin käsiin

Yhä suurempi osa rikoksista tehdään tietoverkon välityksellä ja rikollisuus on muuttunut kansainvälisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Epäonnistuminen erityisesti maksutapahtumien ja henkilötietojen suojaamisessa voi aiheuttaa menetyksiä, vahingonkorvausvaatimuksia ja maineen vaarantumisen.

### Rakentamisen ja talotekniikan kaupan yrityskauppojen integrointi

Ruotsissa ja Norjassa tehtyjen yritysostojen integraatiot ovat käynnissä ja niiden läpivientiin liittyy operatiivisia riskejä.

### Autokaupan markkinatilanne

Kuluttajien epävarmuus liittyen autojen käyttövoimaan, jälleenmyyntiarvojen kehittymiseen ja mahdollisiin autoverotuksen muutoksiin voi heikentää autokaupan markkinatilannetta.

## Liiketoiminnan keskeytyminen ja tietojärjestelmähäiriöt

Kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Häiriöitä voivat aiheuttaa mm. laiterikot, ohjelmistovirheet tai jatkuvasti lisääntyvät kyberuhat. Pitkäkestoiset toimintahäiriöt tietojärjestelmissä, maksuliikenteessä tai muualla toimitusketjussa voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin menetyksiä ja asiakastyytyvyyden heikkenemistä.

## Henkilöstön saatavuus

Strategioiden toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Riskinä on, ettei kaupan ala houkuttele parhaita osaajia. Toteutuneet yrityskaupat sekä muut merkittävät liiketoiminta- ja kehityshankkeet sekä kasvanut erikoisosaamisen tarve lisäävät avainhenkilöriskiä ja riippuvuutta yksittäisten henkilöiden osaamisesta. Pääkaupunkiseudulla on vaikeuksia saada ammattitaitoista henkilökuntaa logistiikkaan ja kauppoihin.

## Tuotteiden turvallisuus

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

## Lainsäädäntö ja sopimukset

Muuttuva lainsäädäntö ja viranomaissääteily voivat edellyttää merkittäviä muutostarpeita ja lisäkustannuksia. Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeä osa Keskon vastuullisuutta. Niiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetyksiä. EU:n tietosuoja-asetus on korostanut henkilötietojen suojaamisen tarvetta.

## Kauppapaikat ja kiinteistöt

Liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden kannalta hyvät kauppapaikat ovat keskeinen kilpailutekijä. Kauppapaikkojen hankintaa voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien saatavuus ja hinta. Kiinteistöihin sitoutuu huomattavia pääomia tai

vuokravastuita vuosiksi. Kaupungistumisen seurauksena, markkinatilanteen muuttuessa, verkkokaupan merkityksen kasvaessa tai ketjukonseptin toimimattomuuden takia riskinä on, että kauppapaikka tai kiinteistö muuttuu kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

### Vastuulliset toimintatavat ja maineen hallinta

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistamisen, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun, korruption välttämisen sekä ympäristönsuojelun merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Mahdolliset epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa aiheuttaisivat Keskolle kielteistä julkisuutta ja voivat aiheuttaa toiminnallisia ja taloudellisia vahinkoja. Keskon vastuullisuustyön haasteita ovat muun muassa vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille, kauppiaille ja asiakkaille sekä tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen.

### Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutokset liittyvät riskit voidaan jakaa kahteen osaan. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit Keskolle liittyvät lisääntyvään sääntelyyn ja sään ääri-ilmiöihin. Lisääntyvä sääntely edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen voi vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa. Keskon toiminnan vaikutukset ilmastolle liittyvät puolestaan Keskon energiaratkaisuihin ja päästöihin sekä myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutuksiin.

### Raportointi markkinoille

Keskon tavoite on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. Mikäli Keskon julkistama tieto osoittautuisi virheelliseksi tai tiedottaminen ei muutoin täyttäisi säännöksiä, seurauksena voi olla sijoittajien ja muiden sidosryhmien luottamuksen menettäminen ja mahdolliset sanktiot. Taloudellisen tiedon oikeellisuudelle tuo haasteita merkittävät yritysjärjestelyt sekä tiedottamisaikataulujen kireys ja riippuvuus tietojärjestelmistä.

### Vahinkoriskit

Onnettomuuksista, luonnonilmiöistä ja epidemioista voi aiheutua merkittäviä vahinkoja ihmisille, omaisuudelle tai liiketoiminnalle. Lisäksi vahinkoriskit saattavat aiheuttaa liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään.

### Tulevaisuuden näkymät

Kesko-konsernin jatkuvien toimintojen tulevaisuuden näkymiä arvioidaan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton osalta katsauskautta seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta (1/2020-12/2020) verrattuna katsauskauden päättymistä edeltävään 12 kuukauteen (1/2019-12/2019). Arvio tulevasta kehityksestä pitää sisällään IFRS 16 Vuokrasopimukset –standardin vaikutukset konsernin vertailukelpoiseen liikevoittoon sekä katsauskautta seuraavalla että katsauskautta edeltäneellä 12 kuukauden ajanjaksolla.

Yleinen taloustilanne ja kulutuskysynnän ennakoitu kehitys vaihtelevat Keskon eri toimintamaissa. Keskon toimintamaissa yleiseen talouskehitykseen liittyvä epävarmuus on kasvanut ja talouden kasvuvauhdin ennakoitaan hidastuvan. Suomen päivittäistavarakaupassa kilpailun ennakoitaan jatkuvan kireänä, mutta markkinan ennakoitaan kasvavan. Pohjois-Euroopan rakentamisen markkinassa asuntojen uudisrakentamisen volyymin normalisoiduttua huippuvuosien tasosta painopisteen ennakoitaan siirtyvän korjausrakentamiseen ja toimitilarakentamiseen. Suomen autokaupassa markkinan ennakoitaan olevan hieman pitkän aikavälin keskimääräistä tasoa matalammalla tasolla.

Kesko jatkaa määrätietoisesti liiketoimintansa asiakaslähtöistä uudistamista ja strategiansa toteuttamista. Vertailukelpoisesti jatkuvien toimintojen liikevaihdon seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta ennakoitaan ylittävän edeltävän 12 kuukauden tason. Jatkuvien toimintojen vertailukelpoisen liikevoiton ennakoitaan seuraavan 12 kuukauden ajanjaksolla ylittävän edeltävän 12 kuukauden tason.



## Voitonjakoehdotus

Kesko Oyj:n hallitus ehdottaa 30.3.2020 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2019 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 2,52 euroa osaketta kohden. Muu osa voitonjakokelpoisista varoista jätetään omaan pääomaan. Hallitus ehdottaa osingon maksamista kahdessa erässä.

Osingon ensimmäinen erä 1,28 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon ensimmäisen maksuerän täsmäytyspäivänä 1.4.2020 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa ensimmäisen osinkoerän maksupäiväksi 8.4.2020.

Osingon toinen erä maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon toisen maksuerän täsmäytyspäivänä 1.10.2020 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa samalle yhtiökokoukselle myös maksuttomasta osakeannista päättämistä. Jos hallituksen ehdotus maksuttomasta osakeannista hyväksytään, jakautuu toinen erä yhden vanhan ja kolmen uuden osakkeen kesken siten, että kullekin osakkeelle maksetaan 0,31 euroa/osake. Ellei yhtiökokous hyväksy hallituksen ehdotusta maksuttomasta osakeannista, osingon toisena eränä maksetaan 1,24 euroa/osake. Hallitus ehdottaa toisen osinkoerän maksupäiväksi 8.10.2020. Hallitus ehdottaa, että se valtuutetaan tarvittaessa päättämään osingon toiselle maksuerälle uusi osingonmaksun täsmäytyspäivä ja maksupäivä, mikäli Suomen arvo-osuusjärjestelmän säädökset tai säännöt muuttuvat tai muutoin sitä edellyttävät.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 4.2.2020 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 99 088 389 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 249 702 740,28 euroa.

Kesko Oyj:n voitonjakokelpoiset varat ovat 1 447 026 389,20 euroa, josta tilikauden voitto on 393 877 216,77 euroa.

## Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti kutsua koolle varsinaisen yhtiökokouksen 30.3.2020 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskukseen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun myöhemmänä ajankohtana.

## Konsernin keskeiset tunnusluvut

		Konserni		Jatkuvat toiminnot		
		2015	2016	2017	Sovellettu IFRS 16 -standardia	
					2018	2019
<b>Tuloslaskelma</b>						
Liikevaihto	Milj. €	8 678,9	10 180,4	10 491,8	10 382,8	10 720,3
Liikevaihdon muutos	%	-4,3	17,3	3,1	-1,0	3,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen	Milj. €	244,5	272,9	296,2	428,5	461,6
Liikevoitto liikevaihdesta, vertailukelpoinen	%	2,8	2,7	2,8	4,1	4,3
Liikevoitto	Milj. €	194,6	146,8	338,6	404,3	447,8
Liikevoitto liikevaihdesta	%	2,2	1,4	3,2	3,9	4,2
Tilikauden tulos (sis. määräysvallattomien omistajien osuuden)	Milj. €	117,4	113,8	284,5	232,4	333,6
Tilikauden tulos liikevaihdesta	%	1,4	1,1	2,7	2,2	3,1
<b>Kannattavuus</b>						
Oman pääoman tuotto, konserni	%	5,2	5,2	12,3	8,7	16,6
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, konserni	%	8,2	9,8	10,9	12,5	15,1
Sidotun pääoman tuotto	%	9,3	6,4	15,2	9,2	9,3
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen	%	11,7	11,9	13,3	9,8	9,6
<b>Rahoitus ja taloudellinen asema</b>						
Korolliset nettovelat, konserni	Milj. €	-448,1	123,3	135,9	2 450,7	2 868,4
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	Milj. €	-448,1	123,3	135,9	161,6	446,1
Nettovelkaantumisasaste, konserni	%	-20,0	5,8	6,1	121,3	134,0
Omavaraisuusaste, konserni	%	54,7	48,6	50,4	31,9	31,2
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta, konserni		-1,4	0,4	0,3	0,4	0,9

		Konserni		Jatkuvat toiminnot		
		2015	2016	2017	Sovellettu IFRS 16 -standardia	
					2018	2019
<b>Muut tunnusluvut</b>						
Investoinnit	Milj. €	219,0	743,1	333,5	417,6	686,1
Investoinnit liikevaihdesta	%	2,5	7,3	3,2	4,0	6,4
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	276,4	170,2	291,8	748,4	893,1
Investointien rahavirta	Milj. €	217,1	-501,1	-71,5	-373,3	-620,3
Liiketoiminnan rahavirta, lopetetut toiminnot	Milj. €	-	-	9,9	-23,3	3,5
Investointien rahavirta, lopetetut toiminnot	Milj. €	-	-	-16,8	164,3	3,5
Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana, konserni yhteensä		18 956	22 475	22 077	19 995	20 852
Henkilökunta, 31.12., konserni yhteensä		21 935	27 656	24 984	23 458	25 168

		2015	2016	2017	Sovellettu IFRS 16 -standardia	
					2018	2019
<b>Osakekohtaiset tunnusluvut</b>						
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu						
Jatkuvat toiminnot	€	-	-	2,75	2,16	3,31
Lopetetut toiminnot	€	-	-	-0,16	-0,56	0,12
Konserni yhteensä	€	1,03	0,99	2,59	1,59	3,42
Tulos/osake, vertailukelpoinen, laimentamaton						
Jatkuvat toiminnot	€	-	-	2,29	2,45	2,97
Konserni yhteensä	€	1,70	2,01	-	-	-
Oma pääoma/osake	€	21,82	20,44	21,45	19,33	20,44
Osinko/osake	€	2,50	2,00	2,20	2,34	2,52*
Osinko tuloksesta	%	243,8	201,3	84,9	145,2	74,8*
Osinko tuloksesta, vertailukelpoinen	%	146,7	99,5	96,6	95,8	80,3*
Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu, konserni yhteensä	€	2,79	1,72	3,03	7,31	9,05
Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu, jatkuvat toiminnot	€	-	-	-	7,55	9,01
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake, oikaistu		30,35	44,14	17,01	27,05	17,44
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake, oikaistu		31,57	47,80	17,45	29,22	18,71
Efektiivinen osinkotuotto, A-osake	%	8,0	4,6	5,0	5,4	4,3*
Efektiivinen osinkotuotto, B-osake	%	7,7	4,2	4,9	5,0	4,0*

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Osakkeen kurssi 31.12.</b>						
A-osake	€	31,12	43,85	44,10	43,60	58,80
B-osake	€	32,37	47,48	45,25	47,10	63,08
<b>Osakkeen keskimääräinen</b>						
A-osake	€	31,85	37,30	43,62	47,21	49,23
B-osake	€	33,52	39,03	44,52	48,68	54,28
<b>Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake</b>						
	Milj. €	987,7	1 391,7	1 399,6	1 383,7	1 866,1
<b>Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake</b>						
	Milj. €	2 181,9	3 206,6	3 064,3	3 169,0	4 248,5
<b>Pörssivaihto</b>						
A-osake	Milj. kpl	2	2	1	1	7
B-osake	Milj. kpl	59	52	49	52	46
<b>Suhteellinen vaihto</b>						
A-osake	%	7,5	5,4	4,0	4,6	21,1
B-osake	%	87,0	74,3	70,9	75,9	67,5
<b>Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin</b>						
	1 000 kpl	99 114	99 249	99 426	99 182	99 074
<b>A-osakkeen tuotto viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta</b>						
	%	2,3	17,8	18,4	16,0	21,6
<b>B-osakkeen tuotto</b>						
<b>Viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta</b>						
	%	3,0	18,6	18,5	17,6	21,7
<b>Kymmeneltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta</b>						
	%	7,7	6,6	6,8	15,6	15,7

\* ehdotus yhtiökokoukselle

### Liikevaihto segmenteittäin

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Muutos, %
Päivittäistavarakauppa, Suomi	5 531,2	5 385,7	2,7
<b>Päivittäistavarakauppa yhteensä</b>	<b>5 531,2</b>	<b>5 385,7</b>	<b>2,7</b>
- josta segmenttien välistä	10,2	5,8	75,7
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, Suomi	1 991,6	1 972,0	1,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, muut maat*	2 339,6	2 130,6	9,8
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä</b>	<b>4 331,1</b>	<b>4 102,6</b>	<b>5,6</b>
- josta segmenttien välistä	-0,6	0,1	(..)
Autokauppa, Suomi	863,9	893,1	-3,3
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>863,9</b>	<b>893,1</b>	<b>-3,3</b>
- josta segmenttien välistä	3,4	1,6	(..)
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-5,9	1,4	(..)
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>8 380,7</b>	<b>8 252,2</b>	<b>1,6</b>
<b>Muut maat yhteensä*</b>	<b>2 339,6</b>	<b>2 130,6</b>	<b>9,8</b>
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>10 720,3</b>	<b>10 382,8</b>	<b>3,3</b>

\* liikevaihto muissa maissa kuin Suomessa  
(..) muutos yli 100 %

### Liikevoitto segmenteittäin

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Muutos
Päivittäistavarakauppa	334,6	285,9	48,7
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	127,6	113,3	14,2
Autokauppa	25,5	35,1	-9,5
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-39,9	-30,0	-9,9
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>447,8</b>	<b>404,3</b>	<b>43,5</b>

### Vertailukelpoinen liikevoitto segmenteittäin

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018	Muutos
Päivittäistavarakauppa	327,9	294,5	33,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	142,8	126,8	16,0
Autokauppa	26,8	35,2	-8,5
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-35,9	-28,1	-7,8
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>461,6</b>	<b>428,5</b>	<b>33,1</b>

## Konsernin tunnusluvut vuosineljänneksittäin

	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
Liikevaihto, jatkuvat toiminnot, milj. €	2 413,2	2 672,7	2 641,8	2 655,1	2 400,8	2 781,4	2 803,9	2 734,2
Liikevaihdon muutos, jatkuvat toiminnot, %	-5,7	-3,3	1,8	3,1	-0,5	4,1	6,1	3,0
Käyttökate, vertailukelpoinen, milj. €	170,7	221,9	251,0	232,1	173,4	242,2	275,4	258,0
Liikevoitto, jatkuvat toiminnot, milj. €	60,4	105,8	134,3	103,8	51,6	119,9	148,6	127,8
Liikevoitto, jatkuvat toiminnot, %	2,5	4,0	5,1	3,9	2,1	4,3	5,3	4,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, jatkuvat toiminnot, milj. €	63,8	113,2	137,0	114,5	57,5	122,5	152,0	129,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, jatkuvat toiminnot, %	2,6	4,2	5,2	4,3	2,4	4,4	5,4	4,7
Rahoitustuotot/-kulut, jatkuvat toiminnot, milj. €	-25,3	-26,1	-25,3	-23,1	-23,7	-23,1	-23,3	-21,3
Leasingvelkojen korkokulut, milj. €	-25,4	-25,2	-25,0	-23,1	-24,6	-24,2	-23,1	-23,5
Tulos ennen veroja, jatkuvat toiminnot, milj. €	34,9	77,5	108,5	73,6	28,8	114,1	154,8	105,7
Tulos ennen veroja, jatkuvat toiminnot, %	1,4	2,9	4,1	2,8	1,2	4,1	5,5	3,9
Sidotun pääoman tuotto, jatkuvat toiminnot, %	5,6	9,9	12,2	9,2	4,5	10,3	12,0	10,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, jatkuvat toiminnot, %	5,9	10,6	12,5	10,2	5,1	10,5	12,3	10,2
Oman pääoman tuotto, %	0,9	6,8	17,0	11,2	4,3	20,3	25,7	17,7
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	5,7	13,5	17,9	14,5	5,4	17,7	20,7	17,8
Liiketoiminnan rahavirta/osake, jatkuvat toiminnot, €	1,17	2,17	2,10	2,11	1,59	2,74	1,93	2,76
Omavaraisuusaste, %	31,4	29,3	30,8	31,9	31,8	27,9	29,6	31,2
Investoinnit, jatkuvat toiminnot, milj. €	54,5	74,2	221,2	67,7	97,3	373,4	132,2	83,3
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu, €								
Jatkuvat toiminnot	0,31	0,51	0,79	0,55	0,28	0,86	1,27	0,90
Lopetetut toiminnot	-0,24	-0,28	-0,03	-0,02	0,00	0,11	-0,01	0,02
Konserni yhteensä	0,07	0,23	0,76	0,53	0,27	0,97	1,26	0,92
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu, vertailukelpoinen, €								
Jatkuvat toiminnot	0,34	0,60	0,81	0,70	0,33	0,73	1,01	0,90
Oma pääoma/osake, €	19,81	18,14	19,04	19,33	19,79	18,44	19,69	20,44

## Liikevaihto segmentteittäin

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
Päivittäistavara kauppa	1 276,2	1 327,3	1 352,4	1 429,8	1 263,9	1 408,6	1 402,7	1 456,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	877,3	1 101,7	1 089,0	1 034,6	937,6	1 161,8	1 180,1	1 051,6
Autokauppa	258,9	243,6	200,3	190,2	200,5	211,9	222,9	228,5
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	0,8	0,1	0,1	0,5	-1,2	-1,0	-1,8	-1,9
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>2 413,2</b>	<b>2 672,7</b>	<b>2 641,8</b>	<b>2 655,1</b>	<b>2 400,8</b>	<b>2 781,4</b>	<b>2 803,9</b>	<b>2 734,2</b>

## Liikevoitto segmentteittäin

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
Päivittäistavara kauppa	54,1	65,0	80,2	86,7	56,8	85,6	93,7	98,5
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	2,7	38,2	52,0	20,4	-2,1	43,7	57,7	28,4
Autokauppa	11,1	8,9	8,0	7,0	7,6	4,9	4,9	8,0
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-7,5	-6,3	-5,9	-10,3	-10,7	-14,3	-7,8	-7,1
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>60,4</b>	<b>105,8</b>	<b>134,3</b>	<b>103,8</b>	<b>51,6</b>	<b>119,9</b>	<b>148,6</b>	<b>127,8</b>

## Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
Päivittäistavara kauppa	-1,2	-4,5	-1,1	-1,9	0,0	6,6	0,3	-0,2
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	-2,0	-2,4	-1,3	-7,8	-5,4	-4,7	-2,6	-2,6
Autokauppa	-	-	-	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-1,0
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-0,3	-0,5	-0,3	-0,8	-0,4	-4,3	-1,0	1,8
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>-3,4</b>	<b>-7,5</b>	<b>-2,7</b>	<b>-10,7</b>	<b>-5,8</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,5</b>	<b>-1,9</b>

## Vertailukelpoinen liikevoitto segmentteittäin

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
Päivittäistavara kauppa	55,2	69,5	81,3	88,6	56,8	79,0	93,5	98,6
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	4,7	40,6	53,3	28,3	3,2	48,4	60,3	30,9
Autokauppa	11,1	8,9	8,0	7,2	7,7	5,0	5,0	9,0
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-7,2	-5,7	-5,6	-9,5	-10,3	-10,0	-6,7	-8,9
<b>Jatkuvat toiminnot yhteensä</b>	<b>63,8</b>	<b>113,2</b>	<b>137,0</b>	<b>114,5</b>	<b>57,5</b>	<b>122,5</b>	<b>152,0</b>	<b>129,7</b>

## Tunnuslukujen laskentaperiaatteet

Kesko käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja kuvaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kehitystä. Vaihtoehtoisia tunnuslukuja tulee tarkastella yhdessä IFRS:n mukaisten tunnuslukujen kanssa.

Vertailukelpoisen liikevaihdon muutosta käytetään kuvaamaan konsernin liiketoiminnan volyymin kehittymistä eri kausien välillä. Tunnusluku kuvaa liikevaihdon muutosta ilman yrityskauppojen vaikutusta ja paikallisissa valuutoissa. Vertailukelpoinen liikevaihto on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne liiketoiminnot, jotka ovat kuuluneet Kesko-konserniin sekä tilikaudella että vertailuvuonna. Yrityskauppoihin liittyvät muut rakenteelliset järjestelyt on oikaistu yrityskauppojen tavoin.

Vertailukelpoista tulosta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja käytetään parantamaan kausien välistä vertailukelpoisuutta liiketoiminnan tuloksen kehityksestä. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa.

Lisäksi vaihtoehtoisina tunnuslukuina on esitetty Valtiovarainministeriön asetuksen arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta edellyttämät konsernin taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Johto käyttää näitä tunnuslukuja liiketoiminnan kehityksen, kannattavuuden sekä taloudellisen aseman seurantaan ja analysointiin.

## Kannattavuus

Liikevoitto, vertailukelpoinen	Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	- myyntivoitot + myyntitappiot + arvonalentumiset +/- rakennejärjestelyt
Oman pääoman tuotto, %	$\frac{(\text{Tulos ennen veroja} - \text{Tuloverot}) \times 100}{\text{Oma pääoma, tilikauden alun ja lopun keskiarvo}}$
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	$\frac{(\text{Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja} - \text{Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien verovaikutuksella}) \times 100}{\text{Oma pääoma, tilikauden alun ja lopun keskiarvo}}$
Sidotun pääoman tuotto, %	$\frac{\text{Liikevoitto} \times 100}{(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat}) \text{ keskimäärin 12 kuukaudelta}}$
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	$\frac{\text{Vertailukelpoinen liikevoitto} \times 100}{(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat}) \text{ keskimäärin 12 kuukaudelta}}$
Käyttökate	Liikevoitto + Poistot + Arvonalentumiset
Korolliset nettovelat / käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta, konserni	Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja / käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta

## Rahoitus, investoinnit ja taloudellinen asema

Omavaraisuusaste, %	$\frac{\text{Oma pääoma} \times 100}{(\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot})}$
Nettovelkaantumisaste, %	$\frac{\text{Korolliset nettovelat} \times 100}{\text{Oma pääoma}}$
Korolliset nettovelat	Korolliset velat + Leasingvelat - Lyhytaikaiset käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat - Lyhytaikaiset jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat - Rahavarat
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja	Korolliset nettovelat - Leasingvelat
Investoinnit	Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä tytäryritysosakkeisiin, osakkuus- ja yhteisyritysosakkeisiin ja muihin osakkeisiin

## Osakekohtaiset tunnusluvut

Tulos/osake, laimennettu	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta}}{\text{Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä}}$
Tulos/osake, laimentamaton	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
Tulos/osake, laimentamaton, vertailukelpoinen	$\frac{\text{Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
Oma pääoma/osake	$\frac{\text{Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma}}{\text{Osakkeiden laimentamaton lukumäärä tilinpäätöspäivänä}}$
Osinko tuloksesta, %	$\frac{(\text{Osinko/osake}) \times 100}{(\text{Tulos/osake})}$
Hinta/voitto-suhde (P/E)	$\frac{\text{Tilinpäätöspäivän osakekurssi}}{(\text{Tulos/osake})}$
Efektiiivinen osinkotuotto-%	$\frac{(\text{Osinko/osake}) \times 100}{\text{Tilinpäätöspäivän osakekurssi}}$
Osakekannan markkina-arvo	Tilinpäätöspäivän osakekurssi x Osakkeiden lukumäärä
Liiketoiminnan rahavirta/osake	$\frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä}}$
A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto	Osakkeen kurssimuutos + Osinkotuotot vuosituotona



## Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018
<b>Jatkuvat toiminnot</b>		
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät</b>		
Myyntivoitot	4,6	6,7
Myyntitappiot	-0,9	-0,1
Arvon alentumiset	-	-5,6
Rakennejärjestelyt	-17,5	-25,3
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa</b>	<b>-13,8</b>	<b>-24,2</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	46,3	-6,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	4,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	-	-3,2
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä</b>	<b>32,9</b>	<b>-29,4</b>
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökateessa</b>	<b>-14,5</b>	<b>-9,2</b>
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>		
Liikevoitto	447,8	404,3
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-13,8	-24,2
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>461,6</b>	<b>428,5</b>
<b>Käyttökate</b>		
Liikevoitto	447,8	404,3
Lisätynä		
Poistot ja arvonalentumiset	-161,5	142,1
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	-325,0	320,3
<b>Käyttökate</b>	<b>934,4</b>	<b>866,6</b>
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>		
Käyttökate	934,4	866,6
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökateessa	-14,5	-9,2
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>	<b>948,9</b>	<b>875,8</b>

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>		
Tulos ennen veroja	403,3	294,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-13,8	-24,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	46,3	-6,5
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>	<b>370,7</b>	<b>325,2</b>
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>		
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	370,7	325,2
Vähennettynä		
Tuloverot	69,6	62,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	4,5
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>300,7</b>	<b>258,7</b>
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	300,7	258,7
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	6,0	18,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	-	-3,2
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>294,7</b>	<b>243,4</b>
<b>Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa</b>		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	294,7	243,4
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 074	99 182
<b>Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa</b>	<b>2,97</b>	<b>2,45</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>		
Liikevoitto	447,8	404,3
Sidottu pääoma, keskimäärin	4 803,3	4 383,8
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>	<b>9,3</b>	<b>9,2</b>

Milj. €	1-12/2019	1-12/2018
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	461,6	428,5
Sidottu pääoma, keskimäärin	4 803,3	4 383,8
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>9,6</b>	<b>9,8</b>
<b>Konserni</b>		
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>		
Tulos	345,2	176,5
Oma pääoma, keskiarvo	2 080,9	2 039,0
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>	<b>16,6</b>	<b>8,7</b>
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	313,2	255,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 080,9	2 039,0
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>15,1</b>	<b>12,5</b>
<b>Omavaraisuusaste, %</b>		
Oma pääoma	2 140,8	2 021,1
Taseen loppusumma	6 899,3	6 366,8
Saadut ennakot	34,6	26,0
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	<b>31,2</b>	<b>31,9</b>

## Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin kvartaaleittain

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
<b>Jatkuvat toiminnot</b>								
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät</b>								
Myyntivoitot	2,5	4,3	0,0	0,0	0,0	1,0	0,4	3,3
Myyntitappiot	0,0	-	0,0	-	-0,0	-	-	-0,9
Arvonalentumiset	-	-3,4	-	-2,2	-	-	0,0	-
Rakennejärjestelyt	-5,8	-8,4	-2,6	-8,5	-5,8	-3,5	-3,8	-4,3
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä</b>	<b>-3,4</b>	<b>-7,5</b>	<b>-2,7</b>	<b>-10,7</b>	<b>-5,8</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,5</b>	<b>-1,9</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-	-	-	-6,5	-	17,4	29,0	-0,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	2,0	0,3	1,8	0,1	-1,5	0,5	1,3
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	-	-3,7	0,5	-	-	-	-	-
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä</b>	<b>-3,0</b>	<b>-9,2</b>	<b>-1,8</b>	<b>-15,4</b>	<b>-5,8</b>	<b>13,4</b>	<b>26,0</b>	<b>-0,7</b>
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökateessa</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,5</b>	<b>-4,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>-2,0</b>	<b>-1,5</b>
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>								
Liikevoitto	60,4	105,8	134,3	103,8	51,6	119,9	148,6	127,8
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-3,4	-7,5	-2,7	-10,7	-5,8	-2,6	-3,5	-1,9
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>63,8</b>	<b>113,2</b>	<b>137,0</b>	<b>114,5</b>	<b>57,5</b>	<b>122,5</b>	<b>152,0</b>	<b>129,7</b>
<b>Käyttökate</b>								
Liikevoitto	60,4	105,8	134,3	103,8	51,6	119,9	148,6	127,8
Lisättyinä								
Poistot ja arvonalentumiset	31,0	36,3	34,5	40,2	35,3	41,1	41,7	43,4
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	77,9	78,7	79,7	84,0	80,8	75,8	83,1	85,4
<b>Käyttökate</b>	<b>169,2</b>	<b>220,7</b>	<b>248,6</b>	<b>228,1</b>	<b>167,8</b>	<b>236,8</b>	<b>273,3</b>	<b>256,5</b>
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>								
Käyttökate	169,2	220,7	248,6	228,1	167,8	236,8	273,3	256,5
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät käyttökateessa	-1,5	-1,2	-2,5	-4,0	-5,6	-5,4	-2,0	-1,5
<b>Käyttökate, vertailukelpoinen</b>	<b>170,7</b>	<b>221,9</b>	<b>251,0</b>	<b>232,1</b>	<b>173,4</b>	<b>242,2</b>	<b>275,4</b>	<b>258,0</b>

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>								
Tulos ennen veroja	34,9	77,5	108,5	73,6	28,8	114,1	154,8	105,7
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-3,4	-7,5	-2,7	-10,7	-5,8	-2,6	-3,5	-1,9
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-	-	-	-6,5	-	17,4	29,0	-0,1
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>	<b>38,3</b>	<b>85,0</b>	<b>111,2</b>	<b>90,8</b>	<b>34,6</b>	<b>99,2</b>	<b>129,3</b>	<b>107,7</b>
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>								
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	38,3	85,0	111,2	90,8	34,6	99,2	129,3	107,7
Vähennettynä								
Tuloverot	7,0	16,1	23,4	15,5	6,1	23,3	25,3	14,9
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	2,0	0,3	1,8	0,1	-1,5	0,5	1,3
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>30,9</b>	<b>66,9</b>	<b>87,5</b>	<b>73,4</b>	<b>28,4</b>	<b>77,3</b>	<b>103,5</b>	<b>91,4</b>
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>								
Tulos, vertailukelpoinen	30,9	66,9	87,5	73,4	28,4	77,3	103,5	91,4
Vähennettynä								
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	-2,9	10,7	6,7	3,9	-4,7	5,2	3,7	1,8
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	-	-3,7	0,5	-	-	-	-	-
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>33,8</b>	<b>59,9</b>	<b>80,2</b>	<b>69,5</b>	<b>33,2</b>	<b>72,1</b>	<b>99,8</b>	<b>89,7</b>
<b>Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa</b>								
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	33,8	59,9	80,2	69,5	33,2	72,1	99,8	89,7
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 468	99 347	99 237	99 182	99 027	99 059	99 069	99 074
<b>Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa</b>	<b>0,34</b>	<b>0,60</b>	<b>0,81</b>	<b>0,70</b>	<b>0,33</b>	<b>0,73</b>	<b>1,01</b>	<b>0,90</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>								
Liikevoitto	60,4	105,8	134,3	103,8	51,6	119,9	148,6	127,8
Sidottu pääoma, keskimäärin	4 323,5	4 291,1	4 396,5	4 490,3	4 537,4	4 673,8	4 956,6	5 064,1
<b>Sidotun pääoman tuotto, %</b>	<b>5,6</b>	<b>9,9</b>	<b>12,2</b>	<b>9,2</b>	<b>4,6</b>	<b>10,3</b>	<b>12,0</b>	<b>10,1</b>

Milj. €	1-3/2018	4-6/2018	7-9/2018	10-12/2018	1-3/2019	4-6/2019	7-9/2019	10-12/2019
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>								
Liikevoitto, vertailukelpoinen	63,8	113,2	137,0	114,5	57,5	122,5	152,0	129,7
Sidottu pääoma, keskimäärin	4 323,5	4 291,1	4 396,5	4 490,3	4 537,4	4 673,8	4 956,6	5 064,1
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>5,9</b>	<b>10,6</b>	<b>12,5</b>	<b>10,2</b>	<b>5,1</b>	<b>10,5</b>	<b>12,3</b>	<b>10,2</b>
<b>Konserni</b>								
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>								
Tulos	4,5	33,5	82,4	56,2	22,2	101,7	128,6	92,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 059,2	1 977,1	1 940,9	2 005,0	2 042,7	2 000,3	1 997,6	2 099,8
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>	<b>0,9</b>	<b>6,8</b>	<b>17,0</b>	<b>11,2</b>	<b>4,3</b>	<b>20,3</b>	<b>25,7</b>	<b>17,7</b>
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>								
Tulos, vertailukelpoinen	29,1	66,9	87,0	72,7	27,6	88,6	103,5	93,5
Oma pääoma, keskiarvo	2 059,2	1 977,1	1 940,9	2 005,0	2 042,7	2 000,3	1 997,6	2 099,8
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen %</b>	<b>5,7</b>	<b>13,5</b>	<b>17,9</b>	<b>14,5</b>	<b>5,4</b>	<b>17,7</b>	<b>20,7</b>	<b>17,8</b>
<b>Omavaraisuusaste, %</b>								
Oma pääoma	2 061,3	1 892,9	1 989,0	2 021,1	2 064,4	1 936,3	2 058,8	2 140,8
Taseen loppusumma	6 798,7	6 486,7	6 494,0	6 366,8	6 523,8	6 985,0	6 987,9	6 899,3
Saadut ennakot	239,7	28,0	29,7	26,0	35,4	37,0	24,4	34,6
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	<b>31,4</b>	<b>29,3</b>	<b>30,8</b>	<b>31,9</b>	<b>31,8</b>	<b>27,9</b>	<b>29,6</b>	<b>31,2</b>

## Osakeomistuksen jakautuminen

### Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2019

Kaikki osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	23 852 197	23,85
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	3 166 064	3,17
Julkisyhteisöt*	8 005 478	8,00
Kotitaloudet	23 429 475	23,42
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	5 212 460	5,21
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	36 354 078	36,35
<b>Yhteensä</b>	<b>100 019 752</b>	<b>100,00</b>

A-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	18 814 636	59,28	18,81
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	262 544	0,83	0,26
Julkisyhteisöt*	3 981 641	12,55	3,98
Kotitaloudet	5 741 545	18,09	5,74
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	2 163 812	6,82	2,16
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	772 829	2,44	0,77
<b>Yhteensä</b>	<b>31 737 007</b>	<b>100,00</b>	<b>31,73</b>

B-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	5 037 561	7,38	5,04
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	2 903 520	4,25	2,90
Julkisyhteisöt*	4 023 837	5,89	4,02
Kotitaloudet	17 687 930	25,90	17,68
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	3 048 648	4,46	3,05
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	35 581 249	52,11	35,57
<b>Yhteensä</b>	<b>68 282 745</b>	<b>100,00</b>	<b>68,27</b>

\* Julkisyhteisöt esim. kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, työeläkelaitokset ja sosiaaliturvarahastot

\*\* Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt mm. apurahoja jakavat säätiöt, edunvalvontajärjestöt ja erilaiset yleishyödylliset yhdistykset

### Osakeomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.12.2019

Kaikki osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	16 295	39,57	780 977	0,78
101-500	13 983	33,96	3 683 991	3,68
501-1 000	4 765	11,57	3 743 418	3,74
1 001-5 000	4 783	11,62	10 384 907	10,38
5 001-10 000	741	1,80	5 227 702	5,23
10 001-50 000	498	1,21	9 841 697	9,84
50 001-100 000	59	0,14	4 152 915	4,15
100 001-500 000	35	0,09	6 313 994	6,31
500 001-	16	0,04	55 890 151	55,88
<b>Yhteensä</b>	<b>41 175</b>	<b>100,00</b>	<b>100 019 752</b>	<b>100,00</b>

A-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeiden omistajista, %	A-osakkeet yhteensä	Osuus A-osakkeista, %
1-100	3 906	42,97	149 178	0,47
101-500	2 034	22,37	512 480	1,61
501-1 000	1 135	12,48	986 746	3,11
1 001-5 000	1 394	15,33	3 325 302	10,48
5 001-10 000	320	3,52	2 260 111	7,12
10 001-50 000	254	2,79	5 398 510	17,01
50 001-100 000	32	0,35	2 311 994	7,28
100 001-500 000	9	0,10	1 616 421	5,09
500 001-	7	0,08	15 176 265	47,82
<b>Yhteensä</b>	<b>9 091</b>	<b>100,00</b>	<b>31 737 007</b>	<b>100,00</b>

B-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeiden omistajista, %	B-osakkeet yhteensä	Osuus B-osakkeista, %
1-100	13 554	39,11	686 063	1,00
101-500	12 834	37,03	3 394 400	4,97
501-1 000	3 884	11,21	2 962 078	4,34
1 001-5 000	3 678	10,61	7 720 576	11,31
5 001-10 000	395	1,14	2 793 447	4,09
10 001-50 000	255	0,74	4 893 190	7,17
50 001-100 000	26	0,08	1 836 932	2,69
100 001-500 000	21	0,06	4 044 719	5,92
500 001-	10	0,03	39 951 340	58,51
<b>Yhteensä</b>	<b>34 657</b>	<b>100,00</b>	<b>68 282 745</b>	<b>100,00</b>

### 10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2019

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus ääni- määrästä, %
1. K-kauppiasliitto ry	5 029 728	5,03	50 297 280	13,04
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	4 665 303	4,66	40 496 742	10,50
3. Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 298 752	3,30	32 987 520	8,55
4. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	1 630 986	1,63	1 630 986	0,42
5. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 241 147	1,24	12 411 470	3,22
6. OP-Suomi -sijoitusrahasto	755 635	0,76	2 190 190	0,57
7. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	641 957	0,64	641 957	0,17
8. Valtion Eläkerahasto	640 000	0,64	640 000	0,17
9. Heimo Välinen Oy	570 000	0,57	5 700 000	1,48
10. K-ruokakauppiasyhdistys ry	539 326	0,54	5 393 260	1,40

Ei sisällä Kesko Oyj:n hallussa olevia omia osakkeita, joiden määrä 31.12.2019 oli 931 363 kappaletta.

### 10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2019

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus ääni- määrästä, %
1. K-kauppiasliitto ry	5 029 728	5,03	50 297 280	13,04
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	4 665 303	4,66	40 496 742	10,50
3. Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 298 752	3,30	32 987 520	8,55
4. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 241 147	1,24	12 411 470	3,22
5. Heimo Välinen Oy	570 000	0,57	5 700 000	1,48
6. K-ruokakauppiasyhdistys ry	539 326	0,54	5 393 260	1,40
7. Food Paradise Oy	516 041	0,52	5 160 410	1,34
8. OP-Suomi -sijoitusrahasto	755 635	0,76	2 190 190	0,57
9. T.A.T. Invest Oy	198 020	0,20	1 931 600	0,50
10. Pokela Oy Iso Omena	179 400	0,18	1 794 000	0,47

### Johdon osakeomistus

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2019 lopussa 307 814 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 62 556 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 370 370 kpl, mikä edustaa 0,37 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,81 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2019 Kesko Oyj:n B-osakkeita 55 424 kappaletta, mitkä edustavat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2019 Kesko Oyj:n A-osakkeita 81 kappaletta ja B-osakkeita 164 594 kappaletta, mitkä edustavat 0,16 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,04 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.



