



Kesko 2015

# Strategiaraportti 2015

---

## NÄIN TOIMIMME

Strategiamme	5
Toimintaympäristömme	11
Asiakas kaikessa mitä teemme	24
Laatu työmme perustana	36
Hyvinvointia yhteiskunnalle	48

## VUOSI 2015

Pääjohtajan katsaus	60
Kesko lyhyesti	64
Hallitus	70
Konsernijohtoryhmä	77

## TOIMIALAT

Toimialat lyhyesti	87
Päivittäistavara-kauppa	89
Rauta- ja erikoiskauppa	105
Autokauppa	120
Kauppapaikat	126

# GRI-raportti 2015

---

## VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN

Johtamismalli	138
Vastuullisuusohjelma	142
Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus	169
Olellisuusarvio	187
Kuuntelemme sidosryhmiämme	192
Yhteystiedot	196

## GRI-INDEKSI 198

## TUNNUSLUVUT

Taloudelliset vaikutukset	219
Ympäristövaikutukset	233
Sosiaaliset vaikutukset	254

## GRI-RAPORTIN KUVAUS 283

## VARMENNUSRAPORTTI 284

# Tilinpäätös 2015

## TOIMINTAKERTOMUS JA TUNNUSLUVUT

Hallituksen toimintakertomus	288
Konsernin keskeiset tunnusluvut	303
Tunnuslukujen laskentakaavat	309
Osakeomistuksen jakautuminen	311

## KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

Konsernin tuloslaskelma	317
Konsernitase	319
Konsernin rahavirtalaskelma	321
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista	323

### Konsernitilinpäätöksen liitetiedot

Liite 1. Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet	325
Liite 2. Segmentti-informaatio	338
Liite 3. Yrityshankinnat ja myydyt omaisuuserät	347
Liite 4. Liiketoiminnan muut tuotot ja muut liikekulut	348
Liite 5. Kertaluonteiset erät	349
Liite 6. Henkilöstökulut, johdon palkat ja henkilöstön määrä	350
Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut	351
Liite 8. Tuloverot	353
Liite 9. Muut laajan tuloksen erät	354
Liite 10. Osakekohtainen tulos	355
Liite 11. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	356
Liite 12. Aineettomat hyödykkeet	358
Liite 13. Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa	362
Liite 14. Pitkäaikaiset saamiset	363
Liite 15. Rahoitusleasingosaamiset	364
Liite 16. Laskennalliset verot	365
Liite 17. Eläkesaamiset	367
Liite 18. Vaihto-omaisuus	375
Liite 19. Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset	376
Liite 20. Lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat	377
Liite 21. Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat	378
Liite 22. Oma pääoma	379
Liite 23. Rahoitusvarojen ja -velkojen kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin	382
Liite 24. Rahoitusleasingvelat	386
Liite 25. Varaukset	387

Liite 26. Ostovelat ja muut lyhytaikaiset korottomat velat	388
Liite 27. Yhteisessä määräysvallassa olevat omaisuuserät	389
Liite 28. Vastuusitoumukset	390
Liite 29. Muut vuokrasopimukset	391
Liite 30. Osakeperusteiset maksut	392
Liite 31. Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot	395
Liite 32. Rahoitusriskien hallinta	397
Liite 33. Lähipiiritapahtumat	411
Liite 34. Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit	415
Liite 35. Muut liitetiedot	416
Liite 36. Konsernirakenne	417
Liite 37. Tytäryhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt 31.12.2015	419

## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

Emoyhtiön tuloslaskelma	425
-------------------------	-----

Emoyhtiön tase	426
----------------	-----

Emoyhtiön rahavirtalaskelma	429
-----------------------------	-----

### Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet	431
Liite 2.-11.	433
Liite 12.-14.	437
Liite 15.	441
Liite 16.	443
Liite 17.-21.	445
Liite 22.	447
Liite 23.	449

ALLEKIRJOITUKSET	450
------------------	-----

TILINTARKASTUSKERTOMUS	451
------------------------	-----

TIETOA OSAKKEENOMISTAJILLE	453
----------------------------	-----

# Hallinnointi 2015

---

## **SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2015**

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä	457
Hallinnointi Keskossa	460
Kuvaus konsernin taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä	468
Tilintarkastus	474

## **PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2015**

Palkitsemisjärjestelmät	476
Palkat, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet	479



# STRATEGIARAPORTTI

Kesko 2015



# NÄIN TOIMIMME

## ASIAKAS JA LAATU – KAIKESSA MITÄ TEEMME

*Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa. Kesko erottautuu kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä.*

Kesko ja K-kaupat toimivat jatkossa entistä vahvemmin yhtenäisenä K-ryhmänä, jolloin asiakkaille pystytään tarjoamaan entistä paremmat palvelut sekä toimimaan tehokkaasti. Strategisena tavoitteena on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa. Keskeisiä asioita ovat ketjukonseptien uudistaminen, kaupan alan parhaiden digitaalisten palvelujen rakentaminen ja K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmän uudistaminen.

Päivittäistavarakaupassa Keskon strategisena tavoitteena on kasvu Suomen päivittäistavarakaupassa. Keskeisenä painopistealueena on K-ryhmän lähikauppaverkoston uudistaminen ja kasvattaminen, mitä tukee [marraskuussa 2015 julkistettu yrityskauppa](#), jolla Kesko sopi ostavansa Suomen Lähikaupan. K-supermarket -ketjua kasvatetaan useilla uusilla kauppapaikoilla ja K-citymarket-konsepti uudistetaan. Venäjän strategiassa tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen Pietarin alueella. Strategian keskiössä on myös päivittäistavaratukku Kespron liiketoiminnan kasvattaminen.

Rauta- ja sisustuskaupassa Keskon tavoitteena on vahvistaa edelleen asemaansa Euroopassa. Kesko on jo nyt Euroopan viidenneksi suurin alan toimija ja sillä on toimintaa kahdeksassa maassa. Keskon strategisena tavoitteena on kasvattaa rakentamisen ja talotekniikan kauppaa, mitä vahvistaa

merkittävästi [tammikuussa 2016 julkistettu yrityskauppa](#), jolla Kesko sopi ostavansa LVI- ja sähkötuotteiden kauppaan erikoistuneen Onnisen.

Sekä Suomen Lähikaupan että Onnisen yrityskauppojen toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisen lupaa ja hankintojen arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla.

Autokaupassa Kesko on markkinajohtaja Suomessa. Tulevaisuudessa Keskon tavoitteena on autokaupan markkinaosuuden kasvattaminen edelleen Suomessa ja Baltiassa.

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

Strategian mukaisena taloudellisena tavoitteena on saavuttaa 14 % sidotun pääoman tuotto ja 12 % oman pääoman tuotto.

Kilpailukyvyn varmistamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi Keskon strategisena tavoitteena on toteuttaa vähintään 50 miljoonan euron kustannussäästöt kiinteissä kuluissa vuoden 2016 loppuun mennessä.

Strategiakaudella 2015–2017 Kesko arvioi investoivansa liiketoimintaansa noin 750 miljoonaa euroa ilman mahdollisia yrityskauppoja.

## STRATEGISET TAVOITTEET

- Kasvu Suomen päivittäistavarakaupassa
- Rauta- ja sisustuskaupan kasvattaminen Euroopassa
- Markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa
- Kaupan alan paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa
- Yksi yhtenäinen Kesko, synergiaetujen hakeminen

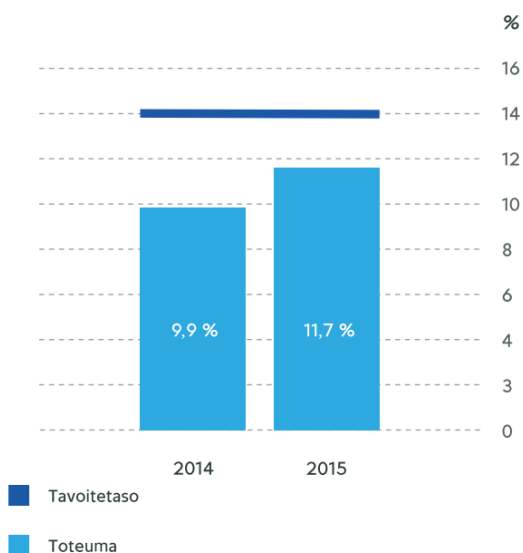
### Taloudelliset tavoitteet

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

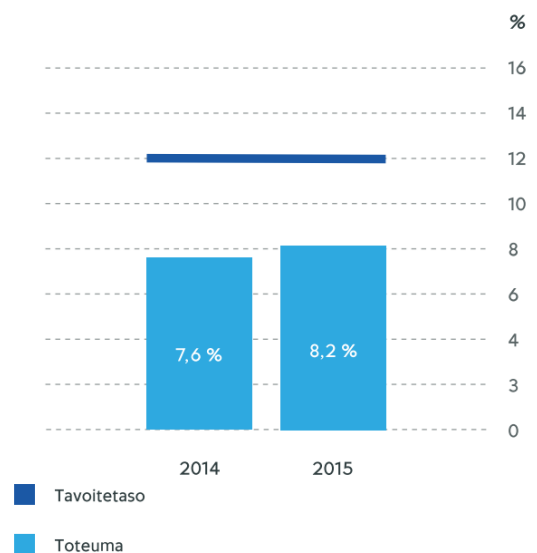
\* Ilman kertaluonteisia eriä

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

#### Sidotun pääoman tuotto\*



#### Oman pääoman tuotto\*





## STRATEGIAN KULMAKIVET



### Arvo

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme

### Visio

Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa

### Missio

Luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle

## TOIMINTAPERIAATTEET



### Toimin suoraan, avoimesti ja rehellisesti

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



### Laitan itseni peliin

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



### Luotan ihmisiin

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



### Annan selkeän suunnan

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

## TOIMINTAPERIAATTEEMME-VIDEO

Videolla K-ryhmäläiset kertovat, miten K-ryhmän toimintaperiaatteet näkyvät heidän työssään. K-ryhmä on työpaikka, jossa on tekemisen meininki, mahdollisuus kehittyä ja mahdollisuus tehdä parhaansa, jotta kaupassa olisi kiva käydä. Toimintaperiaatteet perustuvat kaikkea K-ryhmän toimintaa ohjaavaan arvoon, Asiakas ja laatu – kaikessa, mitä teemme.

[Katso video](#)



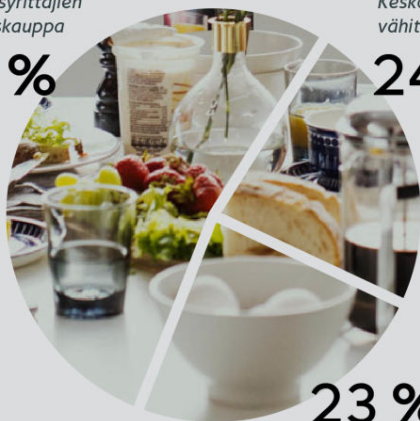
## Keskon liikevaihto liiketoimintamalleittain

Kauppiasyrittäjien  
vähittäiskauppa

**53 %**

Keskon oma  
vähittäiskauppa

**24 %**



**23 %**

Yritysassiakaskauppa

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Suomessa kaikissa K-ryhmän ruoka-, rauta- ja maatalouskaupoissa toimii K-kauppiasyrittäjä.

Yritysassiakaskauppa on entistä tärkeämpää Keskolle.

Ulkomailla liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa.

## ARVONLUONNIN KUVAUS

### TÄRKEIMMÄT RESURSSIMME

Brändit, maine ja asiakastieto  
 Kauppapaikat  
 Henkilöstö ja kauppiat  
 Tavarantoimittajasuhteet ja logistiset toimintamallit  
 Taloudelliset resurssit

### ASIAKAS JA LAATU – KAIKESSA MITÄ TEEMME



Päivittäistavara-  
 Rauta- ja erikoiskauppa  
 Autokauppa

Kauppiasyrittäjien  
 vähittäiskauppa

Keskon oma  
 vähittäiskauppa

Yritysassiakaskauppa

Kattava  
 kauppapaikkaverkosto  
 ja monikanavainen  
 kauppa

1 500 erilaista ja  
 erikokoista kauppaa,  
 verkkokauppoja ja  
 digitaalisia palveluita  
 8 toimintamaassa

### JOTTA KAUPASSA OLISI KIVA KÄYDÄ

### LISÄARVO SIDOSRYHMILLE

#### Laadukkaat tuotteet, palvelut ja ratkaisut asiakkaille

1,3 miljoonaa asiakasta päivässä

#### Omistajat

Osingot ja arvonnousu

#### Henkilöstö

Työpaikka ja toimeentulo  
 Työhyvinvointi

#### Tavarantoimittajat

Kumppanuus  
 Jakelukanavat

### YHTEINEN ARVO JA VAIKUTUKSET

#### Yhteiskunta

Työllistäminen

Palveluiden järjestäminen

Investoinnit

Verot

Paikalliset hankinnat

Kauppa paikallisena toimijana

Ympäristövaikutukset

## MITÄ KAIKKEA ARVONLUONTIIN LIITTYY?



## **TUNNISTAMME TOIMINTAYMPÄRISTÖMME RISKIT JA MAHDOLLISUUDET**

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

---

### **GLOBAALIT MEGATRENDIT**

---

**GLOBAALI TALOUS**

**DIGIMURROS**

**VASTUULLISUUDEN  
MERKITYKSEN  
KASVU**

**ILMASTONMUUTOS**

**VÄESTÖRAKENTEEN  
MUUTOKSET**

## K-RYHMÄN TOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TRENDIT



### Kansainväliset yhteen tavara-alaan keskittyvät kauppakonsernit haastavat paikalliset toimijat

- Hintakilpailun kiristyminen
- Hidas talouskasvu ja kulutuskysynnän lasku
- Ostoskorissa suositaan edullisia tuotteita
- Kaupan omien merkkien myynti kasvaa

#### Mitä teemme

- Keskitymme nykyistä rajallisempaan määrään liiketoimintoja
- Toimimme entistä tehokkaammin ja laadukkaammin
- Kehitämme omia merkkituotteita edelleen



### Kuluttajien kyky tehdä analyttisiä ostopäätöksiä on kasvanut

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

#### Mitä teemme

- Annamme selvät asiakaslupaukset ja toteutamme ne – palvelu, laatu, hinta
- Tarjoamme kattavat tuote-, hinta- ja saatavuustiedot digitaalisissa kanavissa



### Digitaaliset palvelut keskeisessä roolissa

- Asioinnin helppous
- Palvelujen saatavuus 24/7 paikasta riippumatta
- Kohdennettu, asiakastietoon perustuva markkinointi

#### Mitä teemme

- Tarjoamme entistä paremman asiakaskokemuksen hyödyntämällä mobiilipalveluiden, verkkopalveluiden ja digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet



#### Väestörakenteen muutokset yhdistettynä kuluttajakäyttäytymisen muutokseen tekevät asiakaskäyttäytymisestä entistä yksilöllisempää

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

#### Mitä teemme

- Luomme uusia konsepteja ja kauppiasmalleja ja hyödynnämme asiakastietoa aiempaa laajemmin



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

- Hyvä hallinnointitapa
- Avoin viestintä
- Vastuulliset toimintaperiaatteet
- Ilmastonmuutokseen sopeutuminen, energiatehokkuus ja kiertotalous
- Hankintaketjujen hallinta
- Vastuullinen sijoittaminen

#### Mitä teemme

- Huolehdimme siitä, että vastuullisuus toteutuu kaikessa toiminnassamme
- Vahvistamme yritysidentiteettiä ja ydinbrändejä

## **K TOIMINNASSA: PIRKKA JA GASUM KIERRÄTTÄVÄT YHDESSÄ**

K-ruokakauppojen hävikistä tuotettu biokaasu käytetään energiana Pirkka-tuotteiden valmistukseen. Keskon ja Gasumin yhteistyö mahdollistaa K-kaupoille uudenlaisen toimintatavan hävikin hyödyntämiseen. Olemme näin mukana rakentamassa Suomesta biotalouden ja puhtaiden ratkaisujen edelläkävijää.

[Katso video](#)

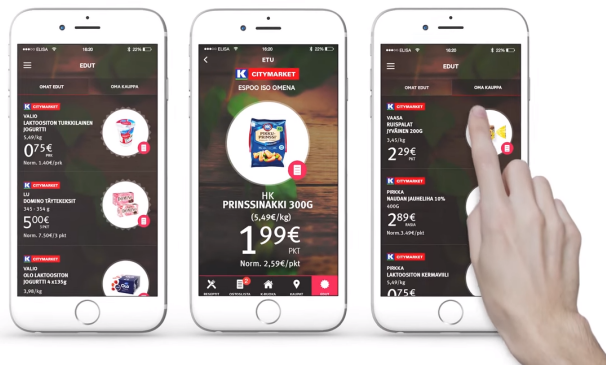


*Jani Arala Gasumista ja Timo Jäske Keskonsta kertovat videolla,  
kuinka Pirkka ja Gasum kierrättävät yhdessä*



## **K TOIMINNASSA: K-RUOKA-MOBIILISOVELLUS AUTTAA ASIAKASTA KAUPASSA JA KOTONA**

Lokakuussa 2015 julkaistiin uusi K-ruoka-mobiilisovellus, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. Sovellus helpottaa arkea monella tavalla ja on saatavilla kaikille käyttöjärjestelmille.



Julkaisunsa jälkeen K-ruoka-sovellus kipusi nopeasti ladatuimpien ilmaissovellusten listoille Suomessa. Vuoden 2015 loppuun mennessä sovellus oli saatavilla iPhoneen, Windows Phonen ja Androidin käyttöjärjestelmille. Maaliskuun 2016 alussa sovelluksen oli ladannut jo 120 000 asiakasta.

Henkilökohtaisten etujen ja tarjousten lisäksi sovellus suosittelee asiakkaalle sellaisia tuotteita, joista asiakas olisi ostohistoriansa perusteella kiinnostunut. Lisäksi sovelluksesta löytyy suoraan lähes 6 000 ruokareseptiä.

Ostoslista päivittyy reaaliaikaisesti ja on jaettavissa useammalle laitteelle K-Plussa-korttitalouden sisällä.

– K-ruokakaupan asiakas on saanut aiemmin lähikauppansa tarjoukset sähköpostitse alkuviikosta. Nyt toimme rinnalle mobiilisovelluksen, jossa omat henkilökohtaiset edut ja kaupan muut tarjoukset ovat näppärästi näkyvillä ja lisättävissä suoraan ostoslistalle, kertoo myyntijohtaja **Mika Kakko** Keskon päivittäistavarakaupasta.

Sovellus tarjoaa myös ideoita ja inspiraatiota ruoanlaittoon. Erikoisruokavaliot sisältävän reseptihaun lisäksi sovellus ehdottaa suosituimpia, sesongin raaka-aineista valmistettuja, ajankohtaisia sekä helppoja ja edullisia reseptejä käyttäjilleen.

Palokankaan perhe testasi K-ruoka-mobiilisovellusta ja antoi kommentteja Pirkka-lehdessä tammikuussa 2016:

– Oli hyvä, kun etsin reseptin ja klikkasin, sain tarvittavat aineet suoraan ostoslistalle. Kaupassa tuotteita on helppo klikata listalta pois ja voi seurata, mitä vielä puuttuu. Sovellusta voi käyttää myös ajankuluksi ja miettiä, mitä ruokaa tekisi, arvioi **Mari Palokangas**.



Keskon tavoitteena on toimia kestävästi ja vastuullisesti kaikissa arvoketjunsä vaiheissa. Omien välittömien vaikutusten lisäksi Keskon arvoketju synnyttää merkittäviä välillisiä vaikutuksia.



#### Raaka-aineet

Edistämme toiminnallamme luonnonvarojen kestävää käyttöä. Suosimme paikallisia ostoja.



#### Tuotanto

Varmistamme hankintaketjumme vastuullisuuden. Huomioimme terveellisyys- ja ympäristönäkökohdat valikoimapäätöksissämme.



#### Logistiikka

Kuljetamme ja varastoimme tavaramme tehokkaasti. Tilavammilla rekoilla ja reittisuunnittelulla pienennämme kuljetustemme päästöjä.



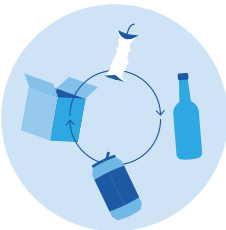
### K-kauppa

Kesko ja K-kauppiat työllistävät kymmeniä tuhansia ja luovat hyvinvointia paikalliseen yhteisöön. Kattava kauppaverkostomme ja digitaaliset palvelut palvelevat lähellä asiakkaitamme.