# TILINPÄÄTÖS



# KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

## Konsernin tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2019	%	1.1.-31.12.2018, oikaistu	%
<b>Jatkuvat toiminnot</b>					
<b>Liikevaihto</b>	2.1	<b>10 720,3</b>	100,0	<b>10 382,8</b>	100,0
Myytyjen suoritteiden hankintameno		-9 190,6	-85,7	-8 989,5	-86,6
<b>Bruttokate</b>		<b>1 529,7</b>	14,3	<b>1 393,2</b>	13,4
Liiketoiminnan muut tuotot	2.3	823,1	7,7	789,8	7,6
Henkilöstökulut	2.4	-775,4	-7,2	-694,1	-6,7
Poistot ja arvonalentumiset	3.3 3.4	-161,5	-1,5	-146,9	-1,4
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	3.5	-325,0	-3,0	-315,5	-3,0
Liiketoiminnan muut kulut	2.4	-643,0	-6,0	-622,3	-6,0
<b>Liikevoitto</b>		<b>447,8</b>	4,2	<b>404,3</b>	3,9
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	4.4	14,0	0,1	14,1	0,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4.4	-9,1	-0,1	-12,4	-0,1
Leasingvelkojen korkokulut	4.4	-95,4	-0,9	-98,6	-0,9
Valuuttakurssierot	4.4	-0,8	0,0	-2,8	0,0
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	4.4	-91,4	-0,9	-99,7	-1,0
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista		46,8	0,4	-10,1	-0,1
<b>Tulos ennen veroja</b>		<b>403,3</b>	3,8	<b>294,5</b>	2,8
Tuloverot	2.6	-69,6	-0,6	-62,1	-0,6
<b>Tilikauden tulos, jatkuvat toiminnot</b>		<b>333,6</b>	<b>3,1</b>	<b>232,4</b>	<b>2,2</b>
<b>Lopetetut toiminnot</b>					
Tilikauden tulos lopetetuista toiminnoista	3.8	11,6	0,1	-55,9	-0,5
<b>Tilikauden tulos</b>		<b>345,2</b>	<b>3,2</b>	<b>176,5</b>	<b>1,7</b>
<b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>					
Emoyhtiön omistajille		339,2		158,0	
Määräysvallattomille omistajille		6,0		18,5	
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>					
Laimentamaton ja laimennettu, jatkuvat toiminnot, €	2.7	3,31		2,16	
Laimentamaton ja laimennettu, lopetetut toiminnot, €	2.7	0,12		-0,56	
Laimentamaton ja laimennettu, konserni yhteensä, €	2.7	3,42		1,59	

## Konsernin laaja tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018, oikaistu
<b>Konsernin tilikauden tulos</b>		<b>345,2</b>	<b>176,5</b>
<b>Jatkuvat toiminnot</b>			
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	3.9 5.6	-3,6	-1,9
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>			
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	5.6	3,8	-10,1
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	5.6	-1,0	2,1
Muut erät	5.6	-0,3	-0,1
<b>Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>		<b>-1,2</b>	<b>-10,1</b>
Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä, lopetetut toiminnot		-	35,1
<b>Tilikauden laaja tulos, konserni yhteensä</b>		<b>344,1</b>	<b>201,5</b>
<b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		336,7	184,5
Määräysvallattomille omistajille		7,4	17,0

## Konsernitase

Milj. €	Liite	31.12.2019	%	31.12.2018, oikaistu	%	1.1.2018, oikaistu	%
<b>VARAT</b>							
<b>Pitkäaikaiset varat</b>							
Aineelliset hyödykkeet	3.3	1 487,9		1 196,4		1 293,1	
Aineettomat hyödykkeet	3.4	684,6		492,1		376,2	
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.5	2 191,3		2 057,0		1 996,0	
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.10 5.2	57,8		123,5		117,4	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	4.3 4.5	20,6		20,8		23,0	
Pitkäaikaiset saamiset	4.3 4.5	59,9		65,7		65,4	
Laskennalliset verosaamiset	5.5	7,6		8,1		8,5	
Eläkesaamiset	3.8	93,2		148,0		207,5	
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>		<b>4 602,9</b>	<b>66,7</b>	<b>4 111,5</b>	<b>64,6</b>	<b>4 087,2</b>	<b>63,2</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>							
Vaihto-omaisuus	3.6	1 037,7		913,0		938,6	
Korolliset saamiset	3.7 4.5	2,2		2,7		1,5	
Myyntisaamiset	3.7 4.3 4.5	804,7		820,3		834,0	
Tuloverosaamiset	3.7	14,4		0,1		11,1	
Muut korottomat saamiset	3.7 4.5	206,6		194,4		196,4	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	4.3 4.5	10,1		50,9		181,3	
Jaksotettuun hankintamenuun kirjattavat rahoitusvarat	4.3 4.5	34,5		59,1		46,4	
Rahavarat		124,4		139,2		170,2	
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>2 234,5</b>	<b>32,4</b>	<b>2 179,7</b>	<b>34,2</b>	<b>2 379,5</b>	<b>36,8</b>
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	3.8	61,9	0,9	75,6	1,2	1,8	0,0
<b>Varat yhteensä</b>		<b>6 899,3</b>	<b>100,0</b>	<b>6 366,8</b>	<b>100,0</b>	<b>6 468,5</b>	<b>100,0</b>

Milj. €	Liite	31.12.2019	%	31.12.2018, oikaistu	%	1.1.2018, oikaistu	%
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>							
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</b>							
Osakepääoma	4.2	197,3		197,3		197,3	
Ylikurssirahasto	4.2	197,8		197,8		197,8	
Muut rahastot	4.2	267,0		266,9		266,9	
Muuntoerot	4.2	-21,3		-23,7		-50,1	
Arvonmuutosrahasto	4.2	0,6		1,7		-0,4	
Kertyneet voittovarot		1 384,4		1 274,1		1 354,8	
		<b>2 025,8</b>	<b>29,4</b>	<b>1 914,1</b>	<b>30,1</b>	<b>1 966,4</b>	<b>30,4</b>
<b>Määräysvallattomien omistajien osuus</b>	5.1	<b>115,0</b>	<b>1,7</b>	<b>107,0</b>	<b>1,7</b>	<b>93,0</b>	<b>1,4</b>
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>2 140,8</b>	<b>31,0</b>	<b>2 021,1</b>	<b>31,7</b>	<b>2 059,4</b>	<b>31,8</b>
<b>Pitkäaikaiset velat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat	4.3 4.5 4.6	477,3		177,8		129,3	
Leasingvelat	4.6	2 039,0		1 979,6		1 922,5	
Korottomat pitkäaikaiset velat	4.3 4.5	29,8		29,4		31,4	
Laskennalliset verovelat	5.5	6,8		5,4		11,9	
Eläkeveloitteet		0,4		0,4		0,4	
Varaukset	3.11	19,7		23,6		25,1	
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>		<b>2 573,0</b>	<b>37,3</b>	<b>2 216,2</b>	<b>34,8</b>	<b>2 120,6</b>	<b>32,8</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat	4.3 4.5 4.6	137,8		233,4		404,6	
Leasingvelat	4.6	383,2		309,5		291,2	
Ostovelat	4.3 4.5	1 029,9		982,7		1 023,7	
Muut korottomat velat	4.3 4.5	207,9		197,8		224,2	
Tuloverovelat	4.5	11,8		16,5		5,6	
Siirtovelat	4.3 4.5	387,6		355,0		315,1	
Varaukset	3.11	16,4		19,2		24,0	
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>2 174,7</b>	<b>31,5</b>	<b>2 114,2</b>	<b>33,2</b>	<b>2 288,4</b>	<b>35,4</b>
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	3.8	10,9	0,2	15,4	0,2	0,1	0,0
<b>Velat yhteensä</b>		<b>4 758,5</b>	<b>69,0</b>	<b>4 345,8</b>	<b>68,3</b>	<b>4 409,1</b>	<b>68,2</b>
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>6 899,3</b>	<b>100,0</b>	<b>6 366,8</b>	<b>100,0</b>	<b>6 468,5</b>	<b>100,0</b>

## Konsernin rahavirtalaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018, oikaistu
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>			
Tulos ennen veroja		403,3	294,5
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		161,5	138,7
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset		325,0	320,3
Rahoitustuotot ja -kulut		-4,0	1,1
Korkokulut leasingveloista		95,4	98,6
Muut oikaisut	2.8	0,3	54,0
		578,2	612,7
<b>Käyttöpääoman muutos</b>			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		26,3	46,7
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)		-47,8	-33,9
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		33,1	-24,5
		11,6	-11,7
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-8,2	-14,1
Maksetut korot leasingveloista		-95,5	-98,6
Saadut korot		14,1	15,6
Saadut osingot		0,8	0,7
Saadut osingot osakkuusyrityksiltä		83,4	-
Maksetut verot		-94,7	-50,5
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>893,1</b>	<b>748,4</b>
Liiketoiminnan nettorahavirta, lopetetut toiminnot	3.8	3,5	-23,3
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>896,6</b>	<b>725,2</b>
<b>Investointien rahavirta</b>			
Investoinnit tytäryhtiöosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.2	-280,7	-164,7
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin	2.8	-	-9,2
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	2.8	-377,6	-224,1

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018, oikaistu
Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävien sijoitusten luovutustulot		4,6	7,5
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		29,7	18,7
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavien rahoitusvarojen luovutustulot		-	0,0
Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys (-)/vähennys (+)		3,6	-1,5
<b>Investointien nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>-620,3</b>	<b>-373,3</b>
Investointien nettorahavirta, lopetetut toiminnot	3.8	3,5	164,3
<b>Investointien nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-616,8</b>	<b>-209,0</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	2.8	209,1	-97,6
Leasingvelkojen lisäys (+)/vähennys (-)	2.8	-330,9	-315,6
Korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	2.8	-0,4	0,1
Maksetut osingot		-238,2	-225,4
Omien osakkeiden hankinta	4.2	-	-24,4
Oman pääoman korotus		6,4	-
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)		64,6	116,5
Muut erät		-6,2	0,8
<b>Rahoituksen nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>-295,4</b>	<b>-545,7</b>
Rahoituksen nettorahavirta, lopetetut toiminnot		-	-
<b>Rahoituksen nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-295,4</b>	<b>-545,7</b>
<b>Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos</b>			
Rahavarat 1.1., jatkuvat toiminnot	2.8	139,2	163,7
Rahavarat 1.1., lopetetut toiminnot	2.8	0,4	6,5
Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos		0,4	-1,1
<b>Rahavarat 31.12., jatkuvat toiminnot</b>	2.8	<b>124,4</b>	<b>139,2</b>
<b>Rahavarat 31.12., lopetetut toiminnot</b>	2.8	<b>-</b>	<b>0,4</b>

## Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

## Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma

Milj. €	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarat	Yhteensä	Määräys- vallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
<b>Oma pääoma 1.1.2019</b>	197,3	464,7	-23,7	1,7	-36,9	1 311,0	1 914,0	107,0	2 021,1
Osakeperusteiset maksut					1,5		1,5		1,5
Osingonjako						-231,9	-231,9	-6,2	-238,2
Osakepääoman korotus								6,4	6,4
Muut muutokset		0,1				5,4	5,5	0,4	5,9
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		0,1	0,0		1,5	-226,5	-224,9	0,6	-224,3
<b>Laajan tuloksen erät</b>									
Tilikauden tulos, jatkuvat toiminnot						327,6	327,6	6,0	333,6
Tilikauden tulos, lopetetut toiminnot						11,6	11,6		11,6
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						-4,5	-4,5		-4,5
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			2,4			0,0	2,4	1,4	3,8
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				-1,3			-1,3		-1,3
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				0,3		0,9	1,2		1,2
Laajan tuloksen erät, lopetetut toiminnot									-
Tilikauden laaja tulos yhteensä			2,4	-1,0		335,3	336,7	7,4	344,1
<b>Oma pääoma 31.12.2019</b>	197,3	464,8	-21,3	0,6	-35,4	1 419,8	2 025,8	115,0	2 140,8

## Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma

Milj. €	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä	Määräys- vallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
<b>Oma pääoma 1.1.2018</b>	<b>197,3</b>	<b>464,7</b>	<b>-50,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-14,2</b>	<b>1 538,6</b>	<b>2 135,9</b>	<b>98,7</b>	<b>2 234,6</b>
IFRS 16 standardin käyttöönoton vaikutus						-169,5	-169,5	-5,7	-175,2
<b>Oikaistu oma pääoma 1.1.2018</b>	<b>197,3</b>	<b>464,7</b>	<b>-50,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-14,2</b>	<b>1 369,1</b>	<b>1 966,4</b>	<b>93,0</b>	<b>2 059,4</b>
Osakeperusteiset maksut					1,8		1,8		1,8
Omien osakkeiden hankinta					-24,4		-24,4		-24,4
Osingonjako						-221,8	-221,8	-3,9	-225,7
Osakepääoman korotus							0,0	0,7	0,7
Muut muutokset		0,0	0,0			7,7	7,6	0,2	7,8
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		0,0	0,0		-22,6	-214,2	-236,8	-3,0	-239,9
<b>Laajan tuloksen erät</b>									
Tilikauden tulos, jatkuvat toiminnot						214,0	214,0	18,5	232,4
Tilikauden tulos, lopetetut toiminnot						-55,9	-55,9		-55,9
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						-2,3	-2,3		-2,3
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			-8,7			0,1	-8,6	-1,4	-10,1
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				2,6			2,6		2,6
Muut erät						-0,1	-0,1		-0,1
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot					-0,5	0,4	-0,1		-0,1
Laajan tuloksen erät, lopetetut toiminnot			35,1				35,1		35,1
Tilikauden laaja tulos yhteensä			26,4	2,1		156,1	184,5	17,0	201,5
<b>Oma pääoma 31.12.2018</b>	<b>197,3</b>	<b>464,7</b>	<b>-23,7</b>	<b>1,7</b>	<b>-36,9</b>	<b>1 311,0</b>	<b>1 914,0</b>	<b>107,0</b>	<b>2 021,1</b>

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitetiedossa 4.2, muista laajan tuloksen eristä liitetiedossa 5.6 ja osakepalkkiojärjestelmistä liitetiedossa 5.4.

## Konsernitilinpäätöksen liitetiedot

# 1. YLEISET LAADINTAPERIAATTEET

### TÄSSÄ OSIOSSA

1.1 Yrityksen perustiedot	46
1.2 Laatimisperusta	46
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset	47
1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa	48
1.5 Konsolidointiperiaatteet	48
1.6 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset	50

Laadintaperiaatteet löytyvät kunkin liitetiedon kohdalta osioista 2–5.

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot on ryhmitelty osioihin niiden aiheen mukaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Yleinen tilinpäätöksen laadintaperusta on kerrottu osana tilinpäätöksen laadintaperiaatteita, kun taas sellaiset laadintaperiaatteet, jotka liittyvät läheisesti johonkin tiettyyn liitetietoon, on esitetty osana kyseistä liitetietoa. Jokaisen osa-alueen liitetiedot sisältävät olennaisen taloudellisen informaation, laatimisperiaatteet sekä keskeiset arviot ja harkintaan perustuvat ratkaisut.

### 1.1 Yrityksen perustiedot

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyritys. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Puolassa sekä Valko-Venäjällä.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavara-kauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:ltä osoitteesta Työpajankatu 12, Helsinki, sekä internet-osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Keskon hallitus on 4.2.2020 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

### 1.2 Laatimisperusta

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2019 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksessä ei ole sovellettu vapaaehtoisesti tilinpäätösstandardeja ennen niiden voimaantuloa. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot sisältävät myös suomalaisen kirjanpito- ja yhteisöläinsäädännön mukaisia vaatimuksia.



Konserni on ottanut käyttöön 1.1.2019 voimaan astuneen uuden standardin IFRS 16 Vuokrasopimukset. Konserni otti standardin käyttöön takautuvasti soveltaen, jolloin siirtymähetken 1.1.2018 vaikutukset on laskettu siten kuin standardi olisi ollut aina voimassa. IFRS 16 -standardin käyttöönoton johdosta konsernin avavaa tase 1.1.2018 sekä vertailukauden 2018 tuloslaskelma, tase, rahavirta, laskelma konsernin oman pääoman muutoksista ja liitetiedot on oikaistu. Standardin käyttöönoton vaikutuksista on kerrottu liitetiedossa 1.6. Tilikaudella 2018 konserni otti käyttöön 1.1.2018 voimaan astuneet uudet standardit IFRS 9 Rahoitusinstrumentit ja IFRS 15 Myyntituotot asiakassopimuksista sekä muutokset standardiin IFRS 2 Osakeperusteiset maksut.

Konsernitilinpäätös esitetään miljoonina euroina ja se on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun ottamatta jäljempänä mainittuja, standardien edellyttämällä tavalla käypään arvoon arvostettuja eriä.

### 1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määriin. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja olettamuksista. Merkittävimmät tilanteet, joissa arvioita on käytetty, on kuvattu alla.

Tehtyjä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja arvioidaan jatkuvasti, ja ne perustuvat aikaisempaan kokemukseen ja muihin tekijöihin, kuten tulevaisuuden tapahtumia koskeviin odotuksiin, joiden uskotaan olevan olosuhteet huomioon ottaen kohtuullisia.

#### Hankittujen varojen ja velkojen arvostus

Liiketoimintojen yhdistämisissä hankitut varat ja velat arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Hankittujen varojen ja velkojen kohdistuksen perusteena olevat käyvät arvot määritetään mahdollisuuksien mukaan saatavilla olevien markkina-arvojen mukaisesti. Jos markkina-arvoja ei ole saatavilla, arvostus perustuu omaisuuserän arvioituun tulontuottamiskykyyn ja sen tulevaan käyttötarkoitukseen Keskon liiketoiminnassa. Erityisesti

aineettomien hyödykkeiden arvostaminen perustuu tulevien kassavirtojen nykyarvoihin ja edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista sekä omaisuuserien käytöstä.

#### Arvon alentumistestaus

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirtojen perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. (Liitetieto 3.4)

#### Työsuhde-etuudet

Konsernilla on sekä maksu- että etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Työsuhde-etuuksiin liittyvien erien laskennassa käytetään useita harkintaa vaativia tekijöitä. IAS 19 mukainen etuus pohjainen eläkelaskenta perustuu mm. seuraaviin johdon arvioita vaativiin tekijöihin (Liitetieto 3.9):

- tilikauden eläkekulun, eläkevelvoitteen ja nettorahoitusmenon laskemisessa käytettävä diskonttauskorko
- tuleva palkkatasokehitys
- henkilöstön palvelusajan pituus.

Muutokset näissä olettamissa voivat merkittävästi vaikuttaa eläkevastuun ja tulevien eläkekulujen määriin. Lisäksi merkittävä osa eläkejärjestelyjen varoista on sijoitettu kiinteistöihin ja osakkeisiin, joiden arvomuutokset vaikuttavat taseen eläkesaamisen määrään.

#### Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttia ja kiertonopeutta sekä nettorealisoituarvon mahdollista pienentymistä alle hankintameno ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

### Myyntisaamiset

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä eräänntyneiden saamisten arvostamisessa. Mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukyvyssä voivat aiheuttaa muutoksia myyntisaamisten arvostukseen tulevina kausina.

### Varaukset

Varausten kirjausedellytysten olemassa olosta päätettäessä ja varausten määrää määritettäessä joudutaan käyttämään arvioita veloitteen olemassaolosta ja määrästä. Arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvan veloitteen määrän ja olemassaolon osalta.

### Vuokrasopimukset

Vuokrasopimusten taseeseen kirjaamisessa joudutaan tekemään arvioita sopimusten pituudesta ja jatko-optioiden käyttämisestä sekä käytettävästä diskonttauskorosta. Tehdyt arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvista vuokrasopimusten ehdoista.

## 1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa

Konsernin johto tekee harkintaan perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat tilinpäätöksessä laatimisperiaatteiden valintaa ja niiden soveltamista. Johto on käyttänyt harkintaa tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden soveltamisessa mm. saamisten arvostuksessa, uudelleenjärjestelyvarausten määrittelyssä ja vuokrasopimusten perusteella taseeseen kirjattavien varojen ja velkojen arvostamisessa.

## 1.5 Konsolidointiperiaatteet

### Tytäryhtiöt

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryhtiön äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan altistumista sijoituskohteen muuttuvalle tuotolle tai sitä, että sijoittaja on oikeutettu kohteen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä sijoituskohdetta koskevaa valtaansa. Hankitut tytäryhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä ajankohdasta lähtien, jona

konserni on saanut määräysvallan ja siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntyminen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen määräysvaltaan oikeuttavat instrumentit ovat toteutettavissa tarkasteluaikana. Tytäryhtiöt on lueteltu liitteessä 5.2.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelmassa ja määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eränään taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

### Osakkuusyrietykset

Osakkuusyrietyksiä ovat yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen tai sopimukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyrietysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrietyksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrietyksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyritysten välillä eliminoidaan konsernin omistususuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Osakkuusyrityksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyrityssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

### Yhteisjärjestelyt

Yhteisjärjestelyt ovat järjestelyitä, joissa kahdella tai useammalla osapuolella on yhteinen, sopimukseen perustuva määräysvalta. Yhteinen määräysvalta vallitsee vain silloin, kun merkityksellisiä toimintoja koskevat päätökset edellyttävät määräysvallan jakavien osapuolten yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyritys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen. Yhteisyrityksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus yhteisyritysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus yhteisyrityksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus yhteisyrityksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja yhteisyritysten välillä eliminoidaan konsernin omistususuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Yhteisyrityksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Yhteisyrityssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

### Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisinä toimintoina omistususuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista.

Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 5.2.

### Ulkomaan rahan määräiset erät

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittäm valuutta. Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrityksen toimintaympäristön valuutassa.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräisistä liiketapahtumista sekä saamisista ja veloista syntyneet kurssivoitot ja -tappiot on kirjattu tuloslaskelmaan lukuun ottamatta kurssieroja sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön tai niitä lainojen kurssimuutoksia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot kirjataan omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. Kurssierot kirjataan tuloslaskelmaan, kun kyseisestä yksiköstä tai ulkomaisen nettosijoituksen suojauksesta luovutaan. Konsernilla ei ole lainoja, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikevoiton yläpuolelle. Rahoituksellisia tapahtumia suojaavien valuuttatermiinien ja -optioiden sekä valuuttamääräisten lainojen kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskikurssiin ja taseet tilinpäätöspäivän kurssiin. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero, euroalueen ulkopuolisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot, osana nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön käsiteltyjen monetaaristen erien kurssimuutokset sekä nettosijoitusten suojaustulos kirjataan omaan pääomaan ja muutokset esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Tytäryrityksen myynnin yhteydessä muuntoerot kirjataan tuloslaskelmaan osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntynyt liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen hankinnan yhteydessä tehtyjen varojen ja velkojen käyvän arvon oikaisu on käsitelty kyseisten ulkomaisten yksiköiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin.

## 1.6 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä uusien ja uudistettujen standardien vaikutukset

### IFRS 16 Vuokrasopimukset

Konserni on ottanut käyttöön 1.1.2019 voimaan astuneen uuden standardin IFRS 16 Vuokrasopimukset. Konserni otti IFRS 16 -standardin käyttöön takautuvasti soveltaen, jolloin siirtymähetken 1.1.2018 vaikutukset on laskettu siten kuin standardi olisi ollut aina voimassa. IFRS 16 -standardin käyttöönoton johdosta konsernin avava tase 1.1.2018 sekä vertailukauden 2018 tuloslaskelma, tase, rahavirta, laskelma konsernin oman pääoman muutoksista ja liitetiedot on oikaistu.

Kesko-konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kiinteistöjä, koneita ja laitteita kaikissa toimintamaissa. Pääosasta näitä vuokrasopimuksia kirjataan taseeseen vuokrasopimuksen alkaessa tulevien vuokrien nykyarvoa vastaava vara ja velka IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin mukaisesti. Takautuvassa käyttöönotossa tulevien vuokrien nykyarvon laskemisessa käytetty korkokanta määritettiin vuokrasopimuksen alkamishetkelle ja vuokrat diskontattiin kunkin vuokrasopimuksen alkamispäivästä lähtien. IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardi sisältää alle 12 kuukauden vuokrasopimuksia ja arvoltaan vähäisiä omaisuususeriä koskevat helpotukset, jotka konserni otti käyttöön. Kesko toimii myös kiinteistöjen vuokraajana. Uudessa IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardissa vuokralleantajan raportointi säilyy ennallaan.

Uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin käyttöönotolla oli merkittävä vaikutus konsernin tuloslaskelmaan ja konsernitaseeseen. Avaavan konsernitaseen 1.1.2018 varoja kasvatti vuokrasopimusten käyttöoikeusomaisuuserän määrä 1 996,0 milj. euroa. Konsernitaseen korollinen velka kasvoi 1.1.2018 avaavassa taseessa tulevien vuokrien nykyarvoa vastaavalla leasingvelan määrällä 2 213,7 milj. euroa. Siirtymähetkelle

1.1.2018 syntyi -175,2 milj. euron oman pääoman vaikutus, kun taseeseen kirjattujen varojen ja velkojen arvot olivat standardin takautuvasta käyttöönotosta johtuen eri suuruiset siirtymähetkellä. IFRS 16 -standardin käyttöönotto kasvatti tilikauden 2018 konsernituloslaskelman liikevoittoa, kun tuloslaskelmaan aiemmin kirjattu vuokratulo korvattiin käyttöoikeusomaisuuserän poistoilla. Konsernituloslaskelman rahoituseriin kirjatut leasingvelan korkokulut kasvattivat rahoituskuluja. Lisäksi tuloveroihin kirjattiin laskennallisen veron muutos. Siirtyminen uuden vuokrasopimusstandardin käyttöön vaikutti konsernin rahavirrassa liiketoiminnan rahavirtaan ja rahoituksen rahavirtaan, kun toteutuneet vuokrien maksut kohdistetaan rahoituskulua vastaavalta osuudelta liiketoiminnan rahavirtaan ja velan lyhennyistä vastaavalta osuudelta rahoituksen rahavirtaan. Kokonaisuutena konsernin rahavirta ei muuttunut, vaan kyse on rahavirtalaskelman eri osien välisestä esitystavan muutoksesta.

Seuraavassa on esitetty IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin käyttöönoton vaikutukset avaavaan taseeseen 1.1.2018 sekä vertailukauden 2018 tuloslaskelmaan ja taseeseen.

## Konsernitase 1.1.2018

Milj. €	Liite	Avaava tase 1.1.2018	IFRS 16 vaikutus	Avaava tase 1.1.2018 oikaistu
<b>VARAT</b>				
Pitkäaikaiset varat				
Aineelliset hyödykkeet		1 293,1		1 293,1
Aineettomat hyödykkeet		376,2		376,2
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.5	-	1 996,0	1 996,0
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä		117,4		117,4
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		23,1		23,1
Pitkäaikaiset saamiset		65,4		65,4
Laskennalliset verosaamiset	5.5	5,6	2,9	8,5
Eläkesaamiset		207,5		207,5
<b>Yhteensä</b>		<b>2 088,3</b>	<b>1 998,9</b>	<b>4 087,2</b>
Lyhytaikaiset varat				
Vaihto-omaisuus		938,6		938,6
Korolliset saamiset		1,5		1,5
Myyntisaamiset		834,0		834,0
Tuloverosaamiset		11,1		11,1
Muut korottomat saamiset		196,4		196,4
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		181,3		181,3
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat		46,4		46,4
Rahavarat		170,2		170,2
<b>Yhteensä</b>		<b>2 379,5</b>		<b>2 379,5</b>
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		1,8		1,8
<b>Varat yhteensä</b>		<b>4 469,6</b>	<b>1 998,9</b>	<b>6 468,5</b>

Milj. €	Liite	Avaava tase 1.1.2018	IFRS 16 vaikutus	Avaava tase 1.1.2018 oikaistu
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>				
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma				
Osakepääoma		197,3		197,3
Ylikurssirahasto		197,8		197,8
Muut rahastot		266,9		266,9
Muuntoerot		-50,1		-50,1
Arvonmuutosrahasto		-0,4		-0,4
Kertyneet voittovarot		1 524,4	-169,5	1 354,8
		2 135,9	-169,5	1 966,4
Määräysvallattomien omistajien osuus	5.1	98,7	-5,7	93,0
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>2 234,6</b>	<b>-175,2</b>	<b>2 059,4</b>
Pitkäaikaiset velat				
Korolliset velat		129,3		129,3
Leasingvelat	4.6	-	1 922,5	1 922,5
Korottomat pitkäaikaiset velat		31,4		31,4
Laskennalliset verovelat	5.5	51,6	-39,7	11,9
Eläkevelvoitteet		0,4		0,4
Varaukset		25,1		25,1
<b>Yhteensä</b>		<b>237,8</b>	<b>1 882,8</b>	<b>2 120,6</b>
Lyhytaikaiset velat				
Korolliset velat		404,6		404,6
Leasingvelat	4.6	-	291,2	291,2
Ostovelat		1 023,7		1 023,7
Muut korottomat velat		224,2		224,2
Tuloverovelat		5,6		5,6
Siirtovelat	4.3 4.5	307,4	7,7	315,1
Varaukset	3.11	31,6	-7,6	24,0
<b>Yhteensä</b>		<b>1 997,1</b>	<b>291,3</b>	<b>2 288,4</b>
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat		0,1		0,1
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>4 469,6</b>	<b>1 998,9</b>	<b>6 468,5</b>

## Konsernin tuloslaskelma 1.1.–31.12.2018

Milj. €		1.1.–31.12. 2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	1.1.–31.12. 2018, oikaistu
<b>Jatkuvat toiminnot</b>				
<b>Liikevaihto</b>		<b>10 382,8</b>		<b>10 382,8</b>
Myytyjen suoritteiden hankintameno		-8 989,5		-8 989,5
<b>Bruttokate</b>		<b>1 393,2</b>		<b>1 393,2</b>
Liiketoiminnan muut tuotot		789,8		789,8
Henkilöstökulut		-694,1		-694,1
Poistot ja arvonalentumiset	3.5	-146,9	-315,5	-462,3
Liiketoiminnan muut kulut	2.4	-1 034,2	411,8	-622,3
<b>Liikevoitto</b>		<b>307,9</b>	<b>96,3</b>	<b>404,3</b>
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot		14,1		14,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4.4	-12,4	-98,6	-111,0
Valuuttakurssierot		-2,8		-2,8
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	4.4	-1,1	-98,6	-99,7
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista		-10,1		-10,1
<b>Tulos ennen veroja</b>		<b>296,8</b>	<b>-2,3</b>	<b>294,5</b>
Tuloverot	2.6	-61,9	-0,1	-62,1
<b>Tilikauden tulos, jatkuvat toiminnot</b>		<b>234,8</b>	<b>-2,4</b>	<b>232,4</b>
<b>Lopetetut toiminnot</b>				
Tilikauden tulos lopetetuista toiminnoista		-55,9		-55,9
<b>Tilikauden tulos</b>		<b>178,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>176,5</b>
<b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>				
Emoyhtiön omistajille		159,9	-1,8	158,0
Määräysvallattomille omistajille		19,0	-0,5	18,5
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>				
Laimentamaton ja laimennettu, jatkuvat toiminnot, €	2.7	2,18	-0,02	2,16
Laimentamaton ja laimennettu, lopetetut toiminnot, €	2.7	-0,56		-0,56
Laimentamaton ja laimennettu, konserni yhteensä, €	2.7	1,61	-0,02	1,59

## Konsernin laaja tuloslaskelma 1.1.–31.12.2018

Milj. €		1.1.–31.12. 2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	1.1.–31.12. 2018, oikaistu
<b>Konsernin tilikauden tulos</b>		<b>178,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>176,5</b>
<b>Jatkuvat toiminnot</b>				
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>				
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot		-1,9		-1,9
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>				
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	5.6	-10,4	0,3	-10,1
Rahavirran suojauksen arvonmuutos		2,1		2,1
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos		-		-
Muut erät		-0,1		-0,1
<b>Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>		<b>168,5</b>	<b>-2,1</b>	<b>166,5</b>
Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä, lopetetut toiminnot		35,1		35,1
<b>Tilikauden laaja tulos, konserni yhteensä</b>		<b>203,6</b>	<b>-2,1</b>	<b>201,5</b>
<b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>				
Emoyhtiön omistajille		186,1	-1,5	184,5
Määräysvallattomille omistajille		17,6	-0,5	17,0

## Konsernitase 31.12.2018

Milj. €	Liite	Tase 31.12.2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	Tase 31.12.2018, oikaistu
<b>VARAT</b>				
Pitkäaikaiset varat				
Aineelliset hyödykkeet		1 191,1		1 191,1
Aineettomat hyödykkeet		492,1		492,1
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.5	5,3	2 057,0	2 062,2
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä		123,5		123,5
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	4.3 4.5	20,8	2,8	23,6
Pitkäaikaiset saamiset		65,7		65,7
Laskennalliset verosaamiset		5,3		5,3
Eläkesaamiset		148,0		148,0
<b>Yhteensä</b>		<b>2 051,7</b>	<b>2 059,8</b>	<b>4 111,5</b>
Lyhytaikaiset varat				
Vaihto-omaisuus		913,0		913,0
Korolliset saamiset		2,7		2,7
Myyntisaamiset		820,3		820,3
Tuloverosaamiset		0,1		0,1
Muut korottomat saamiset		194,4		194,4
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		50,9		50,9
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat		59,1		59,1
Rahavarat		139,2		139,2
<b>Yhteensä</b>		<b>2 179,7</b>		<b>2 179,7</b>
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	3.8	71,5	4,1	75,6
<b>Varat yhteensä</b>		<b>4 302,9</b>	<b>2 063,9</b>	<b>6 366,8</b>

Milj. €	Liite	Tase 31.12.2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	Tase 31.12.2018, oikaistu
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>				
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma				
Osakepääoma		197,3		197,3
Ylikurssirahasto		197,8		197,8
Muut rahastot		266,9		266,9
Muuntoerot	4.2	-24,0	0,3	-23,7
Arvonmuutosrahasto		1,7		1,7
Kertyneet voittovarot		1 445,4	-171,3	1 274,1
		2 085,1	-171,0	1 914,1
Määräysvallattomien omistajien osuus	5.1	113,2	-6,2	107,0
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>2 198,3</b>	<b>-177,3</b>	<b>2 021,1</b>
<b>Pitkäaikaiset velat</b>				
Korolliset velat		177,8		177,8
Leasingvelat	4.6	-	1 979,6	1 979,6
Korottomat pitkäaikaiset velat		29,4		29,4
Laskennalliset verovelat	4.3 4.5	44,9	-39,6	5,4
Eläkevelvoitteet		0,4		0,4
Varaukset	3.11	27,1	-3,5	23,6
<b>Yhteensä</b>		<b>279,6</b>	<b>1 936,6</b>	<b>2 216,2</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>				
Lyhytaikaiset korolliset velat		233,4		233,4
Leasingvelat	4.6	-	309,5	309,5
Ostovelat		982,7		982,7
Muut korottomat velat		197,8		197,8
Tuloverovelat		16,5		16,5
Siirtovelat	4.3 4.5	353,9	1,2	355,0
Varaukset	3.11	25,2	-6,0	19,2
<b>Yhteensä</b>		<b>1 809,6</b>	<b>304,6</b>	<b>2 114,2</b>
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	3.8	15,4		15,4
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>4 302,9</b>	<b>2 063,9</b>	<b>6 366,8</b>

## Konsernin rahavirtalaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12. 2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	1.1.-31.12. 2018 Oikaistu
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>				
Tulos ennen veroja		296,8	-2,3	294,5
Oikaisut				
Suunnitelman mukaiset poistot		138,7		138,7
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset		4,8	315,5	320,3
Rahoitustuotot ja -kulut		1,1		1,1
Korkokulut leasingveloista			98,6	98,6
Muut oikaisut	2.8	55,9	-1,8	54,0
		200,5	412,2	612,7
<b>Käyttöpääoman muutos</b>				
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/ vähennys (+)		46,7		46,7
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)		-33,9		-33,9
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/ vähennys (-)		-24,5		-24,5
		-11,7		-11,7
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-14,1		-14,1
Maksetut korot leasingveloista			-98,6	-98,6
Saadut korot		15,6		15,6
Saadut osingot		0,7		0,7
Maksetut verot		-50,5		-50,5
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>437,1</b>	<b>311,3</b>	<b>748,4</b>
Liiketoiminnan nettorahavirta, lopetetut toiminnot	2.8	-23,2		-23,2
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>413,8</b>	<b>311,3</b>	<b>725,2</b>
<b>Investointien rahavirta</b>				
Investoinnit tytäryhtiöosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla		-164,7		-164,7
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin		-9,2		-9,2
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin		-224,1		-224,1
Liiketoimintojen myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla		-		-

Milj. €	Liite	1.1.-31.12. 2018, julkaistu	IFRS 16 vaikutus	1.1.-31.12. 2018 Oikaistu
<b>Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävien sijoitusten luovutustulot</b>				
		7,5		7,5
<b>Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot</b>				
		18,7		18,7
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavien rahoitusvarojen luovutustulot</b>				
		0,0		0,0
<b>Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys (-)/vähennys (+)</b>				
		-1,5		-1,5
<b>Investointien nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>-373,3</b>		<b>-373,3</b>
Investointien nettorahavirta, lopetetut toiminnot	3.8	164,3		164,3
<b>Investointien nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-209,0</b>		<b>-209,0</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>				
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	2.8	-97,6		-97,6
Leasingvelkojen lisäys (+)/vähennys (-)	2.8	-4,3	-311,4	-315,6
Korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	2.8	0,1		0,1
Maksetut osingot		-225,4		-225,4
Omien osakkeiden hankinta	4.2	-24,4		-24,4
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/ vähennys (+)		116,5		116,5
Muut erät		0,8		0,8
<b>Rahoituksen nettorahavirta, jatkuvat toiminnot</b>		<b>-234,3</b>	<b>-311,4</b>	<b>-545,7</b>
Rahoituksen nettorahavirta, lopetetut toiminnot		-		-
<b>Rahoituksen nettorahavirta, yhteensä</b>		<b>-234,3</b>	<b>-311,4</b>	<b>-545,7</b>
<b>Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos</b>				
		-29,5		-29,5
Rahavarat 1.1., jatkuvat toiminnot	2.8	163,7		163,7
Rahavarat 1.1., lopetetut toiminnot	2.8	6,5		6,5
Muuntoero-oikaisu ja arvonmuutos	2.8	-1,1		-1,1
<b>Rahavarat 31.12., jatkuvat toiminnot</b>	<b>2.8</b>	<b>139,2</b>		<b>139,2</b>
<b>Rahavarat 31.12., lopetetut toiminnot</b>	<b>2.8</b>	<b>0,4</b>		<b>0,4</b>



## IFRIC-tulkinnat sekä uudet ja uudistetut standardit

### Tulkinta IFRIC 23 Tuloverokäsittelyjä koskeva epävarmuus

1.1.2019 voimaan astuneessa tulkinnassa selitetään laskennallisten ja kauden verotettavaan tuloon perustuvien verosaamisten ja -velkojen kirjaamista ja arvostamista, kun verokäsittelyssä on epävarmuutta, ja annetaan yksityiskohtaisia ohjeita oikeasta tilinpäätöskäsittelystä.

### Vuosittaiset parannukset IFRS -standardeihin

Seuraavat parannukset IFRS-standardeihin astuivat voimaan 1.1.2019

- IFRS 3 Liiketoimintojen yhdistäminen – selvennettiin, että määräysvallan saaminen liiketoiminnassa, joka on yhteinen toiminto, on vaiheittain toteutunut liiketoimintojen yhdistäminen
- IFRS 11 Yhteisjärjestelyt – selvennettiin, että jos osapuoli saa määräysvallan liiketoiminnassa, joka on yhteinen toiminto, sen ei pidä arvostaa aiemmin omistamaansa osuutta uudelleen.
- IAS 12 Tuloverot – selvennettiin, että omaksi pääomaksi luokitelluista rahoitusinstrumenteista maksettavien osinkojen tuloverovaikutukset on kirjattava samalla perusteella kuin jaettavan voiton kerryttäneet liiketoimet tai tapahtumat
- IAS 23 Vieraan pääoman menot – selvennettiin, että jos tietty laina on edelleen maksamatta, kun siihen liittyvä ehdot täyttävä omaisuuserä on valmis sille aiottua käyttöä tai myyntiä varten, lainasta tulee osa yrityksen yleisiä lainoja.

### Järjestelyn muuttaminen tai supistaminen tai velvoitteen täyttäminen – muutokset IAS 19:ään

IAS 19:ään Työsuhde-etuudet tehdyillä muutoksilla selvennetään etuus pohjaisen järjestelyn muuttamisen ja supistamisen ja velvoitteen täyttämisen kirjanpitokäsittelyä. Muutos sisältää tarkennuksia työsuorituksen perustuva menon ja nettokoron määrittämiseen jäljellä olevalle tilikaudelle muuttamisen tai supistamisen tai velvoitteen täyttämisen jälkeen.

Edellä mainituilla tulkinnoilla, vuosittaisilla parannuksilla tai muutoksella IAS 19 Työsuhde-etuudet -standardiin ei ole merkittävää vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

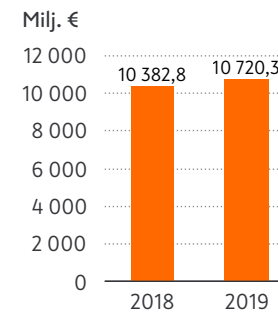
1.1.2020 tai sen jälkeen voimaan astuvilla uusilla standardeilla ei arvioida olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

## 2. TALOUDELLINEN TULOS

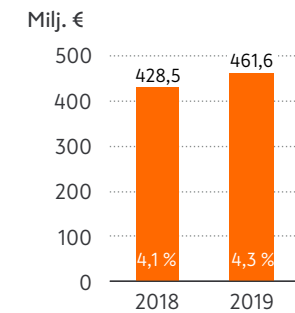
### TÄSSÄ OSIOSSA

2.1 Keskon toimialat	57
2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	64
2.3 Liiketoiminnan muut tuotot	67
2.4 Liiketoiminnan kulut	67
2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot	69
2.6 Tuloverot	69
2.7 Osakekohtainen tulos	70
2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot	70

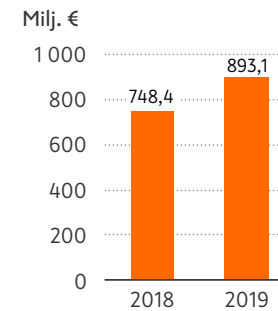
### Liikevaihto, jatkuvat toiminnot



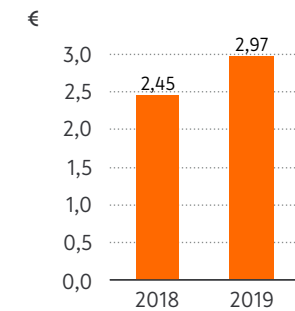
### Vertailukelpoinen liikevoitto, jatkuvat toiminnot



### Liiketoiminnan rahavirta, jatkuvat toiminnot



### Vertailukelpoinen tulos/osake, jatkuvat toiminnot



■ Laimentamaton

## 2.1 Keskon toimialat

### Laadintaperiaatteet

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat päivittäistavara-kauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Toimialainformaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimialoille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu päivittäistavara-kaupasta, rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sekä autokaupasta. Toimialojen välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä arvioi toimialojen tulosta liikevoiton, vertailukelpoisen liikevoiton ja vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton perusteella. Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu toimialoille. Konsernissa luokitellaan vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset ja merkittävät vuokrasopimusten muutoksiin liittyvät tulosvaikutteiset erät on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta toimialoille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset sekä realisoituneet voitot ja tappiot raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat toimialojen valuuttariskiä.

Toimialan sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa toimialoille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, vuokrasopimuksista johtuvat käyttöoikeusomaisuuserät, osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muut sijoitukset, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden,

myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, korolliset saamiset sekä myytävänä oleviksi luokitellut omaisuuserät. Sidotun pääoman velat sisältävät ostovelat, osuuden muista korottomista veloista ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu toimialoille.

Sidottuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun ottamatta, rahavarat eivätkä korolliset velat.

### Tuloutusperiaatteet

Liikevaihtoon luetaan tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Myynnin oikaisueriin kirjataan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvitykset osana myyntitapahtumaa. Vastaava myynti tuloutetaan, kun asiakashyvitykset käytetään tai niiden voimassaolo lakkaa. Sopimukseen perustuva velka merkitään taseeseen. Kanta-asiakashyvitykset vaikuttavat niiden toimialojen liikevaihtoon, jotka myöntävät Suomessa K-Plussa-kanta-asiakashyvityksiä ja harjoittavat vähittäiskauppatoimintaa.

Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille vähittäismyymälöille sekä harjoittaa omaa vähittäismyymälätoimintaa. Tuotot tavaroiden ja palveluiden myynnistä tuloutetaan, kun asiakas saa määräysvallan tavaraan tai palveluun. Asiakas saa määräysvallan, kun se pystyy ohjaamaan tavaran tai palvelun käyttöä ja saamaan siihen liittyvän hyödyn. Pääsääntöisesti tavaroiden myynti on tuloutettavissa tavaran luovutushetkellä. Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu suoritetaan. Myynti kauppiaille ja muille jälleenmyymälöille on laskutusmyyntiä. Vähittäismyynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

## Keskon liiketoimintamallit

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Kauppiasliiketoiminnan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2019 oli 45 % (46 %). Yritysasiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa liiketoimintaa. Yritysasiakaskaupan osuus konsernin liikevaihdosta vuonna 2019 oli 37 % (36 %). Keskon oman vähittäiskaupan osuus konsernin liikevaihdosta oli 18 % (18 %).

## Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan sekä käyttötavaroiden vähittäiskaupan Suomessa. Keskon päivittäistavarakauppa harjoittaa liiketoimintaa K-kauppias-liiketoimintamallilla. Suomessa on noin 1 200 K-kauppiaan operoimaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K. Kespro on foodservice-palvelujen tarjoaja ja tukkukauppa Suomessa. K-Citymarketin käyttötavarakauppa toimii käyttötavaroiden vähittäismyyjänä Suomessa.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaupassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Rautakaupassa Kesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista ja kauppapaikkaverkostosta kaikissa toimintamaissa sekä kauppiasresursseista Suomessa, jossa toimitaan kauppiasliiketoimintamallilla. Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä. Vähittäiskauppaketjut ovat K-Rauta (Suomi, Ruotsi ja Viro), K-Bygg (Ruotsi), Byggnakker (Norja), K-Senukai (Latvia ja Liettua) ja OMA (Valko-Venäjä). Rautakaupat palvelevat sekä kuluttajia että ammattirakentajia. Ruotsalainen rautakauppa konserni Fresks siirtyi konsernin omistukseen 17.5.2019. Kesäkuusta 2019 alkaen K-Bygg-nimellä asiakkaita palveleva Fresks vahvistaa Keskon asemaa Ruotsissa erityisesti

ammattirakentajien segmentissä. Onninen on Itämeren alueen ja Skandinavian johtavia LVI- ja sähkötuotteiden ja -palveluiden tarjoajia. Yritysasiakaskauppaan erikoistuneella konsernilla on noin 130 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialaan sisältyvään erikoiskauppaan kuuluu konekauppa Baltiassa sekä vapaa-ajankauppa Suomessa. Vapaa-ajankauppaan kuuluvat Intersport, Budget Sport ja Athlete's Foot sekä Kookenkä. Konekesko Oy:n Suomen maatalouskoneliiketoiminta myytiin 1.8.2019 Danish Agro -konsernille. Kesko on ilmoittanut myyvänsä myös jäljellä olevan osuuden Baltian konekaupan tytäryhtiöistä Danish Agro -konsernille.

Vuonna 2018 lopetettu Venäjän rautakauppaliiketoiminta raportoidaan konsernitilinpäätöksessä lopetettuna toimintona eikä se sisälly tilinpäätöksessä konsernin jatkuvien toimintojen tai rakentamisen ja talotekniikan kaupan tilikauden tai vertailukauden lukuihin. Tilikauden aikana venäläisten tytäryhtiöiden purku saatettiin päätökseen.

## Autokauppa

Autokauppa käsittää K-Auton, K-Caaran ja AutoCarreran liiketoiminnot. Autokauppa toimii Volkswagen-, Audi-, Seat- ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen- ja MAN-hyötyautojen maahantuojana ja markkinoijana Suomessa. K-Auto harjoittaa myös autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa vähittäiskauppaliikkeissään. 1.3.2019 K Caara Oy toteutti Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen oston Forssassa ja Huittisissa sekä LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston Kotkassa, Kouvolassa ja Lappeenrannassa. 1.7.2019 K Caara Oy toteutti Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston.

## Yhteiset toiminnot

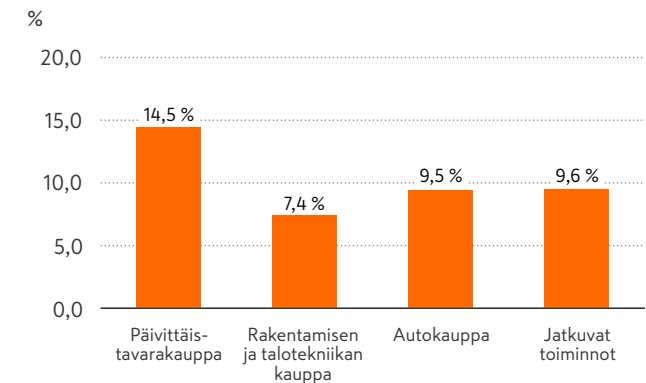
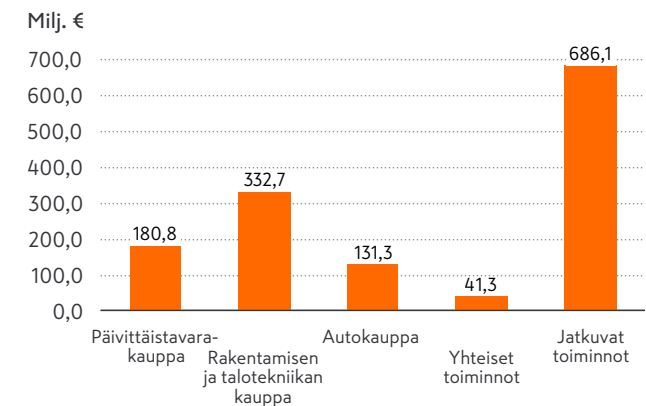
Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

## Keskon toimialat 2019

## Tulos, jatkuvat toiminnot

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	5 531,2	4 331,1	863,9	25,3	10 751,5
josta sisäistä	-10,2	0,6	-3,4	-18,3	-31,2
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>5 521,0</b>	<b>4 331,8</b>	<b>860,4</b>	<b>7,1</b>	<b>10 720,3</b>
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	3,2	2,1	-11,6	(..)	1,4
Liikevaihdon kehitys, %	2,7	5,6	-3,3	(..)	3,3
Toimialan muut tuotot	654,9	146,5	8,0	15,9	825,3
josta sisäistä	-0,9	-0,6	0,0	-0,7	-2,2
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>654,0</b>	<b>145,8</b>	<b>8,0</b>	<b>15,2</b>	<b>823,1</b>
Poistot	-73,3	-36,3	-18,9	-33,0	-161,5
Arvon alentumiset	0,0	0,0	-	-	0,0
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvon alentumiset	-197,2	-116,0	-7,0	-4,9	-325,0
<b>Liikevoitto</b>	<b>334,6</b>	<b>127,6</b>	<b>25,5</b>	<b>-39,9</b>	<b>447,8</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	6,7	-15,3	-1,2	-4,0	-13,8
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>327,9</b>	<b>142,8</b>	<b>26,8</b>	<b>-35,9</b>	<b>461,6</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-91,4
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					46,8
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>403,3</b>

(..) muutos yli 100 %

Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto  
toimialoittain, jatkuvat toiminnot 2019Investoinnit toimialoittain,  
jatkuvat toiminnot 2019

## Varat ja velat

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentami- sen ja talo- tekniikan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	1 079,8	800,4	193,9	100,0	-1,6	2 172,6
Käyttöoikeusomaisuuserät	1 334,5	711,5	71,7	73,6		2 191,3
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	7,6	9,1	0,0	62,3	-0,6	78,4
Eläkesaamiset	20,2	7,6		65,4		93,2
Vaihto-omaisuus	216,9	597,5	223,3			1 037,7
Myyntisaamiset	329,2	432,6	43,9	6,2	-7,2	804,7
Muut korottomat saamiset	53,8	132,6	15,1	34,0	-13,2	222,3
Korolliset saamiset	1,0	1,7		58,1	0,0	60,8
Myytäväenä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		61,5		0,5	-0,1	61,9
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>3 043,0</b>	<b>2 754,5</b>	<b>547,9</b>	<b>400,1</b>	<b>-22,8</b>	<b>6 722,7</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						7,6
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat						10,1
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat						36,5
Rahavarat						122,4
<b>Varat yhteensä</b>	<b>3 043,0</b>	<b>2 754,5</b>	<b>547,9</b>	<b>400,1</b>	<b>-22,8</b>	<b>6 899,3</b>

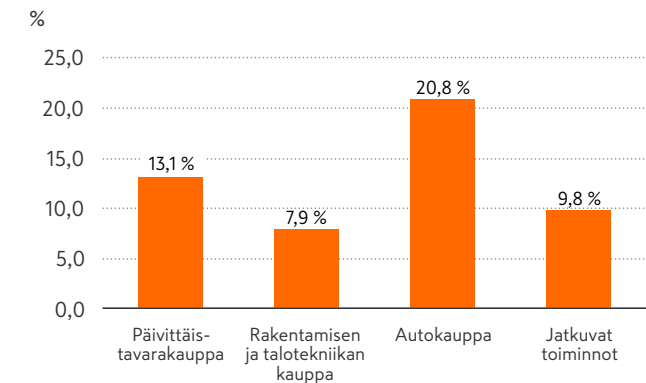
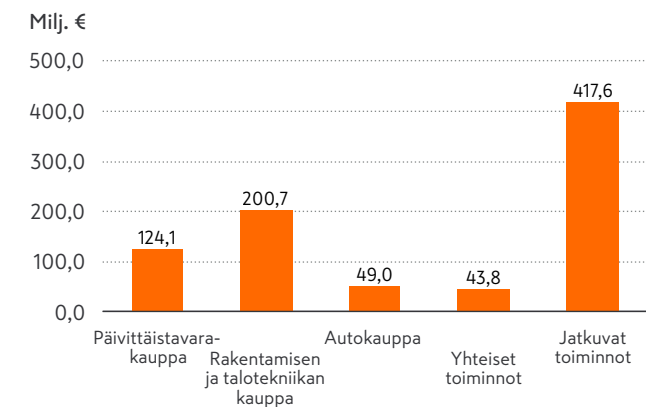
Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentami- sen ja talo- tekniikan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Ostovelat	502,4	486,3	25,6	19,1	-3,5	1 029,9
Muut korottomat velat	244,0	227,9	98,6	55,3	-16,9	608,9
Varaukset	3,1	1,3	30,6	1,2		36,1
Myytäväenä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat		10,9				10,9
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>749,5</b>	<b>726,3</b>	<b>154,8</b>	<b>75,6</b>	<b>-20,4</b>	<b>1 685,8</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						614,1
Leasingvelat						2 423,2
Muut korottomat velat						28,5
Laskennalliset verovelat						6,8
<b>Velat yhteensä</b>	<b>749,5</b>	<b>726,3</b>	<b>154,8</b>	<b>75,6</b>	<b>-20,4</b>	<b>4 758,5</b>
<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12., jatkuvat toiminnot</b>	<b>2 293,5</b>	<b>2 028,2</b>	<b>393,1</b>	<b>324,5</b>	<b>-2,3</b>	<b>5 036,9</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin, jatkuvat toiminnot</b>	<b>2 261,8</b>	<b>1 923,8</b>	<b>280,5</b>	<b>340,6</b>	<b>-3,4</b>	<b>4 803,3</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12., jatkuvat toiminnot</b>	<b>8 086</b>	<b>14 743</b>	<b>1 337</b>	<b>1 002</b>		<b>25 168</b>
<b>Henkilökunta keskimäärin, jatkuvat toiminnot</b>	<b>6 063</b>	<b>12 630</b>	<b>1 179</b>	<b>975</b>		<b>20 846</b>

## Keskon toimialat 2018

## Tulos, jatkuvat toiminnot

Milj. €	Päivittäistavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	5 385,7	4 102,6	893,1	27,9	10 409,3
josta sisäistä	-5,8	-0,1	-1,6	-19,0	-26,5
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>5 379,9</b>	<b>4 102,5</b>	<b>891,4</b>	<b>8,9</b>	<b>10 382,8</b>
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	5,1	2,7	-1,8	(..)	3,5
Liikevaihdon kehitys, %	2,0	-4,6	-1,8	(..)	-1,0
Toimialan muut tuotot	609,5	154,7	9,4	17,8	791,4
josta sisäistä	-0,8	-0,6		-0,2	-1,6
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>608,7</b>	<b>154,1</b>	<b>9,4</b>	<b>17,5</b>	<b>789,8</b>
Poistot	-67,0	-38,0	-12,2	-26,3	-143,5
Arvon alentumiset	0,0	-3,4	-	-	-3,4
Käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvon alentumiset	-200,7	-109,7	-3,2	-2,0	-315,5
<b>Liikevoitto</b>	<b>285,9</b>	<b>113,3</b>	<b>35,1</b>	<b>-30,0</b>	<b>404,3</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-8,7	-13,5	-0,1	-1,9	-24,2
<b>Vertailukelpoinen liikevoitto</b>	<b>294,5</b>	<b>126,8</b>	<b>35,2</b>	<b>-28,1</b>	<b>428,5</b>
Rahoitustuotot ja -kulut					-99,7
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					-10,1
<b>Tulos ennen veroja</b>					<b>294,5</b>

(..) muutos yli 100 %

Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto  
toimialoittain, jatkuvat toiminnot 2018Investoinnit toimialoittain,  
jatkuvat toiminnot 2018

## Varat ja velat

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentami- sen ja talo- tekniikan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	942,7	532,1	122,5	87,6	-1,6	1 683,2
Käyttöoikeusomaisuuserät	1 350,5	703,2	5,2	3,3		2 062,2
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	7,5	9,1	0,0	128,3	-0,6	144,3
Eläkesaamiset	29,5	10,8		107,7		148,0
Vaihto-omaisuus	219,4	542,0	151,5	0,0		913,0
Myyntisaamiset	341,8	435,3	43,7	5,3	-5,8	820,3
Muut korottomat saamiset	58,3	116,2	11,3	22,8	-11,3	197,3
Korolliset saamiset	0,3	0,1		65,2		65,6
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		64,8		0,5	-0,1	65,1
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>2 950,0</b>	<b>2 413,7</b>	<b>334,2</b>	<b>420,6</b>	<b>-19,4</b>	<b>6 099,1</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						8,1
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat						50,9
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat						90,8
Rahavarat						107,5
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät, lopetetut toiminnot						10,4
<b>Varat yhteensä</b>	<b>2 950,0</b>	<b>2 413,7</b>	<b>334,2</b>	<b>420,6</b>	<b>-19,4</b>	<b>6 366,8</b>

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentami- sen ja talo- tekniikan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Ostovelat	482,9	466,2	24,3	14,2	-4,8	982,7
Muut korottomat velat	235,5	205,2	78,8	62,5	-12,0	570,0
Varaukset	4,1	2,1	35,8	0,9		42,8
Myytävänä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat		14,9				14,9
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>722,4</b>	<b>688,3</b>	<b>138,9</b>	<b>77,6</b>	<b>-16,7</b>	<b>1 610,4</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						406,0
Leasingvelat						2 294,3
Muut korottomat velat						29,2
Laskennalliset verovelat						5,4
Myytävänä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat, lopetetut toiminnot						0,5
<b>Velat yhteensä</b>	<b>722,4</b>	<b>688,3</b>	<b>138,9</b>	<b>77,6</b>	<b>-16,7</b>	<b>4 345,8</b>
<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>	<b>2 227,6</b>	<b>1 725,4</b>	<b>195,3</b>	<b>343,1</b>	<b>-2,7</b>	<b>4 488,7</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>	<b>2 243,5</b>	<b>1 611,2</b>	<b>169,6</b>	<b>360,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>4 383,8</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>	<b>7 971</b>	<b>13 559</b>	<b>824</b>	<b>1 047</b>		<b>23 401</b>
<b>Henkilökunta keskimäärin</b>	<b>6 094</b>	<b>11 663</b>	<b>835</b>	<b>987</b>		<b>19 579</b>

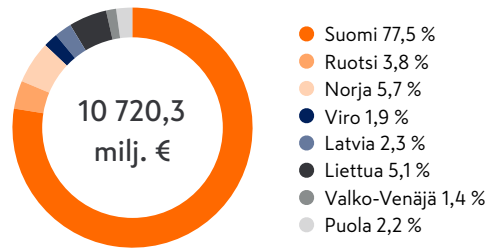


### Maantieteelliset tiedot, jatkuvat toiminnot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Päivittäistavarakauppa toimii Suomessa. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä ja autokauppa Suomessa. Rakentamisen ja talotekniikan Venäjän liiketoiminta on esitetty lopetetuissa toiminnoissa myös vertailutietojen osalta.

Liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna. Muut maat sisältää Valko-Venäjän ja Puolan.

### Liikevaihto maittain, jatkuvat toiminnot



2019 Milj. €	Suomi	Muut Pohjois- maat	Baltian maat	Muut	Elimi- noinnit	Yhteensä, jatkuvat toiminnot
Liikevaihto	8 389,6	1 028,3	930,0	383,8	-11,4	10 720,3
Sidottuun pääomaan kuuluvat varat	4 962,4	839,7	706,0	214,6		6 722,7
Investoinnit	386,5	243,7	35,6	20,4		686,1
Henkilöstö keskimäärin	10 194	2 192	5 094	3 365		20 845

2018 Milj. €	Suomi	Muut Pohjois- maat	Baltian maat	Muut	Elimi- noinnit	Yhteensä, jatkuvat toiminnot
Liikevaihto	8 260,7	940,6	824,3	367,2	-10,1	10 382,8
Sidottuun pääomaan kuuluvat varat	4 665,3	570,4	677,0	186,5		6 099,1
Investoinnit	225,6	161,4	28,1	2,5		417,6
Henkilöstö keskimäärin	9 822	1 598	4 740	3 419		19 579

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaisuudessaan tavaroiden myynnistä. Palvelujen myynnin määrä on vähäinen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

## 2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

### Laadintaperiaatteet

Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu toimialoille.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset, merkittävät vuokrasopimusten muutoksiin liittyvät tulosvaikutteiset erät sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa.

Arvonalentumiset ja merkittävät vuokrasopimusten muutoksiin liittyvät tulosvaikutteiset erät on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Vuoden 2019 merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Onnisen Ruotsin LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myyntiin liittyneet kulut 7,8 milj. euroa, yritysostoihin liittyneet kulut 4,3 milj. euroa sekä Kruunuvuoren Sataman tytäryhtiöyhdistelyyn liittyvät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, nettona +4,8 milj. euroa.

Vuoden 2018 merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin ja kauppapaikkaverkoston muutoksiin liittyvät kulut 7,6 milj. euroa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan yrityskauppoihin ja Ruotsin liiketoimintojen rakennejärjestelyyn liittyvät kulut 8,1 milj. euroa sekä kiinteistöjen ja muiden pitkäaikaisten varojen myyntivoitot, -tappiot ja arvonalentumiset -3,8 milj. euroa.

Milj. €, jatkuvat toiminnot	2019	2018
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät</b>		
Myyntivoitot	4,6	6,7
Myyntitappiot	-0,9	-0,1
Arvonalentumiset	-	-5,6
Rakennejärjestelyt	-17,5	-25,3
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä</b>	<b>-13,8</b>	<b>-24,2</b>
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	46,3	-6,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	4,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	0,0	-3,2
<b>Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä</b>	<b>32,9</b>	<b>-29,4</b>

Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin Milj. €, jatkuvat toiminnot	2019	2018
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>		
Liikevoitto	447,8	404,3
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-13,8	-24,2
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen</b>	<b>461,6</b>	<b>428,5</b>
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>		
Tulos ennen veroja	403,3	294,5
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	-13,8	-24,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	46,3	-6,5
<b>Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen</b>	<b>370,7</b>	<b>325,2</b>
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>		
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	370,7	325,2
Vähennettynä		
Tuloverot	69,6	62,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,4	4,5
<b>Tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>300,7</b>	<b>258,7</b>
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	300,7	258,7
Vähennettynä		
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	6,0	18,5
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa	0,0	-3,2
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen</b>	<b>294,7</b>	<b>243,4</b>

Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin Milj. €, jatkuvat toiminnot	2019	2018
<b>Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa</b>		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	294,7	243,4
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 074	99 182
<b>Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa</b>	<b>2,97</b>	<b>2,45</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	461,6	428,5
Sidottu pääoma, keskimäärin	4 803,3	4 383,8
<b>Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>9,6</b>	<b>9,8</b>
<b>Tunnuslukujen täsmäytykset IFRS-tilinpäätöslukuihin Milj. €, konserni</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Tulos, vertailukelpoinen, konserni</b>		
Tulos vertailukelpoinen, jatkuvat toiminnot	300,7	258,7
Lisättynä		
Tulos vertailukelpoinen, lopetetut toiminnot	12,5	-3,0
<b>Tulos vertailukelpoinen, konserni</b>	<b>313,2</b>	<b>255,8</b>
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>		
Tulos, vertailukelpoinen	313,2	255,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 080,9	2 039,0
<b>Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %</b>	<b>15,1</b>	<b>12,5</b>

## Tunnuslukujen laskentakaavat

### Liikevoitto, vertailukelpoinen

Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

### Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen

Tulos ennen veroja +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa +/- Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä

### Tulos, vertailukelpoinen

Vertailukelpoinen tulos ennen veroja - Tuloverot +/- Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa

### Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen

Tulos, vertailukelpoinen - Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos +/- Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät määräysvallattomille omistajille kuuluvassa tuloksessa

### Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa

Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä - Määräysvallattomien omistajien osuus tuloksesta oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä

Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä

### Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %

Vertailukelpoinen liikevoitto x 100

(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta

### Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %

(Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja - Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien verovaikutuksella) x 100

Oma pääoma, raportointivuoden alun ja lopun keskiarvo

## 2.3 Liiketoiminnan muut tuotot

### Laadintaperiaatteet

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin varsinaiseen suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot, kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut erilaiset palvelukorvaukset ja provisiot. Liiketoiminnan muissa tuotoissa esitetään myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät voitot, liiketoimintojen myyntivoitot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat voitot.

Milj. €	2019	2018
Palvelukorvaukset	641,2	611,3
Vuokratuotot	43,8	44,3
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	2,5	5,0
Liiketoimintojen myyntivoitot	3,1	4,3
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	4,1	4,8
Muut	128,4	120,2
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>823,1</b>	<b>789,8</b>

Palvelukorvaukset ovat pääosin ketjuyritysten maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyy vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä 5,5 milj. euroa (8,0 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavista eristä on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 2.2.

Vuokratuotoista on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 4.6.

## 2.4 Liiketoiminnan kulut

### Laadintaperiaatteet

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen tuotteiden hankintamenot kuten henkilöstö-, markkinointi-, kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut, tietojärjestelmäkulut sekä lyhytaikaisiksi luokitelluista vuokrasopimuksista tai vähäarvoisiksi luokitelluista vuokratuista hyödykkeistä tuloslaskelmaan kirjatut vuokrat. Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät tappiot, liiketoimintojen myyntitappiot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat tappiot.

### Henkilöstökulut

Milj. €	2019	2018
Palkat ja palkkiot	-633,8	-567,1
Sosiaalikulut	-52,6	-47,5
Eläkkeet		
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	-2,9	0,0
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-79,2	-73,0
Osakeperusteiset maksut	-7,0	-6,5
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-775,4</b>	<b>-694,1</b>

Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhde-etuuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitetiedossa 5.3 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitetiedossa 5.4.

### Konsernin henkilökunta keskimäärin

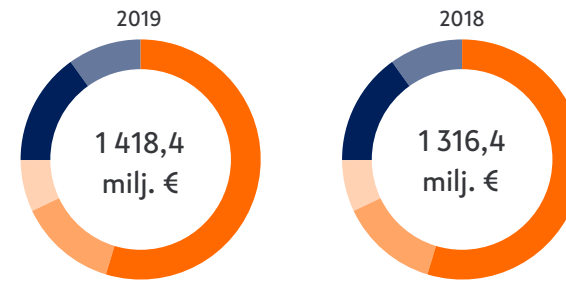
Milj. €	2019	2018
Päivittäistavarakauppa	6 063	6 094
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	12 630	11 663
Autokauppa	1 179	835
Yhteiset toiminnot	975	987
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>20 846</b>	<b>19 579</b>
Lopetetut toiminnot	6	416
<b>Yhteensä, konserni</b>	<b>20 852</b>	<b>19 995</b>

### Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2019	2018
Markkinointikulut	-215,3	-210,4
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut	-159,9	-157,6
ICT-kulut	-98,7	-96,1
Vuokratulut	-12,9	-8,9
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntitappiot	-1,9	-1,7
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset	-3,4	-3,8
Muut liikekulut	-150,7	-143,7
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-643,0</b>	<b>-622,3</b>

Vuokrakuluissa on esitetty lyhytaikaisten vuokrasopimusten ja vähäarvoisiksi luokiteltujen vuokrattujen hyödykkeiden vuokratulut sekä muuttuvat vuokrat. Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut sisältävät myös vuokratuotteiden ylläpitokulut. Vuokrakuluista on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 4.6.

### Liiketoiminnan kululajit, jatkuvat toiminnot



- Henkilöstökulut 54,7 % (52,7 %)
- Vuokrat ja kauppapaikkakulut 12,2 % (12,7 %)
- ICT-kulut 7,0 % (7,3 %)
- Markkinointi- ja kanta-asiakasjärjestelmän kulut 15,2 % (16,0 %)
- Muut kulut 11,0 % (11,3 %)

### Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2019	2018
<b>Palkkiot PwC-ketjuun kuuluville yhtiöille</b>		
Tilintarkastus	0,9	0,9
Veroneuvonta	0,1	0,2
Muut palvelut	0,6	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>
Palkkio muulle kuin PwC-ketjuun kuuluvalla yhtiöllä, tilintarkastus	0,1	0,0
Palkkio muulle kuin PwC-ketjuun kuuluvalla yhtiöllä, muut palvelut	0,0	0,0

PricewaterhouseCoopers Oy:n palkkiot muista kuin tilintarkastuspalveluista Kesko-konserniin kuuluville yhtiöille olivat yhteensä 0,7 milj. euroa.

## 2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2019	2018
Myynti	-0,2	-0,1
Muut tuotot	4,1	4,8
Ostot	0,2	-0,3
Muut kulut	-3,4	-3,8
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>

## 2.6 Tuloverot

### Laadintaperiaatteet

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisut sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon. Muihin laajan tuloksen eriin kirjattavien erien verovaikutus on kirjattu vastaavasti muihin laajan tuloksen eriin.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin kuin liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu.

Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät vuokrasopimuksista, etuusperusteisista eläkejärjestelyistä, aineellisista hyödykkeistä (poistoero), varauksista sekä yrityshankintojen yhteydessä suoritetuista tase-erien käypiin arvoihin arvostuksista.

Milj. €	2019	2018
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-77,4	-71,8
Edellisten tilikausien verot	-0,4	-0,2
Laskennalliset verot	8,1	10,0
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-69,6</b>	<b>-62,1</b>

### Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2019	2018
Tulos ennen veroja	403,3	294,5
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-80,7	-58,9
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	-1,2	3,2
Verovapaiden tulojen vaikutus	0,8	1,9
Vähennyskeltottomien kulujen vaikutus	-1,5	-6,7
Verotuksellisten tappioiden vaikutus	2,9	-0,6
Osakkuus- ja yhteisyritysten tulososuusien yhdistelyn vaikutus	9,4	0,2
Edellisten tilikausien verot	-0,4	-0,2
Verokantamuutoksen vaikutus	-	0,1
Muut	1,1	-1,0
<b>Verot tuloslaskelmassa, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-69,6</b>	<b>-62,1</b>

1.1.2019 Norjassa voimaan astuneen yritysverokantamuutoksen vaikutus tilikauden 2018 veroihin oli 0,1 milj. euroa.

## 2.7 Osakekohtainen tulos

### Laadintaperiaatteet

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden voitto tilikauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa osakkeiden lukumäärän painotetussa keskiarvossa otetaan huomioon kaikkien laimentavien potentiaalisten osakkeiden osakkeiksi muuttamisesta johtuva laimentava vaikutus.

	2019	2018
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. €</b>	339,2	158,0
<b>Osakkeiden lukumäärä</b>		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 074 035	99 181 927
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 074 035	99 181 927
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>		
Laimentamaton ja laimennettu, jatkuvat toiminnot, €	3,31	2,16
Laimentamaton ja laimennettu, lopetetut toiminnot, €	0,12	-0,56
Laimentamaton ja laimennettu, konserni yhteensä, €	3,42	1,59
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton, jatkuvat toiminnot, €	2,97	2,45

Vertailukelpoisen tuloksen täsmäytyslaskelma on esitetty liitteessä 2.2.

## 2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot

### Investoinnit ja rahoitustapahtumat, joihin ei liity rahaliikennettä

Milj. €	2019	2018
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden hankinnat yhteensä	399,7	236,2
Tytäryhtiöhankinnat ja investoinnit osakkuusyhtiöihin sekä muihin sijoituksiin yhteensä	286,4	181,3
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>686,1</b>	<b>417,5</b>
joista kassastamaksuilla rahoitetut	599,8	375,9
Hankittuihin yhtiöihin liittyvät lainat ja rahavarat	83,5	29,5
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-12,4	-16,3
Velalla rahoitetut investoinnit	15,3	28,4
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>686,1</b>	<b>417,5</b>

### Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2019	2018
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	-6,8	-4,9
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista	-46,8	10,1
Arvon alentumiset	0,0	3,4
Luottotappiot	3,6	5,2
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntivoitot	-0,7	-9,3
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntitappiot	1,9	1,7
Osakepalkkiokulut	-2,9	-2,8
Etuuspohjaiset eläkkeet	50,1	57,1
Muut	2,0	-6,5
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>0,3</b>	<b>54,0</b>

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten erien oikaisun.



## Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta

Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta oli yhteensä -423,7 milj. euroa (-410,0 milj. euroa).

### Rahavarat

Milj. €	2019	2018
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk), jatkuvat toiminnot	2,0	31,7
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk), lopetetut toiminnot	-	-
Rahavarat, jatkuvat toiminnot	122,4	107,5
Rahavarat, lopetetut toiminnot	-	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>124,4</b>	<b>139,6</b>

Rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi ne jaksotettuun hankintamenoön kirjatut likvidit rahoitusvarat, jotka eräännyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

## Rahavarojen ja velkojen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2019	2018
Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	2,0	31,7
Rahavarat	122,4	107,9
Lainat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat (mukaan lukien luotolliset tilit)	-137,8	-231,4
Leasingvelat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat	-383,2	-311,5
Lainat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-477,3	-174,6
Leasingvelat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-2 039,0	-1 982,8
<b>Rahavarojen ja velkojen netto</b>	<b>-2 913,0</b>	<b>-2 560,7</b>

Milj. €	2019	2018
Rahavarat ja jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	124,4	139,6
Bruttovelat - kiinteäkorkoiset	-162,5	-236,5
Bruttovelat - vaihtuvakorkoiset	-452,6	-169,5
Leasingvelat	-2 422,2	-2 294,3
<b>Rahavarojen ja velkojen netto</b>	<b>-2 913,0</b>	<b>-2 560,7</b>

Milj. €	Muut varat		Rahoitukseen liittyvät velat					Yhteensä
	Rahavarat ja luotolliset tilit	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	Leasingvelat vuoden kuluessa	Leasingvelat yli vuoden kuluttua	Lainat vuoden kuluessa	Lainat yli vuoden kuluttua		
<b>Rahavarojen ja velkojen netto 1.1.2019</b>	107,9	31,7	-311,5	-1 982,8	-231,4	-174,6	-2 560,7	
Rahavirrat	1,1	-29,7	324,1		94,0	-302,2	87,3	
Tytäryhtiöhankinnat	13,0		-5,3	-37,7	-0,1	-0,2	-30,3	
Leasingvelkojen nettomuutos			-390,4	-18,0			-408,4	
Valuuttakurssioikaisut	0,4		-0,1	-0,6	-0,3	-0,3	-0,8	
<b>Rahavarojen ja velkojen netto 31.12.2019</b>	<b>122,4</b>	<b>2,0</b>	<b>-383,2</b>	<b>-2 039,0</b>	<b>-137,8</b>	<b>-477,3</b>	<b>-2 913,0</b>	

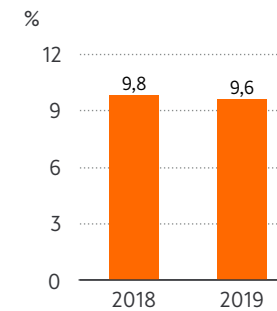
Milj. €	Muut varat		Rahoitukseen liittyvät velat					Yhteensä
	Rahavarat ja luotolliset tilit	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	Leasingvelat vuoden kuluessa	Leasingvelat yli vuoden kuluttua	Lainat vuoden kuluessa	Lainat yli vuoden kuluttua		
<b>Rahavarojen ja velkojen netto 1.1.2018</b>	132,7	37,5	-294,7	-1 929,5	-401,1	-122,3	-2 577,4	
Rahavirrat	-30,1	-5,3	314,5	3,7	169,8	-53,1	399,5	
Tytäryhtiöhankinnat	7,0		-8,6	-53,5	-0,4		-55,6	
Leasingvelkojen nettomuutos			-323,4	-5,5			-328,8	
Valuuttakurssioikaisut	-1,7	-0,4	0,6	2,0	0,3	0,8	1,5	
<b>Rahavarojen ja velkojen netto 31.12.2018</b>	<b>107,9</b>	<b>31,7</b>	<b>-311,5</b>	<b>-1 982,8</b>	<b>-231,4</b>	<b>-174,6</b>	<b>-2 560,7</b>	

### 3. SIDOTTU PÄÄOMA

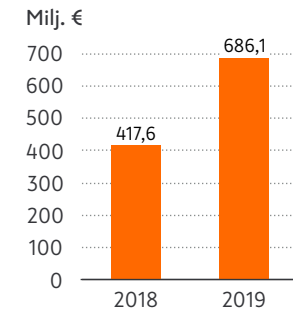
#### TÄSSÄ OSIOSSA

3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma	74
3.2 Yrityssotot ja myydyt omaisuuserät	75
3.3 Aineelliset hyödykkeet	78
3.4 Aineettomat hyödykkeet	80
3.5 Käyttöoikeusomaisuuserät	83
3.6 Vaihto-omaisuus	83
3.7 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset	84
3.8 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat	84
3.9 Eläkesaamiset	86
3.10 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	90
3.11 Varaukset	92

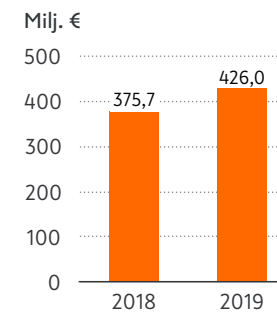
#### Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, jatkuvat toiminnot



#### Investoinnit, jatkuvat toiminnot



#### Käyttöpääoma, jatkuvat toiminnot



### 3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma

#### Sidottu pääoma

Milj. €	Liite	31.12.2019	31.12.2018
Aineelliset hyödykkeet	3.3	1 487,9	1 196,4
Aineettomat hyödykkeet	3.4	684,6	492,1
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.5	2 191,3	2 057,0
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.10	57,8	123,5
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	4.3	20,6	20,8
Pitkäaikaiset saamiset	4.3	59,9	65,7
Eläkesaamiset	3.9	93,2	148,0
Korolliset lyhytaikaiset saamiset	4.5	2,2	2,7
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	3.8	61,9	65,1
Korottomat pitkäaikaiset velat	4.5	-1,2	-0,2
Eläkeveloitteet		-0,4	-0,4
Varaukset	3.11	-36,1	-42,8
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	3.8	-10,9	-14,9
Käyttöpääoma		426,0	375,7
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>		<b>5 036,9</b>	<b>4 488,7</b>

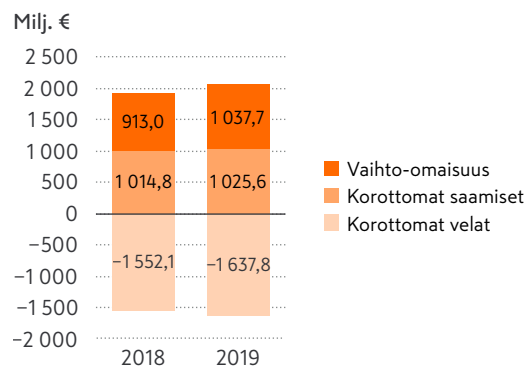
Siirtovelat muodostuvat lähinnä ostojen ja henkilöstökulujen jaksotuksista.

Korottomiin pitkäaikaisiin velkoihin sisältyy lisäksi toimialoille kohdistamaton erä 28,5 milj. euroa (29,2 milj euroa), joka liittyy yhteisyritykselle myytyjen kiinteistöjen myyntivoittojaksotukseen. Erä ei sisälly sidottuun pääomaan.

#### Käyttöpääoma

Milj. €	Liite	31.12.2019	31.12.2018
Vaihto-omaisuus	3.6	1 037,7	913,0
Myyntisaamiset	3.7	804,7	820,3
Tuloverosaamiset	3.7	14,4	0,1
Muut korottomat saamiset	3.7	206,6	194,4
Ostovelat	4.3 4.5	-1 029,9	-982,7
Muut korottomat velat	4.3 4.5	-207,9	-197,8
Tuloverovelat	4.5	-11,8	-16,5
Siirtovelat	4.3 4.5	-387,6	-355,0
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>		<b>426,0</b>	<b>375,7</b>

#### Käyttöpääoma, jatkuvat toiminnot



### 3.2 Yrityssostot ja mydyt omaisuuserät

#### Yrityssostot 2019

Tammikuussa Kesko Oyj:n tytäryhtiöt Skattum Handel AS ja Rake Eiendom AS ostivat norjalaisen Sørbøn rautakaupat kiinteistöineen sekä yritysasiakkaita palvelevan logistiikkakeskuksen. Ostetut kaupat operoivat aiemmin kauppiaaliiketoimintamallilla Byggmakker-kauppoja. Osake- ja liiketoimintakauppoina toteutettujen yritysostojen velaton kauppahinta oli yhteensä 238,2 milj. Norjan kruunua (24,2 milj. euroa).

Kesko-konserniin kuuluva K-rauta AB toteutti Fresks-konsernin oston Litorinalta, Oscarson Investiltä ja yhtiön johdolta. Osakekauppoina toteutettujen yritysostojen velaton kauppahinta oli yhteensä 2 192,0 milj. Ruotsin kruunua (209,8 milj. euroa).

Maaliskuussa Kesko-konserniin kuuluva K Caara Oy toteutti Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen oston Forssassa ja Huittisissa sekä LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston Kotkassa, Kouvolassa ja Lappeenrannassa. Heinäkuussa K Caara Oy toteutti Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston. Liiketoimintakauppoina toteutettujen yritysostojen velaton kauppahinta oli yhteensä 57,4 milj. euroa.

#### Sørbøn rautakauppatoiminnot

Taulukossa on esitetty tiivistelmä maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

Hankinnoista syntyi liikearvoa 4,6 milj. euroa. Konsernin tulokseen sisältyy vähäinen määrä yritysostoista aiheutuneita kuluja ja ne on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä. Hankittujen liiketoimintojen vaikutus konsernin helmi-joulukuun liikevaihtoon ja liikevoittoon oli vähäinen.

2019 Milj. €	Sørbøn rautakauppa- toiminnot	Fresks-konserni (K-Bygg)	Autokaupan yrityshankinnat
<b>Maksettu vastike</b>	24,2	209,8	57,4
<b>Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä</b>			
Aineettomat hyödykkeet	-	4,8	0,5
Aineelliset hyödykkeet, käyttöoikeusomaisuuserät ja sijoitukset	18,8	48,5	57,6
Vaihto-omaisuus	4,9	36,4	31,9
Saamiset	1,4	24,2	0,7
Laskennallinen verosaaminen	0,1	0,0	-
Rahat ja pankkisaamiset	0,3	10,5	-
<b>Varat yhteensä</b>	<b>25,4</b>	<b>124,4</b>	<b>90,8</b>
Ostovelat, muut velat, varaukset, leasingvelat	2,2	81,3	56,4
Laskennallinen verovelka	3,7	3,7	0,1
<b>Velat yhteensä</b>	<b>5,9</b>	<b>85,0</b>	<b>56,5</b>
<b>Hankittu nettovarallisuus yhteensä</b>	<b>19,6</b>	<b>39,4</b>	<b>34,3</b>
<b>Liikearvo</b>	<b>4,6</b>	<b>170,5</b>	<b>23,1</b>
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>			
Maksettu vastike	-24,2	-207,0	-57,4
Hankitut rahavarat	0,3	10,3	-
Maksamaton osuus	-	-	1,0
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	<b>-23,9</b>	<b>-196,7</b>	<b>-56,4</b>

### Fresks-konserni (K-Bygg)

Fresks-konsernin hankinta vahvistaa merkittävästi Keskon markkina-asemaa Ruotsissa, erityisesti kasvavassa ammattirakentajien asiakassegmentissä. Yrityskaupan myötä Keskon omistukseen siirtyi 33 myymälää ja noin 500 työntekijää, jotka palvelevat pääasiassa pieniä ja keskisuuria remontointiin keskittyviä yritysasiakkaita. Kesäkuusta alkaen Fresks-konserni on palvellut asiakkaitaan K-Bygg-brändillä.

Taulukossa on esitetty tiivistelmä maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet) on yhteensä 4,8 milj. euroa. Hankinnoista syntyvä liikearvo, 170,5 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan myynnissä, hankinnassa, valikoimissa ja logistiikassa sekä toimintojen tehokkuudessa. Konsernin tulokseen sisältyy 1,4 milj. euroa yritysostoista aiheutuneita kuluja ja ne on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Fresks-konsernin vaikutus touko-joulukuun liikevaihtoon oli 132,8 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen touko-joulukuun liikevoittoon oli +9,6 milj. euroa. Jos yritysostot olisivat toteutuneet 1.1.2019, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 199,1 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut +12,1 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2019.

### Autokaupan yritysostot Huittisten Laatuautolta, LänsiAutolta sekä Laakkonen-konsernilta

Taulukossa on esitetty tiivistelmä maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet) on yhteensä 0,5 milj. euroa. Hankinnoista syntyvä liikearvo, 23,1 milj. euroa,

heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan syntyvän vähittäiskauppatoimintojen sekä muiden toimintojen tehokkuudessa.

Konsernin tulokseen sisältyy yritysostoista aiheutuneita kuluja vähäinen määrä. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä. Hankittujen liiketoimintojen vaikutus konsernin maaliskouluun liikevaihtoon ja liikevoittoon oli vähäinen.

### Yritysostot 2018

Kesäkuussa Kesko Oyj sopi Reinin lihan ja Kalatukku E. Erikssonin ostamisesta osaksi foodservice-tukkukauppa Kesprota. Reinin Liha Oy:n yrityskauppa toteutui 1.6.2018 ja Kalatukku E. Eriksson Oy:n 2.7.2018. Osakekauppoina toteutettujen yritysostojen velaton kauppahinta oli yhteensä 14,8 milj. euroa.

Kesäkuussa Kesko Oyj:n tytäryhtiö Byggnakker Handel AS sopi ostavansa norjalaiset rautakauppayhtiöt Skattum Handel AS:n ja Gipling AS:n. Skattum Handel AS:n yrityskauppa toteutui 2.7.2018 ja Gipling AS:n 23.7.2018. Osakekauppoina toteutettujen yritysostojen velaton kauppahinta oli yhteensä 1 466,7 milj. Norjan kruunua (147,4 milj. euroa).

Lokakuussa Kesko-konserniin kuuluva Kesko Senukai osti latvialaisen 1A Groupin, joka on yksi Baltian johtavista verkkovähittäiskaupan toimijoista. 1A Groupin vuoden 2017 liikevaihto oli noin 41 miljoonaa euroa ja sillä on toimintaa Latviassa, Virossa ja Liettuassa.

2018 Milj. €	Skattum Handel AS ja Gipling AS	Kalatukku E. Eriksson Oy ja Reinin Liha Oy
<b>Maksettu vastike</b>	147,4	14,8
<b>Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä</b>		
Aineettomat hyödykkeet	7,6	7,6
Aineelliset hyödykkeet, käyttöoikeusomaisuuserät ja sijoitukset	26,4	6,1
Vaihto-omaisuus	31,0	1,9
Saamiset	35,8	4,1
Laskennallinen verosaaminen	0,6	-
Rahat ja pankkisaamiset	5,5	1,2
<b>Varat yhteensä</b>	<b>107,0</b>	<b>20,8</b>
Ostovelat, muut velat, varaukset, leasingvelat	51,6	6,1
Laskennallinen verovelka	1,3	2,0
<b>Velat yhteensä</b>	<b>52,9</b>	<b>8,0</b>
<b>Hankittu nettovarallisuus yhteensä</b>	<b>54,1</b>	<b>12,8</b>
<b>Liikearvo</b>	<b>93,4</b>	<b>2,0</b>
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>		
Maksettu vastike	-152,8	-14,8
Hankitut rahavarat	5,7	1,2
Maksamaton osuus	-	1,8
<b>Hankinnan rahavirtavaikutus</b>	<b>-147,1</b>	<b>-11,9</b>

### Skattum Handel AS ja Gipling AS

Skattum Handel AS ja Gipling AS ovat operoineet kauppiasliiketoimintamallilla Byggmakker-kauppoja. Yritystojen jälkeen Byggmakker-ketju hallinnoi yhteensä 30 Byggmakker-myyntialaa, mikä lisää entisestään mahdollisuuksia kasvun ja kannattavuuden parantamiseen Norjassa. Tämän lisäksi 35 Byggmakker-kauppaa toimii kauppiasliiketoimintamallilla.

Taulukossa on esitetty tiivistelmä maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet) on yhteensä 7,6 milj. euroa. Lyhytaikaisten myyntisaamisten tasearvo vastaa niiden käypää arvoa. Hankinnasta syntyvä liikearvo, 93,4 milj. euroa, heijastaa markkinaosuutta ja liiketoimintaosaamista sekä synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan hankinnassa, valikoimissa ja logistiikassa, ICT-järjestelmissä sekä toimintojen tehokkuudessa. Vuoden 2018 konsernin tulokseen sisältyy yritysostoista aiheutuneita kuluja 1,8 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Skattum Handel AS:n ja Gipling AS:n vaikutus heinä-joulukuun liikevaihtoon oli 39,7 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen heinä-joulukuun liikevoittoon oli +2,4 milj. euroa. Jos yritysostot olisivat toteutuneet 1.1.2018, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 70,9 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon ilman IFRS 16 -standardin vaikutusta olisi ollut +5,9 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2018.

### Kalatukku E. Eriksson Oy ja Reinin Liha Oy

Kalatukku E. Eriksson on vahva toimija kalatuotteissa. Reinin Liha on tuoreen, pakkaamattoman lihan palveleva erikoisliike. Reinin Lihan ja Kalatukku E. Erikssonin yritysostojen myötä Kespro pystyy tarjoamaan perinteisen tukkuvalikoiman ohella tuoretuotteiden erikoisliikkeiden tuotteita ja osaamista aikaisempaa huomattavasti laajemmassa mittakaavassa.

Taulukossa on esitetty tiivistelmä maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostojen rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet ja tavaramerkit) on yhteensä 7,6 milj. euroa. Lyhytaikaisten myyntisaamisten tasearvo vastaa niiden käypää arvoa. Hankinnasta syntyvä liikearvo, 2,0 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan yhteisistä asiakkuuksista, logistiikassa sekä ICT:ssä ja hallinnossa. Vuoden 2018 konsernin tulokseen sisältyy yritysostoista aiheutuneita kuluja 0,9 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Reinin Lihan ja Kalatukku E. Erikssonin vaikutus konsernin kesä-joulukuun liikevaihtoon ja liikevoittoon oli vähäinen.

### Myydyt omaisuuserät 2019

Kesko Oyj on toteuttanut Onninen AB:n LVI-urakoitsijoita palvelevan liiketoiminnan myymisen Solar AS:lle 15.5.2019.

Kesko-konserniin kuuluva Konekesko Oy myi Suomen maatalouskoneliiketoiminnan Danish Agro Machineryn suomalaiselle tytäryhtiölle Finnish Agro Machinerylle 1.8.2019.

### Myydyt omaisuuserät 2018

Kesko Oyj sopi helmikuussa 2018 myyvänsä 12 Pietarin ja Moskovan alueilla toimivaa K-Rauta-kiinteistöä ranskalaisen Leroy Merlinin Venäjän yhtiölle. Venäjän rautakauppaliiiketoiminta on raportoitu lopetettuna toimintona ja tarkempia tietoja on esitetty liitteessä 3.7.

## 3.3 Aineelliset hyödykkeet

### Laadintaperiaatteet

Aineelliset hyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset hyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenuon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalentumisilla.

Hankittujen liiketoimintojen aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon.

Aineellisten hyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintamenu on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvatus hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusimiseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten hyödykkeiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista hyödykkeistä tehdään tasapoistot niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Maa-alueista ei tehdä poistoja.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat	10–33 vuotta
Rakennusten osat	8–10 vuotta
Koneet ja kalusto	3–8 vuotta
Autot ja kuljetuskalusto	5 vuotta

Aineellisten hyödykkeiden jäännösarvo ja taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudellisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon.

Aineellisten hyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi pitkäaikaiseksi omaisuuseräksi.

Aineellisten hyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina ja kuluina.

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenuja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.