### Asiakas, palvelut ja tuotteet

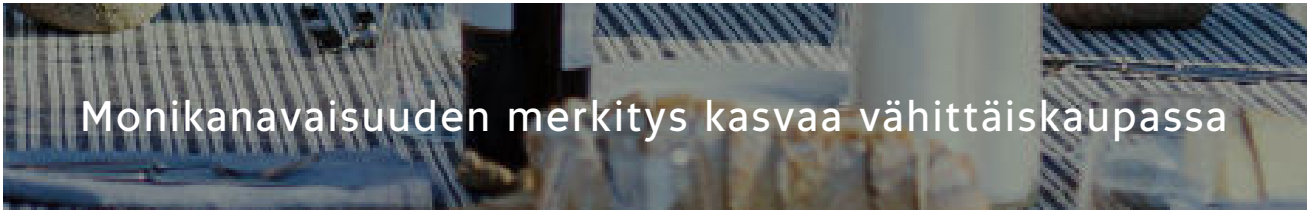
Asiakkaamme voivat luottaa siihen, että asioidessaan K-kaupassa he tekevät vastuullisia valintoja. Tarjoamme laadukkaita tuotteita ja asiakkaiden arkea helpottavia digitaalisia palveluita.



### Kierrätys

Hyödynnämme toiminnassamme syntyneet jätteet. Autamme asiakkaitamme pienentämään omia ympäristövaikutuksiaan.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVIÄ MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ



Verkkokauppa ja digitaaliset palvelut kasvattavat suosiotaan asiakkaiden asiointissa. Verkkokauppa lisää hintojen läpinäkyvyyttä ja kuluttajien vaihtoehtoja. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja markkinointi on yksilöllisempää ja tapahtuu entistä enemmän verkossa.

### Mahdollisuudet

Verkkokauppa ja digitaaliset palvelut yhdistettynä kattavaan kauppapaikkaverkoston luovat edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.

Tavoitteena on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ostoprosessin eri vaiheissa ajasta ja paikasta riippumatta.

Keskon strategian mukaisesti tavoitteena on tarjota asiakkaille kaupan alan paras monikanavainen asiointikokemus.

Kesko kehittää ostokäyttäytymiseen perustuvaa kohdennettua sähköistä asiakasmarkkinointia ja lisää tuotetietojen saatavuutta verkossa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi sekä myynnin kasvattamiseksi.

### Riskit

Verkkokaupan kannattavuuden haasteita ovat muun muassa logististen toimintamallien kustannustehokkuus ja nykyisten kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokaupan logistiikkaan.

Verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden jatkuva muutos asettaa erityisiä haasteita uusien palveluiden nopealle kehittämiselle.

Kauppapaikkahankkeita voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien saatavuus ja hinta.

Verkkokaupan kasvaessa tai markkinatilanteen muuttuessa riskinä on, että kivijalkakauppaan pohjautuvan ketjun tai kauppapaikan toiminta muuttuu kannattamattomaksi.

## Taloudellinen toimintaympäristö

Keskon tavoitteena ovat strategian mukaisesti myynnin kasvattaminen ja investoinnit erityisesti Keskon kolmella strategisella kasvualueella: päivittäistavara-kaupassa, rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää asiakaslähtöistä toimintaa ja hyvää kustannustehokkuutta Keskon kaikissa liiketoiminnoissa. Kasvun kannalta keskeistä ovat markkinaosuuden kasvattaminen Suomen päivittäistavara-kaupassa, rauta- ja sisustuskaupan kasvattaminen Euroopassa, markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa sekä sähköisen kaupan ja palveluiden kehittäminen.

### Mahdollisuudet

Keskon strategiassa korostuvat asiakaslähtöisyys ja laatu kaikessa tekemisessä kilpailukykyisen hinnan lisäksi.

Keskon vahva taloudellinen asema ja nettovelaton tase luovat erinomaiset mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.

Kesko näkee Venäjän pitkällä aikavälillä mahdollisuutena ja jatkaa tarkkaan harkittuja investointeja Venäjälle.

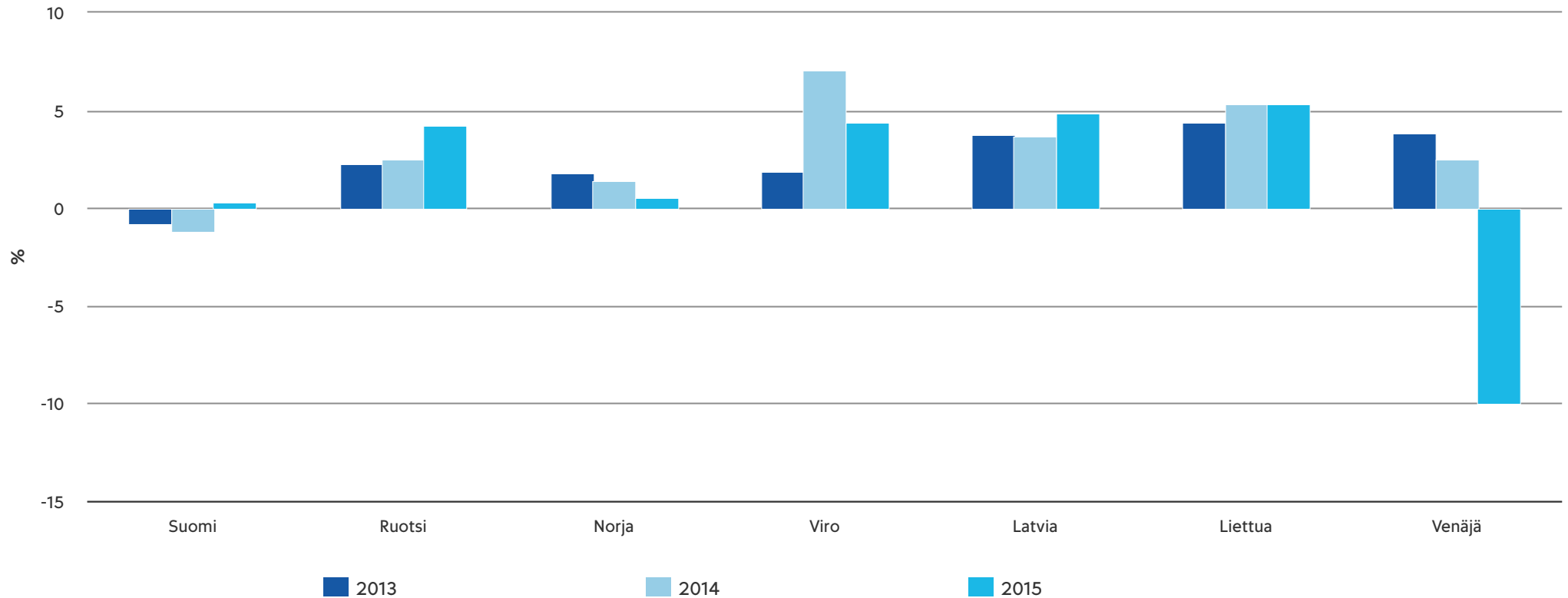
### Riskit

Suomen talouden heikot näkymät, julkisen sektorin velkaantumisen aiheuttamat verojen ja julkisten maksujen korotukset sekä työttömyyden kasvu heikentävät ostovoimaa ja kuluttajaluottamusta sekä voivat aiheuttaa pitkäkestoisien laskun kysynnän tasossa. Tällä olisi kielteisiä vaikutuksia erityisesti Keskon kotimaan rauta- ja erikoiskaupassa sekä autokaupassa. Päivittäistavara-kaupassa hinnan merkitys korostuu entisestään.

Keskon maa- ja toimialakohtaisissa markkinakehityksissä on suuria eroja.

Venäjän talouskehitykseen liittyy suurta epävarmuutta, ja Venäjän poliittiset ja maakohtaiset riskit ovat nousseet.

## Vähittäiskaupan kehitys Keskon toimintamaissa 2013–2015



Vähittäiskauppa ilman moottoriajoneuvoja, muutos-%, deflatoidut luvut  
 Lähteet: Eurostat, Rosstat Venäjän osalta



Hankintaketjujen läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden merkitys on korostunut.

Asiakkaille on tarpeen tarjota entistä tarkempaa tietoa tuotteiden alkuperästä ja valmistustavasta. On huolehdittava, että vastuullisuus toteutuu kaikessa toiminnassa ja koko toimitusketjussa. Myös tuoteturvallisuuden hallinnan koko toimitusketjussa on oltava aukotonta ja jäljitettävää.

### Mahdollisuudet

Verkostoituminen tavar- ja palveluntoimittajien kanssa edellyttää toimitusketjun kaikkien osapuolien noudattavan yhteisiä arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja sekä sitoutumista kansainvälisiin vastuullisuuden varmentamismenettelyihin.

Vastuullisuusviestinnällä, kauppojen K-vastuullisuuskonseptilla ja pakkausmerkinnöillä voidaan auttaa asiakkaita tekemään vastuullisia ostopäätöksiä.

Huolellisella ja jäljitettävällä tuoteturvallisuuden hallinnalla ja laadunvarmistuksella vahvistetaan asiakkaiden luottamusta K-ryhmään.

### Riskit

Toimitusketjussa tapahtuvat rikkomukset sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, asiakkaiden, omistajien ja sijoittajien luottamuksen menetystä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta.

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



## Ilmastonmuutoksen vaikutukset

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

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

### Mahdollisuudet

Kesko hyödyntää kiinteistöissä syntyvän hukkalämmön, kuten kaupan kylmlaitteita jäähdytettäessä syntyvän lauhdelämmön, tehokkaasti lämmittämiseen käyttäen uusinta teknologiaa.

Kesko tutkii aktiivisesti uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Esimerkiksi maaperän ja veden käyttö lämpö- ja kylmävarastoina sekä aurinkoenergian hyödyntäminen ovat teknisten ratkaisujen kehittyessä yhä useammin mahdollinen vaihtoehto.

Rautakaupan asumisen energiatehokkuutta parantavat tuotteet ja palvelut tekevät kodin energiatehokkuuden parantamisen asiakkaille helpoksi ja auttavat asiakkaita löytämään kestävästä kehitystä tukevat ratkaisut.

### Riskit

Ilmastonmuutos lisää säiden ääri-ilmiöiden riskiä. Ääri-ilmiöistä voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennaltaehkäisemään. Riskinä on myös, että vakuutukset eivät kata kaikkia yllättäviä säiden ääri-ilmiöistä aiheutuvia onnettomuuksia ja vahinkoja.

Mikäli energialähdelinjaukset osoittautuvat vääriksi, linjaukset saattavat aiheuttaa kuluttajien, omistajien ja sijoittajien epäsuosiota ja taloudellisia tappioita.

## ASIAKAS KAIKESSA MITÄ TEEMME

*K-ryhmän päätehtävänä on tarjota asiakkaiden tarvitsemia tuotteita ja palveluita. Toimimme asiakkaiden parhaaksi ja luomme uusia, arkea helpottavia palveluja.*

- Vastuullisuus, paikallisuus ja K-kauppiat ovat kilpailuetujamme
- Henkilökohtaisuus ja inspiroiva asiakaskokemus ovat vahvuutemme
- Tuomme markkinoille kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut

Kaikissa K-ryhmän ruoka-, rauta- ja maatalouskaupoissa Suomessa toimii K-kauppiasyrittäjä. Suurin osa K-kaupoista on perheyrittäjiä, joissa molemmat puoliset työskentelevät K-kauppiaina. Vuonna 2015 K-kauppiaita oli yli 1 100 ja K-kauppiasuransa aloitti 57 henkilöä.

Kauppiasyrittäjä rakentaa valikoimansa joustavasti paikallisen yhteisön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kauppiat täydentävät ketjun yhteistä

valikoimaa suorilla hankinnoilla, muun muassa paikallisilta tuottajilta ostettavalla lähiruoalla. K-kauppioiden suorat ostot Suomen maakunnista vuonna 2015 olivat 610 miljoonaa euroa.

Kauppiasliiketoimintamallin vahvuutena on, että kauppias pystyy toimimaan joustavasti paikallisen asiakaskuntansa tarpeiden mukaan. Liiketoimintamalli tuo ketteryyttä toimintaan, sillä yksityisyrittäjänä kauppias voi reagoida nopeasti ja tehokkaasti tilanteiden niin vaatiessa.

K-kauppiat ovat läsnä paikallisyhteisöissä. He vaikuttavat paikallisesti monin tavoin: työllistämällä, maksamalla veroja, toimimalla järjestöissä, luennoimalla oppilaitoksissa, järjestämällä asiakasraateja ja tukemalla paikallisen yhteisönsä toimintaa.

## **K TOIMINNASSA: PIKKUSUDET-KORISRIEHA LAITTOI LAPSET LIKKUMAAN**

Vuoden 2015 alussa solmittu lasten liikkumisen edistämiseen tähtäävä Keskon päivittäistavarakaupan ja Koripalloliiton yhteistyöprojekti sai liikutettua vuoden aikana tuhansia suomalaisia lapsia. Yhteistyö jatkuu myös vuonna 2016.



Koripalloliiton ja K-ruokakauppojen ensimmäinen yhteistyövuosi oli toimintaa täynnä paikallisten K-kauppiaiden avustuksella. Ensimmäisen vuoden aikana tarjottiin liikunnan riemua yli 10 000 lapselle ympäri Suomea.

Pirkka Street Basket -katukoristapahtumat ja Pirkka Pikkusudet -korisriehat järjestettiin 20 paikkakunnalla alakoululaisille. Koripalloseurat käynnistivät 50 paikkakunnalla Pikkusudet-koriskoulun, jonka parissa tarjotaan 2 200 lapselle säännöllistä liikuntaa.

– Olemme Koripalloliiton kanssa päässeet vaikuttamaan ruohonjuuritasolle ja liikuttamaan tuhansia lapsia ja nuoria. On hienoa, että pystymme auttamaan kouluja lasten liikkumiseen innostamisessa, kun koulujen resurssit näinä aikoina ovat tiukoilla, kommentoi Keskon päivittäistavarakaupan Tavarakauppa-yksikön johtaja **Ari Akseli**.

Vuoden ehdottomiin kohokohtiin lukeutui myös elo–syyskuussa 2015 mediat vallannut Sudennälkä-mainoskampanja, jonka tähtinä toimivat maajoukkuekoripalloilijat **Sasu Salin** ja **Krista Gross**. Sudennälkä-kampanjalla kannustettiin myös liikuntapaikkojen kunnostamiseen Pirkan tarjotessa talkooeväät. Pirkka on myös Suomen nuorten koripallomaajoukkueiden pääyhteistyökumppani.

#### Paikalliset valikoimat asiakkaiden toiveiden mukaan

Kauppias on läsnä asiakkaidensa arjessa ja rakentaa asiakkaidensa tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun heidän toiveitaan kuunnellen.

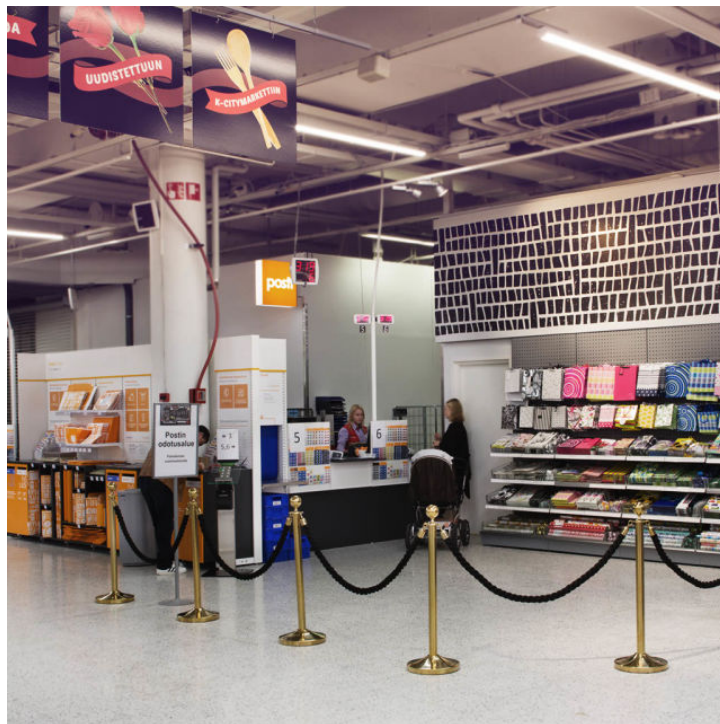
Paikalliset tarpeet huomioidaan yksilöllisesti; K-supermarketin valikoima esimerkiksi Helsingin itäisissä lähiöissä, joissa asuu paljon maahanmuuttajia, ja Savon kesämökkikunnissa on hyvin erilainen.

Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella kauppa voi tarjota yleishyödyllisiä palveluita, joiden saatavuus muuten saattaa olla hankalaa.

Hyvistä tuotteista ja vastuullisuusteoista kerrotaan kaupassa ja markkinoinnissa K-vastuullisuuskonseptin ja sen tunnuslauseen "Tehdään hyvää. Yhdessä." avulla. Asiakkaita halutaan auttaa ja kannustaa vastuullisiin valintoihin.

## **K TOIMINNASSA: UUDET PALVELUT TEKEVÄT KAUPASSAKÄYNNISTÄ ENTISTÄ KIVEMPAA**

Starbucks, Posti ja DHL ovat laajentaneet palveluitaan K-ruokakauppoihin vuoden 2015 aikana. Vetovoimaiset, kumppanien tarjoamat palvelut helpottavat asiointia K-ruokakaupoissa entisestäänkin, kun moni asia hoituu samalla kertaa.



Posti uudistaa palvelupisteverkostoaan ja siirtää postipalvelut osasta Postin omia myymälöitä muun muassa K-ruokakauppojen palvelupisteisiin. K-ruokakaupat ovat kokeneita postipalvelujen tuottajia ja Postin palvelupisteitä on jo noin 170 K-

ruokakaupassa. Uudistus parantaa palvelujen saatavuutta ja mahdollistaa pidemmät aukioloajat.

– K-kauppojen yhteyteen tulevat Postin palvelupisteet vastaavat asiakkaiden toivomaan saavutettavuuteen. Uudet palvelupisteet ovat avoinna aamusta iltaan ja myös viikonloppuisin, joten Postin palvelu asiakkaille paranee merkittävästi, kertoo K-citymarket Oy:n kassatoiminnoista ja asiakaspalvelusta vastaava sektorijohtaja **Minna Wallenius**.

DHL Express ja K-ryhmä ovat aloittaneet yhteistyön, jossa ruoka- ja rautakauppoihin tulee 250–300 DHL:n palvelupistettä eri puolille Suomea. Yhteistyöllä Kesko ja DHL haluavat vastata kasvavaan verkkokaupan suosioon.

– Kumppanuus kansainvälisen DHL:n kanssa tuo maailman lähelle asiakastamme. DHL:n kuljetuksella saapuvan paketin voi noutaa kätevästi muiden ostosten yhteydessä, kertoo Keskon rauta- ja erikoiskaupassa taloudesta, kauppapaikoista ja logistiikasta vastaava johtaja **Tommi Kasurinen**.

Starbucks ja K-ryhmä sopivat keväällä 2015 Starbucks-kahviloiden avaamisesta K-kauppoihin eri puolille Suomea. Ensimmäinen kahvila avattiin K-citymarket Sellossa Espoossa. Jatkossa Starbucks-kahviloita avataan eri puolille Suomea.

– Haluamme tarjota K-kauppojen asiakkaille uudenlaisen elämyksen luomalla heille tilaisuuden nauttia laadukkaasta kahvilaelämyksestä ruokakaupassa käynnin yhteydessä. Starbucksin toiminnan ydin on ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen, mikä on ensiarvoisen tärkeää myös K-kaupoille, sanoo **Jorma Rauhala**, Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtaja.

### Parhaat digitaaliset palvelut

Keskon digistrategian tavoitteena on, että K-ryhmästä saa parhaat digitaaliset palvelut vuonna 2017. Digipalveluilla halutaan helpottaa asiakkaan arkea, olipa sitten kyse ruoanlaitosta, ostoslistan suunnittelusta, kylpyhuoneremontista tai auton huoltamisesta. Digipalveluista tulee juuri kunkin asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä. Asiakkaat valitsevat, mitä palveluista he käyttävät ja missä, milloin ja miten he asioivat.

Digitalisaatio on siirtänyt päätösvallan asiakkaalle: asiakkaat tutkivat tarkasti tuotteita ja palveluita ennakkoon verkossa ja vertailevat tietoja sosiaalisessa mediassa.