2019 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2019
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	260,8	1 206,4	559,5	29,6	34,0	2 090,2
Kurssierot	-0,2	0,5	0,2	0,0	0,2	0,6
Lisäykset	14,7	106,1	131,6	3,5	48,0	303,8
Liiketoimintojen hankinnat	29,1	107,1	3,8	1,4	0,0	141,4
Vähennykset	-3,7	-68,9	-61,2	-2,1	-0,2	-136,0
Siirrot erien välillä*	1,2	33,0	-23,1	5,2	-45,8	-29,4
Hankintameno 31.12.	301,9	1 384,1	610,8	37,5	36,3	2 370,6
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-6,0	-499,3	-369,4	-19,2		-893,8
Kurssierot		0,1	0,0	0,0		0,2
Vähennysten kertyneet poistot	1,0	58,7	47,2	0,9		107,7
Siirrot erien välillä, kertyneet poistot*		0,2	23,6	-0,1		23,7
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset		-58,8	-59,7	-2,1		-120,6
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-5,0	-499,0	-358,3	-20,5		-882,8
Kirjanpitoarvo 1.1.	254,8	707,1	190,1	10,4	34,0	1 196,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>296,9</b>	<b>885,0</b>	<b>252,5</b>	<b>17,0</b>	<b>36,3</b>	<b>1 487,9</b>

\*Siirrot erien välillä sisältää siirrot myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin ja ennen IFRS 16 -standardin voimaantuloa rahoitusleasingomaisuuseriin raportoitujen hyödykkeiden siirron käyttöoikeusomaisuuseriin.

2018 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Raken- nukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2018
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	313,7	1 279,2	520,8	60,4	50,0	2 224,0
Kurssierot	-0,6	-2,3	-2,0	-0,3	-0,1	-5,3
Lisäykset	12,9	56,1	108,3	0,7	25,1	203,1
Liiketoimintojen hankinnat	0,1	5,0	6,2	0,0		11,4
Vähennykset	-4,7	-14,6	-61,1	-0,3	-4,1	-84,7
Siirrot myytävänä oleviin	-60,7	-117,1	-12,7	-30,9	-36,9	-258,2
Hankintameno 31.12.	260,8	1 206,4	559,5	29,6	34,0	2 090,2
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-7,0	-517,8	-371,9	-34,3		-931,0
Kurssierot		0,7	1,5	0,2		2,4
Vähennysten kertyneet poistot	0,1	6,2	38,2	0,2		44,7
Siirrot myytävänä oleviin, kertyneet poistot	0,9	66,9	15,8	16,6		100,2
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	0,0	-55,3	-52,9	-2,0		-110,3
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-6,0	-499,3	-369,4	-19,2		-893,8
Kirjanpitoarvo 1.1.	306,8	761,4	148,9	26,0	50,0	1 293,1
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>254,8</b>	<b>707,1</b>	<b>190,1</b>	<b>10,4</b>	<b>34,0</b>	<b>1 196,4</b>

### 3.4 Aineettomat hyödykkeet

#### Laadintaperiaatteet

##### Liikearvo ja tavaramerkit

Liikearvoja ei poisteta, vaan ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä arvonalentumisesta. Arvonalentumisen testaamista varten liikearvot on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvot arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon ja ennen 1.1.2004 hankituilta osin oletushankintamenuon vähennettynä arvonalentumisilla. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi. Liikearvosta kirjattua arvonalentumista ei peruuteta.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta. Näihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy yrityshankintojen yhteydessä aktivoituja tavaramerkkejä, jotka on kirjattu hankinta-ajankohdan käypään arvoon.

##### Muut aineettomat hyödykkeet

Määriteltävissä olevan taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien hyödykkeiden hankintamenot merkitään taseeseen ja kirjataan kuluksi niiden taloudellisena vaikutusaikana. Tällaisia aineettomia hyödykkeitä ovat ohjelmistolisenssit, asiakassuhteet ja lisenssit, jotka on yritysostojen yhteydessä arvostettu hankinta-ajankohdan käypään arvoon sekä vuokraoikeudet, jotka poistetaan niiden todennäköisen vuokratkauden aikana.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Ohjelmistot ja -lisenssit	3–5 vuotta
Asiakas- ja toimittajasuhteet	10 vuotta
Lisenssit	20 vuotta

#### Tutkimus- ja kehittämismenot

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan niiden syntymishetkellä, sillä konsernilla ei ole aktivointikelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

#### Tietojärjestelmät

Uusien tietokoneohjelmistojen kehitysprojekteihin liittyvät välittömät menot aktivoidaan osaksi ohjelmistojen hankintamenua. Tietokoneohjelmistot sisältyvät taseessa aineettomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintamenu poistetaan ohjelmistojen taloudellisena vaikutusaikana. Ohjelmistojen ylläpitomenot kirjataan kuluksi syntymishetkellä.

#### Rahoitusvaroihin kuulumattomien omaisuserien arvonalentumiset

Konsernissa arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa viitteitä siitä, että jonkin omaisuserän arvo on saattanut alentua. Mikäli tällaisia viitteitä ilmenee, arvioidaan omaisuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Liikearvosta sekä rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavista aineettomista hyödykkeistä kerrytettävissä oleva rahamäärä arvioidaan vuosittain riippumatta siitä, onko viitteitä arvonalentumisista olemassa. Lisäksi arvonalentumistesti tehdään aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Kerrytettävissä olevalla rahamäärällä tarkoitetaan omaisuserän käypää arvoa luovutuksesta aiheutuvilla menoilla vähennettynä tai sitä korkeampaa käyttöarvoa. Kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei useinkaan voida arvioida omaisuseräkohtaisesti. Tällöin, kuten myös liikearvon osalta, kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään sille rahavirtaa tuottavalle yksikölle, johon liikearvo tai muu omaisuserä kuuluu.

Arvonalentuminen kirjataan, mikäli omaisuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentuminen kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalentuminen peruutetaan, jos uudelleen arvioitaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuserän arvonalentumista ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalentumisen kirjaamista. Liikearvosta tehtyä arvonalentumista ei peruuteta missään tilanteessa.

2019 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennako- maksut	Yhteensä 2019
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	330,4	94,3	244,0	17,9	686,6
Kurssierot	3,1	0,3	0,3	-0,1	3,6
Lisäykset	198,1		23,8	9,1	231,1
Liiketoimintojen hankinnat			4,8		4,8
Vähennykset	-0,8		-34,4	-4,7	-39,9
Siirrot erien välillä			8,1	-8,6	-0,5
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>530,8</b>	<b>94,6</b>	<b>246,6</b>	<b>13,7</b>	<b>885,7</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-51,7	-7,1	-135,7		-194,5
Kurssierot	0,0	-0,1	-0,2		-0,3
Vähennysten kertyneet poistot	0,0		34,6		34,6
Siirtojen kertyneet poistot ja arvonalentumiset	0,0		0,0		0,0
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	0,0		-40,9		-40,9
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>	<b>-51,7</b>	<b>-7,2</b>	<b>-142,2</b>		<b>-201,1</b>
Kirjanpitoarvo 1.1.	278,7	87,2	108,3	17,9	492,1
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>479,0</b>	<b>87,4</b>	<b>104,5</b>	<b>13,7</b>	<b>684,6</b>

2018 Milj. €	Liikearvo	Tavara- merkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennako- maksut	Yhteensä 2018
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	237,5	89,3	222,6	17,0	566,5
Kurssierot	-3,5	-0,3	-0,6		-4,5
Lisäykset	110,9		30,4	12,6	153,9
Liiketoimintojen hankinnat		5,3	14,0		19,3
Vähennykset			-19,9	-2,1	-21,9
Siirrot myytävänä oleviin	-14,5		-2,5	-9,7	-26,7
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>330,4</b>	<b>94,3</b>	<b>244,0</b>	<b>17,9</b>	<b>686,6</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-65,2	-7,2	-117,8		-190,2
Kurssierot	0,0	0,1	0,6		0,7
Siirrot myytävänä oleviin, kertyneet poistot	14,5		1,9		16,4
Vähennysten kertyneet poistot	-1,0		16,6		15,6
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	0,0		-36,9		-36,9
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>	<b>-51,7</b>	<b>-7,1</b>	<b>-135,7</b>		<b>-194,5</b>
Kirjanpitoarvo 1.1.	172,4	82,2	104,7	17,0	376,2
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>278,7</b>	<b>87,2</b>	<b>108,3</b>	<b>17,9</b>	<b>492,1</b>

Muut aineettomat hyödykkeet sisältää muita pitkävaikutteisia menoja, joista 66,0 milj. euroa (70,3 milj. euroa) on ohjelmistoja ja lisenssejä.

## Liikearvot ja aineettomat oikeudet toimialoittain

Milj. €	Tavara- merkit 2019	Liikearvo 2019	Diskont- taus- korko (WACC) 2019	Tavara- merkit 2018	Liikearvo 2018	Diskont- taus- korko (WACC) 2018
Päivittäistavarakauppa, ketjuliiketoiminta		76,1	4,7		76,1	6,0
Päivittäistavarakauppa, Kespro	5,3	2,0	4,7	5,3	2,0	6,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa						
Byggmakker, Norja	23,8	98,9	5,7	23,6	93,4	7,0
Onninen	58,3	55,1	6,2	58,3	55,1	7,3
Kesko Senukai, Baltia		33,0	6,7		32,0	7,0
K-Bygg, Ruotsi		171,0	5,7			
Autokauppa		43,1	5,7		20,0	7,0
<b>Yhteensä</b>	<b>87,4</b>	<b>479,0</b>		<b>87,2</b>	<b>278,7</b>	

Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta ja aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Aineettomiin hyödykkeisiin sisältyvien tavaramerkkien (brändit) taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi, koska niiden on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittämättömän ajan. Arvio perustuu siihen, että ei ole ennakoitavissa rajaa sille ajanjaksolle, jonka aikana nämä tavaramerkit kerryttävät rahavirtaa konsernille. Tavaramerkit sisältyvät yrityshankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuuseriin.

Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty enintään raportoitavien toimialojen tasolle.

### Liikearvojen ja aineettomien hyödykkeiden arvonalentumistestaus

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalentumistestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoituvat rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. Suunnitelmien tärkeimmät oletukset ovat kokonaismarkkinoiden kasvu-

ja kannattavuuskehitys, kauppapaikkaverkoston muutokset, tuote- ja palveluvalikoima, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys. Tämän ajanjakson jälkeiset rahavirrat on arvioitu 1,0–2,0 %:n (1,5–2,0 %) kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden.

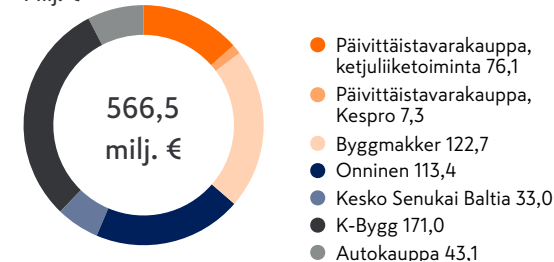
Diskonttaus korkona on käytetty toimialoittain ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuotto prosentti, markkinariskipreemio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit. Vuoden 2019 liikearvojen arvonalentumistestaus on tehty ennusteilla, jotka on laadittu IFRS 16 -standardin sisältävillä laskentaperiaatteilla. Vertailuvuoden liikearvojen arvonalentumistestit on laadittu vuonna 2018 voimassa olleiden laskentaperiaatteiden mukaisilla ennusteilla. IFRS 16 -standardin käyttöönotto kasvattaa liikearvon arvonalentumistesteissä kerrytettävissä olevia rahavirtoja ja testauksen kohteena olevia omaisuuseriä. Diskonttauskorot on määritetty vuodelle 2019 IFRS 16 -standardiin perustuvilla laskentakomponenteilla. Vertailuvuoden diskonttauskorot on määritetty ilman IFRS 16 -standardin vaikutusta.

### Arvonalentumiset

Tilikausien 2019 ja 2018 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei kohdistunut arvonalentumisia.

### Liikearvot ja tavaramerkit

Milj. €



## Herkkyyksianalyysi

Keskeiset muuttajat arvonalentumistauksessa ovat käyttökateprosentti ja diskonttauskorko. Herkimmät oletuksissa tapahtuville muutoksille ovat autokauppaan liittyvä liikearvo, jossa yli 0,9 %-yksikön aleneminen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalentumistilanteen, sekä Byggmakkeriin liittyvä liikearvo, jossa yli 1,1 %-yksikön aleneminen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalentumistilanteen. Arvioitaessa muita rahavirtaa tuottavia yksiköitä johdon arvioiden mukaan minkään keskeisen muuttujan ennakoitavissa oleva muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa yksikön kerryttävissä oleva rahamäärä alittaisi sen kirjanpitoarvon.

## 3.5 Käyttöoikeusomaisuuserät

### Laadintaperiaatteet

Konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kiinteistöjä sekä koneita ja laitteita. Vuokrasopimuksista kirjataan taseeseen vuokrasopimuksen alkaessa tulevien vuokrien nykyarvoa vastaava käyttöoikeusomaisuuserä ja leasingvelka. Käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan uudelleen vastaavan leasingvelan uudelleen määrittämisestä johtuvilla erillä. Leasingvelka määritellään uudelleen vuokrasopimuksen muutoksen voimaantulopäivänä ja tästä johtuva muutos kirjataan käyttöoikeusomaisuuserän oikaisuksi. Jos leasingvelan vähennys ylittää käyttöoikeusomaisuuserän määrän, erotus kirjataan tulosaikutteisesti. Leasingvelka on määritettävä uudelleen käyttäen oikaistua diskonttokorkoa, kun vuokra-aika, arvio jatkamis- tai päättämisoption käytöstä tai vuokran määrä muuttuu sekä silloin, kun arvio kohdeomaisuuserän osto-option käytöstä muuttuu.

Vuokralleottaja tekee käyttöoikeusomaisuuserästä poistot sopimuksen alkamisajankohdan ja käyttöoikeusomaisuuserän taloudellisen vaikutusajan päättymisen tai sitä aikaisemman vuokra-ajan päättymisen välisenä aikana. Jos vuokrasopimus siirtää kohdeomaisuuserän omistuksen vuokralleottajalle vuokra-ajan päättymiseen mennessä tai jos osto-option käyttö on otettu huomioon käyttöoikeusomaisuuserän hankintamenoissa, poistot tehdään sopimuksen alkamisajankohdan ja kohdeomaisuuserän taloudellisen vaikutusajan päättymisen välisenä aikana.

Jos vuokrattu hyödyke poistuu käytöstä tai se vuokrataan edelleen maksettua vuokraa alemmalla vuokralla, vuokrasopimuksesta muodostuu tappiollinen ja vastaavasta käyttöoikeusomaisuuserästä kirjataan arvonalentuminen.

2019 Milj. €	Maa-alueet ja rakennukset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Kirjanpitoarvo 1.1.	2 039,5	17,5	2 057,0
Lisäykset	655,0	6,6	661,6
Liiketoimintojen hankinnat	33,7	2,1	35,8
Siirrot erien välillä	-	5,3	5,3
Poistot	-314,5	-10,7	-325,1
Arvonalentumiset	-9,6	-	-9,6
Kirjanpitoarvo 31.12.	2 170,2	21,1	2 191,3

2018 Milj. €	Maa-alueet ja rakennukset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Kirjanpitoarvo 1.1.	1 977,7	18,3	1 996,0
Lisäykset	361,0	8,8	369,8
Liiketoimintojen hankinnat	20,7	0,1	20,8
Poistot	-296,6	-7,5	-304,0
Arvonalentumiset	-11,8	-	-11,8
Kirjanpitoarvo 31.12.	2 039,5	17,5	2 057,0

## 3.6 Vaihto-omaisuus

### Laadintaperiaatteet

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvolla tarkoitetaan tavanomaisessa liiketoiminnassa saatavaa arvioitua myyntihintaa, josta on vähennetty arvioidut myynnistä aiheutuvat välttämättömät menot. Hankintameno määritetään pääsääntöisesti painotetun keskihankintahinnan mukaan. Eräiden vaihto-omaisuusryhmien hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. Valmiina hankittujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki ostomenot hankintarahteineen. Itse valmistettujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki valmistusmenot sisältäen välittömät menot ja osuudet valmistuksen muuttuvista ja kiinteistä yleismenoista. Hankintameno ei sisällä vieraan pääoman menoja.

Milj. €	2019	2018
Tavarat	1 027,0	904,9
Ennakkomaksut	10,6	8,1
Yhteensä	1 037,7	913,0
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	46,6	39,3

### 3.7 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset

#### Laadintaperiaatteet

Myyntisaamiset on kirjattu kirjanpitoon alkuperäisen myynnin määräisenä. IFRS 9 -standardin arvonalentumismallin mukaan arvonalentumiset tulee kirjata odotettavissa oleviin luottotappioihin perustuen. Konserni soveltaa standardin mahdollistamaa yksinkertaistettua mallia myyntisaamisten arvonalentumisten kirjaamiseen varausmatriisin avulla. Arvonalentumismallia varten konserniyhtiöt on luokiteltu eri riskiluokkiin liiketoimintamallin ja toteutuneiden historiallisten luottotappioiden perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Arvonalentuminen kirjataan kuluksi muihin liiketoiminnan kuluihin. Jos aiemmin kuluksi kirjatusa erästä saadaan myöhemmin suoritus, se kirjataan vähentämään muita liiketoiminnan kuluja.

Milj. €	2019	2018
Korolliset saamiset		
Korolliset laina- ja muut saamiset	2,2	2,7
Korolliset saamiset yhteensä	2,2	2,7
Myyntisaamiset	804,7	820,3
Tuloverosaamiset	14,4	0,1
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	25,6	22,1
Siirtosaamiset	181,0	172,3
Muut korottomat saamiset yhteensä	206,6	194,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1 027,8</b>	<b>1 017,5</b>

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 3,6 milj. euroa (5,2 milj. euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.3.

Siirtosaamiset muodostuvat pääasiassa ostojen jaksotuksista.

Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa saamisten lyhyen maturiteetin johdosta.

### 3.8 Lopetetut toiminnot ja myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat

#### Laadintaperiaatteet

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta.

#### Lopetetut toiminnot

Vuonna 2018 lopetettu Venäjän rautakauppaliiketoiminta raportoidaan konsernitilinpäätöksessä lopetettuna toimintona eikä se sisälly tilinpäätöksessä konsernin jatkuvien toimintojen tai segmenttiedoissa rakentamisen ja talotekniikan kaupan tilikauden tai vertailukauden lukuun. Kesko Oyj sopi helmikuussa 2018 myyvänsä 12 Pietarin ja Moskovan alueilla toimivaa K-Rauta-kiinteistöä ranskalaisen Leroy Merlinin Venäjän yhtiölle. Kiinteistöissä harjoitettu liiketoiminta ajettiin alas vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana ja kiinteistöjen omistusoikeus siirtyi ostajalle vuoden 2018 toisen vuosineljänneksen aikana. Kaupan ulkopuolelle jääneet kaksi rautakauppakiinteistöä Moskovan alueella

myytiin joulukuussa 2018. Tilikauden 2019 aikana venäläisten tytäryhtiöiden purku saatettiin päätökseen.

Tilikaudella 2019 toiminnan lopetuksesta kirjattiin 1,5 milj. euron lopetuskustannus sekä 13,2 milj. euron positiivinen verovaiutus lopetettuihin toimintoihin. Tilikaudella 2018 kiinteistöjen myynnistä toteutui lopetettuihin toimintoihin nettona 16,2 milj. euron myyntivoitto.

Toiminnan operatiivinen tulos verojen jälkeen oli -1,7 milj. euroa, minkä lisäksi liiketoiminnan alasarjasta kirjattiin -23,3 milj. euron lopetuskustannus sekä venäläisten tytäryhtiöiden oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen liittyneet kurssi- ja muuntoerot -39,5 milj. euroa. Lisäksi kiinteistöjen myynnistä aiheutui 7,9 milj. euron verokustannus. Kesko Oyj:lle realisoitui kiinteistöjen myynnistä 161,3 milj. euron positiivinen kassavirta tilikaudella 2018.

### Venäjän rautakaupan tulos

Milj. €	2019	2018
Tuotot	-	46,2
Kulut	-	-47,6
Tulos ennen veroja	-	-1,4
Tuloverot	-	-0,3
Tulos verojen jälkeen	-	-1,7
Venäjän rautakaupan myyntitulo ja lopetuskulut ennen veroja	-1,5	-46,2
Tuloverot	13,2	-7,9
Venäjän rautakaupan myyntitulo ja lopetuskulut verojen jälkeen	11,6	-54,1
<b>Tulos lopetetuista toiminnoista</b>	<b>11,6</b>	<b>-55,9</b>
Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen	-	-35,1
<b>Tilikauden laaja tulos lopetetuista toiminnoista</b>	<b>11,6</b>	<b>-20,8</b>

### Venäjän rautakaupan varat ja velat

Milj. €	2019	2018
<b>VARAT</b>		
Aineelliset hyödykkeet	-	0,4
Yhteensä	-	0,4
<b>Lyhytaikaiset varat</b>		
Myyntisaamiset	-	0,0
Muut saamiset, koroton	-	9,7
Rahavarat	-	0,4
Yhteensä	-	10,1
<b>Varat yhteensä</b>	<b>-</b>	<b>10,5</b>

Milj. €	2019	2018
<b>VELAT</b>		
Lyhytaikaiset velat		
Ostovelat	-	0,1
Muut velat, koroton	-	0,3
Varaukset	-	0,2
Yhteensä	-	0,5
<b>Velat yhteensä</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>

### Venäjän rautakaupan rahavirrat

Milj. €	2019	2018
Liiketoiminnan rahavirta	3,5	-23,3
Investointien rahavirta	3,5	164,3
Rahoituksen rahavirta	-	-
<b>Likvidien varojen lisäys</b>	<b>7,1</b>	<b>141,0</b>

### Myytävänä olevat omaisuuserät

Kesäkuusta 2018 lähtien Baltian konekaupan ja Suomen maatalouskoneliiketoiminnan varat ja velat on luokiteltu myytävänä oleviksi. Konekesko Oy:n Suomen maatalouskoneliiketoiminta myytiin 1.8.2019 Danish Agro -konsernille. Kesko on ilmoittanut myyvänsä myös jäljellä olevan osuuden Baltian konekaupan tytäryhtiöistä Danish Agro -konsernille.

Kesko-konserniin kuuluva Konekesko Oy myi tilikauden 2018 aikana Still-trukkiliiketoiminnan.

Milj. €	2019	2018
Aineettomat hyödykkeet	0,0	0,0
Maa-alueet	0,7	0,9
Rakennukset ja kiinteistöosakkeet	1,4	1,6
Koneet ja kalusto	1,3	1,0
Muut aineelliset hyödykkeet	0,1	0,0
Käyttöoikeusomaisuuserät	3,6	4,1
Vaihto-omaisuus	48,3	53,7
Myyntisaamiset	5,9	3,6
Muut saamiset	0,6	10,1
Rahavarat	-	0,4
<b>Myytävänä olevat pitkäaikaiset varat</b>	<b>61,9</b>	<b>75,6</b>
Ostovelat	-6,1	-9,9
Muut velat	-3,6	-4,1
Varaukset	-1,2	-1,5
<b>Myytävänä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat</b>	<b>-10,9</b>	<b>-15,4</b>

### 3.9 Eläkesaamiset

#### Laadintaperiaatteet

Konsernilla on sekä maksu- että etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista veloitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuuspohjaisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä veloitteita tai varoja tilikauden maksun suorittamisen jälkeen. Eläkeveloitteita kuvaa tulevien maksettavista etuuksista johtuvien kassavirtojen nykyarvo. Eläkeveloitteiden nykyarvo on laskettu ennakoituun etuusyksikköön perustuvaa menetelmää (The Projected Unit Credit Method) käyttäen. Eläkemenot kirjataan kuluksi työntekijöiden palvelusaikana vakuutusmatemaattisten laskelmien perusteella. Eläkeveloitteen nykyarvoa laskettaessa käytetään diskonttaus korkona yritysten liikkeelle laskemien korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuottoa. Näiden maturiteetti vastaa olennaisilta osin laskettavan eläkevastuun maturiteettia. Eläkejärjestelyn eläkeveloitteita vastaavat varat on arvostettu tilinpäätöshetkellä käypiin arvoihin. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelman laajaan tulokseen.

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Etuus pohjaiset eläkejärjestelyt muodostuvat pääosin Keskon Eläkekassan myöntämästä lisäeläketurvasta.

Ulkomaisista tytäryhtiöissä olevat eläkejärjestelyt hoidetaan paikallisten määräysten ja käytännön mukaan ja ne ovat maksuperusteisia eläkejärjestelyitä.



## Keskon Eläkekassa

Keskon Eläkekassa on osakkaidensa oma eläkelaitos, joka tarjoaa lisäeläketurvan niille toimintapiiriin kuuluville työntekijöille, jotka ovat jäseninä Eläkekassan A-osastossa. A-osasto on suljettu 9.5.1998. Kassan sääntöjen mukaisten ehtojen täytyessä jäsenille myönnetään vanhuuseläke 60–65 vuoden ikäisenä. Kassan myöntämän eläkkeen määrä on kassan sääntöjen perusteella lasketun henkilön eläkepalkkaan perustuvan eläkkeen ja lakisääteisen eläketurvan erotus. Yksittäisen kassan jäsenen eläkkeen määrään vaikuttavat yksilöllisesti lasketun eläkepalkan lisäksi henkilön jäsenyysaika Eläkekassassa. Eläkekassaan toimintapiiriin kuului 2 330 jäsentä, joista aktiiveja oli 360 ja eläkkeen saajia 1 970. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan velvoitteesta on 96,6 % (96,9 %). Liitetiedoissa on esitetty Kesko-konsernin osuus Eläkekassasta lukuun ottamatta varojen jakautumista omaisuusryhmittäin ja velvoitteen maturiteettijakaumaa.

Eläkekassan toimintaa säätelee kassan sääntöjen lisäksi vakuutuslaki, lain nojalla annetut asetukset sekä viranomaisohjeet, ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Säädökset sisältävät määräyksiä mm. eläkevelvoitteen laskentaan ja velvoitteen kattamiseen liittyen. Eläkevelvoitteen tulee olla täysimääräisesti katettu järjestelyyn kuuluvilla varoilla, tilapäistä katevajausta sallitaan vain poikkeuksellisesti. Lisäksi säädökset sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä eläkevelvoitteen katteena olevan omaisuuden katekelvottomuudesta ja sijoitusriskien hajauttamisesta.

Keskon Eläkekassa maksoi tilikauden aikana konserniin kuuluville suomalaisille yhtiöille yhteensä 48 milj. euron (58 milj. euron) ylikatepalautuksen. Kesko-konserni ennakoi, että se ei maksa kannatusmaksua Eläkekassalle vuoden 2020 aikana.

## Taseen etuuspoijainen eläkesaaminen määräytyy seuraavasti:

Milj. €	2019	2018
Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	-284,7	-254,2
Järjestelyn varojen käypä arvo	377,8	402,2
<b>Nettomääräinen saaminen taseessa</b>	<b>93,2</b>	<b>148,0</b>
<b>Taseen nettomääräisen saamisen muutos:</b>		
Tilikauden alussa	148,0	207,5
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	-2,9	0,0
Uudelleenarvostus	-4,5	-2,3
Ylikatepalautus	-48,3	-58,1
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	0,9	1,0
<b>Tilikauden lopussa</b>	<b>93,2</b>	<b>148,0</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2019	-254,2	402,2	148,0
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-3,8		-3,8
Aiempaan työsuoritukseen perustuva meno			0,0
Velvoitteen täyttämisestä johtuvat voitot ja tappiot	-1,8		-1,8
Korkomeno/-tuotto	-5,2	7,8	2,6
	<b>-10,7</b>	<b>7,8</b>	<b>-2,9</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		28,6	28,6
Demograafiset muutokset			0,0
Rahoitusolettamamuutokset	-37,7		-37,7
Kokemusperäiset muutokset	4,6		4,6
	<b>-33,1</b>	<b>28,6</b>	<b>-4,5</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		0,9	0,9
Ylikatepalautus		-48,3	-48,3
Maksetut etuudet	13,4	-13,4	0,0
<b>31.12.2019</b>	<b>-284,7</b>	<b>377,8</b>	<b>93,2</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyvarojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2018	-266,6	474,1	207,5
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-4,0		-4,0
Aiempaan työsuoritukseen perustuva meno	-0,3		-0,3
Velvoitteen täyttämisestä johtuvat voitot ja tappiot	0,0		0,0
Korkomeno/-tuotto	-5,4	9,8	4,4
	<b>-9,7</b>	<b>9,8</b>	<b>0,0</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		-10,7	-10,7
Demograafiset muutokset			0,0
Rahoitusolettamamuutokset	3,9		3,9
Kokemusperäiset muutokset	4,4		4,4
	<b>8,3</b>	<b>-10,7</b>	<b>-2,3</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		1,0	1,0
Ylikatepalautus		-58,1	-58,1
Maksetut etuudet	13,8	-13,8	0,0
<b>31.12.2018</b>	<b>-254,2</b>	<b>402,2</b>	<b>148,0</b>

### Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2019

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	72,4	17,2	89,6
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	45,0	7,5	52,5
Sijoitusrahastot	79,5	13,2	92,7
Kiinteistöt		88,6	88,6
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	3,4		3,4
Sijoitusrahastot	38,0		38,0
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	26,0		26,0
<b>Yhteensä</b>	<b>264,2</b>	<b>126,5</b>	<b>390,7</b>

### Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2018

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	63,9	61,5	125,4
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	60,5	10,1	70,6
Sijoitusrahastot	61,3	13,4	74,7
Kiinteistöt		88,6	88,6
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	2,6		2,6
Sijoitusrahastot	34,3		34,3
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	18,6		18,6
<b>Yhteensä</b>	<b>241,3</b>	<b>173,6</b>	<b>414,9</b>

Milj. €	2019	2018
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	0,0	0,0
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	88,6	124,5

### Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset:

	2019	2018
Diskonttauskorko	0,79 %	2,09 %
Palkankorotusoletus	1,80 %	2,18 %
Inflaatio	1,30 %	1,59 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	1,60 %	1,86 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	7	8

## Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2019	2018
Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	15	14
Diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	14,1	13,8
1–10 vuotta	110,3	114,2
10–20 vuotta	93,8	103,1
20–30 vuotta	59,6	68,8
Yli 30 vuotta	45,6	56,1
<b>Yhteensä</b>	<b>323,5</b>	<b>356,0</b>

## Eläkejärjestelyyn liittyvät riskit

### Varoihin liittyvät riskit

Eläkekassan sijoitusomaisuus sisältää kiinteistöjä, osakkeita ja osakerahastoja, pääomarahastoja sekä pitkä- ja lyhytaikaisia korkosijoituksia. Eläkekassan sijoituspolitiikassa määritellään omaisuuslajikohtaiset sijoitusrajoitteet sekä sallitut sijoituskohteet. Eläkekassan hallituksen vuosittain vahvistama sijoitussuunnitelma sisältää sijoitusallokaatio- ja tuottotavoitteet aina vuodeksi eteenpäin. Sijoitustoiminnan tavoitteena on huolehtia sijoitusten tuotosta ja rahaksi muutettavuudesta turvaavasti sekä sijoitusten asianmukaisesta monipuolisuudesta ja hajauttamisesta. Vuositasolla tavoitteena on ylittää Eläkekassan vastuumenot ja hoitokulut, jolloin osakkailta ei tarvitse periä kannatusmaksua. Pitkän aikavälin sijoitustoiminnan tuottotavoite on 5,0 %. Sijoitustoiminnan riskejä hallitaan seuraamalla jatkuvasti markkinatilanteen kehitystä ja analysoimalla sijoituskohteiden tuotto- ja riskipotentiaalin riittävyttä. Tuotot verrattuna valittuihin vertailuindekseihin ja sijoitusten jakauma raportoidaan kuukausittain. Sijoitustoiminnan toteutunut tuotto oli 9,9 % vuonna 2019.

Mikäli sijoitusomaisuuden tuotto alittaa etuus pohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon laskennassa käytetyn diskonttauskoron, voi eläkejärjestelyyn syntyä alijäämä. Omaisuuden hajauttamisella pyritään pienentämään tätä riskiä vaihtelevissa taloudellisissa olosuhteissa. Mikäli eläkejärjestelyyn syntyy alijäämää siten, ettei eläkevelvoite ole kansallisten säännösten mukaan täysimääräisesti katettu, on Eläkekassan osakkailta velvollisuus maksaa kassaan kannatusmaksua vastuun kattamiseksi. IAS 19 -standardin mukaan laskettuna Eläkekassan eläkejärjestelyyn kuuluvien varojen arvo ylitti velvoitteen määrän 92,1 milj. eurolla 31.12.2019. Eläkekassaa koskevat paikalliset säännöt voivat johtaa kannatusmaksuvelvollisuuden syntymiseen myös tilanteissa, joissa IAS 19 velvoite on täysin katettu. Tällöin perityn kannatusmaksun määrä kasvattaa IAS 19 eläkesaamisen määrää.

### Velvoitteeseen liittyvät riskit

Etuus pohjaisen eläkevelvoitteen määrään voivat vaikuttaa yleisen korkotason lisäksi lakisääteisen eläketurvan muutokset, tulevat palkankorotukset, eläkkeiden indeksikorotukset sekä muutokset odotettavissa olevassa eliniässä. Eläkekassan sääntöjen mukainen kassan jäsenelle annettu eläkelupaus on sidottu eläkepalkan määrään ja se on elinikäinen etuus. Eläkkeensaajan kokonaiseläkkeen määrä koostuu lakisääteisestä eläkkeestä ja kassan tarjoamasta lisäeläkkeestä. Palkankorotukset kasvattavat tulevan eläkkeen määrää. Jos muutokset lakisääteisessä eläketurvassa, kuten eläkeiän nosto tai eläketurvan heikennys kompensoitaisiin eläkkeen saajalle lisäeläkkeessä, kasvattaisivat muutokset etuus pohjaisen eläkevelvoitteen määrää. Tulevien eläkkeiden määrää tarkistetaan eläkejärjestelyn ehtojen mukaan vuosittain indeksikorotuksella. Odotettavissa olevan eliniän pidentyminen kasvattaa eläkevelvoitteen määrää.

Yleisen korkotason ja korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuoton muutokset vaikuttavat etuus pohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrään. Korkotason laskiessa etuus pohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuus pohjaisen eläkevelvoitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

## Herkkyyshanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuuspohjaisen eläkevelvoitteen herkkyyks keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, vähennys
<b>2019</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-7,04 %	7,96 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,15 %	-1,10 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,40 %	-5,80 %
<b>2018</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-6,56 %	7,37 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,19 %	-1,14 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	5,90 %	-5,30 %

Herkkyyshanalyysin vaikutukset on laskettu niin, että oletuksen muutoksen vaikutusta laskettaessa on kaikkien muiden oletusten oletettu pysyvän ennallaan. Käytännössä tämä ei ole todennäköistä, ja joissakin oletuksissa tapahtuvat muutokset saattavat korreloida keskenään. Etuuspohjaisen velvoitteen herkkyyshanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkevelvoitetta laskettaessa.

## 3.10 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä

### Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävinä sijoituksina.

Milj. €	2019	2018
Kirjanpitoarvo 1.1.	123,5	117,4
Osuus tilikauden tuloksesta	46,1	-4,3
Lisäykset	5,3	17,6
Vähennykset	-1,6	-3,6
Arvon alentumiset	-	-10,8
Osakkuusyhtiöiltä saadut osingot	-83,4	-
Siirto tytäryhtiöosakkeisiin	-32,1	-
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>57,8</b>	<b>123,5</b>

Osakkuus- ja yhteisyritysosakkeille ei ole hintanoteerauksia.

Toukokuussa 2019 Kruunuvuoren Satama Oy:stä tuli Kesko Oyj:n täysin omistama tytäryhtiö, kun Kesko Oyj, Keskon Eläkekassa ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen sopivat järjestelystä, jolla Kruunuvuoren Satama Oy:n yhteisomistus puretaan. Ennen järjestelyn voimaantuloa Keskon omistus- ja ääniosuus vuonna 2010 perustetussa Kruunuvuoren Satamassa oli 49 %. Marraskuussa 2019 Hehku Kauppa Oy:stä tuli Kesko Oyj:n täysin omistama tytäryhtiö, kun Kesko Oyj osti Oriola Oyj:n omistaman 50 %:n osuuden yhtiön osakkeista. Kruunuvuoren Satama Oy ja Hehku Kauppa Oy on yhdistelty konsernitilinpäätökseen osakkuus- ja yhteisyrityksinä siihen asti, kunnes niistä tuli konsernin tytäryrityksiä.

### Tiedot osakkuus- ja yhteisyrityksistä sekä konsernin omistusosuus niiden yhteenlasketuista varoista, veloista, liikevaihdoista ja tuloksesta

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävällä yhteisyrityksellä Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan

Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppiain vähittäiskauppayrityksille. Muut osakkuusyrietykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyrietykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistusosuuden mukaisesti.

2019 Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Tilikauden tulos	Omistus- osuus, %
Mercada Oy, Helsinki	682,1	586,8	50,1	11,5	33,3
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	1,1	-	-	51,9	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	154,3	0,3	1,8	53,3	32,6
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	9,8	2,6	11,2	0,6	30,0
Muut	13,3	10,2	4,1	-0,1	
<b>Yhteensä</b>	<b>860,7</b>	<b>599,9</b>	<b>67,2</b>	<b>117,2</b>	

2018 Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Tilikauden tulos	Omistus- osuus, %
Mercada Oy, Helsinki	693,6	609,5	49,9	11,9	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	249,9	113,8	12,4	7,6	49,0
Hehku Kauppa Oy, Espoo	6,4	2,3	7,7	-18,9	50,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	34,4	0,0	-	2,4	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	101,2	0,2	1,7	7,4	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	8,6	1,9	10,6	0,8	30,0
Muut	13,3	10,2	4,2	-0,1	
<b>Yhteensä</b>	<b>1 107,4</b>	<b>738,0</b>	<b>88,3</b>	<b>11,4</b>	

### Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Seuraavan taulukon luvut ovat konsernin osuus kiinteistöyhtiöiden omaisuus- ja velkaeristä sekä tuloksesta. Erät sisältyvät konsernin taseeseen ja tuloslaskelmaan. Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on käsitelty omistusosuuden mukaan yhteisinä toimintoina.

Milj. €	2019	2018
Pitkäaikaiset varat	29,3	34,8
Lyhytaikaiset varat	0,6	0,8
Varat yhteensä	29,9	35,7
Pitkäaikaiset velat	1,6	1,9
Lyhytaikaiset velat	5,9	5,2
Velat yhteensä	7,5	7,1
Nettovarallisuus	22,4	28,6
Tuotot	2,9	2,7
Kulut	3,6	3,8
<b>Tulos</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,1</b>

### 3.11 Varaukset

#### Laadintaperiaatteet

Varaus kirjataan, kun konsernille on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että velvoitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta ja että velvoitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Varausten määriä arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja niiden määriä muutetaan vastaamaan parasta arviota tarkasteluhetkellä. Varausten muutokset kirjataan tuloslaskelmaan samaan erään, mihin varaus alun perin on kirjattu. Konsernin varaukset liittyvät merkittävimmiltä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemuseräiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta.

Milj. €	Takuuvaraukset	Muut varaukset	Yhteensä
Varaukset 1.1.2019	22,8	19,9	42,8
Valuuttakurssivaikutukset	0,0	0,0	0,0
Varausten lisäykset	11,8	10,0	21,8
Varausten peruutukset	-2,2	-0,9	-3,1
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-13,5	-11,7	-25,2
Konsernirakenteen muutokset	0,1	-0,2	-0,1
Varaukset 31.12.2019	19,0	17,0	36,1
<b>Varausten jakautuminen</b>			
Pitkäaikainen	8,9	10,7	19,7
Lyhytaikainen	10,1	6,3	16,4

Konserniyhtiöiden myymiin ajoneuvoihin ja koneisiin liittyvistä takuista ja huolenpitosopimuksista on kirjattu varaus.

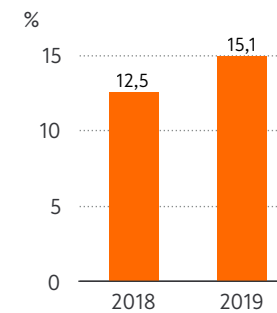
Konsernirakenteen muutokset pitävät sisällään siirrot myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyviin velkoihin sekä yrityshankintojen ja -myyntien vaikutukset.

## 4. PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSRISKIT

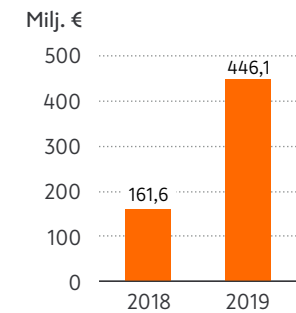
### TÄSSÄ OSIOSSA

4.1 Pääomarakenteen hallinta	94
4.2 Oma pääoma	94
4.3 Rahoitusriskit	96
4.4 Rahoitustuotot ja -kulut	103
4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin	104
4.6 Vuokrasopimukset	110
4.7 Vastuositoumukset	112

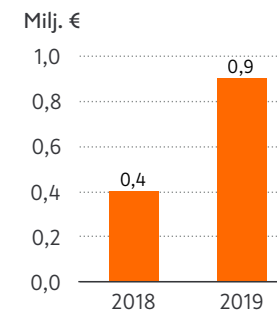
### Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto



### Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja



### Korolliset nettovelat/ käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta



#### 4.1 Pääomarakenteen hallinta

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) johdetaan konsernitasolla. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin strategian toteuttaminen ja omistaja-arvon kasvattaminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvulle korolliset nettovelat/käyttökate. Osa konsernin korollisia velkoja koskevista sopimuksista sisältää kovenantteja, joiden ehdot on huomioitu edellä mainitussa tavoitetasossa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokituslaitoksen antamaa julkista luottoluokitusta.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään Kesko Oyj:n hallituksessa. Hallitus on 25. huhtikuuta 2019 hyväksynyt osana konsernin taloudellisia keskipitkän aikavälin tavoitteita alla esitetyt arvot tunnusluuille vertailukelpoinen liikevoitto-%, vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto sekä korolliset nettovelat/käyttökate. Kannattavuustavoitteissa on huomioitu IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin vaikutukset. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on aikaisemman käytännön mukaisesti korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta.

	Tavoitetaso	Toteuma 2019	Toteuma 2018
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	5,0 %	4,3	4,1
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, jatkuvat toiminnot	11,0 %	9,6	9,8
Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta	< 2,5	0,9	0,4

Milj. €	2019	2018
Konsernitaseen korolliset velat ja leasingvelat	3 037,3	2 700,3
- Leasingvelat	2 422,2	2 289,0
- Lyhytaikaiset käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	10,1	50,9
- Lyhytaikaiset jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat	34,5	59,1
- Rahavarat	124,4	139,6
<b>Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja</b>	<b>446,1</b>	<b>161,6</b>
Liikevoitto	446,3	359,0
+ poistot ja arvonalentumiset	160,9	146,5
+ käyttöoikeusomaisuuserien poistot ja arvonalentumiset	325,0	320,3
- käyttöoikeusomaisuuserien vuokrat	424,6	411,8
<b>Käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta</b>	<b>507,7</b>	<b>413,9</b>
<b>Korolliset nettovelat/käyttökate ilman IFRS 16 vaikutusta</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>

#### 4.2 Oma pääoma

##### Laadintaperiaatteet

Konserni luokittelee liikkeeseen laskemansa instrumentit niiden luonteen perusteella joko omaksi pääomaksi tai rahoitusvelaksi. Oman pääoman ehtoinen instrumentti on mikä tahansa sopimus, joka osoittaa oikeutta osuuteen yhteisön varoista sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä. Jos Kesko Oyj hankkii takaisin omia oman pääoman ehtoisia instrumenttejaan, näiden instrumenttien hankintameno vähennetään omasta pääomasta.

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.



Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2019 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31 737 007 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 68 282 745 eli 68,3 % B-osakkeita. Kaikki liikkeeseen lasketut osakkeet on maksettu täysimääräisesti. A-osakkeiden lukumäärä on enintään 250 miljoonaa kappaletta ja B-osakkeiden lukumäärä on samoin enintään 250 miljoonaa kappaletta siten, että osakkeita on yhteensä enintään 400 miljoonaa kappaletta. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen (10) ääntä ja jokainen B-osake yhden (1) äänen. Kaikkien osakkeiden äänimäärä oli yhteensä 385 652 815 ääntä. Kesko Oyj:n osakepääoma oli joulukuun 2019 lopussa 197 282 584 euroa.

### Osakepääoman muutokset

Osake- pääoma	Osakkeiden lukumäärä			Osake- pääoma Milj. €	SVOP Milj. €	Ylikurssi- rahasto Milj. €	Yhteensä Milj. €
	A	B	Yhteensä				
1.1.2018	31 737 007	67 719 608*	99 456 615*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		61 738	61 738				
Omien osakkeiden hankinta		-500 000	-500 000				
31.12.2018	31 737 007	67 281 346*	99 018 353*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		70 036	70 036				
Omien osakkeiden hankinta							
31.12.2019	31 737 007	67 351 382*	99 088 389*	197,3	22,8	197,8	417,8
<b>Äänimäärä</b>	<b>317 370 070</b>	<b>67 351 382</b>	<b>384 721 452</b>				

\* Ei sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 931 363 kpl (1 001 399 kpl).

### Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikaudella 2018 yhteensä 500 000 yhtiön B-osaketta. Lisäksi hallitus on tilikausilla 2011 ja 2014 hankkinut yhteensä 1 200 000 yhtiön omaa B-osaketta. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Yhtiön hallussa olevien tilikauden 2018 aikana hankittujen B-osakkeiden hankintameno 24,4 milj. euroa sekä tilikausilla 2011 ja 2014 hankittujen osakkeiden hankintameno, 23,5 milj. euroa, on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 5.4.

Milj. €	kpl
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2018</b>	<b>1 001 399</b>
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-73 810
Tilikauden aikana palautunut	3 774
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2019</b>	<b>931 363</b>

### Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 2,52 euroa/osake. Vuoden 2018 tuloksesta osinkoa jaettiin 2,34 euroa/osake.

### Oma pääoma ja oman pääoman rahastot

Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, ylikurssirahastosta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta (SVOP), muista rahastoista, arvomuutosrahastosta, muuntoeroista sekä kertyneistä voittovaroista, josta on vähennetty omat osakkeet. Lisäksi omaan pääomaan sisällytetään konsernitilinpäätöksessä kertyneestä poistoerosta ja vapaaehtoisista varauksista laskennallisilla verovelvoilla vähennetty osuus.

### Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon kirjattiin osakemerkinnän yhteydessä yhtiölle tullut osakkeen nimellisarvon ylittävä määrä niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista oli päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana. Tilikauden päättyessä ylikurssirahasto oli 197,8 milj. euroa.

### Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (SVOP), 22,8 milj. euroa, sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan.

### Muut rahastot

Muut rahastot, 244,3 milj. euroa, ovat lähinnä yhtiökokouksen päätöksin perustettuja ja kartutettuja rahastoja. Pääosa muista rahastoista muodostuu käyttörahastoista, jotka tilikauden päättyessä olivat 242,3 milj. euroa.

### Muuntoerot

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet muuntoerot. Muuntoeroihin sisältyvät myös kurssierot sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön tai kurssierot lainoista, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Muuntoerojen muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

### Arvonmuutosrahasto

Arvonmuutosrahasto sisältää rahavirran suojauksena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojauksena käsitellään sähköjohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä. Rahavirran suojaustulos on käsitelty liitteessä 4.3 Rahoitusriskit.

## 4.3 Rahoitusriskit

Konsernissa noudatetaan rahoitusriskien hallinnassa yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. Poliitikan noudattamista ja konsernin rahoitustilanteen kehitystä seuraa hallituksen tarkastusvaliokunta. Konsernirahoitus vastaa keskitetysti konsernin rahoituksen hankinnasta, likviditeetin hallinnasta, rahoittajasuhteista ja rahoitusriskien hallinnasta. Pääsääntöisesti konsernin rahoitus on hankittu emoyhtiön kautta ja konsernirahoitus järjestää tytäryhtiöiden rahoituksen kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Tytäryhtiöissä, joissa on merkittävää ulkopuolista omistusta, konserni on antanut takauksia rahoitusvastausta vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

### Valuuttariskit

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa kahdeksassa maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosijoituksista (translaatoriskit) sekä ulkomaan rahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoiduista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konserniyhtiöiden rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla. Valko-Venäjän valuutta BYN ei ole vapaasti vaihdettava valuutta eikä siihen liittyvää valuuttariskiä ole mahdollista suojata.

### Translaatoriskit

Konserni altistuu taseen muuntoriskeille euroalueen ulkopuolisiin tytäryhtiöihin tehtyjen nettosijoitusten osalta. Tätä taseriskiä ei ole suojattu. Suojaus voidaan aktivoida, jos omaa pääomaa ollaan kotiuttamassa tai valuuttaan uskotaan kohdistuvan merkittävä devalvaatoriski. Merkittävimmät translaatiopositiot ovat Norjan ja Ruotsin kruunussa. Positio ei sisällä määräysvallattomien omistajien osuutta omasta pääomasta. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

#### Konsernin translaatiopositio

31.12.2019

Milj. €	NOK	SEK	PLN	BYN	RUB
Nettosijoitus	80,4	194,4	44,2	10,4	-

#### Konsernin translaatiopositio

31.12.2018

Milj. €	NOK	SEK	PLN	BYN	RUB
Nettosijoitus	100,3	69,7	22,8	9,1	10,4

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyhtiöiden toimintavaluuttojen 10 %:n kurssimuutos vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

**Herkkyyksanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2019**  
 Milj. €

	NOK	SEK	PLN	BYN	RUB
Muutos +10 %	-7,3	-17,7	-4,0	-0,9	-
Muutos -10 %	8,9	21,6	4,9	1,2	-

**Herkkyyksanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2018**  
 Milj. €

	NOK	SEK	PLN	BYN	RUB
Muutos +10 %	-9,1	-6,3	-2,1	-0,8	-0,9
Muutos -10 %	11,1	7,7	2,5	1,0	1,2

**Transaktioriskit**

Kansainvälinen ostotoiminta sekä emoyhtiön tytäryhtiöille antama valuuttamääräinen rahoitus altistavat konsernin useiden eri valuuttojen transaktioriskeille. Valuuttakohtainen transaktioriski koostuu taseen valuuttamääräisistä saamisista ja veloista, ulkomaan rahan määräisistä ennustetuista kassavirroista sekä ulkomaan tytäryhtiöiden veloista ja saamisista emoyhtiölle. Riskiä hallitaan kaupallisesti esim. siirtämällä kurssimuutokset myyntihintoihin tai vaihtamalla tavarantoimittajaa. Jäljelle jäävät avoimet positiot suojataan valuuttajohdannaisilla. Tytäryhtiöt raportoivat omat valuuttapositionsa konsernirahoitukselle kuukausittain.

Tytäryhtiöt toteuttavat suojauksensa pääsääntöisesti konsernirahoituksen kanssa, joka puolestaan suojaa riskipositiot markkinakaupoin valuuttakohtaisesti vahvistettujen limiittien puitteissa. Sisäiset johdannaisopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei noudata IFRS 9:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaisopimukset kirjataan alunperin käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon raportointipäivänä. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisien arvonmuutos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Oheisessa taulukossa on esitetty transaktiopoistio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät lasketaan mukaan

transaktiopoistioon, merkittävin ero alla olevaan taulukkoon on USD-positiossa. Avoin USD-riski 31.12.2019 on -37,7 milj. euroa.

**Konsernin transaktiopoistio 31.12.2019**  
 Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN	BYN
Konsernin transaktioriski	-7,8	66,3	64,1	22,0	23,1
Suojaavat johdannaiset	28,9	-50,3	-55,8	-12,9	-
Avoin positio	21,1	16,0	8,3	9,1	23,1

**Konsernin transaktiopoistio 31.12.2018**  
 Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN	BYN
Konsernin transaktioriski	-17,0	14,3	41,7	24,1	19,2
Suojaavat johdannaiset	21,0	-13,7	-40,7	-16,3	-
Avoin positio	4,0	0,6	1,0	7,8	19,2

Transaktiopoistion herkkyyksanalyysissä on laskettu, mikä olisi konsernin sisäisten valuuttamääräisten saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisien ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

**Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2019**  
 Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN	BYN
Muutos +10 %	-1,9	-1,5	-0,8	-0,8	-2,1
Muutos -10 %	2,4	1,8	0,9	1,0	2,6

**Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2018**  
 Milj. €

	USD	SEK	NOK	PLN	BYN
Muutos +10 %	-0,4	-0,1	-0,1	-0,7	-1,7
Muutos -10 %	0,4	0,1	0,1	0,9	2,1

## Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen riittävyys on jatkuvasti turvattu.

Konsernin likvidit varat 31.12.2019 olivat 169,0 milj. euroa (249,6 milj. euroa). Korolliset velat 31.12.2019 olivat 3 037,3 milj. euroa (2 700,3 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 2 868,4 milj. euroa (2 450,7 milj. euroa), josta leasingvelkoja oli 2 422,2 milj. euroa (2 289,0 milj. euroa). Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja olivat 446,1 milj. euroa (161,6 milj. euroa).

Milj. €	31.12.2019				31.12.2018			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
<b>Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti</b>								
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	<b>8,3</b>	<b>327,4</b>	<b>0,2</b>	<b>335,8</b>	<b>5,7</b>	<b>7,7</b>	<b>0,2</b>	<b>13,7</b>
rahoituskulut	3,3	6,3	0,0	9,6	0,4	0,6	0,0	1,0
<b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)</b>					<b>20,1</b>			<b>20,1</b>
rahoituskulut					0,6			0,6
<b>Eläkelainat</b>	<b>22,7</b>	<b>98,7</b>	<b>38,8</b>	<b>160,1</b>	<b>23,9</b>	<b>103,0</b>	<b>57,2</b>	<b>184,0</b>
rahoituskulut	2,0	4,8	0,9	7,8	2,3	6,2	1,7	10,1
<b>Leasingvelat</b>	<b>383,3</b>	<b>1 097,3</b>	<b>941,6</b>	<b>2 422,2</b>	<b>309,5</b>	<b>1 055,7</b>	<b>923,8</b>	<b>2 289,0</b>
rahoituskulut	84,7	215,9	100,8	401,3	84,3	240,6	111,9	436,7
<b>Velat K-kauppiaille</b>	<b>98,0</b>			<b>98,0</b>	<b>119,3</b>			<b>119,3</b>
rahoituskulut								
<b>Muut korolliset velat</b>	<b>12,8</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,8</b>	<b>63,8</b>	<b>3,4</b>	<b>6,5</b>	<b>73,8</b>
rahoituskulut	0,4	0,7		1,1	0,5	1,1	0,1	1,7
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	<b>1,0</b>	<b>3,6</b>	<b>25,2</b>	<b>29,8</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>25,8</b>	<b>29,4</b>
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>								
<b>Ostovelat</b>	<b>1 029,9</b>			<b>1 029,9</b>	<b>982,7</b>			<b>982,7</b>
<b>Siirtovelat</b>	<b>387,6</b>			<b>387,6</b>	<b>355,0</b>			<b>355,0</b>
<b>Muut korottomat velat</b>	<b>173,3</b>			<b>173,3</b>	<b>171,7</b>			<b>171,7</b>

Taseen rahoitusvelkoihin sisältyy 6,8 milj. euroa (2,7 milj. euroa) johdannaisiin liittyviä eriä. Leasingveloista on kerrottu liitteessä 4.6.

Milj. €	31.12.2019				31.12.2018			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
<b>Johdannaisten kassavirrat</b>								
<b>Velat</b>								
Valuuttajohdannaiset	153,8			153,8	128,9			128,9
Korkojohdannaiset	1,2	3,7	0,9	5,7	0,8	3,1	1,3	5,3
Sähköjohdannaiset	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0		0,0
<b>Saamiset</b>								
Valuuttajohdannaiset	151,1			151,1	130,5			130,5
Korkojohdannaiset	0,1	0,3		0,4				
Sähköjohdannaiset	0,6	0,2		0,9	1,2	1,1	0,0	2,3
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset								
Valuuttajohdannaiset					0,9			0,9
Korkojohdannaiset					0,1			0,1

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja: kaupiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille.

Tilikaudella 2019 Kesko sopi yhteensä 700 milj. euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle, ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Lainaa nostettiin tilikaudella 300 milj. euroa ja lainaa on mahdollisuus nostaa myöhemmin lisää. Lainan nosto edellyttää pankkien erillisen luottopäätöksen. Kesko allekirjoitti myös samoihin vastuullisuuskriteereihin sidotun luottolimiitin 100 milj. euroa, jota ei ollut käytössä tilinpäätöspäivänä.

Pitkäaikaisia sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 300 miljoonan euron vasta-arvosta (200 milj. euroa). Määräysvallan muutostilanteissa lainanantajilla on lainasopimusehtojen mukaisesti oikeus irtisanoa lainalimiitti ja mahdollisesti nostetut lainaerät. Määräysvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle. Lisäksi konsernin ei-sitovaan rahoitusreserviin kuuluu euromääräisiä yritystodistusohjelmia 506 milj. euron vasta-arvosta (449 milj. euroa). Lisäksi konserniyhtiöillä oli tammikuussa 2020

kertynyt takaisinlainattavia varoja eläkevakuutusyhtiössä yhteensä 414 milj. euroa. Osa konserniyhtiöiden vuosittain maksamista eläkevakuutusmaksuista rahastoituu, ja kertynyt rahasto on takaisin lainattavissa 1–10 vuoden laina-ajalla sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamien määräysten mukaisesti. Lainan nostaminen edellyttää turvaavan vakuuden asettamista lainalle.

### Lainojen korkoriski ja herkkyysanalyysi

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin korkokuluihin. Korkoriskin suojauspolitiikalla pyritään tasoittamaan korkotason muutosten vaikutusta eri tilikausien tuloksiin.

Korkoriskiä hallitaan keskitetysti konsernin rahoitusyksikössä, joka muokkaa lainojen korkosidonnaisuusaikaa käyttämällä korkojohdannaissopimuksia. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 2,1 vuotta (1,8 vuotta).

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsitti kolme kertalyhenteistä lainaerää,

joista 10.6.2014 erääntyi maksettavaksi 60 milj. USD ja 10.6.2016 erääntyi 36 milj. USD ja 10.6.2019 erääntyi 24 milj. USD.

Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn suojauksessa sovellettiin suojauslaskentaa sekä valuutta- että korkoriskin osalta. Suojauksissa käytettiin valuutan- ja koronvaihtosopimuksia, joiden määrä ja maturiteetti oli sama kuin lainalla. Siten kyseisen lainan valuutta- ja korkoriski oli kokonaan suojattu. Tilikauden aikana ei kirjattu tehostomuutta tuloslaskelmaan kyseisen luottojärjestelyn suojauksesta.

Korkotason muutoksen herkkyysoanalyysin laskennassa on käytetty yritystodistusvelkojen osalta tilikauden aikana toteutuneita keskimääräisiä saldoja. Tilinpäätöstilanteessa 31.12.2019 vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut +/- 1,1 milj. euroa (-/+ 1,7 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Eläkelainat, yhteensä 160,1 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 1,3 % . Muut rahalaitoslainat ovat vaihtuvakorkoisia. Näiden lainojen, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskikorko oli 0,8 % tilikauden päättyessä.

### Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu pääosin suurten suomalaisten yritysten velkainstrumentteihin, Keskon markkina-alueella toimivien pankkien sijoitustodistuksiin, talletuksiin, valikoitujen yritysten joukkovelkakirjalainoihin sekä yritysainarahoitukseen. Näiden sijoitusten tuotto vuodelta 2019 oli 2,5 % (0,1 %) ja korkosidonnaisuusaika tilikauden lopussa 0,5 vuotta. Maksimiluottoriski on näiden sijoitusten käypä arvo taseessa tilinpäätöspäivänä. Seuraavassa taulukossa esitetään käypään arvoon arvostetut rahoitusinstrumentit arvostusmenetelmän mukaan jaoteltuna.

#### Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna

Milj. €	Käypä arvo 31.12.2019			
	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot		10,1		10,1
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			20,6	20,6
<b>Yhteensä</b>		<b>10,1</b>	<b>20,6</b>	<b>30,6</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		1,3		1,3
Johdannaisvelat		6,8		6,8

#### Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna

Milj. €	Käypä arvo 31.12.2018			
	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot		50,9		50,9
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			20,8	20,8
<b>Yhteensä</b>		<b>50,9</b>	<b>20,8</b>	<b>71,7</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		5,6		5,6
Johdannaisvelat		2,7		2,7

Tason 1 instrumentit ovat markkinoilla aktiivisen kaupankäynnin kohteena, jolloin käyvät arvot perustuvat suoraan markkinahintaan. Tason 2 instrumenttien käypä arvo perustuu markkinoilta saataviin tietoihin. Tason 3 instrumenttien käypä arvo ei perustu todettavissa olevaan markkinatietoon (ei-todettavissa olevat syöttötiedot).

Tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset Milj. €	2019	2018
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 1.1.	20,8	23,0
Ostot	0,3	0,5
Saadut palautukset	-0,6	-0,9
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	-1,0	-4,8
Käyvän arvon muutokset	1,1	2,9
<b>Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 31.12.</b>	<b>20,6</b>	<b>20,8</b>

Tasolle 3 sisältyy pääomarahastoja sekä muita osakkeita ja osuuksia. Nämä sijoitukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin. Tason 3 rahoitusvarat arvostetaan yhtiöiltä saatujen laskelmien perusteella. Näistä sijoituksista on kirjattu tulosvaikutteisia voittoja 1,1 milj. euroa tilikaudella 2019.

### Lyhytaikaiset korolliset saamiset ja herkkyysoanalyysi

Rahoitusvaroista koostuva likviditeetti on tavoitteena sijoittaa rahamarkkinoille tehokkaalla tuoton ja riskin yhdistelmällä. Konsernin johto hyväksyy säännöllisin väliajoin konsernirahoituksen analysoimien sijoituskohteiden joukosta sijoituskohteiksi hyväksyttävät instrumentit ja niille kohdekohtaiset limiitit. Sijoitusten riskiä ja toteutunutta tuottoa seurataan säännöllisesti.

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat Milj. €	2019	2018
Kirjanpitoarvo 1.1.	59,1	56,8
Muutokset	-24,6	2,3
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>34,5</b>	<b>59,1</b>

Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin ja muihin korkoinstrumentteihin.

Vaihtuvakorkoisten saamisten herkkyysoanalyysin laskennassa on käytetty sijoitettujen varojen osalta vuoden keskimääräisiä saldoja. Mukana ovat asiakasrahoitussaamiset, muut korolliset saamiset ja sijoituksista yritystodistussijoitukset ja korkorahastot. Korkorahastojen

herkkyys on määritelty duraation avulla. Jos korkotaso olisi muuttunut +/- 1 %-yksikön, näiden erien tulosvaikutus ennen veroja olisi ollut +/- 1,1 milj. euroa (+/- 1,7 milj. euroa).

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti

Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2019 Milj. €	2021	2022	2023	2024	2025–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	0,5	0,2	0,1	0,1	0,5	1,3
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyryksiltä					57,5	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>58,1</b>	<b>59,3</b>

Korottomien pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2018 Milj. €	2020	2021	2022	2023	2024–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	2,3	0,3	0,1	0,0	0,2	2,8
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyryksiltä	0,0				57,5	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,2	0,0	5,0	0,0	0,0	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>2,5</b>	<b>0,3</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>57,8</b>	<b>65,7</b>

### Luotto- ja vastapuoliriski

Asiakassaamisiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat toimialojen liiketoiminnot. Konsernilla on luottopolitiikka, jonka toteutumista valvotaan. Saamiset pyritään varmistamaan asiakkaiden luottokelpoisuuden huolellisella arvioinnilla, tarkentamalla asiakasluottotuksen ehtoja ja vakuusvaateita sekä tehokkaalla luotonvalvonnalla ja lisäksi soveltuvien osin luottovakuuttamalla. Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppioiden kanssa. Kauppiassopimukset edellyttävät, että kauppias asettaa Keskon kyseiselle tytäryhtiölle tililuottovakuuden ostovelkojensa vakuudeksi.

IFRS 9 -standardin arvonalentumismallin mukaan arvonalentumiset tulee kirjata odotettavissa oleviin luottotappioihin perustuen. Konserni soveltaa standardin mahdollistamaa yksinkertaistettua mallia myyntisaamisten arvonalentumisten kirjaamiseen varausmatriisiin avulla. Arvonalentumismallia varten konserniyhtiöt on luokiteltu eri riskiluokkiin liiketoimintamallin ja toteutuneiden historiallisten luottotappioiden perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Muiden rahoitusvarojen osalta arvonalentumismallin muutoksella ei ollut olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Myyntisaamisten ikäjakauma 31.12. on esitetty seuraavassa taulukossa.

<b>Myyntisaamisten ikäjakauma</b> Milj. €	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Erääntymättömät myyntisaamiset	712,1	732,0
1-7 päivää erääntyneet myyntisaamiset	31,4	30,9
8-30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	30,4	23,4
31-60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	8,9	9,3
Yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	21,8	24,7
<b>Yhteensä</b>	<b>804,7</b>	<b>820,3</b>

Myyntisaamisista 317,2 milj. euroa (348 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamia. Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 247,4 milj. euroa (197,1 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia kuten yritysikiinnityksiä ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy arvonalentumista yhteensä 23,7 milj. euroa (24,3 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalentumisia yhteensä 3,6 milj. euroa (5,2 milj. euroa).

Sellaisia saamia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 1,2 milj. euroa (5,1 milj. euroa).

### Rahoituksellinen luottoriski

Rahoitusinstrumentteihin sisältyy riski siitä, että vastapuoli ei pysty täyttämään velvoitettaan. Kesko tekee valuutta- ja muita johdannaisia vain hyvän luottokelpoisuuden omaavien pankkien kanssa. Likvidejä varoja sijoitetaan vuosittain vastapuolikohtaisesti vahvistettavien limiittien rajoissa instrumentteihin, joiden luottokelpoisuus on hyvä. Korkosijoitusten sallitut sijoituslimiitit määritetään euromääräisesti ja aikasidonnaisesti yritys- ja pankkikohtaisesti. Näitä limiittejä tarkistetaan vuoden aikana aina markkinatilanteen mukaisesti.

### Hyödykeriskit ja niiden herkkyyshanalyysi

Konserni käyttää sähköjohdannaisia energiakustannusten tasaamiseen. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten arvonmuutokset sisältyvät ostojen oikaisuihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten osalta noudatetaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennassa sovelletaan IFRS 9 -standardin mukaista riskikomponentin suojausta. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisten arvonmuutosten tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojausten arvonmuutos.

### Rahavirran suojaustulos

Sähkön suojauslaskennan tuloksena omasta pääomasta on kirjattu tuloslaskelman ostokulujen oikaisuksi 0,7 milj. euroa (2,2 milj. euroa) ja vastaavasti -0,8 milj. euroa (4,6 milj. euroa) on kirjattu omaan pääomaan. Näiden yhteisvaikutus arvonmuutosrahastoon oli tilikaudella -1,5 milj. euroa (2,3 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia.

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 495 424 MWH (265 075 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 559 027 MWH. Suojausaste 1-12 kuukaudessa oli 76 % (68 %), 13-24 kuukaudessa 62 % (53 %), 25-36 kuukaudessa 43 % (43 %) ja 37-48 kuukaudessa 18 % (27 %).



Herkkyysanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2019 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2020 tuloslaskelmaan +/- 1,1 milj. euroa (-/+ 0,8 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 2,2 milj. euroa (-/+ 1,2 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

### Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2019 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2019 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2018 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2018 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset	0,2	-3,8	0,4	-2,4
Valuuttajohdannaiset	0,2	-2,9	3,2	-0,8
Sähköjohdannaiset	0,9	-0,1	2,3	-0,0

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2019 Nimellismäärä	31.12.2018 Nimellismäärä
Korkojohdannaiset	340,0	350,2
Valuuttajohdannaiset	154,4	149,2
Sähköjohdannaiset	15,7	11,0

Johdannaisten käyvät arvot on esitetty bruttomääräisinä. Keskolla on kaikkien johdannaiskauppaa käyvien pankkivastapuolien kanssa ISDA-sopimukset, joihin sisältyy netotusjärjestely. Kaikkiin mainittuihin sopimuksiin sisältyy molemminpuolinen vakuuden asettaminen. Raja-arvo vakuuden asettamiselle ei ollut ylittynyt tilinpäätöspäivänä. Vastapuolittain laskettuna johdannaissovelkoja voitaisiin netottaa yhteensä 0,2 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

### 4.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €, jatkuvat toiminnot	2019	2018
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot</b>		
Korkotuotot jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista rahoitusvaroista	0,8	0,9
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	10,2	10,2
Korkotuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	-1,0	-0,7
Myyntivoitot jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista rahoitusvaroista	0,6	0,1
Myyntivoitot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	2,7	2,9
Muut rahoitustuotot	0,8	0,7
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>14,0</b>	<b>14,1</b>
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoön kirjatuista rahoitusveloista	-5,9	-9,2
Myyntitappiot jaksotettuun hankintamenoön kirjattavista rahoitusvaroista	0,0	-
Myyntitappiot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	-	0,0
Muut rahoituskulut	-3,2	-3,2
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-9,1</b>	<b>-12,4</b>
<b>Leasingvelkojen korkokulut</b>	<b>-95,4</b>	<b>-98,6</b>
<b>Valuuttakurssierot</b>		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-0,8	-2,8
<b>Valuuttakurssierot yhteensä</b>	<b>-0,8</b>	<b>-2,8</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>	<b>-91,4</b>	<b>-99,7</b>

## 4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin

### Laadintaperiaatteet

#### Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvarat IFRS 9-standardin mukaan kolmeen eri arvostusryhmään. Rahoitusvarat luokitellaan joko jaksotettuun hankintamenuun arvostettaviin instrumentteihin tai käypään arvoon tulosvaikutteisesti tai muiden laajan tuloksen erien kautta arvostettaviin instrumentteihin riippuen liiketoimintamallin tavoitteista ja sopimuksiin perustuvista rahavirroista.

Rahoitusvarojen ostot ja myynnit huomioidaan kirjanpidossa selvityspäiväkäytännön mukaisesti. Rahoitusvarat luokitellaan pitkäaikaisiksi varoiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilinpäätöspäivän jälkeen. Mikäli rahoitusvarat on tarkoitus pitää alle 12 kuukautta, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeus rahoitusvaran kassavirtaan on erääntynyt tai siirtynyt pois konsernilta ja kun rahoitusvaran omistukseen liittyvät riskit ja hyödyt ovat siirtyneet pois konsernista.

Jaksotettuun hankintamenuun ja käypään arvoon kirjattavia rahoitusvaroja sijoitetaan vain hyvän luottokelpoisuuden omaaviin vastapuoliin. Standardin mukainen odotettavissa olevien luottotappioiden arvon alentumismalli edellyttää luottotappioiden kirjaamista ennakoivasti. Muiden rahoitusvarojen osalta historiallisten luottotappioiden puuttuessa vastapuoliriskiä seurataan aktiivisesti ja luottotappiot kirjataan, jos riskiä havaitaan.

#### Jaksotettuun hankintamenuun kirjattavat rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenuun kirjataan rahoitusvarat, jotka on tarkoitus pitää loppuun asti ja joiden rahavirrat koostuvat pelkästään korosta ja pääoman takaisinmaksusta. Jaksotettuun hankintamenuun kirjattaviin rahoitusvaroihin sisältyvät myös myyntisaamiset ja muut saamiset.

#### Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon laajan tuloslaskelman kautta kirjattavat rahoitusvarat sisältävät johdannaiset, jotka täyttävät suojauslaskennan kriteerit. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjataan rahoitusvarat, jotka eivät täytä muiden ryhmien kriteereitä.

#### Rahavarat

Rahavaroina käsitellään käteisen rahan ja pankkitilien lisäksi ne jaksotettuun hankintamenuun kirjatut likvidit rahoitusvarat, jotka erääntyvät alle 3 kk:n kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien. Rahavarat sisältävät myös konserniyhtiöiden harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaan liittyviä rahoja, jotka ovat myymälöiden pohjakassoina tai matkalla tilitettäväksi yhtiöille.

#### Rahoitusvelat

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun hankintamenuun käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Rahoituslimiittien ja rahoitusvelkojen järjestelypalkkiot jaksotetaan limiitin voimassaoloajalle. Rahoitusvelat luokitellaan pitkäaikaisiksi veloiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen, ja lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne erääntyvät alle 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöksestä.

#### Johdannaissopimukset ja suojauslaskenta

Johdannaissopimukset merkitään hankintahetkellä taseeseen käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon tilinpäätöksessä. Johdannaisten arvonmuutosten kirjauksiin vaikuttaa se, kuuluuko johdannaissopimus suojauslaskennan piiriin vai ei, sekä se, mitä johdannaisella on suojattu. Kun johdannaissopimuksia solmitaan, ne käsitellään joko saamisten tai velkojen käyvän arvon suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuutariskiä suojattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osalta rahoituserissä.

Suojauslaskentaa aloitettaessa dokumentoidaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välinen suhde sekä konsernin riskienhallinnan tavoitteet. Suojaussuhteen tehokkuutta testataan säännöllisesti ja tehokas osuus kirjataan suojauskohteen mukaisesti suojattavan kohteen arvonmuutosta vastaan oman pääoman muuntoeroihin tai arvonmuutosrahastoon. Tehoton osuus kirjataan luonteensa mukaisesti joko rahoituseriin tai muihin liiketoiminnan tuottoihin tai kuluihin. Rahavirran suojaukseen, kuten pitkäaikaiseen luottojärjestelyyn, liittyvien suojausinstrumenttien arvonmuutos kirjataan tehokkaalta osaltaan arvonmuutosrahastoon. Luottojärjestelyyn liittyvien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan lainoihin ja korkojohdannaisten arvonmuutos muihin korottomiin saamisiin tai velkoihin.

Suojauslaskenta lopetetaan, kun suojausinstrumentti erääntyy tai myydään, sopimus puretaan tai toteutetaan. Tällöin suojausinstrumenteista kertynyt voitto tai tappio jää omaan pääomaan siihen asti kunnes ennakoitu liiketoimi toteutuu.

### Arvostusperiaatteet

Korkoterminien käypä arvo määritellään käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Koronvaihtosopimusten käypä arvo lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Valuuttatermiinien käypä arvo lasketaan arvostamalla termiinisopimukset tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Valuuttaoptioiden arvostamisessa käytetään vastapuolen hintanoteerausta, mutta konserni laatii myös oman tarkistusarvostuksen Black-Scholes-menetelmää käyttäen. Sähköjohdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen tilinpäätöspäivän markkinanoteerauksia.

### Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojaus

Konserni ei ole suojannut tilikaudella ulkomaisiin yksiköihin tehtyjä nettosijoituksia. Mikäli suojaus aktivoidaan, konserni soveltaa IFRS 9 -standardin mukaista suojauslaskentaa ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Suojausinstrumentteina käytetään valuuttatermiinejä tai valuuttamääräisiä lainoja. Valuuttatermiinien spot-hinnan muutos kirjataan oman pääoman muuntoeroihin ja esitetään laajan tuloslaskelman erissä. Termiinien korkoerot kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Valuuttamääräisten lainojen kurssiero kirjataan oman pääoman muuntoeroihin. Suojausinstrumenttien kertynyt voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

### Kytkeytyt johdannaiset

Konserni on laatinut menetelmäkuvaukset kytkettyjen johdannaisten tunnistamiseksi ja soveltaa niihin käyvän arvon laskentaa. Kytkeytyjä johdannaisia voi sisältyä Kesko-konsernissa sellaisiin sitoviin kaupallisiin sopimuksiin, jotka on määritelty valuutassa, joka ei ole kummankaan osapuolen toimintavaluutta ja jota ei yleisesti käytetä siinä taloudellisessa ympäristössä, jossa liiketoimi toteutuu. Kytkeytyjen johdannaisten käyvän arvon määrittämisessä käytetään arvostushetken markkinahintoja ja arvonmuutos kirjataan tuloslaskelmaan.

## Arvot 31.12.2019

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>					
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>	<b>20,6</b>			<b>20,6</b>	<b>20,6</b>
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,1		1,1	1,1
Johdannaiset			0,2	0,2	0,2
<b>Pitkäaikaiset korottomat saamiset yhteensä</b>		<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Pitkäaikaiset korolliset saamiset</b>		<b>57,5</b>		<b>57,5</b>	<b>57,5</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>20,6</b>	<b>58,7</b>	<b>0,2</b>	<b>79,4</b>	<b>79,4</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>					
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset		1 010,1		1 010,1	1 010,1
Johdannaiset	0,4		0,7	1,1	1,1
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä</b>	<b>0,4</b>	<b>1 010,1</b>	<b>0,7</b>	<b>1 011,2</b>	<b>1 011,2</b>
Lyhytaikaiset korolliset saamiset		2,2		2,2	2,2
<b>Lyhytaikaiset korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>2,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>	<b>10,1</b>			<b>10,1</b>	<b>10,1</b>
<b>Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvarat</b>		<b>34,5</b>		<b>34,5</b>	<b>34,5</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>10,5</b>	<b>1 046,8</b>	<b>0,7</b>	<b>1 058,0</b>	<b>1 058,0</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>31,1</b>	<b>1 105,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1 137,5</b>	<b>1 137,4</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulos- vaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>					
Korolliset pitkäaikaiset velat		477,3		477,3	480,0
Pitkäaikaiset leasingvelat		2 039,0		2 039,0	2 039,0
Korottomat pitkäaikaiset velat		29,8		29,8	29,8
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>		<b>2 546,1</b>		<b>2 546,1</b>	<b>2 548,8</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>					
Lyhytaikaiset korolliset velat		137,8		137,8	137,8
Lyhytaikaiset leasingvelat		383,2		383,2	383,2
<b>Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>521,0</b>		<b>521,0</b>	<b>521,0</b>
<b>Ostovelat</b>		<b>1 029,9</b>		<b>1 029,9</b>	<b>1 029,9</b>
Muut korottomat velat		207,8		207,8	207,8
Johdannaiset			0,1	0,1	0,1
<b>Muut korottomat velat yhteensä</b>		<b>207,8</b>	<b>0,1</b>	<b>207,9</b>	<b>207,9</b>
Siirtovelat		380,9		380,9	380,9
Johdannaiset	6,7			6,7	6,7
<b>Siirtovelat yhteensä</b>	<b>6,7</b>	<b>380,9</b>		<b>387,6</b>	<b>387,6</b>
<b>Korottomat lyhytaikaiset velat yhteensä</b>	<b>6,7</b>	<b>588,7</b>	<b>0,1</b>	<b>595,5</b>	<b>595,5</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>6,7</b>	<b>2 139,6</b>	<b>0,1</b>	<b>2 146,4</b>	<b>2 146,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>6,7</b>	<b>4 685,7</b>	<b>0,1</b>	<b>4 692,5</b>	<b>4 695,1</b>

## Arvot 31.12.2018

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>					
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>	<b>20,8</b>			<b>20,8</b>	<b>20,8</b>
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,8		1,8	1,8
Johdannaiset			1,0	1,0	1,0
<b>Pitkäaikaiset korottomat saamiset yhteensä</b>		<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
<b>Pitkäaikaiset korolliset saamiset</b>		<b>62,8</b>		<b>62,8</b>	<b>62,8</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>20,8</b>	<b>64,8</b>	<b>1,0</b>	<b>86,5</b>	<b>86,5</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>					
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset		1 014,9		1 014,9	1 014,9
Johdannaiset	2,4		1,3	3,6	3,6
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä</b>	<b>2,4</b>	<b>1 014,9</b>	<b>1,3</b>	<b>1 018,5</b>	<b>1 018,5</b>
Lyhytaikaiset korolliset saamiset		1,8		1,8	1,8
Johdannaiset			0,9	0,9	0,9
<b>Lyhytaikaiset korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>1,8</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>	<b>50,9</b>			<b>50,9</b>	<b>50,9</b>
<b>Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavat rahoitusvarat</b>		<b>59,1</b>		<b>59,1</b>	<b>59,1</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>53,3</b>	<b>1 075,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1 131,2</b>	<b>1 131,2</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>74,1</b>	<b>1 140,4</b>	<b>3,2</b>	<b>1 217,7</b>	<b>1 217,7</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulos- vaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>					
Korolliset pitkäaikaiset velat		177,8		177,8	179,7
Pitkäaikaiset leasingvelat		1 979,6		1 979,6	1 979,6
Korottomat pitkäaikaiset velat		29,4		29,4	29,4
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>		<b>2 186,8</b>		<b>2 186,8</b>	<b>2 188,7</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>					
Lyhytaikaiset korolliset velat		233,4		233,4	233,4
Lyhytaikaiset leasingvelat		309,5		309,5	309,5
<b>Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>542,9</b>		<b>542,9</b>	<b>542,9</b>
<b>Ostovelat</b>		<b>982,7</b>		<b>982,7</b>	<b>982,7</b>
Muut korottomat velat		197,6		197,6	197,6
Johdannaiset			0,2	0,2	0,2
<b>Muut korottomat velat yhteensä</b>		<b>197,6</b>	<b>0,2</b>	<b>197,8</b>	<b>197,8</b>
Siirtovelat		352,2		352,2	352,5
Johdannaiset	2,5			2,5	2,5
<b>Siirtovelat yhteensä</b>	<b>2,5</b>	<b>352,5</b>		<b>355,0</b>	<b>355,0</b>
<b>Korottomat lyhytaikaiset velat yhteensä</b>	<b>2,5</b>	<b>550,1</b>	<b>0,2</b>	<b>552,8</b>	<b>552,8</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>2,5</b>	<b>2 075,7</b>	<b>0,2</b>	<b>2 078,4</b>	<b>2 078,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>2,5</b>	<b>4 262,5</b>	<b>0,2</b>	<b>4 265,2</b>	<b>4 267,1</b>

Siirtosaamiset ja -velat eivät sisällä tuloverosaamisia 14,4 milj. euroa (0,1 milj. euroa) ja tuloverovelkoja 11,8 milj. euroa (16,5 milj. euroa). Saatua ennakkomaksuja, 34,6 milj. euroa (25,9 milj. euroa), ei luokitella rahoitusveloiksi eivätkä ne sisälly yllä olevaan taulukkoon.

Lainojen käyvät arvot on laskettu tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinakorkoja 0,0 %–1,7 %. Lyhytaikaisten korollisten velkojen käypä arvo on arvioitu olevan lähellä niiden tasearvoa. Pitkäaikaisten lainojen maturiteettijakauma on esitetty liitteessä 4.3.

## 4.6 Vuokrasopimukset

### Laadintaperiaatteet

Kesko-konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kiinteistöjä sekä koneita ja laitteita kaikissa toimintamaissa. Pääosasta näitä vuokrasopimuksia kirjataan taseeseen vuokrasopimuksen alkaessa tulevien vuokrien nykyarvoa vastaava vara ja velka. Konserni otti IFRS 16 -standardin käyttöön takautuvasti soveltaen, jolloin siirtymähetken 1.1.2018 vaikutukset on laskettu siten kuin standardi olisi ollut aina voimassa.

Konserni määrittelee sopimuksen syntymisajankohtana, onko sopimus vuokrasopimus tai sisältyykö siihen vuokrasopimus. Sopimus luokitellaan vuokrasopimukseksi, jos se antaa oikeuden yksilöidyn omaisuuserän käyttöä koskevaan määräysvaltaan tietyksi ajanjaksoksi vastiketta vastaan. Vuokrasopimuksen alkamisajankohtana konsernitaseeseen kirjataan käyttöoikeusomaisuuserä ja leasingvelka, joiden määrä vastaa vuokrasopimuksen tulevien vuokrien nykyarvoa.

Vuokra-aika on ajanjakso, jona vuokrasopimus ei ole purettavissa. Vuokra-aikaan sisällytetään vuokrasopimuksen jatkamioption kattamat ajanjaksot, jos option käyttäminen on kohtuullisen varmaa sekä päättämioption kattamat ajanjaksot, jos kyseisen option käyttämättä jättäminen on kohtuullisen varmaa.

Tulevien vuokrien nykyarvon laskemisessa korkona käytetään ensisijaisesti vuokrasopimuksen sisäistä korkokantaa, jos se on saatavilla. Kaikkien sopimusten osalta sisäistä korkokantaa ei ole käytettävissä, joten näiden sopimusten osalta käytetään lisäluoton korkoa, jonka osatekijät ovat viitekorko, lisäluoton luottoriskimarginaali sekä mahdollinen maa- ja valuuttariskilisä. Leasingvelan korkokustannukset kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin. Konserni soveltaa IFRS 16 standardin sisältämiä alle 12 kk:n vuokrasopimuksia ja arvoltaan vähäisiä omaisuuseriä koskevia helpotuksia, joiden mukaan tällaisia vuokrasopimuksia ei sisällytetä taseeseen. Lyhytaikaisten vuokrasopimusten ja vähäarvoisten omaisuuserien vuokrat kirjataan kuluksi tasaerinä vuokra-ajalle.

Sopimuksen alkamisajankohtana leasingvelan arvoon sisällytetään kiinteät vuokrat, indeksistä tai hintatasosta riippuvat muuttuvat vuokrat, mahdolliset jäännösarvotakuut sekä osto-option hinta, kun sen käyttäminen on kohtuullisen varmaa. Myös maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista sisällytetään leasingvelan arvoon, jos vuokrasopimuksen päättämioptio on huomioitu vuokra-ajassa.

Leasingvelka määritellään uudelleen vuokrasopimuksen muutoksen voimaantulopäivänä ja tästä johtuva muutos kirjataan käyttöoikeusomaisuuserän oikaisuksi. Jos leasingvelan vähennys ylittää käyttöoikeusomaisuuserän määrän, erotus kirjataan tulosvaikutteisesti. Leasingvelka on määritettävä uudelleen käyttäen oikaistua diskonttokorkoa, kun vuokra-aika, arvio jatkamis- tai päättämioption käytöstä tai vuokran määrä muuttuu sekä silloin, kun arvio kohdeomaisuuserän osto-option käytöstä muuttuu.

Käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan uudelleen vastaavan leasingvelan uudelleen määrittämisestä johtuvilla erillä. Vuokralleottaja tekee käyttöoikeusomaisuuserästä poistot sopimuksen alkamisajankohdan ja käyttöoikeusomaisuuserän taloudellisen vaikutusajan päättymisen tai sitä aikaisemman vuokra-ajan päättymisen välisenä aikana. Käyttöoikeusomaisuuseristä on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 3.5.

Vuokralleantajan raportoinnissa vuokrasopimukset jaetaan operatiivisiin ja rahoitusleasingisopimuksiin. Vuokrasopimukset, joissa omistamiselle ominaiset riskit ja edut siirtyvät vuokralaiselle, luokitellaan rahoitusleasingisopimuksiksi. Vuokralleantaja kirjaa sopimuksen alkaessa taseeseen rahoitusleasingisaamisen, joka vastaa sen nettosijoitusta vuokrasopimukseen. Operatiivisiin vuokrasopimuksiin liittyvät vuokratuotot kirjataan tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajan kuluessa.

Myynti- ja takaisinvuokraustilanteissa osapuolet arvioivat täyttääkö omaisuuserän luovutus IFRS 15 -standardin mukaiset myynnin kriteerit. Jos luovutus käsitellään



myyntinä, taseeseen kirjattavan käyttöoikeusomaisuuserän arvoksi kirjataan se osuus alkuperäisen omaisuuserän kirjanpitoarvosta, joka vastaa myyjälle jäänyttä käyttöoikeuden arvoa. Myyntivoittona tai -tappiona esitetään ainoastaan se osuus omaisuuserän myyntituloksesta, joka vastaa ostajalle siirrettyjä oikeuksia. Jos omaisuuserän myynnistä suoritettava vastike tai vuokrasopimuksen vuokrat eivät vastaa käypiä arvoja, erotus huomioidaan omaisuuserän myyntitulojen oikaisuna. Markkinaehtoja huonommat ehdot käsitellään ennakkoon maksettuna vuokrina ja markkinaehtoja paremmat ehdot rahoitusvelkana. Jos myynnin kriteerit eivät täyty, luovutetun omaisuuserän raportointia taseessa jatketaan ja luovutushinta esitetään rahoitusvelkana.

### Konserni vuokralleottajana

Konserni vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin määräaikaista ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia. Osaan kiinteistöjen vuokrasopimuksista sisältyy jatko-optioita. Konserni vuokraa liiketoimintaansa varten myös koneita ja kalustoa, kuten ajoneuvoja, logistiikan koneita ja laitteita sekä kauppojen ja logistiikan jätteiden kierrätykseen liittyviä laitteita. Konserni on luokitellut vähäarvoisiksi omaisuuseriksi toimistokoneet ja laitteet, ja näiden hyödykkeiden vuokrat käsitellään tuloslaskelmassa vuosikuluna.

### Vuokrakulut

Milj. €	2019	2018
Vuokrakulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista	-8,5	-6,3
Vuokrakulut vähäarvoisista omaisuuseristä	-4,4	-2,6
Muuttuvat vuokrakulut	-0,0	-0,0
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-12,9</b>	<b>-8,9</b>

Vuokrasopimukseen liittyvät käyttöoikeusomaisuuserät on esitetty liitetiedossa 3.5.

Leasingvelkoihin liittyvät rahavirrat on eritelty liitetiedossa 2.8 ja leasingvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti on eritelty liitetiedossa 4.3.

### Vuokravastuut

Milj. €	2019	2018
Vuokravastuut taseeseen kirjaamattomista vuokrasopimuksista	101,6	230,3

Vuokravastuut taseeseen kirjaamattomista vuokrasopimuksista sisältävät tulevaisuudessa voimaan astuvien sopimusten nimellisvastuun määrän.

### Konserni vuokralleantajana

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti suuryrityksien yhteydessä toimivat ns. etumyymälät.