Asiakkaat voivat tehdä ja vastaanottaa ostoksia monikanavaisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakas voi hankkia ruokaostoksensa kaupasta tai

verkosta: poimia ne ostoskoriin kaupassa itse, noutaa valmiiksi kootut tuotteet työmatkan varrella kaupan pihalta tai saada ne toimitettuna suoraan kotiovelle. K-ruokakauppojen omat ruoan verkkokaupat toimivat Tilaa ja nouda -palvelulla, kotiinkuljetuksella tai molemmilla.

Syksyllä 2015 julkaistu K-ruoka-mobiilisovellus tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan, joka suosittelee asiakkaan usein ostamia tuotteita sekä lähes 6 000 reseptiä ohjeineen.

Vuonna 2015 julkaistiin myös K-Plussan mobiilikortti, joka on puhelimeen ladattava sovellus ja toimii kaupoissa lähiluettavan K-Plussakortin tavoin.

## SIDOSRYHMÄPUHEENVUORO: RUOAN VERKKOKAUPPA LINKITTYY OSAKSI KOTIPALVELUA

K-ruokakaupan ja kotipalvelun yhteistyöllä jopa kymmenen vanhuksen ruokaostokset kerätään kokoon yhdellä kauppakierroksella ja toimitetaan kotiin asti.



Olemme toimittaneet jo pitkään ruokatarvikkeita suurtalouksille Mikkelin alueella. Vuonna 2014 kuulin Keskon suunnitelmista aloittaa ruoan verkkokauppa ja mielenkiintoni heräsi. Samaan aikaan Mikkelin ammattikorkeakoulussa alkoi "Asiakaslähtöiset kotiruokapalvelut" -hanke, johon meitä kysyttiin mukaan.



Kun yhteistyökuvio Mikkelin kaupungin kanssa varmistui, Tilaa ja nouda -palvelun käyttöönotto eteni reippaasti. Palvelun kannalta yhteistyön merkitys on edelleen tärkeä. Palvelussa kodinhoitajat tekevät asiakkaiden kauppatilaukset verkossa ja me keräämme ostokset sovittuun aikaan. Kodinhoitaja hakee oman piirinsä ostokset kaupalta.

Asiakkaat tilaavat verkon kautta tuotteita laidasta laitaan, hedelmistä maitotuotteisiin ja kodin papereihin. Tällä hetkellä suurin osa Tilaa ja nouda -palvelumme asiakkaista on vanhuspalveluasiakkaita. Toiseksi suurin ryhmä ovat perheet, joissa on pieniä lapsia. Arki lasten kanssa helpottuu, kun kauppatilauksen voi tehdä kotona verkossa. Asiakas voi valita, hakeeko hän ostokset kaupalta vai tilaako kotiinkuljetuksen. Kotiin kuljetettuna tuotteet saa vaikka suoraan keittiöön.

Meistä tällä palvelulla on yhteiskunnallista merkitystä. Pystymme hoitamaan yhdessä kotihoidon kanssa ruokaostokset vanhuksille tehokkaasti. Kauppa pystyy keräämään tuotteet jopa kymmenelle vanhukselle yhdellä kauppakierroksella. Yhteistyö tarjoaa työtä kaupassamme yhdelle kokoaikaiselle työntekijälle.

Kuluttajille palvelun erinomaisuutta pitäisi tuoda esille aiempaa vahvemmin. Tämä on erittäin edullinen ja nopea tapa hankkia ruokaostokset koko viikolle. Asiakkaat, jotka käyttävät Tilaa ja nouda -palvelua, ovat ylistäneet sen erinomaisuutta, eivätkä enää halua palata entiseen. Verkkoruokakauppa on uusi, aikaa säästävä keino lisätä vapaa-aikaamme.

Kaupalta Tilaa ja nouda -palvelu vaatii tarkkuutta. On tunnettava tuotteet ja kauppa hyvin. Keräilyssä tarkkuutta vaatii erityisesti tuotteiden kokovaihtoehdot ja EAN-koodien tarkistamiset, jotta koriin menee varmasti se tuote, jonka asiakas tilannut.

*K-kauppias Jari Mattila, K-supermarket Rokkala, Mikkelä*

### Tiedolla johtamisesta entistä tärkeämpää

Asiakkaiden tarpeiden tunteminen, asiakastiedon hyödyntäminen ja ketjujen asiakasohjelmat ovat keskeisessä roolissa Keskon ja K-kauppojen liiketoiminnan suunnittelussa.

Digitaalisuus mahdollistaa markkinoinnin yksilöllisemmän kohdistamisen asiakastiedon avulla. Ostohistoriaan pohjautuvan henkilökohtaisen markkinoinnin myötä asiakkaat saavat heille itselleen paremmin osuvia etuja. Asiakkaille voidaan lähettää esimerkiksi oston jälkeisiä palveluviestejä, asiakaskyselyitä tai henkilökohtaisia tarjouksia asiakkaiden valitseman kanavan kautta.

Tulevaisuudessa yksittäisen asiakkaan tavoittaminen on entistä vaikeampaa. Asiakasdatan hyödyntäminen korostuu, sillä asiakkaille halutaan viestiä entistä henkilökohtaisemmin.

Erityisen tärkeää on tiedolla johtaminen. Digitaalinen jälki mahdollistaa uudella tavalla faktaan perustuvan päätöksenteon ja sen, miten kuuntelemme asiakkaitamme ja tiedämme, mitä he haluavat.

**Asiakaspalautteet ohjaavat toiminnan kehittämistä**  
Sosiaalinen media luo uusia mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kesko ja sen ketjut sekä K-kauppiat käyvät aktiivista vuoropuhelua asiakkaidemme ja muiden sidosryhmien kanssa sosiaalisessa mediassa.

Kannustamme asiakkaitamme antamaan meille palautetta ja haluamme tehdä sen asiakkaillemme helpoksi. Keskon tavoitteena on mahdollistaa asiakkaille helppo, nopea ja monikanavainen tapa antaa asiakaspalautetta. Saatua palautetta ohjaa sekä kauppojen että Keskon toiminnan kehittämistä.

Ruokakeskon Kuluttajapalvelusta asiakas saa monenlaista tietoa: tuotepalautteiden lisäksi asiakkaat kysyvät tuotteiden alkuperästä, ainesosista, niiden soveltuvuudesta eri käyttäjille sekä käyttö- ja valmistusohjeita. Kuluttajapalvelusta voi kysyä esimerkiksi minkä tahansa Pirkka-tuotteen minkä tahansa ainesosan alkuperämaan. Vuonna 2015 Kuluttajapalveluun tuli 19 770 yhteydenottoa.

Asiakkaat arvioivat, ovatko toimintamme ja tuotteemme laadukkaita ja saavatko asiakkaat odottamaansa palvelua.

Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi seuraamme jatkuvasti asiakkaiden tuntemuksia NPS-nettosuositteluindeksin (Net Promoter Score) avulla.

Lue lisää asiakastyytyväisyystutkimuksista [GRI-raportista](#).

## **K TOIMINNASSA: KAIKKIEN ASIAKKAIDEN TARPEET ON HUOMIOITAVA KAUPASSA**

Pääseekö pyörätuolilla kaikkialle kaupassa? Miten näkövammaisen suoriutuu maksutilanteista? Seuraavatko vartijat ostoksilla olevia romaneja? Näitä kysymyksiä pohdittiin kuluttajapaneeleissa, joita järjestettiin osana Keskon ihmisoikeusarviointia.



Kesko aloitti vuonna 2014 ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden ([UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#)) mukaisesti.

Osana ihmisoikeusarviointia kuultiin sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten he kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen esimerkiksi asiakastilanteissa. Syksyn 2015 aikana järjestettiin neljä kuluttajapaneelia, joiden pohjalta toteutettiin kaksi laajempaa asiakaskyselyä noin 600 asiakkaalle.

Paneeleissa keskusteltiin siitä, millaisia kokemuksia esimerkiksi vammaisilla, mielenterveyskuntoutujilla, maahanmuuttajilla ja muilla erityisryhmillä on kaupassa asioimisesta ja mitä epäkohtien korjaamiseksi voitaisiin tehdä.

– Keskusteluissa nousi esiin se, että erityisryhmät tulisi huomioida paremmin jo kaupan tai palvelun suunnitteluvaiheessa. Liikkumisen tulisi olla esteetöntä pienissäkin lähikaupoissa, vanhemmat asiakkaat toivovat hyllynreunalle lukemista helpottavia suurennuslaseja ja monet erityisryhmät kaipaavat apua ja kiireettömyyttä maksutilanteeseen, kertoo Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo**.

#### Palautteen kautta parempaan asiakaskokemukseen

Yhdenvertaisuuslaissa kielletään syrjintä muun muassa iän, kansalaisuuden, terveydentilan tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Mitään ryhmää kokonaisuudessaan ei saa tuomita yhden ryhmän jäsenen toiminnan perusteella.

Moni paneeliin osallistunut kertoi kuitenkin tullessa joskus syrjityksi kaupassa asioidessaan tai työtä hakiessaan. Romaneiden edustaja kertoi saavansa usein vartijat peräänsä ostosreissullaan. Nuoret kokevat, että heihin suhtaudutaan asiakkaina toisin kuin muihin asiakkaisiin. Maahanmuuttajat arastelevat kaupassa asiointia puutteellisen suomen kielen taitonsa vuoksi.

Kuluttajapaneelieihin osallistuneet olivat tyytyväisiä siihen, että heidän kokemuksiaan ja toiveitaan haluttiin kuulla. Keskusteluissa ideoitiin monia keinoja parantaa kaupassa asiointia entisestään:

- Henkilökuntaa tulisi kouluttaa ymmärtämään erilaisuutta ja monikulttuurisuutta

- Erityisryhmiin kuuluvia pitäisi palkata kauppoihin enemmän esimerkiksi oppisopimuskoulutuksen avulla
- Vähävaraisetkin haluavat syödä terveellisesti ja tarjouksissa pitäisi suosia enemmän terveellisiä tuotteita
- Opasteita tarvitaan kauppaan myös istumakorkeudelle ja selkokielellä, ehdottivat paneelin jäsenet

Keskon ihmisoikeusarvioinnin arvioidaan valmistuvan vuoden 2016 ensimmäisen puoliskon aikana. Se julkaistaan [Keskon nettisivuilla](#).

Lue lisää siitä, miten [esteetöntä asiointia voidaan parantaa kaupoissa pienillä yksityiskohdilla](#).

## LAATU TYÖMME PERUSTANA

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

Laatu ja asiakaslähtöisyys ovat K-ryhmän toiminnan perusta. Kehitämme ja parannamme jatkuvasti liiketoimintaamme taataksemme tuotteidemme ja palveluidemme korkean laadun.

- Meillä on vahva yritysidentiteetti ja vahvat brändit
- Huolehdimme koko tuotantoketjun hyvinvoinnista ja kannamme vastuuta pellolta pöytään
- Oma tuotetutkimuslaboratoriomme valvoo K-ruokakauppojen myymien päivittäistavaroiden laatua

### **Yhteinen K-brändi**

Vahva yritysidentiteetti ja vahvat brändit ovat K-ryhmän uudistumisen edellytys. Strategiatyön

osana kehitetään yhteistä K-brändiä ja rakennetaan vahva kattobrändi sekä yritysidentiteetti.

Brändistrategian mukaisesti K helpottaa arkea ja inspiroi saavuttamaan unelmia. Ennakoimme asiakkaidemme tarpeet ja palvelemme heitä henkilökohtaisesti läpi elämän. Teemme kaikkemme, jotta kaupassa olisi kiva käydä.

Peruslupaus lunastetaan joka kaupassa ja jokaisessa tehtävässä. Asiakkaan tarpeet, tunteet ja niiden tunnistaminen ohjaavat tekemistämme.



### Korkealaatuiset omat merkit

Pirkka-tuotteissa yhdistyvät korkea laatu ja edullisuus. Pirkka-tuotesarjan yli 2 500 tuotteella on merkittävä asema osana K-ruokakaupan kokonaisvalikoimaa.

Kotimainen tuote on aina etusijalla valittaessa tuotteita Pirkka-sarjaan edellyttäen, että tuotteelle asetetut laatu- ja hintakriteerit täyttyvät.

Tuoretuotteiden, kuten lihan ja lihajalosteiden, sekä nestemäisten maitotaloustuotteiden, kuten maitojen ja kermojen, kotimaisuusaste on erittäin korkea, jopa 100 prosenttia.

Vastuullisuusmerkinnällä varustettujen tuotteiden määrää lisätään koko ajan. Vuonna 2015 Pirkka-tuotesarjassa oli muun muassa:

- Joutsenmerkittyjä Pirkka-tuotteita 95
- Hyvää Suomesta -merkittyjä Pirkka-tuotteita 260
- Pirkka Reilun kaupan tuotteita 40
- Pirkka Luomu -tuotteita 134
- Pirkka MSC -sertifioituja kaloja 41
- Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 17

K-Menu-sarjan valttina on edullisuus. K-Menu-tuotteet ovat laadukkaita ja arkeen sopivia perustuotteita, esimerkiksi tuorelihoja, lihajalosteita, makaroneja, mehuja, pakasteita ja säilykkeitä. Painopiste on peruselintarvikkeissa eli juuri niissä tuotteissa, joissa hinnalla on kuluttajien valintapäätöksissä eniten merkitystä. Vuonna 2015 K-Menu-tuotteita oli 291.

Yli 3 000 tuotteen Cello-tuotesarja on monipuolinen ja ajan hengessä oleva sisustuksen ja kodin kunnostajan tavaramerkki. K-raudoissa ja Rautioissa myynnissä olevaan sarjaan tulee kuukausittain uusia tarkoin valittuja tuotteita ja kokonaisuuksia. Cello-tuotteet ovat järkevän hintaisia, laadukkaita ja kestäviä ja ne hankitaan alan parhailta tavarantoimittajilta. Sarjassa on muun muassa Joutsenmerkityt Cello-sisämaalit ja kevään 2016 aikana myyntiin tulee myös Joutsenmerkitty ulkomaali. Maaleille on myös myönnetty Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu.

## **K TOIMINNASSA: PIRKKA- JA K-MENU-TUOTTEIDEN LAATUA VALVOO OMA LABORATORIO**

Keskon tuotetutkimuslaboratorio valvoo K-ruokakauppojen myymien päivittäistavaroiden laatua. Korkeatasoinen tutkimus varmistaa elintarvikkeiden turvallisuuden.



*Keskon tuotelaatupäällikkö Timo Kivi ja tuotetutkimuspäällikkö Heta Rautpalo*



Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 8 037 tuotenäytettä ja teki 20 396 analyysia vuonna 2015.

Kevästä 2015 lähtien laboratorio on keskittynyt päivittäistavaroiden laadunvarmistukseen ja erityisesti mikrobiologisiin määrittäisiin, kuten salmonellan ja listerian valvontaan.

Kaikki uudet omat merkkituotteet eli Pirkka- ja K-Menu-sarjan tuotteet tutkitaan huolellisesti useaan kertaan.

– Sarjaan valittava uusi tuote käy läpi monivaiheiset selvitykset, jotka sisältävät laboratoriotutkimuksia ja aistinvaraisia arviointeja. Tuotteen laatu ja turvallisuus tarkistetaan ensimmäisestä valmiista erästä ja vasta sen jälkeen tuote hyväksytään myyntiin. Tämänkin jälkeen varmistamme erävalvontasuunnitelman mukaisesti säännöllisesti, että tuotteen laatu pysyy jatkuvasti vaaditulla korkealla tasolla, Keskon tuotelaatupäällikkö **Timo Kivi** kertoo.

#### Laboratorion toiminnan laatu arvioidaan vuosittain

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

FINAS-akkreditointipalvelun ulkopuoliset tarkastajat arvioivat vuosittaisella tarkastuskäynnillä laboratorion ja sen analyysien toimintaa ja laatua.

Mittausten laatu ja tulosten oikeellisuus varmistetaan analyysimenetelmien validoinneilla ja mittauslaitteiden kalibroinneilla. Laboratorio osallistuu vuosittain vertailututkimuksiin, joissa useat laboratoriot eri maista määrittävät samasta näytteestä esimerkiksi suolapitoisuuden.

## **K TOIMINNASSA: K-MAATALOUDEN KOETILA EDISTÄÄ KOTIMAISTA RUOANTUOTANTOA**

K-maatalouden koetilan rooli kotimaisen elintarvikeketjun kehittämisessä on merkittävä. Monet uudet kasvit ovat löytäneet tiensä suomalaisen tuotantoon ja ruokapöytiin koetilan lajikekehitys- ja tutkimustyön ansiosta.



*K-maatalouden koetilan viljelyohjelmakonsepti sisältää tietotaidon, jota viljelijä tarvitsee pystyäkseen tuottamaan parasta laatua.*

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

Suomessa on kasvukaudella pidempi päivä eli valoisa jakso kuin maapallon muilla alueilla, joilla harjoitetaan maataloutta. Lyhyt ja intensiivinen kasvukausi vaatii kasveilta erityistä sopeutumista maamme olosuhteisiin.

– Koetilalla on vuosien kuluessa tehty useita maatalouskoneinnovaatioita ja kehitetty viljelytekniisiä käytäntöjä sekä täysin uusia kasveja suomalaiseen tuotantoon. Meillä kehitettyjä ja testattuja uusia lajeja ovat esimerkiksi pihvitomaatti, liemijuurekset ja viimeisimpänä syysohra. Lajikkeiden soveltuvuus täytyy testata ennen kuin ne voidaan ottaa viljelyyn, ja tämän työn teemme koetilalla viljelijän puolesta, kertoo K-maatalouden koetilan tutkimusjohtaja **Marjo Serenius**.

#### Kestävää viljelyä tulevinakin vuosikymmeninä

Yli 50 vuoden ajan toiminut koetila suuntaa ajatuksia myös pidemmälle tulevaisuuteen. Suunnitelmissa on tutkia muun muassa maan kasvukyvyn ylläpitämistä, jotta maa pysyy tuottokyvynä myös tuleville sukupolville.

Koetilalla on pohdittu, millaisia vaikutuksia ilmastonmuutoksella voi olla tulevaisuuden maanviljelyyn.

– Skenaarioiden mukaan saatamme kärsiä jatkossa kevätkuivuudesta, lämpötilojen rajummasta vaihtelusta ja toisaalta ajoittaisista rajuista sateista. Kaikki tämä yhdessä hankaloittaa maataloutta, vaikka lämpenemisen pitäisi myös mahdollistaa eteläisempiin oloihin sopeutuneiden kasvilajien viljelyä meidän pohjoisemmissa oloissa. Kukaan ei osaa vielä varmasti sanoa, voidaanko esimerkiksi soijaa viljellä näillä leveysasteilla tulevaisuudessa, Serenius pohtii.

Viljelyn tärkeys Suomessa voi korostua, koska ilmastonmuutoksen skenaarioiden mukaan nykyisin viljovat maat olisivat tulevaisuudessa kuivia tai muutoin viljelyyn soveltumattomampia.

– Tällöin viljelyn täytyy siirtyä uusille alueille maapallon ruoan turvaamiseksi. Viljelyä saatetaan joutua korvaamaan muilla ruoantuotantokeinoilla, esimerkiksi proteiinien keinotekoisella tuotannolla tai hyönteisillä.

### Vastuullista hankintaa

Asiakkaamme voivat aina luottaa siihen, että K-ryhmän kaupoissa tarjolla olevien tuotteiden valitseminen on vastuullinen teko.

Keskon ostajat ja tuotetutkimus tekevät päivittäin töitä sen eteen, että tuotteet kaupassa ovat korkealaatuisia, turvallisia ja vastuullisesti tuotettuja. Ennen kuin tuotteet päätyvät kaupan hyllylle, ne ovat käyneet läpi monet tutkimukset ja selvitykset.

Keskon vastuullista hankintaa ohjaavat:

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

Tuotteiden ympäristövaikutukset otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa: turhaa pakkaamista vältetään ja kierrätettäviä materiaaleja suositaan.

Hankintaketjun ihmisoikeuskysymykset ja työolot ovat erityisen huomion kohteena.

Tavarantoimittajien seuranta on keskitetty erityisesti maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat (esimerkiksi useimmat Aasian ja Afrikan maat).

Riskimaiden tehtaiden työoloihin kiinnitetään erityistä huomiota, vaikka tuonti riskimaista onkin määrällisesti pientä (1,2 % Keskon kaikista ostoista vuonna 2015).

Tavarantoimittajien arvioinnissa riskimaissa käytetään kansainvälisiä arviointijärjestelmiä, BSCI-auditointia ja SA8000-sertifiointia. Kesko on jäsenenä eurooppalaisessa Business Social Compliance Initiative (BSCI) -aloitteessa.