### Vuokratuotot

Milj. €	2019	2018
Vuokratuotot operatiivisista vuokrasopimuksista	17,0	16,0
Vuokratuotot jälleenvuokraussopimuksista	26,8	28,3
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>43,8</b>	<b>44,3</b>

#### 4.7 Vastuusitoumukset

Milj. €	2019	2018
Omasta puolesta annetut vakuudet		
Pantit	152,3	138,0
Kiinnitykset	212,1	206,1
Takaukset	16,2	10,1
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	57,5	55,8
Muiden puolesta annetut vakuudet		
Takaukset	3,2	3,5
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	23,5	19,6

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 4.6 esitettyihin eriin.

Takaukset erääntyvät seuraavasti: vuonna 2020 11 milj. euroa ja 2021–2024 8 milj. euroa.

Vuokravastuut taseeseen kirjaamattomista vuokrasopimuksista on esitetty liitetiedossa 4.6.

## 5. MUUT

### TÄSSÄ OSIOSSA

5.1	Konsernirakenne	113
5.2	Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt	114
5.3	Lähipiiritapahtumat	117
5.4	Osakepalkitseminen	119
5.5	Laskennalliset verot	122
5.6	Muut laajan tuloksen erät	123
5.7	Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit	124

### 5.1 Konsernirakenne

#### Konsernin rakenne

Kesko-konserniin kuuluu 118 (99) tytäryhtiötä. Konsernilla on äänenemmistö kaikissa yhtiöissä. Kesko-konsernin alakonsernilla, Kesko Senukailla, on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus (kts. kappale Olennainen määräysvallattomien omistajien osuus).

Tietoja konsernin tilinpäätöshetken mukaisesta rakenteesta:

Toimiala	Kotimaa	Merkittävimvät tytäryhtiöt	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2019	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2018	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2019	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2018
Päivittäis-tavarakauppa	Suomi	K-Market Oy	28	23	7	5
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Valko-Venäjä	Onninen-konserni, Byggnakker-konserni, K-Bygg-konserni, Kesko Senukai-konserni	47	37	26	26
Autokauppa	Suomi	K-Auto Oy	8	7	-	-
Muut	Suomi		2	1	-	-

Lisäksi konserniin kuuluu osittain omistettuja keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä. Luettelo konsernin tytäryrityksistä, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä suhteellisesti yhdisteltävistä keskinäisistä kiinteistöyhtiöistä on esitetty liitetiedossa 5.2.

#### Olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Kesko-konserniin kuuluvassa Kesko Senukai-konsernissa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus. Alakonsernin emoyhtiö, UAB Kesko Senukai Lithuania, on Kesko Oyj:n tytäryhtiö ja sen kotipaikka on Vilna, Liettua. Kesko Senukai -alakonsernilla on toimintaa

Liettuassa, Virossa, Latviassa ja Valko-Venäjällä. Kesko-konsernin omistusosuus Kesko Senukai -konsernissa on 50,0 % ja Keskolla on enemmistö osakkeista ja niiden tuottamista äänistä. Kesko-konsernilla on oikeus nimittää enemmistö hallituksen jäsenistä sekä hallituksen puheenjohtaja. Hallitus ohjaa yhtiön operatiivista toimintaa ja päättää resurssien käytöstä. Määräysvallattomien omistajien osuus Kesko Senukai -konsernin voitosta oli 8,5 milj. euroa (14,9 milj. euroa) ja osuus omasta pääomasta oli 105,7 milj. euroa (101,6 milj. euroa).

### Taloudellisen informaation yhteenveto tytäryrityksestä, jossa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Milj. €	Kesko Senukai -konserni 2019	Kesko Senukai -konserni 2018
Lyhytaikaiset varat	285,0	273,3
Pitkäaikaiset varat	390,7	382,3
Lyhytaikaiset velat	184,0	173,3
Pitkäaikaiset velat	309,3	307,5
Liikevaihto	860,1	729,1
Voitto/tappio	17,3	26,5
Emoyrityksen omistajien osuus voitosta/tappiosta	16,8	23,2
Määräysvallattomien omistajien osuus voitosta/tappiosta	0,5	3,3
Tilikauden laaja tulos	19,3	24,6
Emoyrityksen omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	17,8	22,6
Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	1,6	2,0
Määräysvallattomille omistajille maksetut osingot	-0,4	-0,6
Liiketoiminnan nettorahavirta	41,9	46,0
Investointien nettorahavirta	-12,2	-8,7
Rahoituksen nettorahavirta	-39,7	-38,8

Tiedot on esitetty ennen Kesko-konsernin sisäisiä eliminointeja.

## 5.2 Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

### Tytäryhtiöt

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Ankkuri-Energia Oy	Helsinki	100,00	100,00
Asunto Oy Kirkkonummen Västeruddintie 33	Kirkkonummi	100,00	100,00
Barker-Littoinen Oy	Espoo	100,00	100,00
Byggmakker Handel AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Fiesta Real Estate AS	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Hehku Kauppa Oy	Espoo	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kalatukku E. Eriksson Oy	Helsinki	100,00	100,00
K Auto Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kenkäkesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Keskinäinen Kiinteistö Oy Malmin Kankirauta	Helsinki	100,00	100,00
Keskinäinen Kiinteistö Oy Voisalmentie 9 Lappeenranta	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Export Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Food Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Real Estate Latvia SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Kesko Senukai Lithuania UAB	Vilna, Liettua	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Helsingin Itäkeskus	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hiukkavaaran Kauppa	Oulu	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hämeenlinnan Visamäentie 16	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kalkkipellontie 2	Espoo	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kiimingin Liiketalo 1	Oulu	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kolmisopentie 3	Kuopio	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Rakuunaparkki	Lappeenranta	56,50	56,50
Kiinteistö Oy Liike-Jaako	Rovaniemi	67,88	67,88
Kiinteistö Oy Pälkäneen Liikekeskus	Pälkäne	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Riistaveden Keskustie 15	Helsinki	79,50	79,50
Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4	Kerava	100,00	100,00

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Voisalmen Liiketalo	Helsinki	100,00	100,00
Klintcenter Ab	Maarianhamina	100,00	100,00
K-Market Oy	Helsinki	100,00	100,00
Konekesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Koskelan Ostokeskus Oy	Oulu	58,64	29,32
KR Fastigheter AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	100,00
K-rauta AB	Tukholma, Ruotsi	100,00	100,00
K-Rauta Holding Finland Kaukajärvi Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kruunuvuoren Satama Oy	Helsinki	100,00	100,00
Liiketalo Oy Kaijonkeskus	Oulu	100,00	100,00
Mežciems Real Estate SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Onninen Oy	Helsinki	100,00	100,00
Rake Eiendom AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Reinin Liha Oy	Helsinki	100,00	100,00
Tampereen Länsikeskus Oy	Tampere	100,00	100,00
Vaajakosken Liikekeskus Oy	Jyväskylä	100,00	100,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
1A Grupa SIA	Riika, Latvia	25,50	
1A.EE Oü	Tallinna, Viro	25,50	
1A.LT	Vilna, Liettua	25,50	
Antigravity Payment System UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Oy Autocarrera Ab	Helsinki	100,00	
Autocarrera Autotalot Oy	Helsinki	100,00	
Byggmakker Nord AS	Steinkjer, Norja	100,00	
Byggmakker Sør AS	Gjøvik, Norja	100,00	
Byggmakker Sørbø AS	Stavanger, Norja	100,00	
Byggvaruhuset Färingsö Trä AB	Skå, Ruotsi	100,00	
Daugavpils project 1 SIA	Daugavpils, Latvia	50,01	
Delta turtas UAB	Vilna, Liettua	50,01	
Fresks Försäljning AB	Östersund, Ruotsi	100,00	
Fresks Group AB	Östersund, Ruotsi	100,00	
Fresks Holding AB	Östersund, Ruotsi	100,00	
Gärden & Persson AB	Östersund, Ruotsi	100,00	
Hasti-Ari AS	Oppegård, Norja	100,00	
Inovatyvus prekybos sprendimai UAB	Vilna, Liettua	25,51	
Jyrängön Palvelukeskus Oy	Heinola	50,45	
K Auto Leasing Oy	Helsinki	100,00	
K Bygg Östergyllen AB	Linköping, Ruotsi	100,00	
K Caara Oy	Helsinki	100,00	
K rauta SIA	Riika, Latvia	100,00	
Kesko Senukai Digital UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Kesko Senukai Estonia AS	Tallinna, Viro	50,00	
Kesko Senukai Latvia AS	Riika, Latvia	50,00	
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Kokkolan Kaanaanmaantie 2-4	Kokkola	64,78	
Kiinteistö Oy Piispansilta	Espoo	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Kiitoradantie 2	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Simonsampo	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Visuveden Liiketalo	Ruovesi	100,00	
Konekesko Eesti AS	Tallinna, Viro	55,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Konekesko Latvija SIA	Riika, Latvia	55,00	
Konekesko Lietuva UAB	Vilna, Liettua	55,00	
KR Fastigheter i Järfälla AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Linköping AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Täby AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
K-rauta Fastigheter i Malmö AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
K-Rauta Holding Finland Oy	Helsinki	100,00	
KS Holding UAB	Vilna, Liettua	50,01	
Ksenukai Digital Oü	Tallinna, Viro	25,50	
MD Galerija Azur SIA	Riika, Latvia	50,01	
Mobilukss SIA	Riika, Latvia	25,50	
Nomine UAB	Vilna, Liettua	50,01	
Olarin Autokiinteistö Oy	Espoo	100,00	
OMA OOO	Minsk, Valko-Venäjä	25,00	
Onninen AB	Solna, Ruotsi	100,00	
Onninen AS	Skedsmo, Norja	100,00	
Onninen AS	Tallinna, Viro	100,00	
Onninen LLP	Aktau, Kazakstan	100,00	
Onninen Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	
Onninen SIA	Riika, Latvia	100,00	
Onninen Sp. z o.o.	Varsova, Puola	100,00	
Onninen UAB	Vilna, Liettua	100,00	
Oskar Harju AB	Örnsköldsvik, Ruotsi	100,00	
Peltosaaren Liikekeskus Oy	Riihimäki	59,67	
Penktoji Projekto Bendrovė UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Profelco Oy	Vantaa	100,00	
Punane Project Oü	Tallinna, Viro	50,01	
Rake Bergen AS	Opppegård, Norja	100,00	
Romos Holdingas UAB	Kaunas, Liettua	25,00	
Senukai UAB	Kaunas, Liettua	49,61	
Senuku Tirdzniecibas Centrs SIA	Riika, Latvia	25,50	
Sørbø AS	Skedsmokorset, Norja	100,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
SPC Holding UAB	Kaunas, Liettua	50,00	
Tau & Jørpeland Bygg	Jørpeland, Norja	100,00	
Tau & Jørpeland Eiendom	Jørpeland, Norja	100,00	
TM Christensen VVS Detaljer AS	Oslo, Norja	100,00	
Trøgstadveien 13 AS	Opppegård, Norja	100,00	
Urban Strålin Byggvaror AB	Ulricehamn, Ruotsi	100,00	
Övik Låsteknik AB	Örnsköldsvik, Ruotsi	100,00	

### Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset yhdistellään pääomaosuusmenetelmällä.

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Graanin Liikekeskus Oy	Mikkeli	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Itäaukio	Lahti	26,20	26,20
Kiinteistö Oy Janakkalan Linnatuuli	Janakkala	29,86	29,86
Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti	Joensuu	22,77	22,77
Mercada Oy	Helsinki	33,33	33,33
Valluga-sijoitus Oy	Helsinki	46,15	46,15
Vähittäiskaupan Takaus Oy	Helsinki	32,60	32,60
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	30,00	30,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Fintorus Oy	Lappeenranta	21,40	
Proffsenteret AS	Ringerike, Norja	34,11	
Rakentamisen MALL Oy	Helsinki	25,00	

## Suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöosakkuusyhtiöt

Emoyhtiön ja muiden omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Asunto Oy Harjutie	Espoo	46,22	46,22
Asunto Oy Kajaanin Louhikatu 2	Kajaani	42,96	42,96
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo	46,60	46,60
Asunto-Oy Punkalaitumen Pankkitalo	Punkalaidun	33,82	
Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy	Helsinki	36,16	36,16
Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1	Lahti	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Lukonmäen Palvelukeskus	Tampere	34,54	
Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa	Ulvila	42,41	42,41
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Vantaa	27,81	27,81
Lapin Tehdastalo Oy	Tampere	21,24	21,24
Munkkivuoren Ostoskeskus Oy	Helsinki	30,65	30,65
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio	47,60	47,60
Voisalmen Ostoskeskus Oy	Lappeenranta	50,00	

## 5.3 Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja konsernijohtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, heidän perheenjäsenensä ja heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä (liite 5.2).

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyhtiöt myyvät tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävällä yhteisyrityksellä Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppiainien vähittäiskaupparyityksille. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyritykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistussuuden mukaisesti. Tilikauden 2019 aikana Kruunuvuoren Satama Oy:stä ja Hehku Kauppa Oy:stä tuli konsernin täysin omistamia tytäryrityksiä. Aiemmin ne olivat konsernin yhteisyrityksiä. Näiden yhtiöiden liiketapahtumat konsernin kanssa on esitetty taulukossa siihen asti, kunnes niistä tuli konsernin omistamia tytäryrityksiä.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoisin lisäeläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Vuoden 2019 tai 2018 lopussa eläkevaroihin ei sisällynyt Kesko Oyj:n osakkeita. Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2019 ja 2018 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

Lähipiiriin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Tavaroiden myynti	6,2	8,9	85,0	81,6		
Palveluiden myynti	4,9	5,1	0,7	0,4	0,2	0,2
Tavaroiden ostot	-1,3		-6,7	-7,6		
Palvelujen ostot	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	
Liiketoiminnan tuotot	1,4	1,1	14,8	14,5		0,0
Liiketoiminnan kulut	-3,2	-4,2	-0,8	-0,9	-0,1	-0,2
Rahoitustuotot	5,6	5,7				

Tase Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Lyhytaikaiset saamiset	1,9	2,4	7,4	6,2	0,0	
Pitkäaikaiset saamiset	57,7	57,7				
Lyhytaikaiset velat	4,3	26,9	2,5	1,3	7,0	4,1

Vuokrasopimuksiin liittyvät erät Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Vuokrasopimuksista aiheutuva rahavirta	-43,0	-48,2	-3,7	-1,6	-6,3	-6,2
Leasingvelat	298,5	385,8	27,6	11,3	43,6	36,9

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 7,4 milj. euroa (6,2 milj. euroa). Saamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppia yritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuden arvo oli tilikauden päättyessä 6,5 milj. euroa (4,8 milj. euroa).

Muihin lyhytaikaisiin velkoihin sisältyy mm. ketjuhyvitysvelkoja Keskon hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille. Ketjuhyvitystä maksetaan jälkikäteen toteutuneiden vuosiestojen ja toiminnan laatuun liittyvien kriteerien perusteella.

Keskon Eläkekassa maksoi tilikauden aikana konserniin kuuluville suomalaisille yhtiöille yhteensä 48 milj. euron (58 milj. euron) ylikatepalautuksen.

Tilikaudella 2019 Kruunuvuoren Satama Oy maksoi Kesko Oyj:lle osinkoa ja pääoman palautusta yhteensä 44 milj. euroa ennen kuin siitä tuli Kesko Oyj:n tytäryritys. Osakkuusyrittäjä Valluga-Sijoitus Oy maksoi Kesko Oyj:lle osinkoa yhteensä 39 milj. euroa. Yhteisyrityksen ja osakkuusyrittäjän maksamat osingot eliminoidaan konsernin tuloslaskelmasta, eivätkä ne sisälly edellä olevaan taulukkoon. Saadut osingot on raportoitu konsernin liiketoiminnan rahavirrassa.

### Johdon työsuhte-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot Milj. €		2019	2018
Mikko Helander	pääjohtaja	2 633,1	2 299,7
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	4 885,1	4 188,6
Esa Kiiskinen	hallituksen puheenjohtaja	109,0	126,5
Toni Pokela	hallituksen jäsen	49,5	59,3
Matti Kyytsönen	hallituksen jäsen	55,5	61,8
Matti Naumanen	hallituksen jäsen	50,0	59,3
Jannica Fagerholm	hallituksen jäsen	72,0	79,3
Peter Fagernäs	hallituksen varapuheenjohtaja (11.4.2018 alkaen)	67,0	63,0
Piia Karhu	hallituksen jäsen (11.4.2018 alkaen)	53,5	49,5
Mikael Aro	hallituksen varapuheenjohtaja (11.4.2018 asti)	-	17,0
Anu Nissinen	hallituksen jäsen (11.4.2018 asti)	-	12,8
<b>Yhteensä</b>		<b>7 974,7</b>	<b>7 016,8</b>



Noin 30 % hallituksen vuosipalkkion määrästä annettiin yhtiön osakkeina ja loppuosa palkkiosta maksettiin rahana. Hallituksen jäsenille luovutettiin 2 378 Kesko Oyj:n B-osaketta.

### Eläke-etuudet

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Neljällä konsernijohtoryhmän jäsenellä on Keskon Eläkekassan sääntöjen ja kunkin johtajasopimuksen mukainen etuusperusteinen lisäeläke. Kolmella konsernijohtoryhmän jäsenellä on maksuperusteinen lisäeläke. Pääjohtaja Mikko Helanderin vanhuuseläkeikäksi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista viimeiseltä 10 vuodelta. Eläke on etuusperusteinen. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemeno oli 1,1 milj. euroa (1,1 milj. euroa) ja taseeseen kirjatun eläkesaamisen määrä oli 1,0 milj. euroa (0,4 milj. euroa). Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemeno oli 0,3 milj. euroa (0,2 milj. euroa).

### Osakepalkkiot

Konsernijohtoryhmän jäsenille luovutettiin tilikaudella 2019 vuoden 2019 PSP 2017–2021 -ohjelman perusteella 61 219 osaketta, kun luovutettavien osakkeiden enimmäismäärä oli 111 200. Osakkeiden lukumäärä on bruttoansainta, josta vähennettiin ennakonpidätys. Tilikaudella 2018 luovutettiin vuoden 2017 Bridge Plan -ohjelman perusteella 51 931 osaketta. Osakkeiden lukumäärä on bruttoansainta, josta vähennettiin ennakonpidätys.

### Irtisanomisen yhteydessä suoritettavat etuudet

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus irtisanomisajan rahapalkkaan ja luontoisetuihin sekä erilliseen kertakaikkiseen irtisanomiskorvaukseen, joka määräytyy johtajan irtisanomiskuukauden rahapalkan ja luontoisetujen perusteella. Irtisanomiskorvaus ei ole osa johtajan palkkaa eikä sitä oteta huomioon irtisanomisajan palkan, irtisanomiskorvauksen tai eläkkeelle siirryttäessä eläkepalkan määrittämisessä. Johtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu ainoastaan irtisanomisajan palkkaan luontoisetuineen. Toimisuhteen päättyessä eläkkeelle siirtymiseen johtaja saa sopimuksensa mukaista eläkettä, ei muita korvauksia.

### Osakeomistukset

Pääjohtajalla oli 31.12.2019 Kesko Oyj:n B-osakkeita 55 424 kappaletta, jotka edustivat 0,06 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2019 Kesko Oyj:n A-osakkeita 81 kappaletta ja B-osakkeita 164 594 kappaletta, jotka edustivat 0,16 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,04 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

## 5.4 Osakepalkitseminen

### Laadintaperiaatteet

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Taseen velka arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Osakkeina selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta kirjataan tuloslaskelman kulukirjausta vastaava oman pääoman lisäys.

Yhtiön hallitus on myöntänyt johdolle osakepalkkiojärjestelmän, joka sisältää sekä B-sarjan osakkeina maksettavan että rahana maksettavan etuuden, jos ohjelman ehdot täyttyvät. Osakkeina maksettavan etuuden käypä arvo on osakkeen arvo myöntämishetkellä ja se kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä palkkiojärjestelmän ansainta- ja sitouttamisjakson aikana. Kuluksi kirjattava määrä perustuu konsernin arvioon tulevien osakkeina maksettavien etuuksien määrästä ansaintajakson lopussa. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä etuuksien käypään arvoon, vaan ne otetaan huomioon niiden osakkeiden määrissä, joihin oletetaan syntyvän oikeus ansaintajakson lopussa. Rahana maksettavalla osuudella katetaan palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Rahaosuus kirjataan kuluksi ansaintajakson aikana. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

1.1.2018 voimaan astuneen IFRS 2 Osakeperusteiset maksut -standardin muutoksen johdosta konserni on uudelleenluokitellut osakepalkkiojärjestelmiensä rahana selvitettävät osuudet osaksi osakkeina selvitettäviä osakeperusteisia maksuja. Muutoksen seurauksena sellaiset rahana selvitettävät osakeperusteiset maksut, joissa työnantajan

on työntekijän puolesta vähennettävä osakepalkkiosta sellainen osakkeiden määrä, joka kattaa käteisenä maksettavat verot ja veron luonteiset maksut, on luokiteltava kokonaisuudessaan osakkeina selvitettäväksi osakeperusteisiksi maksuiksi. Muutos koskee seuraavia osakepalkkio-ohjelmia: ensisijainen osakepalkkio-ohjelma 2017 (Performance share plan, PSP), siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelma (Bridge Plan) ja toissijainen osakepalkkio-ohjelma 2017 (Restricted share pool, RSP) sekä 1.1.2018 jälkeen alkavia osakepalkkio-ohjelmia.

### Osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä

Keskon pitkän aikavälin osakepohjaisesta sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä sisältää kolme osakepalkkio-ohjelmaa, joiden alla hallitus voi päättää vuosittain uusien osakeohjelmien käynnistämisestä. 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, jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä on osakkeeseen liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Vuosina 2017–2019 aloitettujen PSP-ohjelmien ansaintakriteereinä ovat Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Kesko-konsernin vertailukelpoisen sidotun pääoman tuotto (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto (TSR, %). Osakepalkkio-ohjelmien osakkeet vapautuvat saajan käyttöön sitouttamisjakson päätyttyä edellyttäen, että henkilö on edelleen Kesko-konsernin yhtiön palveluksessa. Osakepalkkio-ohjelman perusteella annettavien osakkeiden määrä on bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina. Kesko Oyj:n hallitus päättää uuden osakeohjelman käynnistämisestä vuosittain.

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 muilta osin ovat 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, jossa on kahden vuoden pituinen ansaintajakso. 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 luvut osakepalkkiot maksetaan osallistujille edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkuu palkkioiden maksamiseen saakka.

Vuosien 2014–2016 osakepalkkiojärjestelmässä oli kolme yhden vuoden mittaista ansaintajaksoa, kalenterivuodet 2014, 2015 ja 2016. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyi kutakin ansaintajaksoa seuraava kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saanut pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä oli osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Vuosien 2014–2016 ohjelmissa maksettiin palkkiona luovutettujen osakkeiden lisäksi enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katettiin palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut.

Osakepalkkiojärjestelmien tarkoituksena on Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmien tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuus yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täytyessä.

Osakepalkkio-ohjelmien raportoinnissa käytetyt oletukset on kerrottu seuraavissa taulukoissa.

<b>Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot: PSP, RSP ja Bridge plan</b>	<b>2019 PSP</b>	<b>2019 RSP</b>	<b>2018 PSP</b>	<b>2018 RSP</b>	<b>2017 PSP</b>	<b>2017 RSP</b>	<b>2017 Bridge plan</b>
Myöntämispäivät	20.3.2019	20.3.2019	20.3.2018	20.3.2018	1.2.2017	1.2.2017	1.2.2017
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	52,44	52,44	46,48	46,48	44,67	44,67	44,67
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	54,78	54,78	48,68	48,68	46,67	46,67	46,67
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>							
Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2019	-	1.1.2018	-	1.1.2017	-	1.1.2017
Ansaintajakson päättämispäivä	31.12.2020	-	31.12.2019	-	31.12.2018	-	31.12.2017
Sitouttamisjakson alkamispäivä	1.1.2021	1.1.2019	1.1.2020	1.1.2018	1.1.2019	1.1.2017	1.1.2018
Sitouttamisjakson päättämispäivä	10.2.2023	15.3.2022	10.2.2022	15.3.2021	10.2.2021	15.3.2020	10.2.2021

<b>Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset: PSP, RSP ja Bridge plan</b>	<b>Ansaintajakso 2019–2020 PSP ja RSP</b>	<b>Ansaintajakso 2018–2019 PSP ja RSP</b>	<b>Ansaintajakso 2017–2018 PSP</b>	<b>Ansaintajakso 2017 Bridge plan</b>
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl	309 150*	332 900*	325 300*	325 300*
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-3 950	-17 100	-62 200	-26 600
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl			71 432	65 652
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	138	141	111	125
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	63,08	47,10	45,25	45,25
Ansaintakriteerien toteumaoletta, %	33,3	40,0	43,4	46,7
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	2,5	2,5	2,5	2,5

\*Osakkeiden bruttomäärä, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.

<b>Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot: vuosien 2015–2016 osakepalkkio-ohjelmat</b>	<b>Ansaintajakso 2016</b>	<b>Ansaintajakso 2015</b>
Myöntämispäivät	3.2.2016	9.2.2015
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	32,45	30,74
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	34,95	32,24
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>		
Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2016	1.1.2015
Ansaintajakson päättämispäivä	31.12.2016	31.12.2015
Sitouttamisjakson päättämispäivä	31.12.2019	31.12.2018

<b>Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt olettamukset: vuosien 2015–2016 osakepalkkio-ohjelmat</b>	<b>Ansaintajakso 2016</b>	<b>Ansaintajakso 2015</b>
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl	263 000	262 800
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-9 800	-3 600
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl	192 822	139 724
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	131	142
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	47,48	32,37
Ansaintakriteerien toteumaolettama, %	56,7	53,4
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättämistä, %	5,0	5,0

Tilikaudella 2019 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -7,0 milj. euroa (-6,5 milj. euroa).

Tilikausilla 2020–2022 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2019 olevan yhteensä -6,8 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

## 5.5 Laskennalliset verot

### Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2019 aikana

Milj. €	1.1.2019	Kirjattu tulos- laskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2019
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Vuokrasopimukset	43,6	-0,5		0,0	0,0	43,0
Varaukset	8,3	-1,2				7,1
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,1	0,0				0,1
Vahvistetut tappiot	22,8	-6,7		0,3	0,0	16,4
Muut väliaikaiset erot	12,7	10,2	0,0	0,3	0,2	23,4
<b>Yhteensä</b>	<b>87,4</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>	<b>90,0</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja vero- tuksen poistojen erotus	29,6	3,3			7,2	40,1
Käyvän arvon kohdistus	20,1	-0,8		0,1	4,6	24,0
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	29,7	-10,1	-0,9			18,6
Muut väliaikaiset erot	5,3	1,4	-0,3	0,0	0,1	6,4
<b>Yhteensä</b>	<b>84,7</b>	<b>-6,3</b>	<b>-1,2</b>	<b>0,1</b>	<b>11,9</b>	<b>89,1</b>
<b>Laskennallinen nettoverosaaminen</b>	<b>2,7</b>					<b>0,8</b>

## Nettoverosaaminen jakautuu taseessa

Milj. €	2019	2018
Laskennallisiin verosaamisiin	7,6	8,1
Laskennallisiin verovelkoihin	6,8	5,4
<b>Yhteensä</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>

Laskennallisten verosaamisten muut väliaikaiset erot sisältää konsernin laskentaperiaatteiden noudattamisesta aiheutuvaa laskennallista verosaamista 2,2 milj. euroa ja paikallisten kirjanpitojen ja verotuksen jaksotuseroista aiheutuvaa laskennallista verosaamista 14,8 milj. euroa.

## Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2018 aikana

Milj. €	1.1.2018	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2018
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Vuokrasopimukset	43,5	0,2		-0,1		43,6
Varaukset	8,9	-0,6				8,3
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,1	0,0				0,1
Vahvistetut tappiot	23,1	1,9		-0,3	-1,9	22,8
Muut väliaikaiset erot	16,8	-0,2	0,3	-0,7	-3,5	12,7
<b>Yhteensä</b>	<b>92,4</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>87,4</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	31,5	2,5		-0,6	-3,8	29,6
Käyvän arvon kohdistus	18,8	0,1		-0,1	1,3	20,1
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	40,7	-10,7	-0,4			29,7
Muut väliaikaiset erot	5,2	-0,6	0,2	-0,2	0,7	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>96,2</b>	<b>-8,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,8</b>	<b>-1,9</b>	<b>84,7</b>
Laskennallinen nettoverosaaminen	-3,8					2,7

## Vahvistetut tappiot

Konsernilla oli 31.12.2019 käyttämättömiä vahvistettuja tappioita 219,7 milj. euroa, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska tilinpäätöspäivänä on epätodennäköistä, että konsernille kertyisi lähitulevaisuudessa verotettavaa tuloa, jota vastaan tappioita voitaisiin hyödyntää.

## Vahvistetut tappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, erääntyvät seuraavasti:

Milj. €	2020	2021	2022	2023	2024	2025–	Yhteensä
	-	0,5	0,0	0,0	0,0	219,2	219,7

Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista laskennallinen vero on kirjattu ainoastaan siltä osin kuin voitonjakopäätös on todennäköinen lähitulevaisuudessa.

## 5.6 Muut laajan tuloksen erät

Milj. €	2019 Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen	2018 Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	-4,5	0,9	-3,6	-2,3	0,4	-1,9
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	3,8		3,8	-10,1		-10,1
Rahavirran suojausarvonmuutos	-1,3	0,3	-1,0	2,6	-0,5	2,1
Muut erät	-0,3		-0,3	-0,1		-0,1
<b>Yhteensä, jatkuvat toiminnot</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>-9,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>-10,1</b>
Lopetetut toiminnot	0,0		0,0	35,1		35,1
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>25,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>25,0</b>

### 5.7 Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit

Konserniyhtiöt ovat asianosaisina eräissä konsernin liiketoimintaan liittyvissä oikeudenkäynneissä tai riita-asioissa. Johdon arvion mukaan näiden lopputuloksella ei ole todennäköisesti olennaista vaikutusta konsernin taloudelliseen asemaan. Konserni on myös osallisena joko kantajana tai vastaajana mahdollisissa oikeudellisissa riita-asioissa, joiden lopputulemaa on vaikea ennustaa.

# EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

## Emoyhtiön tuloslaskelma

€	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018
<b>Liikevaihto</b>	<b>5 775 844 550,19</b>	<b>4 978 145 962,28</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	726 873 282,24	647 958 938,08
Materiaalit ja palvelut	-5 130 428 671,96	-4 354 234 332,77
Henkilöstökulut	-298 785 601,32	-276 407 553,63
Poistot ja arvonalentumiset	-91 263 907,43	-81 515 728,01
Liiketoiminnan muut kulut	-688 829 297,79	-689 375 528,78
<b>Liikevoitto</b>	<b>293 410 353,93</b>	<b>224 571 757,17</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	119 779 773,09	-21 802 538,58
<b>Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>413 190 127,02</b>	<b>202 769 218,59</b>
Tilinpäätössiirrot		
Poistoeron muutos	-4 117 086,35	-5 999 575,17
Konserniavustus	31 342 249,81	78 635 864,70
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>440 415 290,48</b>	<b>275 405 508,12</b>
Tuloverot	-46 538 073,71	-63 446 219,12
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>393 877 216,77</b>	<b>211 959 289,00</b>

## Emoyhtiön tase

€	31.12.2019	31.12.2018
<b>VASTAAVAA</b>		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET		
Aineettomat oikeudet	5 955 939,06	8 128 559,02
Muut aineettomat hyödykkeet	157 959 763,45	138 491 710,44
Ennakkomaksut	13 717 562,03	12 993 020,11
	177 633 264,54	159 613 289,57
AINEELLISET HYÖDYKKEET		
Maa- ja vesialueet		
Omistettut	174 933 985,21	172 241 827,54
Vuokraoikeudet ja liittymismaksut	2 202 637,74	1 948 263,42
Rakennukset ja rakennelmat		
Omistettut	354 398 749,73	344 641 067,56
Koneet ja kalusto	91 300 872,26	77 275 608,72
Muut aineelliset hyödykkeet	6 376 255,89	7 342 344,76
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	20 844 597,14	24 843 274,21
	650 057 097,97	628 292 386,21
SIJOITUKSET		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	1 028 450 981,49	888 538 761,72
Osuudet omistusyhteisyriksissä	36 383 054,61	82 209 122,85
Muut sijoitukset	18 508 819,82	13 826 612,84
	1 083 342 855,92	984 574 497,41
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
VAIHTO-OMAISUUS		
Valmiit tuotteet/tavarat	244 545 904,24	240 478 801,40
	244 545 904,24	240 478 801,40

€	31.12.2019	31.12.2018
<b>SAAMISET</b>		
Pitkäaikainen		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	310 453 860,52	178 774 050,29
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	57 594 199,58	57 605 471,31
Lainasaamiset	-	5 158 542,00
Muut saamiset	6 892 666,62	6 207 944,39
	374 940 726,72	247 746 007,99
Lyhytaikainen		
Myyntisaamiset	355 726 614,66	371 547 340,31
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	560 544 582,68	642 884 942,51
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	1 539 823,31	1 445 407,99
Lainasaamiset	-	1 334 500,22
Muut saamiset	5 940 967,57	7 021 688,77
Siirtosaamiset	84 046 309,95	76 972 059,17
	1 007 798 298,17	1 101 205 938,97
RAHOITUSARVOPAPERIT		
Muut arvopaperit	16 777 819,41	139 678 745,75
RAHAT JA PANKKISAAMISET	58 133 140,52	55 329 096,57
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>3 613 229 107,49</b>	<b>3 556 918 763,87</b>



€	31.12.2019	31.12.2018
<b>VASTATTAVAA</b>		
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikurssirahasto	197 498 010,90	197 498 010,90
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22 753 307,40	22 753 307,40
Muut rahastot	243 415 795,55	243 415 795,55
Edellisten tilikausien tulos	786 980 069,48	803 322 671,03
Tilikauden tulos	393 877 216,77	211 959 289,00
	1 841 806 984,10	1 676 231 657,88
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		
Poistoero	117 206 574,66	113 089 488,31
PAKOLLISET VARAUKSET		
Muut pakolliset varaukset	5 050 441,54	5 218 250,05
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen		
Lainat rahalaitoksilta	300 000 000,00	0,00
Eläkelainat	137 465 000,00	160 145 000,00
Muut velat	6 405 992,00	4 822 996,00
	443 870 992,00	164 967 996,00
Lyhytaikainen		
Joukkovelkakirjalainat	0,00	20 083 682,01
Eläkelainat	22 680 000,00	22 941 875,00
Saadut ennakot	16 871 347,76	13 485 074,15
Ostovelat	552 318 045,53	573 034 271,45
Velat saman konsernin yrityksille	224 164 957,75	501 797 147,84
Velat omistusyhteisyriyksille	4 310 376,72	26 938 671,50
Muut velat	169 031 420,71	224 194 396,53
Siirtovelat	215 917 966,72	214 936 253,15
	1 205 294 115,19	1 597 411 371,63
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>3 613 229 107,49</b>	<b>3 556 918 763,87</b>

## Emoyhtiön rahavirtalaskelma

€	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>		
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja	413 190 127,02	202 769 218,59
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	91 263 907,43	81 515 728,01
Rahoitustuotot ja -kulut	-119 779 773,09	21 802 538,58
Muut oikaisut	-19 695 899,51	31 906 258,66
	<b>364 978 361,85</b>	<b>337 993 743,84</b>
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	240 375 874,77	-9 020 672,35
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	-4 067 102,84	-5 733 875,76
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-190 853 266,60	25 642 307,85
	45 455 505,33	10 887 759,74
Maksetut korot ja muut rahoituskulut	-24 330 213,74	-46 517 834,41
Saadut korot	21 624 990,73	20 602 046,52
Saadut osingot	134 819 314,46	61 535 360,40
Maksetut verot	-69 602 708,60	-48 029 655,86
	62 511 382,85	-12 410 083,35
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>	<b>472 945 250,03</b>	<b>336 471 420,23</b>
<b>Investointien rahavirta</b>		
Investoinnit muihin sijoituksiin	-	-10 668,96
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-234 019 028,95	-121 023 284,92
Sijoitukset tytäryhtiöihin	-145 117 483,68	-120 671 597,18
Sijoitukset omistusyhteisyrityksiin	-	-9 200 000,00
Osakkuusyhtiöiden osuuksien luovutustulot	4 641 237,84	-
Luovutustulot muista sijoituksista	-	24 700,00
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	6 379 050,36	4 953 757,95
Pitkäaikaisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-61 194 718,73	-11 697 025,57
<b>Investointien rahavirta</b>	<b>-429 310 943,16</b>	<b>-257 624 118,68</b>

€	1.1.-31.12.2019	1.1.-31.12.2018
<b>Rahoituksen rahavirta</b>		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	94 574 493,04	-54 237 730,95
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-138 626 259,43	368 581,36
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)	94 336 148,04	116 459 434,77
Maksetut osingot	-231 868 024,83	-218 945 469,60
Saadut ja maksetut konserniavustukset	31 342 249,81	78 635 864,70
Omien osakkeiden hankinta	-	-24 412 806,00
Muut erät	-6 709 600,98	402 045,12
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>-156 950 994,35</b>	<b>-101 730 080,60</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>-113 316 687,48</b>	<b>-22 882 779,05</b>
<b>Rahavarat 1.1.</b>	<b>86 300 962,53</b>	<b>109 183 741,58</b>
<b>Purkujen yhteydessä siirtyneet rahavarat</b>	<b>87 146 756,58</b>	<b>-</b>
<b>Rahavarat 31.12.</b>	<b>60 131 031,63</b>	<b>86 300 962,53</b>

## Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

### Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet

Kesko Oyj:n tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain (FAS) mukaisesti.

#### Pysyvät vastaavat

##### Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla.

##### Poistoajat

Muut pitkävaikutteiset menot	5–20 vuotta
IT-ohjelmistot ja lisenssit	3–5 vuotta

##### Aineelliset hyödykkeet

Aineelliset hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla ja mahdollisilla arvonalennuksilla.

##### Poistoajat

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu aineellisten hyödykkeiden taloudellisen pitoajan perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat	10–33 vuotta
Rakennusten osat	8 vuotta
Koneet ja kalusto	25 % menojäännöspoisto
Autot ja kuljetuskalusto	5 vuotta
IT-laitteet	3–8 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	5–14 vuotta

Maa-alueista ja liittymismaksuista ei ole tehty poistoja. Suunnitelman mukaiset poistot ja poistoeron muutos yhteensä vastaavat EVL-poistoja. Poistoeron muutos on käsitelty tilinpäätössiirtoina.

#### Vaihto-omaisuuden arvostus

Vaihto-omaisuus on esitetty liukuvan keskihankintahinnan mukaisesti välittömän hankintamenoa tai sitä alemman jälleenhankintahinnan tai todennäköisen myyntihinnan määräisenä.

#### Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoa tai sitä alempaan käypään arvoon.

#### Valuuttamääräiset erät

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Jos saaminen tai velka on sidottu kiinteään kurssiin, sitä on käytetty muuntamisessa. Kurssierot on kirjattu tilinpäätökseen tulosvaikutteisesti.

#### Johdannaisopimukset

##### Korkojohdannaiset

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusaikaa. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Korkojohdannaisista aiheutuneet kassavirrat kirjataan tilikauden aikana korkotuotoiksi tai -kuluiksi sulkemispäivän mukaan. Tilinpäätöksessä avoimet korkotermiini-, -futuuri-, -optio- ja -swap-sopimukset arvostetaan käypään arvoon, mutta realisoitumattomia arvonnousuja ei tulouteta. Mahdolliset arvostustappiot kirjataan korkokuluksi.

### Valuuttajohdannaiset

Valuuttajohdannaisia käytetään sekä translaatio- että transaktioriskiltä suojautumiseen. Valuuttajohdannaisilla suojataan kaupallista valuuttariskiä. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Avoimien johdannaisopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin sekä myynnin ja ostojen oikaisueriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonmuutos kirjattu tase-erän muutosta vastaan. Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonmuutos tilinpäätöspäivänä edellyttää tulokseen kirjaamista.

### Hyödykejohdannaiset

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ankkuri-Energia Oy käyttää sähköjohdannaisia konsernin ja sen kauppiaiden energiakustannusten tasaamiseen. Kesko Oyj on ulkoinen vastapuoli pankin kanssa tehdyissä sähköjohdannaisissa ja tekee sisäisen suojauksen vastaavaan hintaan Ankkuri-Energia Oy:n kanssa. Kesko Oyj:llä ei missään vaiheessa ole johdannaispositiota eikä näin ollen myöskään tulosvaikutusta. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten osalta arvonmuutokset kirjataan Keskossa rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten realisoitumattomia voittoja ja tappioita ei ole kirjattu tuloslaskelmaan.

### Eläkejärjestelyt

Henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty eläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Eläkemenot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan.

### Pakolliset varaukset

Pakollisina varauksina on taseessa esitetty eriä, joihin on sopimuksin tai muutoin sitouduttu, mutta jotka eivät ole vielä realisoituneet. Pakollisten varausten muutokset sisältyvät tuloslaskelmaan. Konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjiin vuokratilojen vuokravastuu samoin kuin vastaavien tilojen ulkopuolisille vuokrauksesta aiheutuvat tappiot on käsitelty pakollisena varauksena.

### Tuloverot

Tuloveroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tuloverot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot. Laskennallisia veroja ei kirjata emoyhtiön tuloslaskelmaan ja taseeseen.

## Tuloslaskelman liitetiedot

### Liite 2. Liikevaihto toimialoittain

Milj.€	2019	2018
Päivittäistavarakauppa	4 847,5	4 058,0
Rautakauppa	903,0	892,2
Muut	25,3	27,9
<b>Yhteensä</b>	<b>5 775,8</b>	<b>4 978,1</b>

### Liite 3. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj.€	2019	2018
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	7,0	4,9
Vuokratuotot	84,6	59,2
Palvelukorvaukset	469,8	444,1
Fuusiovoitot	13,6	0,1
Muut	151,9	139,7
<b>Yhteensä</b>	<b>726,9</b>	<b>648,0</b>

### Liite 4. Henkilöstökulut

Milj.€	2019	2018
Palkat ja palkkiot	-284,7	-273,1
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-4,7	6,9
Muut henkilösivukulut	-9,4	-10,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-298,8</b>	<b>-276,4</b>

Eläkekuluihin sisältyy Keskon Eläkekassan ylikatteen palautus 45,3 milj. euroa.

Kesko Oyj:n henkilökunnan lukumäärä oli keskimäärin 7 138 (7 174) henkilöä.

### Johdon palkat ja palkkiot

Milj.€	2019	2018
Toimitusjohtaja	2,6	2,3
Hallituksen jäsenet	0,5	0,5
<b>Yhteensä</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

### Liite 5. Poistot ja arvonalentumiset

Milj.€	2019	2018
Suunnitelman mukaiset poistot	-88,7	-79,2
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-2,6	-2,3
<b>Yhteensä</b>	<b>-91,3</b>	<b>-81,5</b>

### Liite 6. Liiketoiminnan muut kulut

Milj.€	2019	2018
Vuokratkulut	-338,3	-302,0
Markkinointikulut	-138,4	-140,7
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-81,0	-78,9
Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden myyntitappiot	-1,0	-3,2
Tietoliikennekulut	-71,6	-73,6
Fuusiotappiot	0,0	-33,2
Muut liikekulut	-58,6	-57,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-688,8</b>	<b>-689,4</b>

### Tilintarkastajien palkkiot

Milj.€	2019	2018
<b>Tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers</b>		
Tilintarkastus	0,3	0,3
Veroneuvonta	0,0	0,1
Muut palvelut	0,5	0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>

## Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj.€	2019	2018
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista</b>		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	51,4	67,3
Osinkotuotot omistusyhteisyrityksiltä	83,4	0,0
Osinkotuotot muilta	0,0	0,0
Osakkeiden myyntivoitot	0,2	-
Sijoitusten myyntivoitot	0,9	4,7
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä</b>	<b>135,9</b>	<b>72,0</b>
<b>Muut korko- ja rahoitustuotot</b>		
Saman konsernin yrityksiltä	10,7	8,2
Muilta	14,2	30,5
<b>Korko- ja rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>25,0</b>	<b>38,6</b>
<b>Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista</b>		
Arvon alentumiset osakkeista	-0,1	-80,1
Käyvän arvon muutokset	0,4	0,0
<b>Arvon alentumiset ja käyvän arvon muutokset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä</b>	<b>0,3</b>	<b>-80,1</b>
<b>Korko- ja muut rahoituskulut</b>		
Saman konsernin yrityksille	-18,3	-25,9
Muille	-23,1	-26,4
<b>Korko- ja rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-41,4</b>	<b>-52,3</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>119,8</b>	<b>-21,8</b>

## Liite 8. Tilinpäätössiirrot

Milj.€	2019	2018
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	-4,1	-6,0
Saadut konserniavustukset	46,8	84,9
Annetut konserniavustukset	-15,4	-6,3
<b>Yhteensä</b>	<b>27,2</b>	<b>72,6</b>

## Liite 9. Pakollisten varausten muutokset

Milj.€	2019	2018
Muutokset	-0,2	-4,7
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4,7</b>

## Liite 10. Tuloverot

Milj.€	2019	2018
Tuloverot konserniavustuksista	-6,3	-15,7
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-40,2	-47,6
Edellisten tilikausien verot	-0,1	-0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-46,5</b>	<b>-63,4</b>

## Liite 11. Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 23,4 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.