## **SIDOSRYHMÄPUHEENVUORO: SIIRTOTYÖLÄISTEN PERHEIDEN TUKEMINEN EHKÄISEE YRITYSTEN IHMISOIKEUSRISKEJÄ**

Thaimaassa työskentelevien siirtotyöläisten ja heidän lastensa elämä parantuu kehittämällä työolosuhteita ja tukemalla lasten pääsyä koulutukseen.



Pa muutti perheensä kanssa Thaimaahan 15 vuotta sitten. Hän ansaitsee 200–300 Thaimaan bahtia (5–8 euroa) päivässä puhdistamalla ja kuivaamalla kalaa.

Pan nuorin lapsi, 7-vuotias Tai, on syntynyt Thaimaassa. Tyttö ei ole aloittanut koulua. Pa on saanut tiedusteluihinsa saman vastauksen: kouluissa ei ole tilaa.

– Haluan tyttäreni kouluun. Jos ei ole muuta vaihtoehtoa, lähetän hänet takaisin Kambodzhaan. Sitten näkisin häntä enää kerran tai kahdesti vuodessa, Pa sanoo.

#### Oikeudet kuuluvat myös siirtotyöläisille

Thaimaan kala- ja katkaraputeollisuudessa on jo pitkään ilmennyt tapauksia, jossa siirtotyöläisten oikeuksia rikotaan esimerkiksi teettämällä liian pitkiä työpäiviä. Sekä EU että USA ovat kritisoineet Thaimaan hallitusta siitä, ettei ihmisoikeusloukkauksiin kalateollisuudessa ole järjestelmällisesti puututtu.

Lastenoikeusjärjestö Plan International työskentelee paikallisten toimijoiden ja Keskon kanssa parantaakseen siirtolaistyöntekijöiden oloja Thaimaan kalateollisuudessa. Hankkeen tavoitteena on estää kaikenlainen hyväksikäyttö ja mahdollistaa siirtolaislapsille pääsy kouluun ja ammattikoulutukseen.

On hienoa, että Kesko näkee tärkeänä lasten oikeuksien tukemisen pitkällä aikajänteellä. Tukemalla siirtotyöläisten lasten ja nuorten koulutusta ja suojelua Kesko voi auttaa ennaltaehkäisemään tuotantoketjun ihmisoikeusriskejä, kuten lapsityövoimaa. Tämä on linjassa YK:n ihmisoikeuksia ja liiketoimintaa ohjaavien periaatteiden sekä kansainvälisen lasten oikeuksien sopimuksen kanssa.

#### Yhdessä ratkaisuja kalateollisuuden haasteisiin

Pelkästään lasten koulutukseen ja ammattitaitoihin panostaminen ei pysyvästi ratkaise Thaimaan kalateollisuudessa löytyviä väärinkäytöksiä ja ihmisoikeusriskejä. Lapsityövoiman ja

siirtotyöläisten hyväksikäytön kaltaiset ongelmat esiintyvät erityisesti tuotantoketjun alkupäässä epävirallisella sektorilla.

Näihin puuttuminen vaatii yhteistyötä yritysten, valtion ja järjestöjen kesken. Plan voi saavuttaa yhteistyössä Keskon ja muiden yritysten kanssa paljon laajempia vaikutuksia kuin yksin.

*Niina Mikolanniemi, Senior Corporate Partnership Manager, Plan International Suomi*



## PIRKKA REILUN KAUPAN KAHVIA HONDURASISTA

Pirkka Reilun kaupan kahvien pavut tuotetaan Hondurasissa pienillä perhetiloilla. Reilu kauppa on yksi keino kuluttajalle varmistua siitä, että kehitysmaissa tuotettu tuote on viljelty ihmisten ja ympäristön kannalta kestäväällä tavalla.

[Katso video](#)





### Osaava henkilöstö laadunvarmistajana

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

Osaamisen kehittämisen ydinalueita ovat:

- Digitaaliset palvelut
- Myynti- ja palveluosaaminen
- Tavara-alakohtaiset kilpailuetuhankkeet
- Turvallisuus ja vastuullisuus
- Lähiesimiestyö
- Johtaminen

Myynti- ja palvelukoulutusta painotetaan erityisesti K-ryhmän kaikille myyjille kohdennetussa Mestari-myjäkoulutuksessa. Kaupan henkilökunnalle tarjotaan myös ammatillisia koulutuksia sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen.

Kaupan alan murros ja sähköisen asioinnin kasvu ovat luoneet tarpeen uuteen osaamiseen. Digitaalisuus vaikuttaa kaikkien työhön ja luo myös

uusia ammatteja kuten data-analyytikko ja verkkokauppakoordinaattori.

Keskon henkilöstön digiosaamisen parantamiseksi tehtiin vuonna 2015 muun muassa seuraavaa:

- Toteutettiin K Digital Academy -koulutusohjelma, jossa oli mukana 31 K-ryhmän markkinoinnin ammattilaista. Koulutusohjelma toteutettiin osana strategian läpivientiä vahvistamaan digitaalisen markkinoinnin osaamista kaikilla toimialoilla.
- Kartoitettiin henkilöstön digiosaamista kehityskeskusteluiden ohessa tehdyllä digikyselyllä, johon vastasi yli 600 henkeä
- Laadittiin kaikille avoin digitaalisen markkinoinnin verkkokoulutus
- Kauppiaille järjestettiin lukuisia sosiaalisen median koulutuksia alueellisesti

Vuonna 2016 järjestetään K-digitrainee-ohjelma, johon valitut nuoret tutustuvat K-ryhmän monipuolisiin digitehtäviin. K-digitrainee-ohjelma liittyy [Suomen Mentoreiden hankkeeseen](#), jolla tuetaan vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen nuorten työllistymistä.

## LUOMME HYVINVOINTIA KOKO YHTEISKUNNALLE

*Kesko ja K-kauppiat ovat merkittäviä työllistäjiä, veronmaksajia ja palvelujentarjoajia ja luovat toiminnallaan hyvinvointia koko yhteiskunnalle.*

- Kesko kehittää kaupan alan palveluita
- työllistää ja luo uusia työpaikkoja suoraan ja välillisesti
- ostaa, myy ja valmistuttaa tuotteita
- on vakavarainen sijoituskohde
- tunnistaa toimintansa vaikutukset ja toimii vastuullisesti

Kesko on kansantalouden hyvinvoinnin näkökulmasta Suomen neljänneksi tärkein yritys (lähde: [Valtioneuvoston kanslian raportti 1/2015](#)).

Keskon suora vaikutus Suomen bruttokansantuotteeseen lähentelee prosenttia. Kun lisäksi huomioidaan kotimaisten tuoteostojen, kuljetusten ja muiden palveluhankintojen kautta tulevat kerrannaisvaikutukset, Keskon kokonaismerkitys kohoaa useampaan prosenttiin. Tämän lisäksi K-kauppiasyrittäjillä on merkittävä lisävaikutus suomalaiselle kansantaloudelle.

Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä osakkeenomistajille, henkilökunnalle, kauppiaille, tavarantoimittajille, asiakkaille, kunnille ja valtioille.

Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 1 500 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Noin puolet Suomen väestöstä asuu alle kilometrin päässä K-ruokakaupasta.

### Vakavarainen sijoituskohde luo arvoa omistajille

Keskon osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin ja osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä.

Useimmat suurista osakkeenomistajista ovat Keskon pitkäaikaisia omistajia. Monet kauppiat ovat suurten osakkeenomistajien joukossa.

Keskon taloudellinen asema on erittäin vahva. Vuoden 2015 lopussa Keskon likvidit varat olivat noin 887 miljoonaa euroa ja tase oli nettovelaton, mikä luo erinomaiset edellytykset Keskon kehittämiselle.

Keskon B-osakkeen tuotto on kasvanut viimeisten viiden vuoden aikana keskimäärin 3,0 % per vuosi. Kesko listautui Helsingin Pörssiin vuonna 1960. Kesko on hyvä osingonmaksaja: se on jakanut osinkoa yhtä vuotta (1967) lukuun ottamatta joka vuosi listautumisestaan lähtien.

## SIDOSRYHMÄPUHEENVUORO: KESKO.FI ON PARHAIMPIA ODOTUKSIIN VASTAAJIA

Yrityksistä tietoa etsiville niiden nettisivut ovat tärkein ja käytetyin tietolähde. Kesko onnistuu vastaamaan sidosryhmien korkeisiin odotuksiin.



Comprendin vuosittain tekemä Webranking-tutkimus selvittää, mitä sijoittajat ja työnhakijat odottavat yritysten digitaaliselta viestinnältä, lähinnä yritysten omilla sivustoilla. Tutkimus osoittaa, että sijoittajille pörssiyritysten nettisivut ovat useimmin käytetty lähde, kun he etsivät tietoa kyseisistä yrityksistä. Myös muut sidosryhmät, kuten työnhakijat ja asiakkaat, käyvät usein yrityksen nettisivuilla tai etsivät tietoa yrityksestä muiden digitaalisten kanavien kautta.

Kaikkien sidosryhmien odotukset ovat korkealla, joten virallisten raporttien ja lehdistötiedotteiden julkaiseminen ei yksin riitä. Nettisivuston on palveltava myös niitä, jotka etsivät yksityiskohtaisia tietoja, samoin kuin vain lyhyttä yritysesittelyä tarvitsevia.

Kun vertailimme Euroopan yli 800 suurimman pörssiyrityksen nettisivuja, Keskon sivusto ylsi kakkossijalle. Se on parhaiten toimiva yritys sivusto sekä Suomessa että omalla sektorillaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sivusto tarjoaa suurimman osan sijoittajien etsimistä tiedoista.

Kesko antaa erityisen hyvin tietoja itsestään ja hallinnoinnistaan. Se on itse asiassa kaikkein läpinäkyvimpiä yrityksiä siinä suhteessa, miten tarkasti se kertoo palkitsemispolitiikastaan, hallitustyöskentelystään ja lobbauspolitiikastaan. Kesko sai myös täydet pisteet sivustonsa yritys-osiosta ja lähes täydet pisteet työpaikat-osiosta.

*Helena Wennergren, Head of Research, Comprend*

Lue lisää [Comprendin Webranking-tutkimuksesta](#).

#### **K-ryhmän verot tuovat hyötyä yhteiskunnalle**

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

Keskon periaatteena on, että liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot maksetaan aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä.

K-ryhmän ja sen noin 40 000 työntekijän vaikutus kuntasektorille on huomattava. Henkilöstön

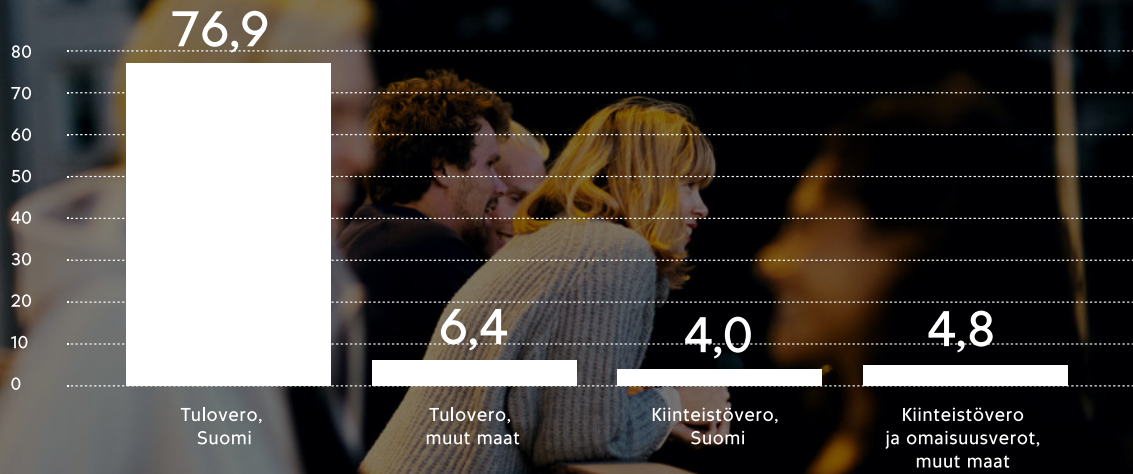
maksama kunnallisvero on merkittävä osa kuntien saamaa verotuloa.

Vuonna 2015 K-ruokakauppoja oli 270 kunnan alueella Suomessa. Keskon ja K-ryhmän liiketoiminnan harjoittamiseen käytetyistä kiinteistöistä maksetaan kiinteistövero sijaintikunnalle. Keskon ja K-kauppioiden yritystoiminnan tuloveroista osa jaetaan niille kunnille, joissa toimintaa harjoitetaan.

Lue lisää veroista [Taloudelliset vaikutukset - osiosta](#).

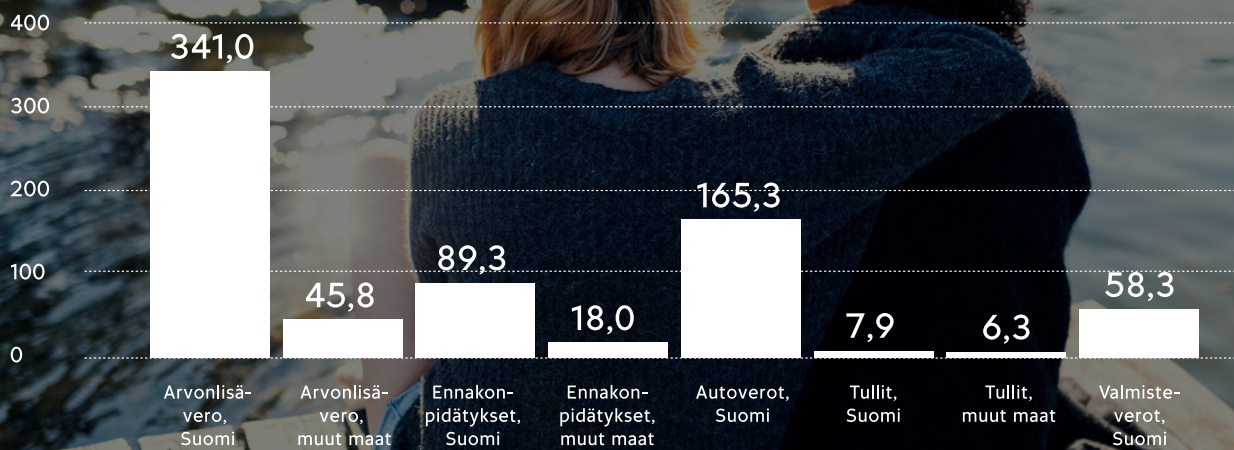
## Maksettavat verot 2015

Milj. €



## Tilitettävät verot 2015

Milj. €



## **K TOIMINNASSA: VENÄJÄN K-RAUDAN TYÖNTEKIJÄT HYVÄNTEKIJÖINÄ**

Venäjän K-rauta tekee vastuullisuustyötä muun muassa tukemalla lastenkoteja ja koulukoteja Venäjällä. Syksyn 2015 työpajoissa Venäjän K-raudan työntekijät nikkaroivat lasten kanssa yhdessä linnunpönttöjä ja korulippaita.



Venäjän K-rauta aloitti avustustyönsä yhdestä pietarilaisesta lastenkodista vuonna 2013. Hyvien tulosten innostamana työntekijät halusivat tarjota apuaan muuallekin. Seuraavana vuonna avustustyö laajeni Moskovan alueella sijaitsevaan Nepetsinskyn lastenkotiin.

– Järjestämme säännöllisiä tilaisuuksia, joilla keräämme varoja lahjojen ja tarvikkeiden ostamiseksi. Jo perinteeksi ovat muodostuneet kesätaapahtuma sekä uutta vuotta ja joulua edeltävä tapahtuma. Olemme hankkineet kerätyillä varoilla vaatteita, hygieniatarvikkeita ja joululahjoja lastenkotien lapsille, kertoo henkilöstöjohtaja **Vera Kalmychkova** Venäjän K-raudasta.

Syksyllä 2015 Venäjän K-rauta järjesti työpajapäivän Pietarissa. Tarkoituksena oli opettaa työpajojen avulla lastenkotien ja koulukotien lapsille hyödyllisiä käytännön taitoja. Venäjän K-raudasta tapahtumaan osallistui 16 työntekijää ja Vsevolozhskayan koulukodista yli 50 lasta.

– Päivä oli täynnä innostusta, naurua, lämpöä ja inspiraatiota! Työpajoissa oli uskomaton tunnelma, jota on vaikea sanoin kuvata. Yhdessä työpajassa valmistettiin salaatteja, toisessa tehtiin korulippaita, kolmannessa linnunpönttöjä ja paljon muuta. Sekä lapsilla että meillä ohjaajilla oli mahtava päivä! kuvailee Vera Kalmychkova päivän tunnelmia.

#### Me välitämme

Venäjän K-rauta kokosi keväällä 2015 vastuullisuustyönsä yhtenäisen ohjelman alle. Vastuullisuusohjelman nimi *We care – Me välitämme* kuvaa ohjelman tarkoitusta: kannamme vastuuta kaikesta, mitä teemme ja mihin vaikutamme.

Ohjelmassa on viisi teemaa:

- Ympäristösuojelu
- Hyväntekeväisyys
- Työolot
- Korkeatasoinen asiakaspalvelu
- Vastuullinen liiketoiminta

### Tavarantoimittajat tärkeitä kumppaneita

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 85 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta ostettiin 7,4 miljardilla eurolla vuonna 2015.

Keskolla oli noin 21 100 tavarantoimittajaa ja palveluntoimittajaa (ostot vuoden aikana vähintään 1 000 euroa) vuonna 2015. Näistä noin 9 800 toimi Suomessa, noin 8 100 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 3 200 muualla.

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

Vuonna 2015 Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta olivat 4 956 miljoonaa euroa eli 67,2 % konsernin kaikista ostoista. K-kauppiain suorat ostot Suomen maakunnista olivat 610 miljoonaa euroa.

Pirkka-tuotteita valmistetaan lähes 170 yrityksessä ympäri Suomen. Pirkka-tuotteiden valmistaminen tai oman tuotteen mukaantulo Keskon päivittäistavarakaupan valikoimiin tarjoaa monelle alueelliselle yritykselle mahdollisuuden laajentaa oma markkinansa koko valtakunnan laajuiseksi. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ja tuotteista ovat:

- Ylöjärveläinen SIM Finland Oy, joka valmistaa Pirkka Argan -ihonhoitosarjaa ja Pirkka VOL. -hiustenhoitotuotteita
- Espoolainen Aguila Ky, joka valmistaa Pirkka maidottomia jäätelöitä

Kotimaisen kaupan menestys luo kotimaiselle teollisuudelle mahdollisuuksia laajentua myös ulkomaille. Keskon rauta- ja erikoiskauppa on monen suomalaisen yrityksen jakelukanava ja kumppani tuotteiden ja palvelujen saamiseksi kansainvälisille markkinoille.



## Keskon ja K-kauppioiden tuottama taloudellinen hyöty Suomen maakuntiin vuonna 2015

Maakunta Milj. €	Keskon tavaraostot	K- kauppioiden suorat tavaraostot	Keskon ja K- kauppioiden investoinnit <sup>1</sup>	Keskon maksamat palkat	K- kauppioiden maksamat palkat	K- kauppioiden maksamat verot	Yhteensä
Ahvenanmaa	28,5	-	0,1	-	-	-	28,6
Etelä-Karjala	4,7	14,5	10,5	3,7	11,1	0,6	45,0
Etelä-Pohjanmaa	240,1	33,5	0,8	4,3	12,4	0,7	291,8
Etelä-Savo	33,2	14,4	1,7	3,7	11,1	1,3	65,4
Kainuu	5,9	6,9	0,6	1,0	6,4	0,4	21,2
Kanta-Häme	65,8	23,4	4,3	4,0	11,1	0,9	109,5
Keski-Pohjanmaa	44,0	13,0	2,6	1,4	4,8	0,7	66,6
Keski-Suomi	50,2	24,7	3,9	7,7	18,5	1,7	106,8
Kymenlaakso	45,5	17,6	0,7	4,5	11,1	1,1	80,6
Lappi	13,6	25,6	5,5	4,9	18,0	1,9	69,4
Pirkanmaa	253,1	32,6	6,5	23,8	33,9	2,7	352,6
Pohjanmaa	140,1	11,4	3,6	4,0	8,6	0,8	168,4
Pohjois-Karjala	24,4	26,0	3,3	3,7	11,6	1,4	70,3
Pohjois-Pohjanmaa	104,2	44,5	14,6	14,2	25,6	2,2	205,4
Pohjois-Savo	132,8	36,2	3,0	9,7	20,4	1,4	203,6
Päijät-Häme	126,2	26,3	10,3	8,0	12,0	1,2	184,0
Satakunta	112,1	27,0	2,5	4,2	15,0	0,9	161,7
Uusimaa	2 852,2	162,3	94,3	242,6	116,8	11,4	3 479,6
Varsinais-Suomi	653,0	70,2	10,2	20,4	35,7	3,4	792,9
<b>Yhteensä</b>	<b>4 929,6</b>	<b>610,0</b>	<b>178,9</b>	<b>365,7</b>	<b>384,2</b>	<b>34,9</b>	<b>6 503,4</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 85 % K-kauppioiden liiketoiminnan kokonaisvolyymistä.

### K-ryhmä luo työpaikkoja

Vuoden 2015 lopussa Keskon henkilöstön määrä oli 21 935. K-ryhmä eli Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 40 000 henkilöä.

Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiaasyrittäjyyteen sekä eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin.

K-ryhmässä työskentelee vuosittain tuhansia kesätyöntekijöitä, työharjoittelijoita, TET-harjoittelijoita sekä Tutustu ja Tienaa -harjoittelijoita. Suurin osa harjoittelupaikoista on kaupoissa, mutta myös Keskon eri toiminnoissa työllistetään säännöllisesti harjoittelijoita.

K-ryhmä on käynnistänyt viime vuosien aikana hankkeita erityisryhmien työllistämiseksi:

- K-kauppiaaliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksentekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaliiton kanssa. Kehitysvammaisten työllistämiseksi luotiin pysyvä toimintamalli.
- Kesko ja K-kauppiaaliitto aloittivat vuonna 2013 Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tarkoituksena oli tarjota 1 000:lle syrjäytymisuhan alla olevalle alle 30-vuotiaalle nuorelle työ-, työkokeilu- tai nuorten oppisopimuspaikka K-ryhmästä vuoden 2014 loppuun mennessä. Nuorten kohderyhmään kuuluivat myös maahanmuuttajanuoret ja vammaiset nuoret. Vuoden 2015 loppuun mennessä yli 2 500 nuorta oli saanut paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla. Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina.

## **K TOIMINNASSA: K-TRAINEE-OHJELMA AVAA NÄKYMÄT KANSAINVÄLISEEN KAUPPAAN**

– Pari vuotta sitten en olisi voinut kuvitellakaan, että olen mukana kehittämässä Keskon kansainvälistä liiketoimintaa Pietarissa, sanoo K-trainee Leena Fedotov.



Viides K-trainee-ohjelma alkoi kesäkuussa 2014 ja päättyi syksyllä 2015. K-trainee-ohjelmaan valittiin satojen hakijoiden joukosta 11 opiskelijaa, jotka olivat opintojensa loppuvaiheessa, vastavalmistuneita tai jo työkokemusta omaavia tiede- ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita.

Tässä K-trainee-ohjelmassa oli ensimmäistä kertaa mahdollisuus sijoittua vastuullisiin tehtäviin K-ryhmän Venäjän-yhtiöihin. Päivittäistavarakaupan K-trainee **Leena Fedotov** siirtyi muutaman trainee-kuukauden jälkeen Kesko Food Rusiin Pietariin.

– K-trainee-ohjelman aikana opin, että kaiken A ja O vähittäiskaupassa on asiakas sekä nopea reagoiminen muutoksiin. Pietarilainen K-ruokakauppa ja vähittäiskaupan johtaminen keskitetyllä ohjausmallilla eroavat suomalaisesta mallista. Suurin osa palvelutiskin tarjonnasta valmistetaan itse ja kaupoistamme suurin osa on auki 24/7, kertoo Leena Fedotov.

Leenan mukaan parasta K-trainee-ohjelmassa oli jatkuva uuden oppiminen sekä verkostoituminen.

K-traineet etenevät ohjelman päätyttyä nopeasti kaupan alan johtotehtäviin Suomessa ja muissa maissa. Leena nimitettiin ohjelman päätyttyä projektipäälliköksi Kesko Food Rusiin Pietariin.

– Työtehtävät ovat erittäin mielenkiintoisia ja nyt saa tosissaan tehdä töitä. Kesko Food Rus on todellinen näköalapaikka tekemisen meininkiin! Leena iloitsee.



## PÄÄJOHTAJAN KATSAUS:

### **KOHTI YHTENÄISTÄ K-RYHMÄÄ – JOTTA KAUPASSA OLISI KIVA KÄYDÄ**

*Vuosi 2015 oli Keskolle merkittävä: julkaisimme toukokuussa uuden strategian, joka antaa toiminnallemme suuntaviivat vuosiksi eteenpäin. Strategian onnistuminen perustuu kaikkea toimintaamme ohjaavaan arvoon: ”Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”.*



Pitkään jatkunut taloudellinen taantuma, julkisen talouden säästöt ja työttömyyden kasvu ovat heikentäneet kuluttajien ostovoimaa päämarkkina-alueellamme Suomessa. Vaikeasta tilanteesta

huolimatta voimme olla tyytyväisiä strategian toteutukseen ja taloudelliseen tulokseen vuonna 2015. Päivittäistavarakaupassa markkina-asema pysyi vakaana ja kannattavuus oli hyvä. Rauta- ja

erikoiskaupassa kannattavuus parani merkittävästi ja markkinaosuus vahvistui erityisesti Suomessa. Autokaupassa Volkswagen oli jälleen markkinajohtaja.

Keskon kasvustrategian kannalta keskeistä oli Suomen Lähikaupan hankinnasta sopiminen marraskuussa 2015 sekä tammikuussa 2016 julkistettu Onnisen hankinta. Suomen Lähikaupan hankinnan myötä Keskon lähikauppaluot paranevat merkittävästi. Onnisen hankinta puolestaan vahvistaa olennaisesti Keskon asemaa rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Molemmat yrityskaupat mahdollistavat vahvan kasvun ja entistä asiakaslähtoisemmät palvelut sekä samalla merkittävien synergiahyötyjen saavuttamisen.

Konsernin taloudellinen asema on erittäin vahva: vuoden 2015 lopussa likvidit varat olivat 887 miljoonaa euroa ja omavaraisuusaste 54,7 %. Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eräi nousi 11,7 %:iin. Yrityskauppojen rahoittamisen lisäksi vahva tase mahdollistaa 2,50 euron osakekohtaisen osingon ehdottamisen huhtikuussa 2016 kokoontuvalle yhtiökokoukselle.

#### **Muuttuva toimintaympäristö edellyttää valmiutta muuttua**

Kauppan toimintaympäristö on murroksessa: verkkokauppa, monikanavaiset palvelut, sosiaalinen media, jakamistalous ja tietoisuus kulutuksen vaikutuksista ympäristöön muuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä.

Digitaalisten palvelujen nopea kehitys mahdollistaa, että asiakkaat voivat tehdä ja vastaanottaa ostoksia monikanavaisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Kansainväliset yhteen tavaralaan keskittyvät kauppakonsernit haastavat paikalliset toimijat, joiden on toimittava entistäkin tehokkaammin ja laadukkaammin.

Menestyminen kiristyvässä kilpailutilanteessa edellyttää K-ryhmältä valmiutta muuttua ja viedä muutoksia määrätietoisesti ja nopeasti eteenpäin. Se edellyttää fokusoitumista, yritysidentiteetin

kirkastamista, asiakaskokemuksen ja laatuason asettamista ykkössijalle sekä aiempaa nopeampaa digitaalisten palveluiden markkinoille tuontia.

#### **Keskon strategia etenee**

Strategian toteutus eteni vuoden 2015 aikana määrätietoisesti kaikilla strategisilla kasvualueillamme: päivittäistavarakaupassa, rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa.

Päivittäistavarakaupan keskeisimpänä strategisena tavoitteena on kasvu Suomen päivittäistavarakaupassa. Rauta- ja sisustuskaupassa tavoitteena on nousta kolmen suurimman toimijan joukkoon Euroopassa. Autokaupassa tavoitteena on markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomessa.

Kesko myi maaliskuussa 2015 tavarataloketju Anttila Oy:n saksalaiselle pääomasijoittajalle 4K INVESTILLE. Kauppa tukee tavoitettamme olla jatkossa yhä fokusoituneempi toimija.

Kesko Oyj, AMF Pensionsförsäkring AB ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen perustivat kesäkuussa 2015 Ankkurikadun Kiinteistöt Oy -nimisen yhteisyrityksen, joka omistaa pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja.

Kesko sopi marraskuussa 2015 Baltian rauta- ja sisustuskaupan toimintojen keskittämisestä Liettuassa toimivaan tytäryhtiönsä Senukaihin. Tämä antaa meille paremmat mahdollisuudet kannattavan kasvun nopeuttamiseen hyvin kehittyvillä Baltian ja Valko-Venäjän markkinoilla.

Päivittäistavarakaupassa painopistealueena on lähikauppaverkoston kasvattaminen ja uudistaminen. Haluamme kehittää suomalaisille kuluttajille sopivien lähikauppaluot saatuva, laatua ja hintakilpailukykyä. Tätä tavoitetta tukee [marraskuussa 2015 julkistettu yrityskauppa](#), jossa Kesko sopi ostavansa Suomen Lähikauppa Oy:n.

Rauta- ja erikoiskaupassa Keskon strategisena tavoitteena on kasvattaa rakentamisen ja

talotekniikan kauppaa, mitä vahvistaa merkittävästi [tammikuussa 2016 julkistettu yrittyskauppa](#), jolla Kesko sopi ostavansa LVI- ja sähkötuotteiden kaupan erikoistuneen Onnisen.

Autokaupan syksyä varjosti julkisuus, joka aiheutui Volkswagen-konsernin tyypin EA 189 -dieselmootoreista löydetystä typen oksideja säätelevästä moottorihjelmistosta. Näiden autojen korjaustoimenpiteet Euroopassa on vahvistettu ja takaisinkutsukampanja alkaa Suomessa vuoden 2016 aikana. Lue lisää [GRI-raportista](#).

#### **Huomiota kotimaisen tuotannon arvostukseen**

Ruoan hintakilpailu on lisääntynyt Suomessa kuluneen vuoden aikana ja ulkomaisen ruoan

kulutus on kasvanut. On tärkeää ymmärtää, että kotimaisen kaupan ja tuottajien välillä on kohtalonyhteys. Meillä ei ole varaa menettää kotimaisesta elintarvikeketjusta enää työpaikkoja. Olemme tuoneet julkisuudessa esille sen, ettei hintakilpailu saa vaikuttaa suomalaisen ruoan laatuun tai ruoantuotannon ja elintarviketeollisuuden elinvoimaisuuteen. Tuottajalle kiitos -toimintamallilla haluamme kiinnittää huomiota tuottajien asemaan ja kotimaisen tuotannon arvostukseen.



#### **Jotta kaupassa olisi kiva käydä**

Keskon ja K-ryhmän keskeinen menestystekijä ovat K-kauppiasyrittäjät, jotka ovat vahvasti läsnä kuluttajien arjessa.

Kauppakohtaisesti räätälöityjen palveluiden rakentaminen etenee K-kaupoissa. Kasuvia palveluja asiakkaille ovat esimerkiksi Tilaa ja nouda -palvelut, pakettiautomaatit sekä postipalvelut. Ensimmäinen K-rauta Express avattiin Helsingissä elokuussa ja ensimmäinen Starbucks-kahvila avattiin K-citymarketin yhteyteen Espoossa syyskuussa.

Avasimme marraskuussa 2015 K-ryhmän testikaupan K-Myllypuron, jossa Kesko yhdessä kauppiasyrittäjän kanssa kokeilee rohkeasti erilaisia ruokakaupan konsepteja ja malleja.

Testikaupassa asiakaslähtöisyys viedään uudelle tasolle – asiakkaat päättävät, miten kauppa, sen valikoimat ja palvelut tulevaisuudessa kehittyvät.

Osana strategian toteuttamista tuomme uusia digitaalisia palveluita asiakkaiden saataville. Lokakuun alussa julkaistu K-ruoka-mobiilisovellus tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppa-kohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan, joka suosittelee asiakkaan usein ostamia tuotteita sekä lähes 6 000 reseptiä ohjeineen.

#### **Vastuullisuus toimintamme perustana**

Missiomme mukaisesti luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle. Kesko on merkittävä veronmaksaja, joka maksaa liiketoiminnan tuottojen ja



omaisuuden verot aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä.

Vuonna 2015 Keskon vastuullisuustyötä muissa toimintamaissa edistettiin määrätietoisesti ja kukin maayhtiö laati omat, Keskon vastuullisuusohjelmaa tukevat vastuullisuustavoitteensa.

Kesko on listattuna maailman merkittävimpiin [yhteiskuntavastuuta mittaaviin indekseihin](#). Kesko on kahtena peräkkäisenä vuonna ollut maailman vastuullisin kaupan alan yritys The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla. Vuonna 2015 Kesko oli listalla sijalla 5 ja vuonna 2016 sijalla 15. Marraskuussa 2015 Kesko valittiin ensimmäistä kertaa CDP:n Climate A -listalle, johon valittujen 113 yrityksen katsotaan toimivan esimerkillisesti ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.

Kesko jatkoi vuoden 2015 aikana ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) mukaisesti. Osana ihmisoikeusarviointia kuultiin sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten he kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen hankintaketjuissa ja asiakastilanteissa.

Keskon tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa myös tuotteiden ainesosien vastuullisuus. Vuoden 2015 aikana

tehtiin päivittäistavaroiden omien merkkien, Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden, ainesosien alkuperän kartoitustyö.

Keskon määrätietoinen työ ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tuo tuloksia. Kaupan alan energiatehokkuussopimuksen mukaisesta vuoden 2016 säästötavoitteesta on koossa 97 %. Uusimpana energiansäästökeinona Keskon päivittäistavarakauppa, Gasum, Myllyn Paras ja Wursti aloittivat syyskuussa yhteistyön, jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa.

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

Vuosi 2015 oli ensimmäinen vuoteni Keskon pääjohtajana. Olen saanut tutustua lukemattomiin ammattitaitoisiin kauppiaisiin, keskolaisiin ja yhteistyökumppaneihin vuoden aikana. Yhteistä meille kaikille on se, että asiakas ja laatu ovat meille tärkeintä kaikessa, mitä teemme. Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme hyvästä ja tuloksellisesta yhteistyöstä.

**Mikko Helander**  
pääjohtaja

## KESKO LYHYESTI

*Kesko on suomalainen kaupan alan edelläkävijä. Keskon toiminta jakaantuu kolmeen toimialaan ja sillä on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.*

Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhtenäisen K-ryhmän

### Keskon toimialat

- Päivittäistavarakauppa
- Rauta- ja erikoiskauppa
- Autokauppa

Keskon päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä

K-ryhmällä on yli **1 500** kauppaa ja **1,3** miljoonaa asiakasta päivässä

Paikallinen K-kauppiasyrittäjä vastaa oman kauppansa toiminnasta

Kesko toimii kahdeksassa maassa ja työllistää noin **20 000** henkilöä

## KESKEISIÄ TUNNUSLUKUJA

Talous	2015	2014	2013	2012	2011
Liikevaihto, milj. €	8 679	9 071	9 315	9 686	9 460
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. €	244,5	232,6	238,8	230,0	278,9
Tulos ennen veroja, milj. €	188	145	242	210	282
Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton, €	1,70	1,65	1,68	1,47	1,84
Osinko/osake, €	2,50*	1,50	1,40	1,20	1,20
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	11,7	9,9	9,8	9,0	13,1
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	8,2	7,6	7,7	6,9	8,8
Liiketoiminnan rahavirta, milj. €	276	304	414	382	216
Investoinnit, milj. €	219	194	171	378	425
Omavaraisuusaste, %	54,7	54,5	54,5	52,5	53,9

\* Ehdotus yhtiökokoukselle



Sidotun pääoman tuotto **11,7 %** vakaalla kasvu-uralla

Henkilökunta	2015	2014	2013	2012	2011
Henkilökunta, keskimäärin	18 955	19 976	19 489	19 747	18 960
Vakinaisia työntekijöitä, %	91,4	89,3	89,8	89,0	87,4
Kokoaikaisia työntekijöitä, %	77,5	74,2	71,9	71,3	71,5
Maksetut palkat, palkkiot ja sosiaalikulut, milj. €	545	614	611	608	571
Naisten osuus esimiehistä, Suomi, %	51	54	53	51	51
Koulutuspäivät työntekijää kohden	1,1	1,2	1,3	0,9	1,7
Sairauspoissaolot, päivät työntekijää kohden	10,5	10,5	11,2	11,2	10,7



Lähes **17 000** alle 30-vuotiasta nuorta sai meiltä töitä v. 2014–2015

Ympäristö	2015	2014	2013	2012	2011
Scope 1 ja 2 -päästöt, tuhatta tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	188	202	191	205	202
Scope 1 ja 2 -päästöt/liikevaihto, tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/milj. €	21,6	22,2	20,5	21,2	21,3
Scope 1 ja 2 -päästöt/henkilökunta keskimäärin, tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/hlö	9,9	10,1	9,8	10,4	10,5
Sähköenergian ominaiskulutus, Suomi, kWh/brm <sup>2</sup>	207	205	209	213	219
Lämpöenergian ominaiskulutus, Suomi, kWh/brm <sup>2</sup>	76	79	83	95	90
Jätteiden hyötykäyttöaste, Suomi, %	99	97	95	93	93

Vuosien 2013 ja 2014 päästöluvut ovat tarkentuneet edellisestä raportista



**Vähennämme kuljetusten päästöjä** reittisuunnittelulla, paluukuljetuksilla, kaksitasoisilla perävaunuilla ja taloudellisen ajotavan koulutuksella

Toimitusketju	2015	2014	2013	2012	2011
Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut, milj. €	7 373	8 839	9 037	9 454	9 188
Ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta, % kaikista ostoista	67,2	68,3	68,9	67,9	67,5
Suorat riskimaaostot, suomalaiset yhtiöt, % kaikista ostoista	1,2	1,5	1,6	1,3	1,8
BSCI-auditointeja / vuosi	187	162	106	67	134
Pirkka Luomu -tuotteet, kpl	134	116	95	99	73
Pirkka Reilun kaupan tuotteet, kpl	40	44	35	39	38



Tämä **Pirkka Luomu -uutuus** tuli kaappoihin syksyllä 2015

## K-RYHMÄN VÄHITTÄISMYyntI SEKÄ KAUPPOJEN LUKUMÄÄRÄT TOIMINTAMAITTAIN

	Vähittäismyynti, milj. €	Kaupat
Suomi	8 927	1 353
Ruotsi	209	20
Norja	664	88
Viro	136	18
Latvia	90	8
Liettua	366	20
Venäjä	311	40
Valko-Venäjä	116	12

\* % Keskon liikevaihdosta



## K TOIMINNASSA

K toiminnassa	Kuvaus
<a href="#">Pirkka ja Gasum kierrättävät yhdessä</a>	K-ruokakauppojen hävikistä tuotettu biokaasu käytetään energiana Pirkka-tuotteiden valmistukseen. Keskon ja Gasumin yhteistyö mahdollistaa K-kaupoille uudenlaisen toimintatavan hävikin hyödyntämiseen. Olemme näin mukana rakentamassa Suomesta biotalouden ja puhtaiden ratkaisujen edelläkävijää.
<a href="#">K-ruoka-mobiilisovellus auttaa asiakasta kaupassa ja kotona</a>	Lokakuussa 2015 julkaistiin uusi K-ruoka-mobiilisovellus, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. Sovellus helpottaa arkea monella tavalla ja on saatavilla kaikille käyttöjärjestelmille.
<a href="#">Pikkusudet-korisrieha laittoi lapset liikkumaan</a>	Vuoden 2015 alussa solmittu lasten liikkumisen edistämiseen tähtäävä Keskon päivittäistavara- ja Koripalloliiton yhteistyöprojekti sai liikutettua vuoden aikana tuhansia suomalaisia lapsia. Yhteistyö jatkuu myös vuonna 2016.
<a href="#">Uudet palvelut tekevät kaupassakäynnistä entistä kivempää</a>	Starbucks, Posti ja DHL ovat laajentaneet palveluitaan K-ruokakauppoihin vuoden 2015 aikana. Vetovoimaiset, kumppanien tarjoamat palvelut helpottavat asiointia K-ruokakaupoissa entisestäänkin, kun moni asia hoituu samalla kertaa.
<a href="#">Kaikkien asiakkaiden tarpeet on huomioitava kaupassa</a>	Pääseekö pyörätuolilla kaikkialle kaupassa? Miten näkövammaisen suoriutuu maksutilanteista? Seuraavatko vartijat ostoksilla olevia romaneja? Näitä kysymyksiä pohdittiin kuluttajapaneelissa, joita järjestettiin osana Keskon ihmisoikeusarviointia.
<a href="#">Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden laatua valvoo oma laboratorio</a>	Keskon tuotetutkimuslaboratorio valvoo K-ruokakauppojen myymien päivittäistavarojen laatua. Korkeatasoinen tutkimus varmistaa elintarvikkeiden turvallisuuden.
<a href="#">K-maatalouden koetila edistää kotimaista ruoantuotantoa</a>	K-maatalouden koetilan rooli kotimaisen elintarvikeketjun kehittämisessä on merkittävä. Monet uudet kasvit ovat löytäneet tiensä suomalaiseen tuotantoon ja ruokapöytiin koetilan lajikekehitys- ja tutkimustyön ansiosta.
<a href="#">Venäjän K-raudan työntekijät hyväntekijöinä</a>	Venäjän K-rauta tekee vastuullisuustyötä muun muassa tukemalla lastenkoteja ja koulukoteja Venäjällä. Syksyn 2015 työpajoissa Venäjän K-raudan työntekijät nikkaroivat lasten kanssa yhdessä linnunpönttöjä ja korulippaita.
<a href="#">K-trainee-ohjelma avaa näkymät kansainväliseen kauppaan</a>	– Pari vuotta sitten en olisi voinut kuvitella, että olen mukana kehittämässä Keskon kansainvälistä liiketoimintaa Pietarissa, sanoo K-trainee Leena Fedotov.