## Taseen liitetiedot

### Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

Milj. €	2019	2018
<b>Aineettomat oikeudet</b>		
Hankintameno 1.1.	25,8	26,2
Lisäykset	1,3	1,3
Vähennykset	-11,7	-1,8
Siirrot erien välillä	0,0	0,0
Hankintameno 31.12.	15,3	25,8
Kertyneet poistot 1.1.	-17,6	-13,2
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	11,7	1,4
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-3,4	-5,9
Kertyneet poistot 31.12.	-9,3	-17,6
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>6,0</b>	<b>8,1</b>
<b>Muut aineettomat hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	296,6	250,8
Lisäykset	48,5	45,2
Fuusioissa siirtyneet	-	0,4
Vähennykset	-60,1	-11,5
Siirrot erien välillä	10,3	11,7
Hankintameno 31.12.	295,3	296,6
Kertyneet poistot 1.1.	-158,1	-139,0
Fuusioissa siirtyneet	0,0	0,0
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	60,1	11,8
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-39,4	-30,9
Kertyneet poistot 31.12.	-137,3	-158,1
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>158,0</b>	<b>138,5</b>

Milj. €	2019	2018
<b>Ennakkomaksut</b>		
Hankintameno 1.1.	13,0	16,0
Lisäykset	9,1	7,7
Vähennykset	-1,6	-2,1
Siirrot erien välillä	-6,8	-8,6
Hankintameno 31.12.	13,7	13,0
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>13,7</b>	<b>13,0</b>

## Liite 13. Aineelliset hyödykkeet

Milj. €	2019	2018
<b>Maa- ja vesialueet, omistetut</b>		
Hankintameno 1.1.	172,2	168,8
Lisäykset	3,6	2,1
Fuusioissa siirtyneet	0,0	0,2
Vähennykset	-1,3	0,0
Siirrot erien välillä	0,4	1,1
Hankintameno 31.12.	174,9	172,2
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>174,9</b>	<b>172,2</b>
<b>Maa- ja vesialueet, vuokraoikeudet</b>		
Hankintameno 1.1.	1,9	1,5
Lisäykset	0,2	0,4
Fuusioissa siirtyneet	0,0	0,0
Siirrot erien välillä	0,1	0,0
Vähennykset	0,0	0,0
Hankintameno 31.12.	2,2	1,9
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>2,2</b>	<b>1,9</b>
<b>Rakennukset ja rakennelmat</b>		
Hankintameno 1.1.	584,0	563,2
Lisäykset	18,9	10,4
Fuusioissa siirtyneet	0,0	8,3
Vähennykset	0,0	-0,1
Siirrot erien välillä	10,8	2,2
Hankintameno 31.12.	613,7	584,0
Kertyneet poistot 1.1.	-239,4	-219,1
Fuusioissa siirtyneet	0,0	-1,3
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,0	0,1
Tilikauden poisto	-19,9	-19,0
Kertyneet poistot 31.12.	-259,3	-239,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>354,4</b>	<b>344,6</b>

Milj. €	2019	2018
<b>Koneet ja kalusto</b>		
Hankintameno 1.1.	279,4	265,4
Lisäykset	39,6	33,5
Fuusioissa siirtyneet	0,0	0,4
Vähennykset	-32,8	-22,0
Siirrot erien välillä	1,7	2,0
Hankintameno 31.12.	287,9	279,4
Kertyneet poistot 1.1.	-202,1	-199,8
Fuusioissa siirtyneet	0,0	-0,1
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	32,7	21,8
Tilikauden poisto	-27,2	-23,9
Kertyneet poistot 31.12.	-196,5	-202,1
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>91,3</b>	<b>77,3</b>
<b>Muut aineelliset hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	19,0	18,0
Lisäykset	0,3	0,6
Fuusioissa siirtyneet	0,0	0,4
Vähennykset	0,0	0,0
Siirrot erien välillä	0,1	0,1
Hankintameno 31.12.	19,4	19,0
Kertyneet poistot 1.1.	-11,7	-10,0
Fuusioissa siirtyneet	0,0	-0,2
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,1	0,0
Tilikauden poisto	-1,4	-1,5
Kertyneet poistot 31.12.	-13,0	-11,7
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>6,4</b>	<b>7,3</b>
<b>Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat</b>		
Hankintameno 1.1.	24,8	21,3
Lisäykset	12,8	15,8
Vähennykset	0,0	-4,0
Siirrot erien välillä	-16,7	-8,3
Hankintameno 31.12.	20,8	24,8
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>20,8</b>	<b>24,8</b>



## Liite 14. Sijoitukset

Milj.€	2019	2018
<b>Osuudet konserniyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	1 069,0	966,8
Lisäykset	171,0	123,1
Fuusioissa siirtyneet	0,0	177,4
Vähennykset	-180,7	-198,2
Siirrot erien välillä	56,6	0,0
Hankintameno 31.12.	1 116,0	1 069,0
Arvonlennukset 1.1.	-180,5	-160,8
Fuusioissa siirtyneet	0,0	-34,6
Vähennysten kertyneet arvonalennukset	103,9	84,2
Siirtojen kertyneet poistot	-10,8	-
Tilikauden arvonalennus	-0,1	-69,3
Arvonlennukset 31.12.	-87,5	-180,5
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1 028,5</b>	<b>888,5</b>
<b>Osuudet omistusyhteisyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	82,2	84,0
Lisäykset	0,0	9,3
Vähennykset	-0,1	-11,0
Siirrot erien välillä	-45,7	-
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>36,4</b>	<b>82,2</b>
<b>Muut sijoitukset</b>		
Hankintameno 1.1.	13,8	14,8
Lisäykset	5,6	0,0
Vähennykset	-1,0	-1,0
Siirrot erien välillä	0,1	0,0
Hankintameno 31.12.	18,5	13,8
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>18,5</b>	<b>13,8</b>

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2019 on esitetty eriteltyinä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## Liite 15. Saamiset

## Saamiset saman konsernin yrityksiltä

Milj.€	2019	2018
<b>Pitkäaikainen</b>		
Lainasaamiset	310,5	178,8
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>310,5</b>	<b>178,8</b>
<b>Lyhytaikainen</b>		
Myyntisaamiset	42,7	137,9
Lainasaamiset	496,5	356,6
Siirtosaamiset	21,3	148,4
<b>Lyhytaikainen yhteensä</b>	<b>560,5</b>	<b>642,9</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>871,0</b>	<b>821,7</b>

## Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä

Milj.€	2019	2018
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Lainasaamiset	57,5	57,5
Muut saamiset	0,1	0,1
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>57,6</b>	<b>57,6</b>
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
Lyhytaikaiset saamiset	1,5	1,4
<b>Yhteensä</b>	<b>59,1</b>	<b>59,1</b>

Kesko Oyj on antanut pitkäaikaisen lainan yhteisyritykselleen Mercada Oy:lle, 56,0 milj. euroa.

## Siirtosaamiset

Milj.€	2019	2018
Verot	11,6	0,0
Palvelukorvaukset	5,9	3,2
Henkilöstökulut	6,7	7,2
Ostot	30,6	28,1
Muut	29,2	38,5
<b>Yhteensä</b>	<b>84,0</b>	<b>77,0</b>

## Liite 16. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Kertyneet voitto- varat	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2018	197,3	197,5	243,4	22,8	1 043,8	1 704,7
Osingonjako					-218,9	-218,9
Omat osakkeet					-21,4	-21,4
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,1	-0,1
Tilikauden tulos					212,0	212,0
Oma pääoma 31.12.2018	197,3	197,5	243,4	22,8	1 015,3	1 676,2
Osingonjako					-231,9	-231,9
Omat osakkeet					3,9	3,9
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					393,9	393,9
<b>Oma pääoma 31.12.2019</b>	<b>197,3</b>	<b>197,5</b>	<b>243,4</b>	<b>22,8</b>	<b>1 180,9</b>	<b>1 841,8</b>

Sidottu oma pääoma	2019	2018
Osakepääoma	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	197,5	197,5
<b>Yhteensä</b>	<b>394,8</b>	<b>394,8</b>

Vapaa oma pääoma	2019	2018
Käyttöraho	243,4	243,4
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22,8	22,8
Kertyneet voittovar	1 180,9	1 015,3
<b>Yhteensä</b>	<b>1 447,0</b>	<b>1 281,5</b>

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista	2019	2018
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien tulos	787,0	803,3
Tilikauden tulos	393,9	212,0
<b>Yhteensä</b>	<b>1 447,0</b>	<b>1 281,5</b>

Emoyhtiön osakkeiden jakautuminen	Kpl
A-osakkeet	31 737 007
B-osakkeet	68 282 745
<b>Yhteensä</b>	<b>100 019 752</b>

Osakkeiden äänimäärät	Ääniä
A-osake	10
B-osake	1

## Hallituksen valtuudet hankkia ja luovuttaa omia osakkeita

Varsinainen yhtiökokous 11.4.2018 hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Valtuutus oli voimassa 30.9.2019 saakka. Hallituksella on lisäksi varsinaisen yhtiökokouksen 11.4.2018 antama, 30.6.2021 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 10 000 000 uutta B-osaketta. Lisäksi Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

## Omat osakkeet

Kesko Oyj on 26.4.2019 luovuttanut yhteensä 2 378 yhtiön hallussa ollutta omaa B-osaketta (KESKOB) Keskon hallituksen jäsenille. Luovutus perustuu yhtiökokouksen 8.4.2019 päätökseen hallituksen vuosipalkkion maksamisesta osittain yhtiön B-osakkeilla.

	Kpl
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2018	1 001 399
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-71 432
Luovutus, hallitus	-2 378
Tilikauden aikana palautunut	3 774
<b>Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2019</b>	<b>931 363</b>

## Liite 17. Pakolliset varaukset

Milj.€	2019	2018
Vuokravastuut	2,4	2,3
Muut pakolliset varaukset	2,6	2,9
<b>Yhteensä</b>	<b>5,1</b>	<b>5,2</b>

## Liite 18. Pitkäaikainen vieras pääoma

Tilikaudella 2019 Kesko sopi yhteensä 700 milj. euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle, ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Lainaa nostettiin tilikaudella 300 milj. euroa ja lainaa on mahdollisuus nostaa myöhemmin lisää. Lainan nosto edellyttää pankkien erillisen luottopäätöksen. Kesko allekirjoitti myös samoihin vastuullisuuskriteereihin sidotun luottolimiitin 100 milj. euroa, jota ei ollut käytössä tilinpäätöspäivänä.

## Liite 19. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj.€	2019	2018
<b>Velat saman konsernin yrityksille</b>		
Ostovelat	10,3	140,2
Siirtovelat	5,6	67,8
Muut velat	208,3	293,8
<b>Yhteensä</b>	<b>224,2</b>	<b>501,8</b>
<b>Velat omistusyhteisyrityksille</b>		
Ostovelat	0,0	0,0
Siirtovelat	0,0	0,0
Muut velat	4,3	26,9
<b>Yhteensä</b>	<b>4,3</b>	<b>26,9</b>
<b>Siirtovelat</b>		
Henkilöstökulut	91,7	87,8
Ostojen siirtovelat	32,1	35,2
Verot	0,0	11,4
Kauppahinnat	0,8	2,2
Palvelukorvaukset	3,2	2,1
Muut	88,1	76,3
<b>Yhteensä</b>	<b>215,9</b>	<b>214,9</b>

## Liite 20. Korottomat velat

Milj.€	2019	2018
Lyhytaikainen vieras pääoma	888,8	1 096,6
<b>Yhteensä</b>	<b>888,8</b>	<b>1 096,6</b>

## Liite 21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Milj.€	2019	2018
<b>Kiinteistökiinnitykset</b>		
Omasta puolesta	192	176
Konserniyhtiöiden puolesta	1	11
<b>Pantatut osakkeet</b>	9	9
<b>Takaukset</b>		
Omasta puolesta	1	-
Konserniyritysten puolesta	8	49
<b>Muut vastuut ja vastuusitoumukset</b>		
Omasta puolesta	32	27
<b>Vuokravastuut koneista ja kalustosta</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	8	9
Myöhemmin erääntyvät	10	12
<b>Vuokravastuut kiinteistöistä</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	293	290
Myöhemmin erääntyvät	1 743	1 868

### Valuuttariskit

Yhtiön liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa yhtiön myöntämän käyttöpääomarahoituksen määrä sen ulkomaisille tytäryhtiöille ja osin myös konsernin emoyhtiönä tytäryhtiöiden suojaukset emoaan vastaan.

Valuuttariskia suojataan käyttämällä valuuttajohdannaisia vahvistetun valuuttariskipolitiikan mukaisesti. Valuuttajohdannaisien käypä arvo lasketaan arvostamalla ne tilinpäätöspäivän markkinahintoihin.

Johdannaisten arvostus perustuu suoraan markkinoilta saataviin tietoihin eli on luokiteltu tasolle 2. Näiden johdannaisten maksimiluottoriski on niiden käypä arvo tilinpäätöspäivänä.

Johdannaisten arvostustulokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin.

Yhtiön transaktiopoositio 31.12.2019 Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Transaktioriski	-22,6	66,4	65,8	22,9	0,0
Suojaavat johdannaiset	25,8	-50,3	-55,8	-12,9	-
<b>Avoin positio</b>	<b>3,2</b>	<b>16,1</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>0,0</b>

Yhtiön transaktiopoositio 31.12.2018 Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Transaktioriski	-21,9	13,4	42,5	23,2	2,7
Suojaavat johdannaiset	21,0	-13,7	-40,7	-16,3	-2,3
<b>Avoin positio</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,8</b>	<b>6,9</b>	<b>0,4</b>

Transaktiopoositio herkkyyksanalyysissä on laskettu, mikä olisi yhtiön valuuttamääräisten ostojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisien tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2019 Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Muutos +10 %	-0,3	-1,5	-0,9	-0,9	0,0
Muutos -10 %	0,3	1,8	1,1	1,1	0,0

Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2018 Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Muutos +10 %	0,1	0,0	-0,2	-0,6	0,0
Muutos -10 %	-0,2	0,0	0,4	1,4	0,1

## Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2019 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2019 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2018 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2018 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Valuuttajohdannaiset	0,3	-2,9	3,3	0,8

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2019 Nimellismäärä	31.12.2018 Nimellismäärä
Valuuttajohdannaiset	157,3	155,9

Kaikki valuuttajohdannaiset erääntyvät vuoden 2020 aikana.

Milj. €	2019	Käypä arvo	2018	Käypä arvo
<b>Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut</b>				
Kohde-etuuskien arvot 31.12.				
Korkojohdannaiset	-	-	70	0,1
Koronvaihtosopimukset	340	-3,6	280	-2,0
<b>Valuuttajohdannaiset</b>				
Termiini- ja futuurisopimukset	157	-2,6	136	1,5
Konsernin ulkoiset	151	-2,7	129	1,6
Konsernin sisäiset	7	0,1	7	-0,1
Valuutanvaihtosopimukset			20	0,9
<b>Hyödykejohdannaiset</b>				
Sähköjohdannaiset	31	0,0	22	0,0
Konsernin ulkoiset	16	0,8	11	2,3
Konsernin sisäiset	16	-0,8	11	-2,3

## Liite 22. Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj.€	2019	2018
Myytävissä olevat rahoitusvarat	2,0	31,0
Rahavarat	58,1	55,3
<b>Yhteensä</b>	<b>60,1</b>	<b>86,3</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

## Liite 23. Lähipiiri

Kesko Oyj:n lähipiiriin kuuluvat yhtiön johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja johtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, heidän perheenjäsenensä ja heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä Kesko-konsernitilinpäätöksessä (liite 5.3).

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Kesko Oyj myy tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

# ALLEKIRJOITUKSET

## Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitukset

Helsingissä, 4. päivänä helmikuuta 2020

Esa Kiiskinen

Peter Fagernäs

Jannica Fagerholm

Piia Karhu

Matti Kyytsönen

Matti Naumanen

Toni Pokela

Mikko Helander  
Toimitusjohtaja

## Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä, 4. päivänä helmikuuta 2020

PricewaterhouseCoopers Oy  
Tilintarkastusyhteisö

Mikko Nieminen  
KHT

# Tilintarkastuskertomus

Kesko Oyj:n yhtiökokoukselle

## Tilinpäätöksen tilintarkastus

### Lausunto

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisäätiset vaatimukset.

Lausuntonamme on ristiriidaton tarkastusvaliokunnalle annetun lisäraportin kanssa.

### Tilintarkastuksen kohde

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n (y-tunnus: 0109862-8) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.–31.12.2019. Tilinpäätös sisältää:

- konsernin tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, taseen, rahavirtalaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista ja liitetiedot, mukaan lukien yhteenveto merkittävistä tilinpäätöksen laatimisperiaatteista
- emoyhtiön tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

### Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiimme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

### Riippumattomuus

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Emoyhtiölle ja konserniyrityksille suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut ovat parhaimmillaan tietomme ja käsityksemme mukaan olleet Suomessa noudatettavien, näitä palveluja koskevien säännösten mukaisia, emmekä ole suorittaneet EU-asetuksen 537/2014 5. artiklan 1-kohdassa tarkoitettuja kiellettyjä palveluja. Suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 2.4.

## Tarkastuksen yleinen lähestymistapa

### Yhteenveto



#### Olennaisuus

- Tilinpäätökselle määritelty olennaisuus on 16 miljoonaa euroa. Olemme arvioineet, että Kesko-konsernin tilintarkastuksessa olennaisia ovat virheellisuudet, joiden vaikutus yksin tai yhdessä konsernin tulokseen ennen veroja on n. 4 %.

#### Konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksen laajuus

- Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät.

#### Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

- IFRS 16 Vuokrasopimukset standardin käyttöönotto
- Liikearvo ja tavaramerkit – johdon arvonalentumistestaus
- Vaihto-omaisuus

Osana tilintarkastuksen suunnittelua olemme määrittäneet olennaisuuden ja arvioineet riskiä siitä, että tilinpäätöksessä on olennainen virheellisyys. Erityisesti olemme arvioineet alueita, joiden osalta johto on tehnyt subjektiivisia arvioita. Tällaisia ovat esimerkiksi merkittävät kirjanpidolliset arviot, joihin liittyy oletuksia ja tulevien tapahtumien arviointia.

### Olennaisuus

Tarkastuksemme suunnitteluun ja suorittamiseen on vaikuttanut soveltamamme olennaisuus. Tilintarkastuksen tavoitteena on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena olennaisia virheellisyyttä. Virheellisyksiä voi aiheuttaa väärinkäytöksestä tai virheestä. Niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voisi kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Perustuen ammatilliseen harkintaamme määritimme konsernitilinpäätökselle olennaisuuteen liittyen tietyt kvantitatiiviset raja-arvot. Nämä raja-arvot yhdessä kvalitatiivisten tekijöiden kanssa auttoivat meitä määrittämään tarkastuksen kokonaisuuden ja yksittäisten tilintarkastustoimenpiteiden luonteen, ajoituksen ja laajuuden sekä arvioimaan virheellisyysvaikutusta tilinpäätöksen kokonaisuutena.

Tilinpäätökselle määritelty olennaisuus on 16 miljoonaa euroa. Valitsimme olennaisuuden määrittämisen vertailukohteeksi tuloksen ennen veroja, koska käsityksemme mukaan se on keskeinen tunnusluku, jota tilinpäätöksen lukijat käyttävät arvioidessaan konsernin suoriutumista. Lisäksi tulos ennen veroja on yleisesti hyväksytty vertailukohde. Valitsimme sovellettavaksi prosentiosuudeksi 4 %:n tason, joka on tilintarkastusstandardeissa yleisesti hyväksytyjen määrällisten rajojen puitteissa.

### Konsernitilinpäätöksen tarkastuksen laajuus

Kesko-konserni toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskolla oli tilikaudella toimintoja kahdeksassa maassa. Tilintarkastuksemme laajuutta määrittäessämme olemme ottaneet huomioon Kesko-konsernin rakenteen, toimialan sekä taloudelliseen raportointiin liittyvät prosessit ja kontrollit.

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät. Lisäksi olemme suorittaneet analyttisiä tarkastustoimenpiteitä konsernin muissa yhtiöissä. Olemme toteuttaneet tarkastustoimenpiteitä kahdeksassa Keskon toimintamaassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa, Puolassa ja Valko-Venäjällä.

Näiden toimenpiteiden perusteella olemme hankkineet tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä Kesko-konserniin kuuluvia yhtiöitä ja liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä.

### Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ovat seikkoja, jotka ammatillisen harkintamme mukaan ovat olleet merkittävimpää tarkastuksen kohteena olevan tilikauden tilintarkastuksessa. Nämä seikat on otettu huomioon tilinpäätökseen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastuksessa sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Otamme kaikissa tilintarkastuksissamme huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontroleja. Tähän sisältyy arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riski.

#### Konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

##### IFRS 16 Vuokrasopimukset standardin käyttöönotto

*Viittaus liitteeseen 1 (Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet), liitetietoon 3.5 (Käyttöoikeusomaisuuserät) ja liitetietoon 4.6 (Vuokrasopimukset).*

Tilikaudella käyttöön otettu IFRS 16 standardi muutti vuokrasopimusten tilinpäätöksikäsittelyä. Standardin käyttöönotolla oli merkittävä vaikutus Keskon tilinpäätökseen.

Uuden standardin mukaan vuokralleottaja kirjaa taseeseen tulevien vuokrien nykyarvoa vastaavan käyttöoikeuteen perustuvan omaisuuserän sekä leasingvelan. Tuloslaskelmassa aikaisemmin esitetty vuokratuulo korvautui käyttöoikeusomaisuuserän poistoilla sekä rahoituseriin kirjattavilla velan korkokuluilla. Aikaisemmin kyseisten sopimusten tulevat vuokramaksut esitettiin liitetiedoissa vuokravastuina.

Kesko otti standardin käyttöön takautuvasti, jolloin käyttöönotto kasvatti 1.1.2018 avaavassa taseessa käyttöoikeusomaisuuserää 1 996,0 miljoonan euron arvosta ja leasingvelkoja 2 213,7 miljoonan euron arvosta. Merkittävä osa kyseisistä eristä liittyy kauppapaikkojen ja muiden kiinteistöjen vuokrasopimuksiin.

Tilinpäätöspäivänä 31.12.2019 käyttöoikeusomaisuuserien saldo konsernin taseessa oli 2 191,3 miljoonaa euroa ja leasingvelkojen saldo 2 422,2 miljoonaa euroa.

Standardin käyttöönoton vaikutuksen merkittävyydestä johtuen määrittelimme sen tilintarkastuksen kannalta keskeiseksi seikaksi.

#### Miten seikkaa on käsitelty tilintarkastuksessa

Keskityimme tarkastuksessa johdon lähestymistapaan standardin käyttöönotossa ja laadintaperiaatteiden soveltamisessa.

Muodostimme käsityksen vuokrasopimusten kirjanpito-käsittelyyn liittyvistä kontroleista.

Kohdistimme erityyppisiä aineistotarkastustoimenpiteitä vuokrasopimuksiin, ml. tarkastimme otannalla vuokrasopimusten tietojen oikeellisuutta verraten vuokrasopimuskirjanpidossa käytettyjä tietoja sopimustietoihin ja tarkastimme laskelmien oikeellisuutta.

Arvioimme diskonttokoron määrittelyssä käytettyjä oletuksia ja haastattelimme niiden osalta johtoa.

Tarkastimme myös liitetietojen asianmukaisuutta ja riittävyyttä.

### Liikearvo ja tavaramerkit – johdon arvonalentumistestausta

*Viittaus liitetietoon 3.4 Aineettomat hyödykkeet.*

Kesko-konsernin tase sisältää liikearvoa 479,0 (278,7) miljoonan euron ja tavaramerkkejä 87,4 (87,2) miljoonan euron arvosta.

Kesko-konsernin johto suorittaa vuosittain liikearvon ja tavaramerkkien arvonalentumistestauksen. Johdon suorittaman arvonalentumistestauksen tulos perustuu testauksessa käytettyihin arvioihin, mm. kasvu- ja kannattavuuskehityksestä, kauppapaikkaverkoston muutoksista, tuote- ja palveluvalikoimasta, hinnoittelusta sekä liiketoiminnan kustannusten kehityksestä.

Kiinnitimme tilintarkastuksessa erityistä huomiota johdon laatimassa arvonalentumistestauksessa käytettyihin arvostusmalleihin ja arvioihin. Kohdistimme työme erityisesti niiden rahavirtaa tuottavien yksiköiden testauksiin, joiden osalta aikaisempina vuosina käyttöarvon ja kirjanpitoarvon erotus on ollut pieni ja siten herkin arvioiden muutoksille.

### Vaihto-omaisuus

*Viittaus liitetietoon 3.6 Vaihto-omaisuus.*

Kesko-konsernin tase sisältää vaihto-omaisuutta 1 037,7 (913,0) miljoonan euron arvosta. Vaihto-omaisuus arvostetaan tilinpäätöksessä hankintamenoon tai sitä alhaisempaan nettorealisaaioarvoon.

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kierto nopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintameno ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä.

Myytäväksi hankittujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki ostonotot hankintarahteineen.

Hankintameno laskennassa on huomioitu myös tavaran-toimittajan myöntämät jälkihyytteen. Konsernissa käytetään harkintaa siitä, miltä osin jälkihyytteisiin liittyvät sopimusehdot ovat täyttäneet tilinpäätöspäivänä.

Kiinnitimme tilintarkastuksessa erityistä huomiota konsernin arvioihin vaihto-omaisuuden nettorealisointiarvosta sekä arvioiden perusteena oleviin oletuksiin. Lisäksi kiinnitimme erityistä huomiota arvioihin jälkihyytteisiin liittyvien sopimusehtojen täyttymisestä tilinpäätöspäivänä.

Emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole sellaisia tilintarkastuksen kannalta keskeisiä seikkoja, joista olisi viestittävä kertomuksessamme.

Konsernitilinpäätöksen tai emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole EU-asetuksen 537/2014 10. artiklan 2 c -kohdassa tarkoitettuja merkittäviä olennaisen virheellisuuden riskejä.

Kävimme läpi johdon laatimat taloudelliset suunnitelmat ja vertailimme niitä Kesko Oyj:n hallituksen hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin.

Arvioimme käyttöarvon laskentamallin asianmukaisuutta ja täsmäytimme syöttötiedot niiden lähteisiin.

Tarkastelimme yksityiskohtaisesti käyttöarvon laskennassa käytettyjä oletuksia ja haastattelimme niiden osalta johtoa. Arvioidessamme yhtä keskeisintä oletusta, pääoman keskimääräistä kustannusta, hyödynsimme PwC:n valuaatioasiantuntijoita. Suoritimme aikaisempien kausien ennusteiden vertailun toteutuneisiin lukuihin koska se antaa indikaatiota ennusteprosessin laadusta.

Arvioimme myös liitetietojen asianmukaisuutta ja riittävyyttä, erityisesti herkkyyksianalyysien osalta.

Arvioidessamme vaihto-omaisuuden nettorealisaaioarvoon liittyviä johdon arvioita, kävimme läpi konsernissa vallitsevat vaihto-omaisuuden ikärakenteen seurantaan ja nettorealisaaioarvon laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta.

Kävimme otannalla läpi vaihto-omaisuuden arvonalentumisen laskelmia ja testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta varastokirjanpitoon.

Tarkastimme otannalla aliarvostusraporttien laskenta-kaavat tarkistaaksemme johtavatko laskelmien kaavat oikeaan lopputulokseen.

Arvioidessamme jälkihyytteisiin liittyviä johdon arvioita kävimme läpi konsernissa vallitsevat jälkihyytteiden seurantaan ja laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta. Kävimme otannalla läpi jälkihyytteiden laskelmia, testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta sopimusehtoihin sekä kauden hankintatietoihin. Lisäksi suoritimme aikaisempien kausien jälkihyytteiden jakotusten vertailun toteutuneisiin lukuihin arvioidaksemme prosessin laatua ja jakotusten tarkkuutta.



### Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tilinpäätöstä laatiessaan velvollisia arvioimaan emoyhtiön ja konsernin kykyä jatkaa toimintansa ja soveltuviin tapauksiin esittämään seikat, jotka liittyvät toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuteen perustuen. Tilinpäätös laaditaan toiminnan jatkuvuuteen perustuen, paitsi jos emoyhtiö tai konserni aiotaan purkaa tai toiminta lakkauttaa tai ei ole muuta realistista vaihtoehtoa kuin tehdä niin.

### Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

Tavoitteenamme on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntonamme. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voitaisiin kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Hyvän tilintarkastustavan mukaisen tilintarkastukseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko tilintarkastuksen ajan. Lisäksi:

- tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisyyden riskit, suunnittemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntonamme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen hallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.
- muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esittäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntonamme. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.
- arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- hankimme tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä. Vastaamme konsernin tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoidemme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

Lisäksi annamme hallintoelimille vahvistuksen siitä, että olemme noudattaneet riippumattomuutta koskevia relevantteja eettisiä vaatimuksia, ja kommunikoimme niiden kanssa kaikista suhteista ja muista seikoista, joiden voi kohtuudella ajatella vaikuttavan riippumattomuuteemme, ja soveltuviin tapauksiin niihin liittyvistä varotoimista.

Päätämme, mitkä hallintoelinten kanssa kommunikoiduista seikoista olivat merkittävimpiä tarkasteltavana olevan tilikauden tilintarkastuksessa ja näin ollen ovat tilintarkastuksen kannalta keskeisiä. Kuvaamme kyseiset seikat tilintarkastuskertomuksessa, paitsi jos säädös tai määräys estää kyseisen seikan julkistamisen tai kun äärimmäisen harvinaisissa tapauksissa toteamme, ettei kyseisestä seikasta viestitä tilintarkastuskertomuksessa, koska siitä aiheutuvien epäedullisten vaikutusten voitaisiin kohtuudella odottaa olevan suuremmat kuin tällaisesta viestinnästä koituva yleinen etu.

## Muut raportointivelvoitteet

### Tilintarkastustoimeksiantoa koskevat tiedot

PricewaterhouseCoopers Oy on toiminut Kesko Oyj:n yhtiökokouksen valitsemana tilintarkastajana 26.4.1976 alkaen yhtäjaksoisesti 44 vuotta. Tuolloin vuonna 1976 tilintarkastajaksi valittiin yhtiössämme toiminut KHT -tilintarkastaja. Kesko Oyj:stä on tullut yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö 15.05.1960.

### Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomuksen ja vuosikertomukseen sisältyvän informaation, mutta se ei sisällä tilinpäätöstä eikä sitä koskevaa tilintarkastuskertomustamme. Olemme saaneet toimintakertomuksen käyttööme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää ja odotamme saavamme vuosikertomuksen käyttööme kyseisen päivän jälkeen.

Tilinpäätöstä koskeva lausuntonamme ei kata muuta informaatiota.

Velvollisuutenamme on lukea edellä yksilöity muu informaatio tilinpäätöksen tilintarkastuksen yhteydessä ja tätä tehdesämme arvioida, onko muu informaatio olennaisesti ristiriidassa tilinpäätöksen tai tilintarkastusta suoritettaessa hankkimamme tietämyksen kanssa tai vaikuttaako se muutoin olevan olennaisesti virheellistä. Toimintakertomuksen osalta velvollisuutenamme on lisäksi arvioida, onko toimintakertomus laadittu sen laatimiseen sovellettävien säännösten mukaisesti.

Lausuntonamme esitämme, että

- toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia
- toimintakertomus on laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettävien säännösten mukaisesti.

Jos teemme ennen tilintarkastuskertomuksen antamispäivää käyttööme saamaamme muuhun informaatioon kohdistamamme työn perusteella johtopäätöksen, että kyseisessä muussa informaatiossa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

### Muut lausumat

Puollamme tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistamista. Hallituksen esitys taseen osoittaman voiton käyttämisestä on osakeyhtiölain mukainen. Puollamme vastuuvapauden myöntämistä emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta.

Helsingissä 4.2.2020

**PricewaterhouseCoopers Oy**  
Tilintarkastusyhteisö

Mikko Nieminen  
KHT



KESKON VUOSIRAPORTTI  
**HALLINNOINTI**

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä  
Palkka- ja palkkioselvitys



## HALLINNOINTI

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

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2019	3	PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS	22
Johdanto	4	Johdanto	23
Hallinnointia koskevat kuvaukset	5	Palkitsemisen päätöksentekojärjestys	23
Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä	5	Palkitsemisen keskeiset periaatteet	23
Hallitus	6	Hallitus	23
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	13	Pääjohtaja ja muu konsernijohtoryhmä	23
Konsernijohtoryhmä	13	Palkitsemisraportti	27
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	14	Hallitus ja sen valiokunnat	27
Konsernin taloudellinen raportointi	14	Pääjohtaja	29
Sisäinen valvonta	16	Muu konsernijohtoryhmä	29
Riskienhallinta	17	Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö	30
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	19	HALLITUS JA KONSERNIJOHTORYHMÄ	31
Sisäinen tarkastus	19	Hallitus	32
Lähipiiritoimet	19	Konsernijohtoryhmä	36
Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	20		
Tilintarkastus	20		



# 2019

KESKON VUOSIRAPORTTI

**SELVITYS HALLINTO- JA  
OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ**

## Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 3.2.2020.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2020 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/](http://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	1.1.2020 voimaan tullut hallinnointikoodi ("Hallinnointikoodi")
Internetsivut, joilla hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla	<a href="http://cgfinland.fi/hallinnointikoodit">cgfinland.fi/hallinnointikoodit</a>
Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi) Suositus 10 (Hallituksen jäsenten riippumattomuus)
Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta	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.
<ul style="list-style-type: none"> <li>poikkeamisen syyt</li> <li>miten poikkeamisesta on päätetty</li> <li>milloin yhtiö aikoo noudattaa kyseistä suositusta, jos poikkeaminen on väliaikaista</li> <li>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</li> </ul>	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.
	Keskon hallituksen jäsenten riippumattomuus poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksista nro 10 (Hallituksen jäsenten riippumattomuus) siten, että enemmistö hallituksen jäsenistä ei ole riippumattomia yhtiöstä.
	Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus on tehnyt riippumattomuusarvioinnin 8.4.2019. Yhtiöstä ei-riippumattomia ovat Esa Kiiskinen, Matti Naumanen ja Toni Pokela, joista kunkin määräysvalta-yhtiöllä on ketjusopimus Keskon kanssa. Lisäksi Piia Karhu, joka on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen, on yhtiöstä ei-riippumaton, kun konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund tuli 20.3.2019 valituksi Finnair Oyj:n hallitukseen ja syntyi ns. ristikkäinen valvontasuhte. Ristikkäisen valvontasuhteen syntymisen seurauksena hallituksen jäsenistä enemmistö tuli ei-riippumattomaksi yhtiöstä. Kesko Oyj:llä ja Finnair Oyj:llä on normaali liikesuhde, eivätkä yhtiöt ole taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Syntyneen ristikkäisen valvontasuhteen ei katsottu kokonaisuutena arvioituna aiheuttavan eturistiriitoja tai vaarantavan hallituksen jäsenten kykyä toimia yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Yhtiön hallitus on antanut suostumuksensa Erlundin hallitusjäsenyyteen Finnair Oyj:ssä.

## Hallinnointia koskevat kuvaukset

### Kesko-konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.

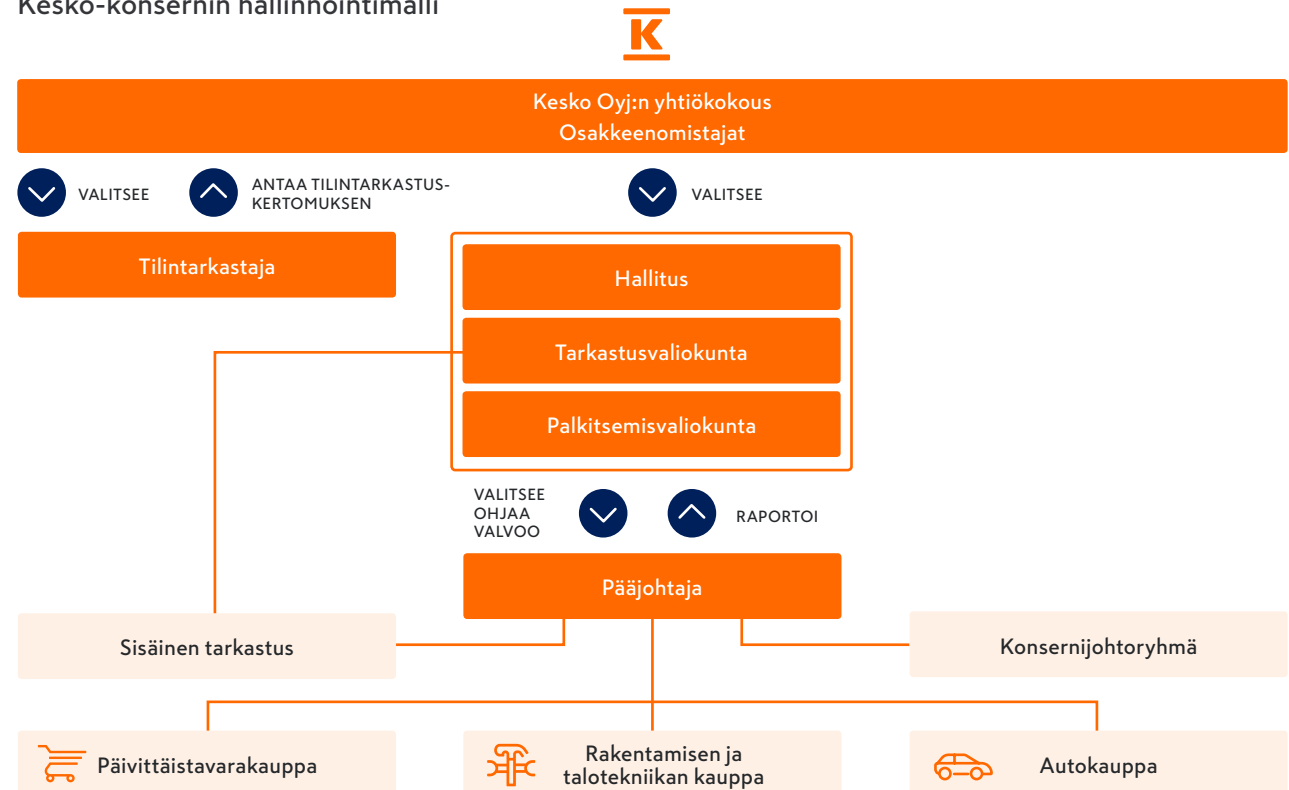
Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan.

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

### Kesko-konsernin hallinnointimalli



osakkeenomistajien suostumusta, kun osakkeisiin liittyviä oikeuksia rajoitetaan tai osakkeenomistajan velvoitteita lisätään.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internetsivuilla julkaistavalla yhtiökokouksutsulla. Kokouksutsu julkistetaan myös pörssitiedotteena. Kokouksutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta

osakkeenomistajien saataville yhtiön internetsivuille [www.kesko.fi](http://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](http://www.kesko.fi) kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## Hallitus

### Hallituksen koko, 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 päättyessä.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät

osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten palkkioiksi ja tarvittaessa hallituksen jäsenten lukumääräksi ja 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. Itsearviointin johtopäätöksistä kommunikoidaan merkittäville osakkeenomistajille, ja ulkopuolisia neuvonantajia käytetään tarvittaessa asetetut edellytykset täyttävien jäsenehdokkaiden kartoittamisessa. Hallituksen puheenjohtaja haastattelee mahdollisia jäsenehdokkaita ja saattaa oman näkemyksensä merkittävien osakkeenomistajien tietoon.

### Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 8.4.2019 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi edelleen seitsemän (7).

Yhtiökokouksesta 11.4.2018 lähtien hallituksessa ovat toimineet Esa Kiiskinen (puheenjohtaja), Peter Fagerlös (varapuheenjohtaja), Jannica Fagerholm, Piia Karhu,

Matti Kyytsönen, Matti Naumanen ja Toni Pokela. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaisesti vuonna 2021 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2019 on esitetty seuraavassa taulukossa.

## HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OSAKEOMISTUKSET 31.12.2019

Nimi	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osakeomistus 31.12.2019
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omassa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 1 253 B-osaketta omassa nimissä
Peter Fagernäs (vpj)	1952	Oikeustieteen kandidaatti	Hallituksen puheenjohtaja, Hermitage & Co Oy	2018	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 A-osaketta omassa nimissä 776 B-osaketta omassa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	1 776 B-osaketta omassa nimissä
Piia Karhu	1976	Kauppätieteiden tohtori	Senior Vice President, Finnair Oyj	2018	Tarkastusvaliokunta	583 B-osaketta omassa nimissä
Matti Kyytsönen	1949	Kauppätieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta	1 578 B-osaketta omassa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omassa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 B-osaketta omassa nimissä
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 B-osaketta omassa 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 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvioinnin perusteella hallitus on katsonut Esa Kiiskisen, Matti Naumasen ja Toni Pokelan olevan ei-riippumattomia yhtiöstä, sillä kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Keskon kanssa. Lisäksi Piia Karhu, joka on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen, on yhtiöstä ei-riippumaton, kun konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund tuli 20.3.2019 valituksi Finnair Oyj:n hallitukseen ja syntyi ns. ristikkäinen valvontasuhte. Ristikkäisen valvontasuhteen syntymisen seurauksena hallituksen jäsenistä enemmistö tuli ei-riippumattomaksi yhtiöstä. Kesko Oyj:llä ja Finnair Oyj:llä on normaali liikesuhde eivätkä yhtiöt ole taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Syntyneen ristikkäisen valvontasuhteen ei katsottu kokonaisuutena arvioituna aiheuttavan eturistiriitoja tai vaarantavan hallituksen jäsenten kykyä toimia yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Yhtiön hallitus on antanut suostumuksensa Erlundin hallitusjäsenyyteen Finnair Oyj:ssä. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, jonka hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty alla olevassa taulukossa.

## Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2019

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei*	Kyllä
Peter Fagernäs (vpj)	Kyllä	Kyllä
Jannica Fagerholm	Kyllä	Kyllä
Piia Karhu	Ei**	Kyllä
Matti Kyytsönen	Kyllä	Kyllä
Matti Naumanen	Ei*	Kyllä
Toni Pokela	Ei*	Ei***

\* Kiiskisen, Naumasen ja Pokelan kunkin määräysvaltayhtiöllä on ketjusopimus Kesko Oyj:n kanssa.

\*\* Ns. ristikkäinen valvontasuhte, kun Piia Karhu on Finnair Oyj:n asiakaskokemuksesta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen ja Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund on Finnair Oyj:n hallituksen jäsen.

\*\*\* 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, toiminnan periaatteista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenettelystä.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti

tai periaatteellisesti merkittävät asiat. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus muun muassa:

Strategiset ja taloudelliset asiat

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetin ja rullaavan ennusteen, jotka sisältävät investointisuunnitelman
- käsittelee konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- vahvistaa Keskon arvot
- hyväksyy konsernin keskeiset politiikat, kuten rahoitus- ja sijoituspolitiikan sekä riskienhallintapolitiikan
- laatii osinkopolitiikan ja vastaa osakasarvon kehittämisestä

Organisaatio- ja henkilöstöasiat

- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtajan, hyväksyy hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan sekä tekee vastaavat päätökset pääjohtajan sijaisen osalta
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuuden ja valvonnan
- päättää johdon valtuutusäännökset

- päättää Keskon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista, osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ehdoista ja jaosta voimassaolevan palkitsemispolitiikan puitteissa ja seuraa järjestelmien toteutumista

#### Raportointiasiat

- käsittelee ja hyväksyy konsernin tilinpäätöksen, puoli- ja osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomuksen
- käsittelee Keskon vuosiraportin

#### Muut tehtävät

- tekee hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle esimerkiksi osingonjaosta, tilintarkastajasta sekä osakkeiden anti- ja hankintavaluutuuksista
- hyväksyy hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet
- vastaa muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädettyistä lakisäätöistä 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 määräysvaltaehtoisensa) ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut.

Henkilövalissa äänen mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

#### Hallituksen toiminta vuonna 2019

Vuonna 2019 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittää havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus on vuoden 2019 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitusilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit ja divestoinnit sekä uudet rahoitusjärjestelyt, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset, puolivuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2019 hallitus on mm. edelleen selkeyttänyt ja täsmentänyt keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyä strategiaa, seurannut sen toteutusta ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Heinon Tukku Oy:n hankinnasta päivittäistavara-kaupan toimialalla, K-rauta AB:n toteuttamasta Fresks-konsernin ostosta rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla sekä Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen ostosta autokaupan toimialalla. Hallitus

on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin ja päätettyjen yritysmyyntien toteutusta. Hallitus on hyväksynyt konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin ja liikearvojen arvonalennustestausta sekä päättänyt uuden palkitsemiseen liittyvän osakeohjelman perustamisesta ja yhtiökokouksen hyväksymien lahjoitusvarojen käytöstä.

Hallitus on suorittanut itsearvioinnin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritettuun arviointikeskusteluun 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, markkina- ja kilpailijatiedon laajuuteen, riskien muutosten läpikäyntiin sekä hallituksen ja sen valiokuntien avoimeen, arvostavaan ja keskustelemaan työskentelyilmapiiriin. Yhteenvetona lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.

## Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin 2019

	Valiokuntajäsenyys	Osallistuminen		
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta
Esa Kiiskinen (pj)	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		4/4
Peter Fagernäs (vpj)	Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10		4/4
Jannica Fagerholm	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	7/7	
Piia Karhu	Tarkastusvaliokunta	10/10	7/7	
Matti Kyytsönen	Tarkastusvaliokunta (vpj)	10/10	7/7	4/4
	Palkitsemisvaliokunta			
Matti Naumanen		10/10		
Toni Pokela		9/10		

### Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallitus on hyväksynyt 25.10.2016 monimuotoisuuspolitiikan ja se on julkistettu internetsivuilla

[kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jasen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka](https://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-jasen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka) seuraavassa muodossa:

” Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskossa. 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. Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevalle 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 kauppiaaliiketoiminnan tunteista. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja siitä raportoidaan selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-statement). ”

### Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteiden toteutumisen seuranta vuonna 2019

Vuonna 2019 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia, 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 on valinnut varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja jäsenet keskuudestaan.

Molempien valiokuntien kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja kummankin valiokunnan enemmistö myös yhtiöstä. Valiokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon kyseisen valiokunnan 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 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Työjärjestyksensä mukaisesti tarkastusvaliokunta:

- seuraa Kesko-konsernin (Kesko) taloudellista tilannetta ja rahoitustilannetta
- seuraa ja arvioi Keskon taloudellista raportointijärjestelmää, mukaan lukien tilinpäätösraportoinnin prosessia
- seuraa ja arvioi Keskon sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta
- hyväksyy yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja arvioi sen muutostarpeet vuosittain, hyväksyy vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssit ja niiden olennaiset muutokset sekä käsittelee valiokunnalle toimitetut raportit
- seuraa yhtiön ja konsernin lakisääteistä tilintarkastusta
- keskustelee tarvittaessa yhtiön tilintarkastajan kanssa tilintarkastuksessa ja valiokunnan tehtävien osalta esille tulleista asioista sekä muutoinkin hoitaa yhteydenpidon tilintarkastajaan

- käsittelee tilintarkastuskertomuksen, mahdollisen tilintarkastuspöytäkirjan ja tilintarkastajan valiokunnalle esittämät raportit
- seuraa ja arvioi yhtiön tilintarkastajan riippumattomuutta ja erityisesti tilintarkastajan ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhteisöjen Keskolle tarjoamia muita kuin tilintarkastuspalveluja
- valmistelee yhtiön lakisääteisen tilintarkastajan valinnan ja antaa suosituksen tilintarkastajaksi
- seuraa ja arvioi, miten yhtiön ja sen lähipiirin kesken tehtävät sopimukset ja muut oikeustoimet täyttävät vaatimukset tavanomaiseen toimintaan kuulumisesta ja markkinaehdoista
- valmistelee suosituksen hallitukselle osa- ja puolivuotiskatsausten ja tilinpäätöksen käsittelystä
- käsittelee yhtiön hallinto- ja ohjauksjärjestelmästä annettavan selvityksen (Corporate Governance Statement) ja muista kuin taloudellisista tiedoista annettavan selvityksen
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät

Vuonna 2019 tarkastusvaliokunta kokoontui seitsemän kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti 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 tilinpäätöstiedotteen, puolivuositarkastuksen ja osavuositarkastukset 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.

Vuoden 2019 aikana tarkastusvaliokunta järjesti Keskon lakisääteisen tilintarkastuksen kilpailutuksen ja antoi hallitukselle suosituksensa ehdotukseksi tilintarkastajan valitsemiseksi. Tämän perusteella hallitus teki varsinaiselle yhtiökokoukselle 2020 ehdotuksen tilintarkastajan valinnasta. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja antoi hallitukselle suosituksensa ehdotukseksi tilintarkastajan valitsemiseksi myös Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2019.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, uusien IFRS-standardien vaikutuksia konsernin raportointiin, osakkuusyhtiöiden kehitystä ja tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita sekä käsitteli ehdotuksen konsernin taloudelliseksi tavoitteiksi ja kyberturvallisuuskatsaukset.

Valiokunta myös seurasi ja arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja tämän konsernille toimittamia muita kuin tilintarkastuspalveluja. Lisäksi tarkastusvaliokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2020.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan merkittävä rooli konsernin riskienhallinnan seurannassa sekä jäsenten sitoutuneisuus tehtäväänsä.

#### Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 8.4.2019 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Työjärjestyksensä mukaisesti palkitsemisvaliokunta:

- valmistelee yhtiön toimielinten palkitsemispolitiikan ja palkitsemisraportin
- esittelee palkitsemispolitiikan ja -raportin yhtiökokouksessa ja vastaa niihin liittyviin kysymyksiin
- valvoo yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan täytäntöönpanoa ja varmistaa, että yhtiön toimielinten palkitseminen tapahtuu yhtiökokoukselle esitetyn palkitsemispolitiikan puitteissa

- valmistelee yhtiön pääjohtajan ja pääjohtajan sijaisen palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet sekä heidän toimitusjärjelynsä
- valmistelee liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muut taloudelliset etuudet. Muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa raameissa
- valmistelee pääjohtajan, pääjohtajan sijaisen ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasiat ja kartoittaa heidän seuraajansa
- valmistelee ja kehittää palkitsemisjärjestelmiä koskevia asioita kuten
  - arvioi pääjohtajan, pääjohtajan sijaisen ja muun johdon palkitsemista ja huolehtii yhtiön palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
  - valmistelee mahdolliset osake- tai osakeperusteiset palkitsemisjärjestelmät
  - valmistelee yhtiökokouksen mahdollisesti päättämien osake- tai osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optioiden jaon ja niiden ehdot
  - valmistelee palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteet ja seuraa niiden toteutumista ja arvioi vaikutusta Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen
- valmistelee ja käsittelee hallituksen valiokunnalle antamat muut tehtävät

Vuonna 2019 palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisti hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon osakeohjelmaksi 2019–2022, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasooneen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuosille 2019 ja 2020 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2018 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemista koskevan uudistuksen toteutumista. Lisäksi valiokunta käsittelee muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen ja valmisti yhtiön toimielinten palkitsemispolitiikan. Palkitsemisvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. valiokunnan perehtyneisyys sekä panostaminen palkitsemisjärjestelmään ja palkitsemisen periaatteisiin.

### 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 toimitusohjelman ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Pääjohtajan sijaisena toimii kauppatieteiden maisteri Jorma Rauhala (s. 1965).

### Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitason 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 31.12.2019

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2019
Mikko Helander, pääjohtaja	01/10/2014	Keskon pääjohtaja	55 424 B-osaketta omista nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	05/02/2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	28 704 B-osaketta omista nimissä
Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja	15/11/2017	Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kauppa	9 808 B-osaketta ja 81 A-osaketta omista nimissä
Johan Friman, K Auto Oy:n toimitusjohtaja	01/01/2017	Autokauppa	7 327 B-osaketta omista nimissä
Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01/11/2011	Talous ja rahoitus	24 167 B-osaketta omista nimissä
Mika Majoinen, johtaja*	01/01/2018	Lakiasiat	12 722 B-osaketta omista nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01/10/2012	Henkilöstö	15 362 B-osaketta omista nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	20/04/2015	Chief Digital Officer	11 080 B-osaketta omista nimissä

\* Mika Majoinen on siirtynyt pois yhtiön palveluksesta 31.12.2019.

## 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 osavuosisikatsuksina, puolivuosisikatsuksena ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosestimaatissa. 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 tulosraportointi

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

## Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi 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.

## Julkinen tulosraportointi

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuosikatsaukset, puolivuositiedotteet, tilinpäätöstiedotteet, vuosittain tilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuosikatsauksen, puolivuositiedotteet ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuosikatsauksen, puolivuositiedotteet ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

## Vuoden 2019 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2019 aikana 1.1.2019 voimaan astunut IFRS 16 Vuokrasopimukset -laskentastandardi implementoitiin konsernin taloudelliseen raportointiin siten, että konsernin sisäisessä kuukausiraportoinnissa sekä julkistetuissa osavuosikatsauksissa, puolivuositiedotteissa ja tilinpäätöksessä siirryttiin noudattamaan uuden standardin mukaisia laskentaperiaatteita. Uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -laskentastandardin käyttöönotto on ollut IFRS-tilinpäätösraportointiin siirtymisen jälkeen suurin yksittäinen muutos Keskon taloudellisessa raportoinnissa, ja uusi standardi otettiin konsernissa käyttöön takautuvasti soveltaen. Vuoden aikana aloitettiin autokaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ostettujen liiketoimintojen integrointi Kesko-konsernin taloudellisen raportoinnin järjestelmiin. Lisäksi talousorganisaatiossa käynnistettiin Digital Finance -hanke, jonka tavoitteena

on taloushallinnon prosessien harmonisointi ja automatisointi sekä tehokkuuden parantaminen teknologiaa hyödyntämällä.

## Vuoden 2020 keskeisiä toimenpiteitä

Vuonna 2020 taloushallinnon prosessien harmonisointi ja automatisointi jatkuvat Digital Finance -hankkeessa erillisten projektien kautta sekä Keskon Business Service Centerissä että controlling-organisaatiossa. Ostettujen yritysten taloushallinnon integrointia konsernin taloushallinnon järjestelmiin jatketaan.

## 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 konserniyhtiöille sekä ohjeita konsernitalinpäätöksen laadintaan. Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimiala- ja yhtiökohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä ja talouden perusjärjestelmistä konsernin keskitettyyn konsolidointijärjestelmään, josta tuotetaan konsernin keskeinen taloudellinen raportointi. Taloustiedon tuottamisen kannalta keskeiset järjestelmät on varmennettu ja turvattu varajärjestelmin, ja niitä valvotaan ja tarkastetaan säännöllisesti luotettavuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi.



## 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, käyttövaltuudet, 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 määrittämisestä 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.

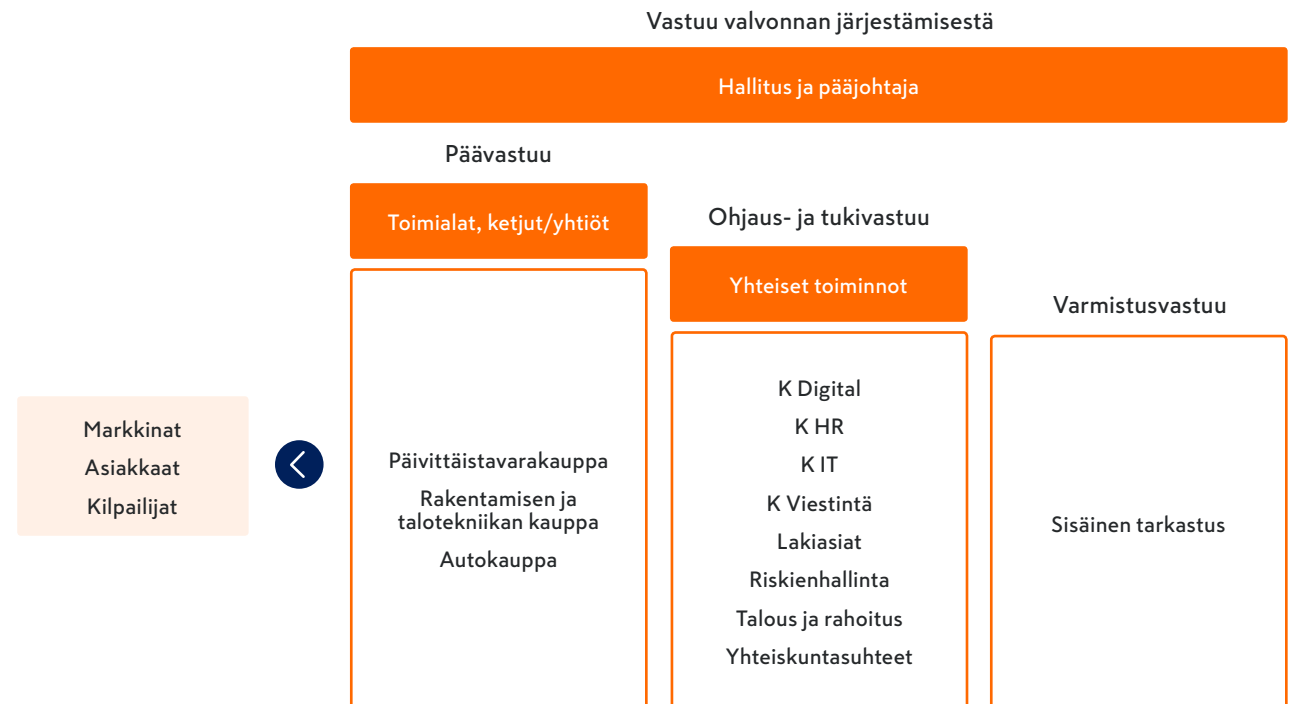
Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä ovat

toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Konserni- ja toimialajohdon kanssa vuosittain käytävissä riskienhallinta- ja valvontakeskusteluissa käsitellään seuraavan vuoden riskienhallinnan ja valvonnan painopisteitä. 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 Keskosssa 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 vastualueensa 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 toimintotasolla koko konsernissa.

Keskosssa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien

## Riskienhallinnan ohjausmalli



### Liiketoiminnan riskit (strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit)



Päivittäistavarakauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Autokauppa

K Digital / K HR / K IT / K Viestintä / Lakiasiat / Riskienhallinta / Sisäinen tarkastus / Talous ja rahoitus / Yhteiskuntasuhteet

tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

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 osavuositarkastusten, puolivuositarkastuksen 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 puolivuositarkastuksessa ja osavuositarkastuksissa.

### Riskienhallinnan toteuttaminen 2019

Riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallinnan systematisointi ja integrointi konsernin riskienhallinnan ohjausmalliin, ulkomaantoimintojen riskienhallinnan vahvistaminen sekä konsernin vakuutusturvan päivityksiin ja muutoksiin liittyvien prosessien tehostaminen. Jatkuvuudenhallinnan periaatteet päivitettiin ja niiden implementointi aloitettiin. Turvallisuustekniikan ja turvallisuuspalveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatkettiin hankintoja keskittämällä.

Lisäksi yritysturvallisuusyksikkö osallistui tiiviisti uuden K-Kampuksen turvallisuusjärjestelyiden toteuttamiseen.

### Riskienhallinnan painopisteitä 2020

Riskienhallinnan painopisteitä ovat riskienhallinnan kattavuuden parantaminen, ohjausmallin edelleen kehittäminen ja siihen liittyen yhteistyön lisääminen mm. IT-organisaation ja vastuullisuustoiminnon kanssa. Jatkuvuudenhallinnan periaatteiden implementointia jatketaan ja jatkuvuudenhallinnan raportointia kehitetään. Vakuutusturvan toimivuuden varmistamiseksi ulkomaisten vakuutuspalveluita yhdenmukaistetaan. Turvallisuustekniikan ja turvallisuuspalveluiden tehokkuuden parantamista jatketaan hankintoja keskittämällä sekä kehittämällä turvallisuus- ja kiinteistöjärjestelmien elinkaaren hallintaa sekä ehkäisemällä niihin liittyviä kyberuhkia.

## 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 hallinnonin 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 2019

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

### Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2020

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan painopisteitä vuonna 2020 ovat strategioiden toteutumisen eteneminen, tietoturva ja tietosuoja, prosessien automatisointi ja merkittävät liiketoiminta- ja IT-hankkeet.

### Lähipiiritoimet

Kesko noudattaa lähipiiritoimiin liittyvää lainsäädäntöä. Hallinnointikoodin mukaisesti Keskon hallitus on määritellyt konsernissa noudatettavat lähipiiritoimien seurannan ja arvioinnin periaatteet. Periaatteissa on määritelty Keskon lähipiiri, josta ylläpidetään luetteloa. Periaatteissa on tunnistettu tavanomaiseen toimintaan kuuluvia ja

tavanomaisin kaupallisin ehdoin tehtäviä liiketoimia. Näitä ovat muun muassa K-ketjutoiminnan ketjusopimukset, joilla kauppiaat liittyvät Keskon vähittäiskauppaketjuihin eli esimerkiksi K-Citymarket-, K-Supermarket-, K-Market- tai K-Rauta -ketjuun, ja K-ketjutoiminnan tavarakaupan ja palvelujen myyntiehdot. Keskolla on ketjusopimuksia myös kauppiasliiketoimintaa harjoittavien hallituksen jäsenten määräysvalta-yhteisöjen kanssa. Kuten muutkin ketjusopimukset, myös nämä sopimukset ovat Keskon tavanomaista liiketoimintaa. Sopimukset tehdään samalla organisaatiotasolla samoja periaatteita noudattaen kuin muutkin vastaavat ketjusopimukset. Sellaisista sopimuksista tai muista oikeustoimista, jotka eivät ole Keskon tavanomaista liiketoimintaa tai joita ei toteuteta tavanomaisin kaupallisin ehdoin, päättää hallitus. Asia ja sitä koskeva päätöksenteko valmistellaan huolellisesti esimerkiksi käyttäen ulkopuolisten arvioita. Päätöksenteossa noudatetaan osakeyhtiölain esteellisyyssäännöksiä. Lähipiiritoimet ja lähipiiritoimien seurantaan liittyvät tiedot raportoidaan Keskon tarkastusvaliokunnalle, ja lähipiiritoimien valvonta on osa Kesko-konsernin sisäistä valvontaa. Kesko raportoi lähipiiritoimista säännöllisesti osana taloudellista raportointia ja julkistaa lähipiiritoimet säännösten

edellyttämällä tavalla. Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu **konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 5.3.**

## 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 vastaavan 30 päivän mittaisen 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 Keskon tilintarkastajaksi on valittava tilintarkastusyhteisö, jonka nimeämän päävastuullisen tilintarkastajan tulee olla KHT-tilintarkastaja. Tarkastusvaliokunta valmistelee yhtiön tilintarkastajan valinnan ja antaa suosituksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös seuraa ja arvioi tilintarkastajan toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on sitä valittaessa kulumassa oleva tilikausi, ja tilintarkastajan tehtävä päättyy toimikauden päättymistä

lähinnä 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 2019 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Vuonna 2019 KHT Mikko Nieminen on toiminut PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssi-yhtiön, Kesko Oyj:n ja UPM-Kymmene 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 2018–2019 (1 000 €)

	2019			2018		
	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserni- yhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	251	710*	961	273	619	892
Veroneuvonta	37	30	67	80	90	170
IFRS-neuvonta	8	0	8	45	0	45
Muut palvelut	472	100	572	253	290	543
<b>Yhteensä</b>	<b>768</b>	<b>840</b>	<b>1 608</b>	<b>651</b>	<b>999</b>	<b>1 650</b>

\* Sisältää tilintarkastuspalkkion muulle kuin PwC-ketjuun kuuluvalla yhtiöllä koskien Fresks-konsernin tilintarkastusta.



# 2019

KESKON VUOSIRAPORTTI

**PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS**

## Johdanto

Tämä palkka- ja palkkioselvitys on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen palkitsemisvaliokunnan kokouksessa 4.2.2020.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen palkka- ja palkkioselvitys. Kesko antaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2020 voimaan tulleen uuden hallinnointikoodin mukaisen toimielinten palkitsemisraportin ensimmäisen kerran 1.1.2020 alkavalta tilikaudelta. Tämä palkka- ja palkkioselvitys ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot ovat saatavilla Keskon internetsivuilla [www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/](http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/).

## Palkitsemisen päätöksentekojärjestys

Varsinainen yhtiökokous päättää Kesko Oyj:n ("Kesko") hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat yhtiökokoukselle hallitusta koskevat ehdotukset sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten palkkioiksi ja tarvittaessa hallituksen jäsenten lukumääräksi ja 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 ehdoista ja osakkeiden jaosta. 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. Keskon yhtiökokous 8.4.2019 päätti, että noin 30 % vuosipalkkion määrästä annetaan yhtiön osakkeina ja loppuosa palkkiosta maksetaan rahana. Hallituksen jäsen ei saa luovuttaa hallitustyöstä palkkioksi saamia osakkeita edelleen ennen kuin saantopäivästä on kulunut kolme vuotta tai ennen kuin jäsenyys hallituksessa on päättynyt riippuen siitä, kumpi ajankohdista on aiempi. 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 liiketoiminta-alueista vastaavilla 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 80 % tulospalkkiosta on sidottu taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Keskon hallitus ja palkitsemisvaliokunta seuraavat ja arvioivat suoritus- ja tuloskriteerien toteutumista ja vaikutusta yhtiön pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Keskon pääjohtajan tulospalkkion enimmäismäärä on 100 % hänen kalenterivuoden rahapalkastaan ilman luontoisetuja ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä tehtävän tulovaikutuksen perusteella 33–67 % 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 määrätymsvuotta 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 eettisten 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 ylimmälle johdolle ja erikseen valittaville avainhenkilöille suunnatusta pitkän aikavälin osakepohjaisesta sitouttamis- ja kannustinjärjestelmästä. 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 on 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 2019 alusta alkanut PSP-ohjelma sisältää kahden

vuoden ansaintajakson (1.1.2019–31.12.2020), jonka jälkeen on kahden vuoden sitouttamisjakso (1.1.2021–10.2.2023). Sitouttamisjakson aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Hallitus voi 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 2019, 2018 ja 2017 aloitettujen PSP-ohjelmien ansaintakriteereinä ovat Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Kesko-konsernin vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto (ROCE, %) ja Keskon B-osakkeen absoluuttinen kokonaistuotto (TSR, %) ja kriteerien painoarvot ovat samat.

### Siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelma

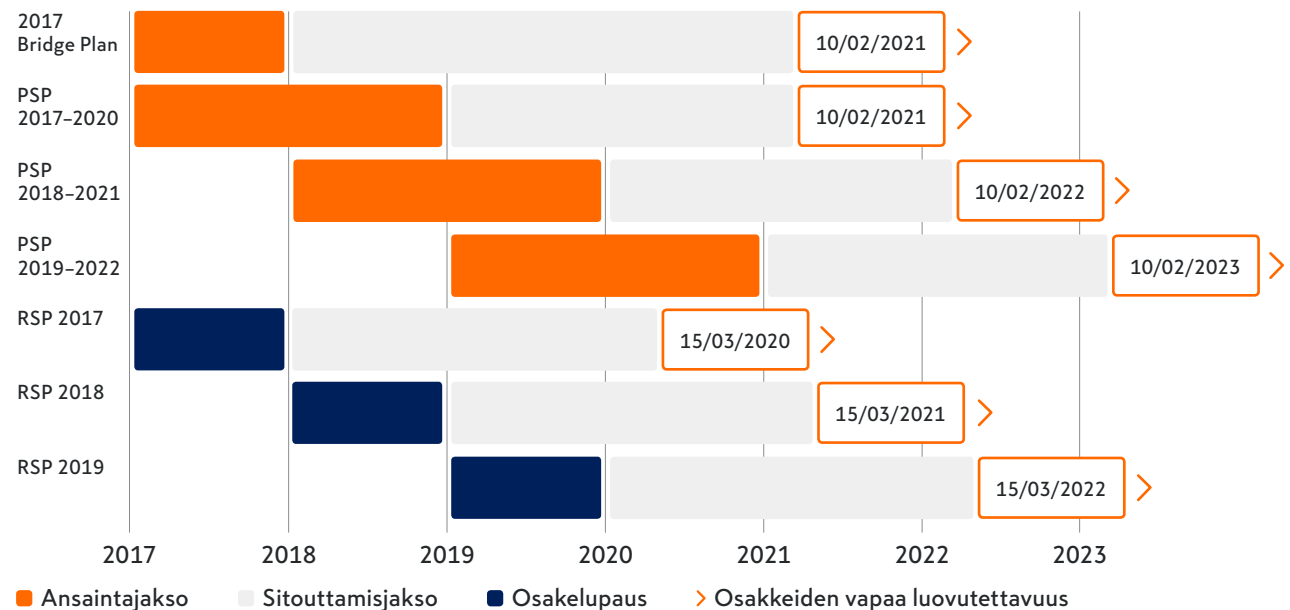
(**Bridge Plan -ohjelma**) on kertaluontoinen osakepalkkio-ohjelma, joka sisälsi yhden vuoden ansaintajakson (1.1.2017–31.12.2017) ja kolmen vuoden sitouttamisjakson (1.1.2018–10.2.2021). Säännöt ovat muilta osin vastaavat kuin PSP-ohjelmassa. Bridge Plan -ohjelman tarkoitus oli kattaa siirtymävaihe 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.

### Keskon osakepalkkio-ohjelmat

	Bridge Plan 2017	PSP 2017–2020	PSP 2018–2021	PSP 2019–2022
Osallistujien lukumäärä ohjelman alkaessa	140	140	130	130
B-osakkeiden enimmäismäärä bruttona (kpl)				
Yhteensä	340 000	340 000	340 000	310 000
Allokoituna ohjelman alkaessa				
Pääjohtaja	38 000	38 000	38 000	38 000
Muut konsernijohtoryhmän jäsenet	96 800	96 800	94 000	94 000
Toteutunut ansainta	46,7 %*	55,05 %*	63,35 %*	-
Ansaintajakso päättyy	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Osakkeiden luovutusvuosi	2018	2019	2020	2021
Sitouttamisjakso päättyy	10.2.2021	10.2.2021	10.2.2022	10.02.2023

\* 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. PSP 2018–2021 -ohjelman osalta toteutunut B-osakkeiden bruttoansainta kappaleina: yhteensä 191 434, pääjohtaja 24 073 ja muu konsernijohtoryhmä 56 700. Bruttoansainta tarkoittaa, että ansainnasta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osallistujille osakkeina.

### Keskon osakepalkkio-ohjelmat



**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 2019, 2018 ja 2017 alkaneissa ohjelmissa 20 000 osaketta ohjelmaa kohden. RSP 2019 -ohjelman sitouttamisjakso päättyy 15.3.2022, RSP 2018 -ohjelman 15.3.2021 ja RSP 2017 -ohjelman 15.3.2020.

Kesko soveltaa osakeomistussuosituksista Keskon konsernijohtoryhmän jäseniin. Suosituksen mukaan konsernijohtoryhmän kunkin jäsenen tulee säilyttää omistuksessaan vähintään 50 % yhtiön osakepalkkiojärjestelmistä saamista netto-osakkeista, kunnes hänen osakeomistuksensa Keskoissa 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 väärinkäyttöön tai Keskon eettisten 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 2019 neljä (2018 neljä) konsernijohtoryhmän jäsentä oli Keskon Eläkekassan jäseniä. Heidän vanhuuseläkkeensä suuruus on 66 % eläkkeen perustana olevan viimeisen kymmenen (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 toimitusjärjestelmän irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanomisaika 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 irtisanomisaajan palkan lisäksi 12 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

### Muun konsernijohtoryhmän (pois lukien pääjohtaja) irtisanomiskorvaus

Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten irtisanomisaajat ovat kuusi (6) kuukautta yhtiön irtisanomisaika 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 irtisanomisaajan palkan lisäksi 6–12 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

## Palkitsemisraportti

Tässä palkitsemisraportissa selostetaan hallituksen jäsenille, pääjohtajalle ja muulle konsernijohtoryhmälle tilikaudella 2019 maksetut palkkiot ja muut taloudelliset etuudet. Tilikauden 2018 aikana maksetut palkkiot esitetään vertailutietona.

### Hallitus ja sen valiokunnat

Varsinainen yhtiökokous 2019 päätti, 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 ajankohdista on aiempi. Kokouspalkkiot maksetaan rahana. Hallituksen jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eivätkä he kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

### Hallituksen vuosipalkkiot (€)

	2019	2018
Puheenjohtaja	97 000	97 000
Varapuheenjohtaja	60 000	60 000
Jäsen	45 000	45 000
Jäsen, joka on tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	60 000	60 000

### Hallituksen kokouspalkkiot / kokous (€)

	2019	2018
Hallituksen kokous		
Puheenjohtaja	1 000	1 000
Jäsen	500	500
Valiokunnan kokous		
Valiokunnan puheenjohtaja, joka ei ole hallituksen pj tai vpj	1 000	1 000
Jäsen	500	500

## Hallituksen jäsenille 2019 maksettu vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)\*

	Vuospalkkio	Kokouspalkkiot			Palkkiot yhteensä	Vuospalkkiolla luovutettujen B-osakkeiden määrä**	Osakeomistus 31.12.2019
		Hallitus	Tarkastus-valiokunta	Palkitsemis-valiokunta			
Esa Kiiskinen (pj)	97 000	10 000		2 000	109 000	580	1 350 A-osaketta omissa nimissä 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 1 253 B-osaketta omissa nimissä
Peter Fagernäs (vpj)	60 000	5 000		2 000	67 000	359	1 000 A-osaketta omissa nimissä 776 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	60 000	5 000	7 000		72 000	359	1 776 B-osaketta omissa nimissä
Piia Karhu	45 000	5 000	3 500		53 500	270	583 B-osaketta omissa nimissä
Matti Kyytsönen	45 000	5 000	3 500	2 000	55 500	270	1 578 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	45 000	5 000			50 000	270	2 400 A-osaketta omissa nimissä 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 B-osaketta omissa nimissä
Toni Pokela	45 000	4 500			49 500	270	179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä 583 B-osaketta omissa nimissä
<b>Yhteensä</b>	<b>397 000</b>	<b>39 500</b>	<b>14 000</b>	<b>6 000</b>	<b>456 500</b>	<b>2 378</b>	

\* Palkkiot on ilmoitettu maksuperusteella.

\*\* Keskon omien osakkeiden luovutuspäivä 26.4.2019

## 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 2019 konsernijohtoryhmän jäseninä toimivat seuraavat henkilöt:

- Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen
- Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja
- Johan Friman, autokaupan toimialajohtaja
- Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO
- Mika Majoinen, lakiasiaintoiminnan johtaja\*
- Matti Mettälä, johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot
- Anni Ronkainen, Chief Digital Officer

\*Mika Majoinen on siirtynyt pois yhtiön palveluksesta 31.12.2019.

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

Kuvaus	2019	2018
Kiinteä rahapalkka	930 000 €	952 500 €
Tulospalkkio	525 000 €	450 000 €
Osakepalkkiot*	1 146 391 €	868 998 €
Auto- ja matkapuhelinetu	31 709 €	28 158 €
<b>Yhteensä</b>	<b>2 633 100 €</b>	<b>2 299 656 €</b>
Lisäeläkejärjestelyyn maksettu	1 350 000 €	1 350 000 €

\*Osakepalkkioiden euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 20.3.2019 ja 15.3.2018 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimääräistä. Osakepalkkioiden euromäärät ovat bruttomääräisiä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Vuonna 2019 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä oli 20 919 osaketta ja nettomäärä 10 460 osaketta. Vuonna 2018 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä oli 17 746 osaketta ja nettomäärä 8 873 osaketta.

## Pääjohtajan ja muun konsernijohtoryhmän osakeomistukset

	Osakeomistus 31.12.2019	Osakeomistus 31.12.2018
Mikko Helander, pääjohtaja	55 424 B-osaketta omissa nimissä	44 964 B-osaketta omissa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen	28 704 B-osaketta omissa nimissä	24 300 B-osaketta omissa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja	9 808 B-osaketta ja 81 A-osaketta omissa nimissä	8 596 B-osaketta ja 81 A-osaketta omissa nimissä
Johan Friman, autokaupan toimialajohtaja	7 327 B-osaketta omissa nimissä	3 363 B-osaketta omissa nimissä
Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	24 167 B-osaketta omissa nimissä	20 203 B-osaketta omissa nimissä
Mika Majoinen, johtaja, lakiasiat*	12 722 B-osaketta omissa nimissä	11 070 B-osaketta omissa nimissä
Matti Mettälä, johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot	15 362 B-osaketta omissa nimissä	12 884 B-osaketta omissa nimissä
Anni Ronkainen, Chief Digital Officer	11 080 B-osaketta omissa nimissä	8 602 B-osaketta omissa nimissä

\*Mika Majoinen on siirtynyt pois yhtiön palveluksesta 31.12.2019.

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

Kuvaus	2019	2018
Kiinteä rahapalkka	2 002 280 €	1 963 590 €
Tulospalkkio	530 150 €	417 400 €
Osakepalkkiot*	2 208 556 €	1 673 996 €
Auto- ja matkapuhelinetu	144 099 €	133 582 €
<b>Yhteensä:</b>	<b>4 885 084 €</b>	<b>4 188 568 €</b>

\*Osakepalkkioiden euromääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän 20.3.2019 ja 15.3.2018 kaupankäyntivolyymillä painotettua keskimääräistä. Osakepalkkioiden euromäärät ovat bruttomääräisiä, ja niistä on vähennetty soveltuva ennakonpidätys ja vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä on suoritettu osakkeina. Vuonna 2019 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä oli 40 300 osaketta ja nettomäärä 20 152 osaketta. Vuonna 2018 luovutettujen Keskon B-osakkeiden bruttomäärä oli 34 185 osaketta ja nettomäärä 17 095 osaketta.

## 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 (osakeantivaltuuksien 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. Valtuuksien sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeantoihin liittyvistä seikoista. Valtuuksien on voimassa 30.6.2020 saakka.

Osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallitus on päättänyt yhtiön hallussa olleiden omien B-osakkeiden luovuttamisesta siten, että 20.3.2019 on luovutettu 71 432 osaketta osakepohjaisen sitouttamis- ja kannustinohjelman (PSP) ansaintajakson 2017-2018 kohderyhmään kuuluneille johto- ja avainhenkilöille (pörssitiedotteet 6.2.2019 ja 20.3.2019). Osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallitus on vuonna 2018 luovuttanut 66 190 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 2019 aikana yhteensä 3 774 osaketta, vuoden 2018 aikana yhteensä 7 211 osaketta ja vuoden 2017 aikana yhteensä 9 850 osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Vuoden 2019 aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 8.3.2019, 14.6.2019 ja 24.9.2019.

Hallitus päätti toteuttaa yhtiökokouksen 8.4.2019 päätöksen hallituksen vuosipalkkioiden maksamisesta osittain yhtiön B-osakkeilla siten, että hallitus luovutti osakeantivaltuutuksen 2016 perusteella hallituksen jäsenille yhteensä 2 378 yhtiön hallussa ollutta B-osaketta. Osakkeiden määrä vastasi yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti noin 30 % kunkin hallituksen jäsenen vuosipalkkiosta hallituksen kokouspäivän 24.4.2019 päätöskurssilla laskettuna. Päätöksestä tiedotettiin pörssitiedotteella 25.4.2019 ja luovutuksesta 26.4.2019.

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. Valtuuksien 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). Osakkeita ei ole hankittu vuonna 2019.

KESKON SUUNTA

KESTÄVÄ KEHITYS

TALOUDELLINEN KATSAUS



# 2019

KESKON VUOSIRAPORTTI

**HALLITUS JA KONSERNIJOHTORYHMÄ**



# HALLITUS



## Esa Kiiskinen

Puheenjohtaja,  
palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja  
s. 1963,  
kauppaneuvos,  
yo-merkonomi



## Peter Fagernäs

Varapuheenjohtaja,  
palkitsemisvaliokunnan  
varapuheenjohtaja  
s. 1952,  
oikeustieteen kandidaatti

**Riippumattomuus:** hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (määräysvaltauyhteisöllä 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, Perheyrittäjien liitto: hallituksen jäsen 2011–2012, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen

puheenjohtaja 2008–2012, Saija ja Esa Kiiskinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 1995–, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2008–2012, K-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2008–2012.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 30.3.2009.

### Keskon osakkeet:

- 31.12.2018 omissa nimissä 673 B-osaketta sekä omissa ja määräysvaltauyhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.
- 31.12.2019 omissa nimissä 1 253 B-osaketta sekä omissa ja määräysvaltauyhteisöjen 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 Oyj: 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 Winpak Plc: hallituksen jäsen 2006–2011, Fortum Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2004–2009.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 11.4.2018

### Keskon osakkeet:

- 31.12.2018: 417 B-osaketta ja 1 000 A-osaketta.
- 31.12.2019: 776 B-osaketta ja 1 000 A-osaketta.



### Jannica Fagerholm

Tarkastusvaliokunnan  
puheenjohtaja

s. 1961,  
kauppatieteiden maisteri



### Piia Karhu

Tarkastusvaliokunnan  
jäsen

s. 1976,  
kauppatieteiden tohtori

**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 1998–99.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Sampo Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Teleste Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Solidium Oyj: hallituksen jäsen 2019–, 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–, hallituksen puheenjohtaja 2019–, Partiosäätiö: hallituksen jäsen 1997–2013, Aktia Abp: hallituksen jäsen 2012–2013.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 4.4.2016.

**Keskon osakkeet:**

- 31.12.2018: 1 417 B-osaketta.
- 31.12.2019: 1 776 B-osaketta.

**Riippumattomuus:** hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ristikkäinen valvontasuhte) ja riippumattomaksi 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 Capgeminiillä.

**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:**

- 31.12.2018: 313 B-osaketta.
- 31.12.2019: 583 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 Perkho: toimitusjohtaja 1983–1984, Tietoura-yhtiöt: markkinointijohtaja 1981–1983, Oy Foto-Nyblin Ab: talous- ja markkinointipäällikkö 1977–1981, Insinööri-toimisto 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 2009–2019 ja hallituksen puheenjohtaja

2017–2019, KP Tekno Oy: hallituksen jäsen 2006–, Helsingin Satama Oy: hallituksen jäsen 2015–, Esperio 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:**

- 31.12.2018: 1 308 B-osaketta.
- 31.12.2019: 1 578 B-osaketta.

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

**Kotipaikka:** Joensuu, Suomi.

**Päätoimi:** diplomikauppias.

**Keskeinen työkokemus:** K-kauppiana 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:**

- 31.12.2018: omassa nimissä 313 B-osaketta sekä omassa ja määräysvalta-yhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.
- 31.12.2019: omassa nimissä 583 B-osaketta sekä omassa ja määräysvalta-yhteisöjen 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:**

Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2017–, Suomen Tennisliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2017–, hallituksen jäsen 2014–2016, K-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2016–, hallituksen jäsen 2008–2012, Pokela Oy Iso Omenan hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja 1998–, Iso Omenan Yrittäjähdistys ry:

hallituksen puheenjohtaja 2003–, Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiö: hallituksen pj. 2016–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: osaava työvoima -valiokunnan jäsen 2014–2016, yrittäjävaltuuskunnan jäsen 2017–, K-instituutti Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–2012, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2010–2012, K-ruokakauppiasyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtaja 2010–2012, varapuheenjohtaja 2008–2010, Päivittäistavarakauppa ry:n hallituksen jäsen 2010–2011.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 16.4.2012.

**Keskon osakkeet:**

- 31.12.2018: omista nimissä 313 B-osaketta ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.
- 31.12.2019: omista nimissä 583 B-osaketta ja määräysvaltayhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

# KONSERNIJOHTORYHMÄ



## Mikko Helander

Kesko Oyj:n pääjohtaja ja konsernijohtoryhmän puheenjohtaja

s. 1960, vuorineuvos, diplomi-insinööri



## Jorma Rauhala

Rakentamisen ja talotekniikan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen.

s. 1965, kauppatieteiden maisteri

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi

**Muut keskeiset tehtävät:** Stora Enso Oyj: hallituksen jäsen 2019-, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja 2019-, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2015-, Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2016-, Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA: valtuuskunnan jäsen 2015-, Suomen Messut Osuuskunta: hallintoneuvoston jäsen 2015-, Rajamme Vartijain Säätiö: hallituksen jäsen 2019-, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen jäsen 2015 ja hallituksen puheenjohtaja 2016-2019, 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:

- 31.12.2018: 44 964 B-osaketta.
- 31.12.2019: 55 424 B-osaketta.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 2019-, Päivittäistavarakauppa 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. Päivittäistavarakaupan 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:

- 31.12.2018: 24 300 B-osaketta.
- 31.12.2019: 28 704 B-osaketta.



### Ari Akseli

Päivittäistavaraupan  
toimialajohtaja

s. 1972,  
kauppatieteiden  
maisteri

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

#### Muut keskeiset tehtävät:

Päivittäistavaraoppa ry: hallituksen jäsen 2019–, hallituksen puheenjohtaja 20.11.2017–31.12.2018, AMS Advisor Board: jäsen 2013–2019, IGS Advisor Board: jäsen 2016–, Ruokatieto: hallituksen varapuheenjohtaja 2016–2019, hallituksen jäsen 2013–2015, Suomalaisen Työn Liitto: johtokunnan jäsen 2014–2019.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1995. Päivittäistavaraupan toimialajohtaja 15.11.2017 alkaen, Keskon päivittäistavaraupan 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:

- 31.12.2018: 81 A-osaketta, 8 596 B-osaketta.
- 31.12.2019: 81 A-osaketta, 9 808 B-osaketta.



### Johan Friman

Autokaupan  
toimialajohtaja

s. 1965,  
kauppatieteiden  
maisteri

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

#### Muut keskeiset tehtävät:

Autotuojat ja -teollisuus ry: hallituksen jäsen 2017–, hallituksen puheenjohtaja 2019–, Suomen Autokierrätys Oy: hallituksen jäsen 2019–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2020–, 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 maahantuojaan markkinointijohtaja 1995, Bilia Oy Ab: myyntipäällikkö, jälleenmyynti ja yritysautot 1991–1994.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.1.2017.

#### Keskon osakkeet:

- 31.12.2018: 3 363 B-osaketta.
- 31.12.2019: 7 327 B-osaketta.



### Jukka Erlund

Talous- ja rahoitusjohtaja,  
CFO

s.1974,  
kauppatieteiden  
maisteri, EMBA



### Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö,  
vastuullisuus ja  
aluetoinnot

s. 1963,  
varatuomari

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Finnair Oyj: hallituksen jäsen 2019–, Kaupan liitto: vero- ja talouspoliittisen valiokunnan puheenjohtaja 2011–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: talous- ja verovaliokunnan jäsen 2012–, Suomen Luotto-osuuskunta: 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:

- 31.12.2018: 20 203 B-osaketta.
- 31.12.2019: 24 167 B-osaketta.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

#### Muut keskeiset tehtävät:

Työttömyysvakuutusrahasto: hallintoneuvoston jäsen 2018–, Huoltoupeereiyhdistys ry: valtuuskunnan jäsen 2013–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005–.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa 1990–2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoinnot 1.1.2018 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2012–2014. K-kauppiasliitto ry:n toimitusjohtaja 2005–2012, Rautakesko Oy:n talousjohtaja 2002–2005, Rautakesko Oy:n kehitysjohtaja 2001–2002, Rauta-maatalousryhmän projektipäällikkö 1999–2000, Rautakeskon

Rautia-ketjun ketjujohtaja 1998–1999, Rauta-maatalousryhmän kenttäpäällikkö 1996–1998, Vähittäiskaupan Takaus Oy:n kenttäpäällikkö 1994–1996, Kesko Oyj:n Luotto-osaston luottopäällikkö 1991–1992, Kesko Oyj:n Luotto-osaston lakimies 1990–1991.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.10.2012.

#### Keskon osakkeet:

- 31.12.2018: 12 884 B-osaketta.
- 31.12.2019: 15 362 B-osaketta.

## Konsernijohtoryhmään kuului lisäksi vuonna 2019:

**Anni Ronkainen**

Chief Digital Officer

s. 1966,  
kauppatieteiden  
maisteri**Mika Majoinen**

Lakiasiaintoiminnan johtaja

s. 1963,  
oikeustieteen kandidaatti,  
varatuomari.**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi**Muut keskeiset tehtävät:**

DNA Oyj: hallituksen jäsen 2019–, henkilöstövaliokunnan jäsen 2019–, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia: hallituksen jäsen 2019–, Tilastokeskus: neuvottelukunnan jäsen 2019–, Keskuskauppakamari: Startup-valiokunnan puheenjohtaja 2018–, Marketing Finland ry: hallituksen jäsen 2018–, Business Finland: Digital Advisory Boardin jäsen 2017–, Invesor Oy: hallituksen jäsen 2018–2019, Asiakastieto Group Oyj: hallituksen jäsen 2015–2019, Nordic Morning Oyj: hallituksen jäsen 2015–2019, 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, suurasiakkaat 2008–2009, McCann Worldgroup Helsinki Oy: toimitusjohtaja 2006–2008, Satama Finland Oy: liiketoimintajohtaja 2001–2006.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 20.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

- 31.12.2018: 8 602 B-osaketta.
- 31.12.2019: 11 080 B-osaketta.

**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. Lakiasiaintoiminnan johtaja 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:**

- 1.1.2019: 11 070 B-osaketta.
- 31.12.2019: 12 722 B-osaketta.