---

[Sekä että on muutakin kuin hinta](#)

Ruoka ei ole vain hinta-asia. Se on myös laatua ja elämyksellisyyttä. K-kauppiasyrittäjyys on paikallisten yhteisöjen voimavara, joka antaa paljon myös K-ruokakaupan asiakkaalle.

---

[Tuotteiden ainesosien alkuperän tunteminen on tärkeää](#)

Mistä päin maailmaa tuote on peräisin? Kysymys on yksinkertainen, mutta vastaus ei läheskään aina ole. Pirkka-tuotteita on yli 2 500 ja tuotteilla on tuhansia ainesosia.

---

[Ekorekka tuo tehokkuutta](#)

Keskon päivittäistavarakaupan kuljetuksista vastaavassa Keslogissa otettiin alkuvuodesta 2015 käyttöön uusi Ekorekka, johon mahtuu tavaraa jopa kaksinkertainen määrä normaalirekkaa enemmän. Ensimmäisenä toimintavuotena kaikki sujui suunnitelmien mukaan.

---

[K-rauta Express tuo rautakauppapalvelut suurten asiakasvirtojen äärelle](#)

K-rauta Express -konseptin taustalla on asiakaskäyttäytymisen muutos, jonka tekijöitä ovat muun muassa kaupungistuminen ja perhekoon pienentyminen, verkkokaupan lisääntyminen, väestön ikääntyminen ja yksityisautoilun väheneminen tietyissä asiakasryhmissä.

---

[Dekostudio esittelee tuotteita sisustamisen ja kalustamisen ammattilaisille](#)

Dekostudio on uusi sisustamisen ja kalustamisen ammattilaisten kohtaamispaikka.

---

[VV-Auto on kunnianhimoinen ja innovatiivinen bränditalo](#)

VV-Autolla on 1,1 miljoonaa asiakkuutta Suomessa. Yhteistyö yhden maailman suurimman autokonsernin kanssa takaa monipuoliset ja globaalit kehittymismahdollisuudet. Edustamiamme brändejä ovat Audi, SEAT, Volkswagen, Volkswagen-hyötyautot ja MAN. Huippubrändit vaativat rinnalleen huipputekijät.

---

[K-Myllypuro on aivan uudenlainen kauppa](#)

Helsingin Myllypurossa avattiin syksyllä 2015 täysin uudenlainen K-ruokakauppa. K-Myllypuro ei kuulu mihinkään nykyisistä K-ruokakaupan ketjuista, vaan kyseessä on K-ryhmän testikauppa.

---

[Itäkeskusta rakennetaan yhdessä](#)

Somepormestari, sadonkorjuujuhlat ja nuorten maalaama taideseinä ovat uusia tapoja, joilla paikalliset asukkaat otetaan mukaan rakentamaan Itä-Helsingin uutta keskusta.

---

## HALLITUS

### Hallituksen jäsenet



### ESA KIISKINEN

Puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

s. 1963, kauppaneuvos, yo-merkonomi.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ketjusopimus) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Ruokakauppias.

**Keskeinen työkokemus:** K-ruokakauppias vuodesta 1990.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Taaleritehdas 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:**

**31.12.2014:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.

**31.12.2015:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.





### MIKAEL ARO

Varapuheenjohtaja, tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan varapuheenjohtaja

s. 1965, eMBA.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Tuusula, Suomi.

**Päätoimi:** Toimitusjohtaja, VR-Yhtymä Oy.

**Keskeinen työkokemus:** Senior Vice President, Northern Europe, Carlsberg Breweries AS, toimitusjohtaja Oy Sinebrychoff Ab.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Elinkeinoelämän keskusliitto: hallituksen jäsen 2013–, Suomen Kansallisteatterin Osakeyhtiö: hallituksen jäsen 2012–, Palvelualojen työnantajat PALTA ry: hallituksen jäsen 2011– ja varapuheenjohtaja 2011–, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallituksen jäsen 2010–, Mehiläinen Oy: hallituksen jäsen 2016–, Nordic Cinema Group: hallituksen puheenjohtaja 2013–2015, Altia Oyj: hallituksen jäsen 2010–2015, East Office of Finnish Industries: hallituksen jäsen 2009– ja varapuheenjohtaja 2015–, Panimoliitto: hallituksen puheenjohtaja 2007–2008, Elintarviketeollisuusliitto: hallituksen 1. varapuheenjohtaja 2007–2008, Suomalais-Venäläinen kauppakamari: hallituksen jäsen 2010–2014, Carlsberg Danmark AS: hallituksen puheenjohtaja 2007–2009, Finnkino Oy: hallituksen puheenjohtaja 2012–2013, Oy Sinebrychoff Ab: hallituksen jäsen 2008–2009.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 13.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

**13.4.2015:** Omissa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.

**31.12.2015:** Omissa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.



## TOMI KORPISAARI

Hallituksen jäsen 29.2.2016 asti

s. 1968, diplomikauppias, kauppatieteiden maisteri.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ketjusopimus) ja ei-riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista (hallituksen puheenjohtaja yhtiön merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä).*

**Kotipaikka:** Hausjärvi, Suomi.

**Päätoimi:** Rauta- ja maatalouskauppias.

**Keskeinen työkokemus:** K-kauppias vuodesta 1995.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2012–, K-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2012–, varapuheenjohtaja 2008–2012, hallituksen jäsen 2005–2007, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen puheenjohtaja 2012–, hallituksen jäsen 2010–2012, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen puheenjohtaja 2012–, varapuheenjohtaja 2008–2012, Etelä-Hämeen Osuuspankki: hallintoneuvoston puheenjohtaja 2014–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: yrittäjävaltuuskunnan jäsen 2008–, Perheyritysten liitto: hallituksen jäsen 2013–, perheyritysvaltuuskunnan jäsen 2010–2012, Olavi Korpisaari Oy: hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja 2001–, OP-Pohjola osuuskunta: hallintoneuvoston jäsen 2009–2012, Riihimäen Seudun Osuuspankki: hallintoneuvoston puheenjohtaja 2007–2013, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2009–2012, K-instituutti Oy: hallituksen jäsen 2011–2012.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 16.4.2012.

Tomi Korpisaari ilmoitti 5.2.2016 eroavansa Kesko Oyj:n hallituksesta terveydellisistä syistä. Ero astui voimaan 1.3.2016.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 87 211 A-osaketta ja 500 B-osaketta.

**31.12.2015:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 87 211 A-osaketta ja 500 B-osaketta.



## MATTI KYYTSONEN

Tarkastusvaliokunnan jäsen

s. 1949, kauppatieteiden maisteri.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy.

**Keskeinen työkokemus:** ISS Palvelut Oy: toimitusjohtaja 1992–2006, Esselte Oy: toimitusjohtaja 1984–1992, Oy Perkko: toimitusjohtaja 1983–1984, Tietoura-yhtiöt: markkinointijohtaja 1981–1983, Oy Foto-Nyblin Ab: talous- ja markkinointipäällikkö 1977–1981, Insinööritoimisto Oy Vesto: laskentapäällikkö 1974–1976, Oy Mobil Oil Ab: financial analyst 1973–1974.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Eltel AB: hallituksen jäsen 2007–, Esperi Care Oy: hallituksen jäsen 2008–, Lindström Invest Oy: hallituksen jäsen 2009–, KP Tekno Oy: hallituksen jäsen 2006–, Helsingin Satama Oy: hallituksen jäsen 2015–, 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:**

**13.4.2015:** Omissa nimissä yhteensä 185 B-osaketta.

**31.12.2015:** Omissa nimissä yhteensä 185 B-osaketta.

**ANU NISSINEN**

Palkitsemisvaliokunnan jäsen

s. 1963, kauppatieteiden maisteri.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Hallituksen puheenjohtaja, Era Content Oy.

**Keskeinen työkokemus:** Sanoma Media Finland Oy: CEO 2011–2013, Sanoma Entertainment Oy: toimitusjohtaja 2008–2011, Welho/Helsinki Televisio Oy: toimitusjohtaja 2004–2008, Helsinki Televisio Oy: markkinointijohtaja 2001–2004, Oy Sinebrychoff Ab: useita markkinointitehtäviä 1990–2000.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** DNA Oy: hallituksen jäsen 2010–2012 ja 2014–, F-Secure Oy: hallituksen jäsen 2010–, Siili Solutions Oy: hallituksen jäsen 2014–, Viestilehdet Oy: hallituksen jäsen 2015–.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 13.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

**13.4.2015:** Ei osakeomistuksia.

**31.12.2015:** Ei osakeomistuksia.

**TONI POKELA**

s. 1973, eMBA.

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet ei-riippumattomaksi yhtiöstä (ketjusopimus) ja riippumattomaksi merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Ruokakauppias.

**Keskeinen työkokemus:** K-ruokakauppias vuodesta 1997.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Pokela Oy Iso Omena: hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja 1998–, Iso Omenan Yrittäjäyhdistys ry: hallituksen puheenjohtaja 2003–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: osaava työvoima -valiokunnan jäsen 2014–, K-instituutti Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–2012, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2010–2012, K-kauppiasliitto ry: hallituksen jäsen 2008–2012, K-ruokakauppiasyhdistys ry: hallituksen puheenjohtaja 2010–2012, varapuheenjohtaja 2008–2010, Päivittäistavara kauppa ry: hallituksen jäsen 2010–2011.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 16.4.2012.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** Määräysvaltayhtiönsä nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

**31.12.2015:** Määräysvaltayhtiönsä nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.



## KAARINA STÅHLBERG

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Hallituksen jäsen 29.2.2016 asti

s. 1966, oikeustieteen kandidaatti, LL.M (Columbia University).

*Riippumattomuus: Hallitus on arvioinut hänet riippumattomaksi yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.*

**Kotipaikka:** Kauniainen, Suomi.

**Päätoimi:** Lakimies, itsenäinen ammatinharjoittaja.

**Keskeinen työkokemus:** Fortum Oyj: juridinen neuvonantaja ydinvoimalatoiminnassa 2014, lakiasianjohtaja, johtoryhmän jäsen 2013–2014, Asianajotoimisto White & Case: lakimies 2013, Nokia Oyj: Vice President, Assistant General Counsel 2005–2012, Vice President, Mobile Phones legal 2004–2005, eri esimies- ja lakimiestehtäviä 1999–2003.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Helsingin pörssi: puheenjohtaja, listayhtiöiden hallinnollisen taakan vähentämisen asiantuntijatyöryhmä 2014–, Arvopaperimarkkinayhdistys ry: Markkinatapalautakunnan jäsen 2013–, Hallitusammattilaiset ry: Policy-valiokunnan jäsen 2013–, Helsingin kauppakamari: hallituksen jäsen 2010–2013, Kansallista pääomamarkkinastrategiaa valmistelleen työryhmän jäsen 2011–2012, Listayhtiöiden neuvottelukunnan puheenjohtaja 2008–2012, Asiantuntija arvopaperimarkkinalain kokonaisuudistus -työryhmässä 2008–2010. Listayhtiöiden hallinnointikoodia valmistelleen työryhmän jäsen 2007–2008 ja 2009–2010.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 13.4.2015.

Kaarina Ståhlberg ilmoitti 15.2.2016 eroavansa Kesko Oyj:n hallituksesta. Ero astui voimaan 1.3.2016.

**Keskon osakkeet:**

**13.4.2015:** Ei osakeomistuksia.

**31.12.2015:** Ei osakeomistuksia.

## KONSERNIJOHTORYHMÄ

### Konsernijohtoryhmän jäsenet



#### MIKKO HELANDER

Kesko Oyj:n pääjohtaja ja konsernijohtoryhmän puheenjohtaja

s. 1960, diplomi-insinööri.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2016– ja hallituksen varapuheenjohtaja 2016–, Keskuskauppakamari: hallituksen jäsen 2016–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2015– ja hallituksen varapuheenjohtaja 2015, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen jäsen 2015– ja hallituksen puheenjohtaja 2016–, Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA: valtuuskunnan jäsen 2015 –, Suomen Messut Osuuskunta: hallintoneuvoston jäsen 2015–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen jäsen 2015–, Metsä Fibre Oy: hallituksen jäsen 2008–2014, Saksan paperiteollisuuden keskusliitto (VDP): hallituksen jäsen 2013–2014, Myllykoski Paper Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2007–2012, Metsäteollisuus ry: hallituksen jäsen 2007–2011.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2014. Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja 1.1.2015 alkaen. Kesko Oyj:n varatoimitusjohtaja 2014. Metsä Board Oyj:n toimitusjohtaja 2006–2014, Metsä Tissue Oyj:n toimitusjohtaja 2003–2006, Valmet Oyj: Jalostuskoneiden liiketoiminta-alueen johtaja (UK) ja yhtiön johtoryhmän jäsen 1999–2003, Kalanteri-liiketoiminnan johtaja 1997–1999, Operatiivinen johtaja (Valmet Rotomec S.p.a., Italia) 1994–1997, Projektiosaston johtaja, Valmet Järvenpää 1993–1994), Kasten Hövikin toimitusjohtaja 1990–1993, Valmet Paperikoneet Oy:n tuotantopäällikkö, Valmet Järvenpää 1987–1990, Valmet Oyj:n projekti-insinööri 1984–1987.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.10.2014.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** 8 791 B-osaketta.

**31.12.2015:** 8 791 B-osaketta.



## JORMA RAUHALA

Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja

s. 1965, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Päivittäistavarakauppa ry: hallituksen jäsen 2013–, puheenjohtaja 2013–2014, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2014–.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1992. Päivittäistavarakaupan toimialajohtaja 1.1.2015 alkaen. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013 alkaen. K-citymarket-ketjun elintarvikekaupasta vastaava johtaja 2012–2013, Kespro Oy:n toimitusjohtaja 2007–2012, Kespro Oy:n ostojohtaja 2003–2007.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 5.2.2013.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** 4 661 B-osaketta.

**31.12.2015:** 8 864 B-osaketta.





## TERHO KALLIOKOSKI

Rauta- ja erikoiskaupan toimialajohtaja

s. 1961, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Helsingin seudun kauppakamari: hallituksen jäsen 2009–, varapuheenjohtaja 2012–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen varajäsen 2011–, Eurobuy GmbH: hallituksen jäsen 2013–2014, Eurogroup Far East Ltd: hallituksen jäsen 2013–2014, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2005–2013, Päivittäistavara-kauppa ry: hallituksen jäsen 2006–2013, varapuheenjohtaja 2006–2007, puheenjohtaja 2008–2009 ja 2013, Suomen 4H-säätiö: hallintoneuvoston jäsen 2009–2012, Suomalaisen Työn Liitto: valtuuston jäsen 2006–2009, johtokunnan jäsen 2010, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2006, ECR Finland ry: hallituksen jäsen 2006, Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto ry: hallituksen jäsen 2002–2003, Oulun kauppakamari: hallituksen jäsen 2000–2002, valtuuskunnan jäsen 1997–2002.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1985. Rauta- ja erikoiskaupan toimialajohtaja 1.1.2015 alkaen. Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja 2013 alkaen. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 2005–2013, Kiinteistökeskon johtaja 2002–2005, Pohjois-Suomen alueen aluejohtaja (Oulu) 1998–2002, Marketkeskon myyntijohtaja (Oulu) 1996–1997, Pt-kenttäosaston kenttäpäällikkö (Oulu) 1995–1996, Pohjois-Suomen Keskon talouspäällikkö (Oulu) 1990–1995, Kiinteistöosaston investointipäällikkö (Helsinki) 1988–1990, Kauppapaikkatoimiston hankesuunnittelija (Helsinki) 1985–1987.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 17.3.2005.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** 15 000 B-osaketta.

**31.12.2015:** 19 203 B-osaketta.

**PEKKA LAHTI**

Autokaupan toimialajohtaja

s. 1955, agronomi.

**Kotipaikka:** Vantaa, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Autotuoajat ry: hallituksen jäsen 2007–2012, 2014–, puheenjohtaja 2010–2012, Suomen Autokierrätys Oy: hallituksen jäsen 2007–2012, Tieliikenteen tietokeskus TT Oy: hallituksen jäsen 2009–2012, puheenjohtaja 2010–2012, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2010–2012.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1981. Autokaupan toimialajohtaja 1.7.2015 alkaen. VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja 2006 alkaen. Maatalouskesko Oy:n toimitusjohtaja 2005, Konekesko Oy:n toimitusjohtaja 2001–2005, Konekeskon johtaja 2000.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.3.2005.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** 7 967 B-osaketta.

**31.12.2015:** 10 769 B-osaketta.



## JUKKA ERLUND

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO

s. 1974, kauppatieteiden maisteri, eMBA.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Kaupan liitto: vero- ja talouspoliittisen valiokunnan puheenjohtaja 2011–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: talous- ja verovaliokunnan jäsen 2012–, Suomen Luotto-osuuskunta: hallituksen jäsen 2012–, Luottokunta Oy: hallituksen jäsen 2012.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2004. Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO 1.11.2011 alkaen. Ruokakesko Oy:n talousjohtaja 2010–2011, Kesko Oyj:n talousjohtaja 2007–2010, Kesko Oyj:n Corporate Business Controller 2004–2007.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.11.2011.

**Keskon osakkeet:**

**31.12.2014:** 4 938 B-osaketta.

**31.12.2015:** 7 740 B-osaketta.

**MATTI METTÄLÄ**

Johtaja, henkilöstö

s. 1963, varatuomari.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Finnish Business & Society ry: hallituksen jäsen 2013–2015, Huoltoupseeriyhdistys ry: valtuuskunnan jäsen 2013–, Kaupan liitto: tutkimusvaliokunnan jäsen 2013–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005–.

**Työhistoria:** Kesko Oy:n palveluksessa 1990–2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö 1.1.2015 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmäsuhteet 2012–2014. K-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:**

**31.12.2014:** 1 480 B-osaketta.

**31.12.2015:** 4 282 B-osaketta.



## ANNE LEPPÄLÄ-NILSSON

Johtaja, lakiasiat

s. 1953, varatuomari, ekonomi.

**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Nasdaq OMX Nordic Oy: hallituksen jäsen 2008–, Independent Retail Europe: hallituksen jäsen 2007–, EuroCommerce: hallituksen jäsen 2012–2015, Euroopan komission High Level Group on Retail Competitiveness: jäsen 2013–2015, Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 1992–, puheenjohtaja 1992–2001 ja 2006–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2005–, puheenjohtaja 2006–2007, Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry: hallituksen jäsen 2005–, varapuheenjohtaja 2009–, Helsingin seudun kauppakamari: valtuuskunnan jäsen 2011–, Arvopaperimarkkinayhdistys ry: Corporate governance -koodityöryhmän jäsen 2014–2015, puheenjohtaja 2007–2008, palkitsemistyöryhmän jäsen 2009–2010, pohjoismaisen Corporate governance -työryhmän jäsen 2007–2010, Keskuskauppakamari: välityslautakunnan jäsen 1999–2008, lunastuslautakunnan jäsen 2003–2008.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2001. Johtaja, lakiasiat 1.1.2015 alkaen. Johtaja, lakiasiat, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2005–2014, johtaja, lakiasiat 2001–2005, Aspo Oyj: lakiasiaintohtaja 1985–2001, luottopäällikkö 1980–1985.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.1.2015.

**Keskon osakkeet:**

**1.1.2015:** 3 971 B-osaketta.

**31.12.2015:** 5 513 B-osaketta.



## LAURI PELTOLA

Johtaja, yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet, brändin ja markkinoinnin ohjaus ja kehitys

s. 1963, CCJ.

**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 2013–.

**Työhistoria:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015 alkaen. Johtaja, yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet 02.03.2015 alkaen sekä brändin ja markkinoinnin ohjaus ja kehitys 1.1.2016 alkaen. Stora Enso Suomi: maajohtaja 2013–2014 ja Global Identity -toiminnon johtaja 2009–2014. Nordea Oyj: johtaja, konserni-identiteetti ja varatoimitusjohtaja 2000–2005 sekä 2008–2009, Metsäliitto-konserni: viestintäjohtaja 2005–2008.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 2.3.2015.

**Keskon osakkeet:**

**02.03.2015:** Ei osakeomistuksia.

**31.12.2015:** Ei osakeomistuksia.

**ANNI RONKAINEN**

Chief Digital Officer

s. 1966, kauppatieteiden maisteri.

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Asiakastieto Group Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Nordic Morning Oyj: hallituksen jäsen 2015–, Sunduka Oy: hallituksen jäsen 2015–. 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 konsernijohdoryhmään:** 20.4.2015.

**Keskon osakkeet:**

**20.4.2015:** Ei osakeomistuksia.

**31.12.2015:** Ei osakeomistuksia.





## TOIMIALAT LYHYESTI

*Kesko toimii kolmella toimialalla: päivittäistavarakaupassa, rauta- ja erikoiskaupassa sekä autokaupassa.*



### PÄIVITTÄISTAVARA- KAUPPA

K-ruokakaupat tarjoavat asiakkailleen sekä edullista että laadukasta ruokaa. Tavoitteena ovat Suomen laadukkaimmat ruokakaupat, joiden asiakaspalvelusta vastaavat noin 900 K-ruokakauppiasta paikallisesti räätälöidyillä kaupoillaan. Keskon päivittäistavarakauppa ja K-ruokakaupat toimivat yhteistyössä tehokkaalla ketjuliiketoimintamallilla.

LIKEVAIHTO 2015

**4 673 milj.€**

LIKEVOITTO ILMAN  
KERTALUONTEISIA ERIÄ

**177,5 milj.€**

KAUPPOJEN MÄÄRÄ

**893**

TOIMINTAMAAT

**Suomi, Venäjä**



### RAUTA- JA ERIKOIS- KAUPPA

Rauta- ja erikoiskaupan toimiala tarjoaa asiakkailleen rauta- ja sisustuskaupan, maatalous- ja konekaupan ja vapaa-ajan kaupan tuotteiden valikoimat sekä hyvin saavutettavan kauppaverkoston, verkkokaupat ja sähköiset palvelut.

LIKEVAIHTO 2015

**3 250 milj.€**

LIKEVOITTO ILMAN  
KERTALUONTEISIA ERIÄ

**63,6 milj.€**

KAUPPOJEN MÄÄRÄ

**687**

TOIMINTAMAAT

**Suomi, Ruotsi, Norja, Viro,  
Latvia, Liettua, Venäjä,  
Valko-Venäjä**



### AUTOKAUPPA

VV-Auto on Volkswagen-konsernin valmistamien autojen maahantuontiin, vähittäiskauppaan ja jälkimarkkinointiin erikoistunut autoalan yritys.

LIKEVAIHTO 2015

**748 milj.€**

LIKEVOITTO ILMAN  
KERTALUONTEISIA ERIÄ

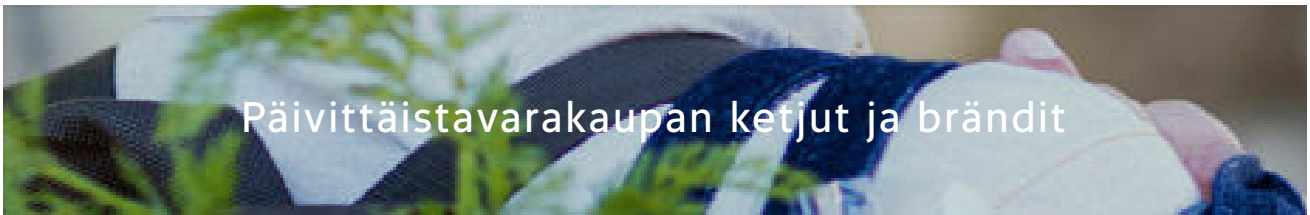
**26,1 milj.€**

KAUPPOJEN MÄÄRÄ

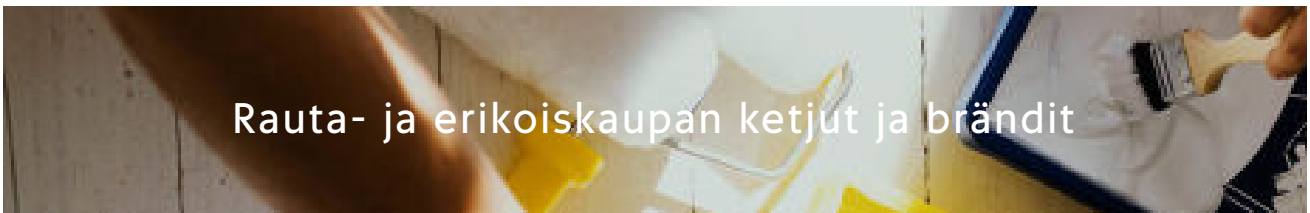
**9**

TOIMINTAMAAT

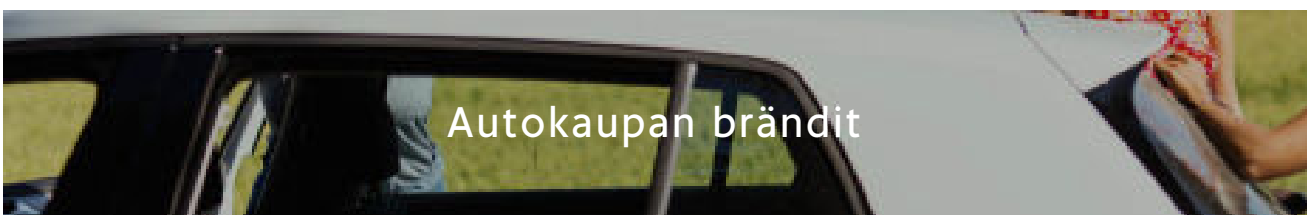
**Suomi, Viro, Latvia**



Päivittäistavarakaupan ketjut ja brändit



Rauta- ja erikoiskaupan ketjut ja brändit



Autokaupan brändit



## PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

*K-ruokakaupat tarjoavat asiakkailleen sekä edullista että laadukasta ruokaa. Tavoitteena ovat Suomen laadukkaimmat ruokakaupat, joiden asiakaspalvelusta vastaavat noin 900 K-ruokakauppiasta paikallisesti räätälöidyillä kaupoillaan. Keskon päivittäistavarakauppa ja K-ruokakaupat toimivat yhteistyössä tehokkaalla ketjuliiketoimintamallilla.*

Päivittäistavarakaupalla on toimintaa Suomessa ja Venäjällä. Henkilöstömäärä vuoden 2015 lopussa oli 8 364. K-ryhmä (Kesko ja K-kauppiat) on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa noin 33 %:n markkinaosuudella.

K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 900 000 asiakasta, joiden odotuksissa korostuvat

monipuolinen ja laadukas valikoima, asiointin helppous, edullisuus ja vastuullisuus. Asiakas ja laatu ovatkin K-ruokakauppojen kaiken toiminnan keskiössä ja tavoitteena ovat Suomen laadukkaimmat ruokakaupat.



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

Paikallisten K-ruokakauppioiden tehtävänä on räätälöidä kauppansa mahdollisimman hyvin paikalliset asiakastarpeet huomioivaksi. K-kauppiat huolehtivat oman kauppansa valikoimista, asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta, tuotteiden laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaidensa tarpeita

vastaavan valikoiman sekä palvelun heidän toiveitaan kuunnellen ja asiakastietoa hyödyntäen. K-ruokakauppias täydentää ketjunsä yhteistä valikoimaa esimerkiksi paikallisilta tuottajilta saatavalla lähiruoalla.

Keskon ja K-ruokakauppioiden yhdessä kehittämät digitaalisen kaupan palvelut tarjoavat asiakkaille ideoita ja inspiraatioita ruoanlaittoon sekä helpompia tapoja ruokaostoksien tekemiseen. K-ruoka-mobiilisovellus tarjoaa henkilökohtaisia etuja, kauppakohtaisia tarjouksia ja älykkään ostoslistan, joka suosittelee asiakkaan usein ostamia tuotteita, sekä lähes 6 000 reseptiä ohjeineen. K-ruokakauppojen verkkokaupan sekä Tilaa ja nouda -palvelujen verkosto kasvaa edelleen. Asiakkaan hyödynnettävissä on tutun kaupan laaja valikoima ja edulliset hinnat myös verkossa.

## **K TOIMINNASSA: SEKÄ ETTÄ ON MUUTAKIN KUIN HINTA**

Ruoka ei ole vain hinta-asia. Se on myös laatua ja elämyksellisyyttä. K-kauppiasyrittäjyys on paikallisten yhteisöjen voimavara, joka antaa paljon myös K-ruokakaupan asiakkaalle.

**K**  
**TUOTTAJALLE  
KIITOS!**

K-ryhmä lähti rakentamaan vuoden 2015 alussa yhdessä asiakkaidensa ja tavarantoimittajiensa kanssa entistäkin rikkaampaa suomalaista ruokakulttuuria. K-ruokakauppiat ympäri Suomea tarjoavat suomalaisille kuluttajille sekä edullista hintaa että laatua, tuoreutta, kotimaisuutta ja monipuolisuutta.

Yhtenä näkyvimpänä toimenpiteenä Sekä että -ajattelussa näyttäytyi Tuottajalle kiitos -toimintamalli. Tuottajalle kiitos -toimintamallin tarkoituksena on nostaa esille suomalaista ruoantuotantoa ja herättää keskustelua suomalaisen maatalouden hyvinvoinnista. Marras- ja joulukuussa K-kauppojen asiakkaat pystyivät ostamaan jouluostosten yhteydessä yhden euron maksavan Tuottajalle kiitos -possukortin, jonka tuoton K-ryhmä tilitti kolminkertaisena ja lyhentämättömänä suomalaisille sikatilallisille yhteistyössä MTK:n ja lihatalojen kanssa.

Sekä että -ajattelua edustivat myös jo vakiintuneet Lähiruokatreffit, joita järjestettiin vuonna 2015 kuudella paikkakunnalla. Tapahtumissa K-kauppiat ja lähialueen tuottajat verkostoituvat. Tapahtumia jatketaan myös vuonna 2016.

[Katso video](#)



## Päivittäistavarakaupan kilpailuedut

- Kauppa-kohtainen liikeidea - K-ruokakauppojen räätälöiminen paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti
- Parhaimmat tuoreosastot ja laajimmat valikoimat
- K-kauppiasyrittäjäyys takaa toiminnan asiakaslähtöisyyden
- Edulliset ja laadukkaat Pirkka- ja K-Menu-tuotteet
- Kotimaisuus ja vastuullisuus – noin 80 % valikoimista on suomalaisia
- Laaja valikoima asiakkaan arkea helpottavia digitaalisia palveluja sekä kattava ruoan verkkokauppaverkosto
- Tehokas asiakasdialogi – jopa miljoona asiakaspalautetta vuodessa



## Ketjut

### K-citymarket

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

### K-supermarket

K-supermarket on tavallista parempi ruokakauppa, joka on sekä laadukas että edullinen helpon asioinnin ostospaikka. Vahvuuksia ovat ylivoimaiset tuoreosastot, ammattitaitoinen henkilökunta, kattava palvelu, laajimmat valikoimat sekä suomalaiset tuotteet.

### K-market

K-market on luotettava, palveleva, paikallinen ja asiakasta lähellä oleva lähikauppa. K-market

tarjoaa asiakkaille päivittäiseen arkeen liittyvät monipuoliset ruokavalikoimat ja lähipalvelut.

### K-ruoka, Venäjä

Venäjällä toimivien K-ruoka-kauppojen kilpailuetuina ovat tuoreet, laadukkaat ja laajat valikoimat. K-ruoka-kauppoja on yhdeksän Pietarin alueella.

### Kespro

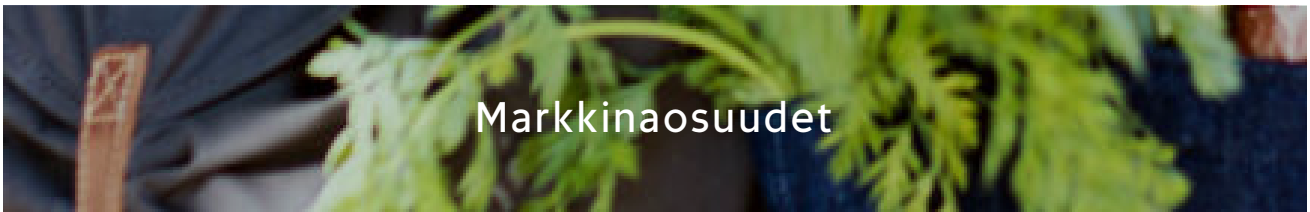
Kespro on Suomen johtava hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan (HoReCa) tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa. Kespro tarjoaa asiakkailleen monipuoliset hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut.



## Markkinat

Suomen päivittäistavara-kaupan markkinat olivat vuonna 2015 noin 16,6 miljardia euroa (sis. alv), ja niiden arvioidaan laskeneen noin 1 % (alv 0 %, Keskon oma arvio).

Foodservice-markkinan (aiemmin HoReCa) arvioidaan vuonna 2015 hieman laskeneen edellisestä vuodesta (Keskon oma arvio).



## Markkinaosuudet

### Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa noin 33 % (Keskon oma arvio)

Kilpailijat: Prisma, S-market ja Alepa/Sale (S-ryhmä), Valintatalo, Siwa (Suomen Lähikauppa Oy), Lidl, Stockmann sekä M-ketjun myymälät.

### K-citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea

Kilpailijat: tavaratalot, hypermarketit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat.

### Foodservice

Kespro, Suomi

Markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan noin 22 % (Keskon oma arvio)

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



## **K TOIMINNASSA: TUOTTEIDEN AINESOSIEN ALKUPERÄN TUNTEMINEN ON TÄRKEÄÄ**

Mistä päin maailmaa tuote on peräisin? Kysymys on yksinkertainen, mutta vastaus ei läheskään aina ole. Pirkka-tuotteita on yli 2 500 ja tuotteilla on tuhansia ainesosia.



Keskon tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa myös tuotteiden ainesosien vastuullisuus. Siksi keväällä 2015 aloitettiin päivittäistavaroiden omien merkkien ainesosien alkuperän kartoitustyö.

Kauppatieteiden opintojen loppuvaiheessa ollut **Sohvi Vähämaa** sai keväällä 2015 toimeksiannon kartoittaa Keskon päivittäistavara kaupan omien merkkien ainesosien alkuperämaat.

Sohvi ryhtyi tekemään ainesosien riskiarviointia tuoteryhmä kerrallaan. Joistain tuotteista ainesosien alkuperä oli jo aiemmin hyvin selvillä, mutta toisissa huonommin ja vaati enemmän selvittelyjä.

– Yhden tuotteen selvittelyminen voi viedä aikaa, sillä esimerkiksi muroissa tai kekseissä voi helposti olla 20–30 ainesosaa, jotka tulevat eri puolilta maailmaa. Yhteistyö tuotepäälliköiden ja tavarantoimittajien kanssa on sujunut mainiosti ja puuttuvat alkuperätiedot ovat täydentyneet hyvin, Sohvi sanoo.

Vuoden 2015 loppuun mennessä Sohvi oli selvittänyt kaikkien Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden ainesosien alkuperämaat. Jatkossa ainesosakartoitus tehdään jo silloin, kun uutta tuotetta ollaan ottamassa valikoimiin.

Riskimaista tuleviin tuotteisiin kiinnitetään erityistä huomiota, vaikka tuonti riskimaista onkin määrällisesti pientä (1,2 % Keskon kaikista ostoista vuonna 2015).

– Ainesosien määrä on niin suuri, että teemme riskianalyysin. Arvioimme riskimaatyökalun avulla, minkä tuotteiden kohdalla riskimaasta peräisin olevan ainesosan vastuullisuus vaatii lisäselvitystä. Lähdemme sitten yhdessä tavarantoimittajien kanssa varmentamaan niiden tuotannon vastuullisuuden, Sohvi kertoo.

**Tiesitkö, että:**

- K-ruoka-mobiilisovellus nousi Suomen App Storen latauslistan ykköseksi heti lanseerausviikollaan lokakuussa 2015. Sovelluksesta on olemassa myös Android ja Windows Phone -versio. Maaliskuun 2016 alussa sovelluksen oli ladannut jo 120 000 asiakasta.
- Suomalaisen ruoantuotannon puolesta puhuminen on K-ryhmälle ensiarvoisen tärkeää, sillä K-ruokakaupoissa myytävistä tuotteista noin 80 % on Suomessa valmistettuja. Keskon syksyllä 2015 lanseeraaman Tuottajalle kiitos -toimintamallin tarkoituksena on nostaa esille suomalaista ruoantuotantoa ja herättää keskustelua suomalaisen maatalouden hyvinvoinnista.
- Helsingin Myllypurossa avattiin marraskuussa 2015 uudenlainen K-ruokakauppa. K-Myllypuro on K-ryhmän

testikauppa, joka ei kuulu mihinkään nykyisistä K-ruokakaupan ketjuista. K-Myllypurossa kokeillaan rohkeasti erilaisia ruokakaupan konsepteja ja malleja. Asiakkaat pääsevät vaikuttamaan päätöksiin: siihen, miten kauppa, sen valikoimat ja palvelut tulevaisuudessa kehittyvät.

**Omat merkit vuonna 2015**

- Pirkka-tuotteita: 2 551
- Pirkka Luomu -tuotteita: 117
- Uusia Pirkka-tuotteita lanseerattiin: 195
- K-Menu-tuotteita: 291

## **K TOIMINNASSA: EKOREKKA TUO TEHOKKUUTTA**

Keskon päivittäistavara-kaupan kuljetuksista vastaavassa Keslogissa otettiin alkuvuodesta 2015 käyttöön uusi Ekorekka, johon mahtuu tavaraa jopa kaksinkertainen määrä normaalirekkaa enemmän. Ensimmäisenä toimintavuotena kaikki sujui suunnitelmien mukaan.



Ekorekan avulla saadaan parannettua merkittävästi logistista tehokkuutta, kun kerralla pystytään kuljettamaan enemmän perinteiseen yhdistelmärekkaan verrattuna. Pitkien etäisyyksien Suomessa päivittäistavaroiden lämpötilasäädellyt elintarvikekuljetukset ovat haastavia.

– Ensimmäinen vuosi sujui kuten suunniteltiin, eikä vastoin käymisiä ole ilmennyt. Muilta tiellä liikkujiltakaan ei ole tullut normaalia suuremmasta rekasta valituksia, kertoo Keslogin ympäristö- ja turvallisuuspäällikkö **Toni Pelin**.

Kuljetusten aiheuttamat hiilidioksidipäästöt ovat yksi merkittävimmistä ympäristövaikutuksista. Ekorekan mahdollistama suuri tavaramäärä pienentää kuljetuskertoja ja tätä kautta myös päästöjä. Ekorekalla saadaan vähennettyä jopa 600 kuljetuskertaa eli 360 000 ajettua kilometriä vuosittain Etelä- ja Pohjois-Suomen välillä.

Ekorekan pituus on 34 metriä ja massa täydessä kuormassa 90 tonnia. Se liikennöi Vantaan keskusvarastojen ja Oulun jakelualueen Kempeleen terminaalien välillä.

Lue lisää [tehokkaasta kuljetuskalustosta](#).

## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

#### K-ruokakaupat uudistuvat

- Kaikkien K-ruokakauppaketjujen laatumielikuvan vahvistaminen – painopisteet tuoreudessa, kotimaisuudessa ja palvelussa
- Investoinnit lähikauppaverkoston
- Jokaisen K-ruokakaupan räätälöinti paikallisten asiakastarpeiden mukaisesti

### Mitä teemme

- Kauppakonseptien ja lähikauppaverkoston uudistaminen sekä uusien kauppojen avaaminen
- Ruokakesko on sopinut ostavansa Suomen Lähikauppa Oy:n osakekannan; yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla
- Uuden liikenneasemakonseptin toteuttaminen
- Helsingin Myllypurossa avautui testikauppa, jonka tavoitteena on kehittää kokonaan uudenlainen päivittäistavarakaupan konsepti Suomeen
- Uusia kumppaneita K-ruokakauppojen yhteyteen, kuten Starbucks, Posti, DHL ja K-rauta Express

### Laatu- ja hintamielikuvan parantaminen

- Jokainen asiakas saa K-ruokakaupasta edullisen ostoskorin jokaisella ostokerralla
- Laatu- ja palvelutason parantaminen
- Asiakasdialogin vahvistaminen
- Asiakastyytyväisyyden parantaminen

- Sekä että -ajattelu: tarjoamme asiakkaillemme sekä edullista että laadukasta ruokaa
- Kasvatamme omien merkkien valikoimaa edelleen
- Houkuttelevat tarjoukset
- Toiminnan kehittäminen asiakaspalautteiden pohjalta

### K-ruokakauppojen digitaalisten palvelujen lisääminen

- Asiakkaalle merkitykselliset mobiilipalvelut ja yksilöllinen markkinointi
- Ruoan verkkokaupan kasvattaminen ja uusien ratkaisujen tuominen asiakkaan ulottuville

- K-ruoka-mobiilisovelluksen lanseeraus
- Asiakkaiden palkitseminen
- Ostohistoriaan perustuvat henkilökohtaiset tarjoukset
- Tilaa ja nouda -palvelut laajentuvat edelleen joka puolella Suomea

### **Kauppasmallin uudistaminen**

- Varmistetaan, että kauppiasyrittäjyys on jatkossakin kannattavaa ja kiinnostavaa

- Kauppakohtaiset liikeideat vastaavat paikalliseen asiakaskysyntään
- Kauppiaille jatkossa mahdollisuus useampaan kauppaan

### **Kespron liiketoiminnan kasvattaminen**

- Kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen
- Markkina-aseman vahvistaminen edelleen

- Tiivis yhteistyö K-ruokakauppojen kanssa
- Uudet kumppanuudet ja kansainvälinen yhteistyö

### **Venäjän toiminnan kasvattaminen**

- Suomen lisäksi kasvua Venäjän markkinoilta

- Kasvu ja kannattavuuden parantaminen Pietarin alueella
- Hyvien kokemustemme pohjalta Venäjä-strategian toteuttaminen jatkuu
- Jokaista uutta investointia harkitaan tarkkaan

## **SIDOSRYHMÄPUHEENVUORO: KULUTTAJAT HALUAVAT KOTIMAISTA RUOKAA**

Ruoka kiinnostaa kuluttajia. Tutkimusten mukaan suomalaisten kuluttajien luottamus kotimaiseen ruokaan on vahva. Tämä luottamus ei ole syntynyt aiheetta eikä ilman työtä.



Suomessa on noin 50 000 aktiivimaatilaa. Suomalaisen ruoantuotannon tavoitteena on tuottaa laadukasta ja maukasta ruokaa. Eläin- ja kasviterveysten kannalta suotuisten pohjoisten olosuhteiden lisäksi viljelijät investoivat vuosittain miljoonia euroja esimerkiksi salmonellavapauden säilyttämiseksi ja eläinten hyvinvoinnin parantamiseksi. Ympäristövaatimusten ja eläinten hyvinvoinnin osalta suomalaiset ruoantuotantovaatimukset ovat maailmanlaajuisessa vertailussa



hyvin tiukat. Näiden vaatimusten noudattaminen on osa tuottajien yritys vastuuta, mutta se ei toteudu ilman kustannuksia.

Viime vuosina maatalouden kannattavuus on ollut surkea. Jotta suomalainen kuluttaja saisi jatkossakin kotimaista ruokaa, maatalouden kannattavuutta on pystyttävä parantamaan. Viljelijät yrittäjinä omilla tiloillaan ovat tässä avaintoimijoita.

Kaupalla on vahva rooli elintarvikeketjussa ja se vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen. Sillä on myös oma vastuunsa suomalaisen elintarvikeketjun tulevaisuudesta. Pelkkä halpojen hintojen tavoittelu johtaa huonoon lopputulokseen myös kuluttajien kannalta.

Kesko on näyttänyt hyvää esimerkkiä nostamalla ruoan laatua ja kotimaisuuden merkitystä ruokakeskusteluun ja toteuttamalla muun muassa yhdessä tuottajien kanssa Tuottajalle kiitos -kampanjan, jossa kuluttajilla oli mahdollisuus suoraan tukea suomalaisia tuottajia.

*Antti Sahi, toiminnanjohtaja, MTK ry*

## Päivittäistavarakauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2015	2014	2015	2014
K-citymarket, elintarvike	81	81	1 505	1 505
K-citymarket, käyttötavara	81	82*	575	581
K-supermarket	219	218	1 716	1 725
K-market (sis. liikenneasemat)	476	444	1 189	1 216
K-ruoka, Venäjä	9	5	106	103
Muut*	108	164	122	161
<b>Päivittäistavarakauppa, vähittäismyynti</b>			<b>5 214</b>	<b>5 292</b>
Kespro			779	780
<b>Päivittäistavarakauppa yhteensä</b>	<b>893</b>	<b>913</b>	<b>5 993</b>	<b>6 072</b>

\* Sisältää verkkokaupan

Päivittäistavarakaupan avainluvut		2015	2014
Liikevaihto	Milj. €	4 673	4 754
Liikevoitto	Milj. €	249,4	216,2
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	Milj. €	177,5	223,2
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta	%	3,8	4,7
Investoinnit	Milj. €	129	98
Sidottu pääoma	Milj. €	871	1 007
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	%	20,4	22,2
Henkilökunta keskimäärin		6 420	6 176

Kiinteistöt		2015	2014
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	639	880
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	410	586
Vuokraohteet, vuokravastuu	Milj. €	1 906	1 503
Vuokraohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	1 405	1 279

## RAUTA- JA ERIKOISKAUPPA

*Rauta- ja erikoiskaupan toimiala tarjoaa asiakkailleen rauta- ja sisustuskaupan, maatalous- ja konekaupan ja vapaa-ajan kaupan tuotteiden valikoimat sekä hyvin saavutettavan kauppaverkoston, verkkokaupat ja sähköiset palvelut.*

Rauta- ja erikoiskaupalla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstömäärä vuoden 2015 lopussa oli 12 270.

Rauta- ja sisustuskaupassa Kesko on Suomen markkinajohtaja ja Euroopan viidenneksi suurin alan toimija.

Rauta- ja sisustuskaupan ketjut ovat K-rauta, Rautia, Bygghälsan, Senukai, OMA, Asko ja Sotka. Rautakesko Yrityspalvelu palvelee rautakaupan suuria yritysasiakkaita. K-ryhmän rauta- ja sisustuskaupan myynnistä yritysmyynnin osuus on jo yli 40 %.

Tammikuussa 2016 Kesko julkisti ostavansa LVI- ja sähkötuotteiden kauppaan erikoistuneen Onnisen ja vahvistavansa näin asemaansa rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Euroopassa. Yrityskaupan toteutuminen vaatii kilpailuviranomaisten hyväksynnän.

Syksyllä 2015 avattiin ensimmäiset K-rauta Express-myyvälätkä Helsingissä ja Espoossa. Uusi myymäläkonsepti tuo rautakauppapalvelut kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin. Työkalujen lisäksi kodin sisustamisen tuotteisiin, kuten maaleihin ja pintamateriaaleihin, painottuva valikoima palvelee erityisesti kaupunkilaisten

kotiremonttitarpeita. K-rauta Expressiin voi helposti tilata tuotteita myös koko K-raudan laajasta tilaustuotevalikoimasta.

Rautakesko Yrityspalvelu uudisti verkkopalveluitaan ja avasi erityisesti yritysasiakkaita palvelevan Dekostudion Helsingin Bulevardille marraskuussa 2015.

Omat merkit Cello, PROF, FXA ja Fiorin tarjoavat rauta- ja sisustuskaupan asiakkaille luotettavia ja edullisia tuotteita. Kotiin ja puutarhaan tuotteita tarjoava Cello uudisti brändi-ilmeensä syksyllä 2015. Uusi Cello on aikaisempaa eloisampi, tunteikkaampi ja inspiroivampi.

Maatalous- ja konekauppa käsittää K-maatalouden ja Konekeskon toiminnot. Vuonna 2015 yhdistimme maatalous- ja konekaupan toiminnot yhteen yksikköön asiakaskokemuksen parantamiseksi Suomessa ja synergian hyödyntämiseksi asiakastyössä. Konekeskolla on toimintaa Suomen lisäksi myös Baltian maissa.

Vapaa-ajan kaupan ketjut ovat Intersport, Budget Sport ja Kookenkä. Intersport Finland Oy on Intersport- ja Budget Sport -ketjuillaan Suomessa urheilukaupan markkinajohtaja ja on tuomassa kansainvälistä The Athlete's Foot -ketjua Suomeen.

Kattavan kauppapaikkaverkoston lisäksi asiakkaille on tarjolla monikanavaisia sähköisiä palveluita ja useita verkkokauppoja. Vapaa-ajan kaupassa asiakkaita palvelevat Intersport.fi, Budgetsport.fi ja Kookenka.fi. Kaikissa Suomen K-raudoissa ja Rautioissa sekä Ruotsin, Viron ja Latvian K-

raudoissa toimii Tilaa verkosta, nouda kaupasta - verkkokauppa. Asiointia helpottavat sähköiset palvelut kuten erilaiset kodin remontoinnin suunnitteluohjelmat, menekkilaskurit ja mobiiliapplikaatiot.

## **K TOIMINNASSA: K-RAUTA EXPRESS TUO RAUTAKAUPPALVELUT SUURTEN ASIAKASVIRTOJEN ÄÄRELLE**

K-rauta Express -konseptin taustalla on asiakaskäyttäytymisen muutos, jonka tekijöitä ovat muun muassa kaupungistuminen ja perheeseen pienentyminen, verkkokaupan lisääntyminen, väestön ikääntyminen ja yksityisautoilun väheneminen tietyissä asiakasryhmissä.



Rauta- ja sisustuskaupan strategiatyön tuloksena luotiin uusi K-rauta Express -kauppakonsepti, joka tuo rautakauppalvelut suurten asiakasvirtojen ääreen kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin.

K-rauta Expressin tuote- ja palveluvalikoimalla esimerkiksi kerrostalohuoneiston remontin voi käydä suunnittelemassa ja

tilaamassa yhdellä käynnillä. Valikoiman painopiste on kodin sisustamisen tuotteissa, maaleissa ja työkaluissa.

Express-myymlöissä on verkkokaupan noutopisteet ja suunnittelupalveluita varten omat tilat ja toimintamalli.

– K-rauta Express -konseptin ideana on tarjota kaupunkilaisasiakkaille entistäkin helpompaa ja nopeampaa asiointia. Ostokset voi tehdä vaikka työmatkan yhteydessä ilman autoa tai tuotteet tilata verkkokaupasta mukaan otettavaksi. Teemme kaikkemme, jotta kaupassa olisi kiva käydä, K-raudan ketjujohtaja **Virpi Viinikainen** sanoo.

K-rauta Express -myymälä toimii aina suuremman K-rauta-kauppiaan satelliittimyymälänä. Näin kooltaan pieni myymälä voi tukeutua suuremman K-raudan valikoimiin, logistiikkaan ja muuhun toimintaan.

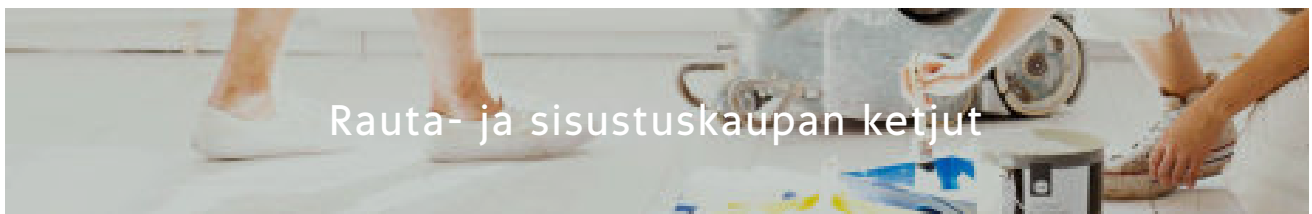
Ensimmäinen K-rauta Express avattiin elokuussa 2015 Helsingin ydinkeskustassa kauppakeskus Forumissa ja toinen marraskuussa Espoon kauppakeskus Sellossa. Konseptia testataan näissä myymälöissä ja saatujen kokemusten perusteella kehitetään konseptia ja tehdään päätös sen levittämisestä. Kehittämisen pohjana ovat laajat asiakastutkimukset.

Lue lisää [K-rauta Expressistä](#).



## Rauta- ja erikoiskaupan kilpailuedut

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



## Rauta- ja sisustuskaupan ketjut

### K-rauta

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

### Rautia

Rautia palvelee erityisesti rakentajia, remontoijia ja rakennusalan ammattilaisia Suomen laajimmalla rautakauppaverkostolla. Kaikissa Rautia-kaupoissa toimii kauppiasyrittäjä.

### Byggmakker

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

### Senukai

Senukain kaupat tarjoavat Liettuassa asiakkailleen laajat non-food-tuotteiden valikoimat painottuen erityisesti rakentamiseen ja asumiseen liittyviin tuotteisiin.

### OMA

OMA on Valko-Venäjän suurin rautakauppaketju.

### Rautakesko Yrityspalvelu

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

### Asko

Asko on suomalainen huonekalukaupan ja kodinsisustamisen tunnetuin ja luotetuin

tuotemerkki. Askossa on laatu- ja tietoiselle kodin sisustajalle kilpailukykyinen mallisto sekä alan aktiivisin ja luotettavin palvelu. Askolla on kauppoja Suomessa ja Virossa sekä Virossa myös verkkokauppa.

#### Sotka

Edullisen ja kattavan tuotevalikoimansa lisäksi Sotka tunnetaan helppoa asiointia arvostavan asiakkaan huonekalujen ostopaikkana. Sotkalla on Suomessa ja Virossa kauppoja ja verkkokauppa.



## Maatalous- ja konekaupan ketjut

#### K-maatalous

Suomessa maatalousasiakkaita palvelee kattava K-maatalous-kauppojen kauppaverkosto. K-maatalous-kauppioiden asiakkaita ovat maatalousyrittäjät, koneurakoitsijat sekä hevosalan ammattilaiset ja harrastajat. Useat K-maatalous-kaupat toimivat Rautia-kaupan yhteydessä.

#### Konekesko

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



## Vapaa-ajan kaupan ketjut

#### Intersport, Intersport.fi

Intersport-ketjun kaupoista ja verkkokaupasta asiakas saa tarvitsemansa tuotteet ja välineet urheiluun, kuntoiluun ja vapaa-aikaan.

#### Budget Sport, Budgetsport.fi

Budget Sport -kaupat tarjoavat urheilukaupan tuotteita liikuntaan, ulkoiluun ja vapaa-aikaan

helposti ja edullisesti. Asiakkaita palvelee myös monipuolinen Budgetsport.fi-verkkokauppa.

#### Kookenkä, Kookenka.fi

Kookenkä on Suomen suurin koko perheen kenkäkauppaketju. Kookengällä on myös verkkokauppa.





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

Rauta- ja sisustuskaupan koko toimialueella markkinat ovat noin 23 mrd. euroa\*

Suomi 3,1 mrd. euroa (-2,9 %), (RaSi ry)

Ruotsi 4,3 mrd. euroa (12,3 %), (HUI)

Norja 4,0 mrd. euroa (5,5 %), (Virke)

Viro 0,4 mrd. euroa (7,0 %)\*

Latvia 0,4 mrd. euroa (4,0 %)\*

Liettua 0,5 mrd. euroa (2,0 %)\*

Venäjä 9,2 mrd. euroa (-6,0 %), (PMR)

Valko-Venäjä 1,4 mrd. euroa (14,4 %)\*

Kodin sisustaminen ja huonekalukauppa noin 1,5 mrd. euroa (-0,6 %) (Tilastokeskus)

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

Maatalouskaupan markkinat ovat noin 2 mrd. euroa ja ne laskivat edellisestä vuodesta.

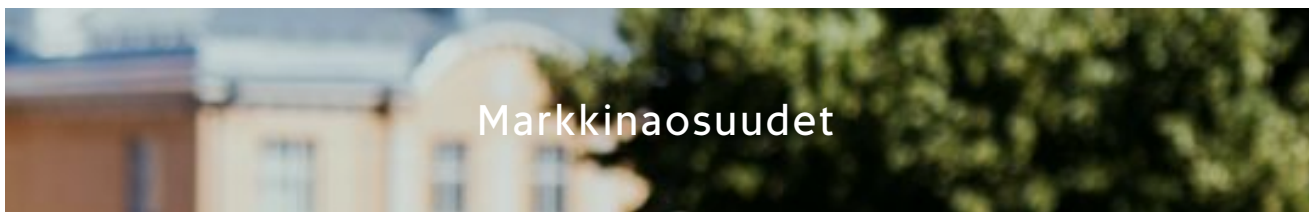
Konekeskon tuotealueiden kokonaismarkkinat ovat Suomessa noin 1,0 mrd. euroa ja ne laskivat edellisestä vuodesta. Baltiassa Konekeskon tuotealueiden kokonaismarkkinat ovat noin 0,5 mrd. euroa ja ne kasvoivat edellisestä vuodesta.\*

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

Urheilukauppa noin 0,8 mrd. euroa (6,6 %), (Tilastokeskus)

Jalkinekauppa noin 0,3 mrd. euroa (-4,0 %), (TMA ja Keskon oma arvio)

\* Keskon oma arvio



### Rautakauppa

Suomi 40 % (RaSi ry). Pääkilpailijat: STARK, Kodin Terra, S-rauta ja Bauhaus

Ruotsi 5 % (HUI ja Keskon oma arvio).

Pääkilpailijat: Bauhaus, Byggmax, Beijer Bygg, Woody Bygghandel ja XL Bygg

Norja 17 % (Virke ja Keskon oma arvio).

Pääkilpailijat: Monter/Optimera, Maxbo, Coop ja XL Bygg

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

Latvia 12 %\*. Pääkilpailijat: Depo DIY ja Kursi

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

Luoteis- ja Keski-Venäjä 7 %\* (Pietari ja Moskova).

Pääkilpailijat: Leroy Merlin, OBI, Castorama, Maxidom ja STD Petrovich

Valko-Venäjä 10 %\*. Pääkilpailijat: Novoselkin ja Materik

### Huonekalukauppa

Asko ja Sotka

Suomi 23 %\*

Kilpailijat: huonekaluliikkeet

### Maatalouskauppa

Suomi 27 %\*

Pääkilpailijat: DLA (Hankkija Oy), Turun Konekeskus/Konefarmi ja Raisioagro

### Konekauppa

Suomi (lähde: Trafi)

Perämoottorit\*\* 45 % (Yamaha)

Veneet\*\* 21 % (Yamarin, Suvi)

Moottoripyörät\*\* 21 % (Yamaha)

Traktorit\*\* 9 % (Massey Ferguson)

Kevyet < 750 kg tavarakuljetusperävaunut 15 %  
(Muuli)

\*\* rekisteröitävät

Baltia 20 % (Keskon oma arvio)

### Urheilukauppa

Intersport, Budget Sport ja Kesport

Suomi 31 % (Tilastokeskus ja Keskon oma arvio)

Kilpailijat: Sportia, Top Sport, Stadium, XXL Sport & Outdoor, tavaratalot ja hypermarketit sekä muut urheilun erikoisliikkeet

### Kenkäkauppa

Kookenkä ja Kenkäexpertti

Suomi 10 %\*

Kilpailijat: muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilukaupat ja verkkokaupat

\* Keskon oma arvio

## **K TOIMINNASSA: DEKOSTUDIO ESITTELEE TUOTTEITA SISUSTAMISEN JA KALUSTAMISEN AMMATTILAISILLE**

Dekostudio on uusi sisustamisen ja kalustamisen ammattilaisten kohtaamispaikka.



Keskon rauta- ja sisustuskauppa avasi marraskuussa 2015 suunnittelijoille ja arkkitehdeille suunnatun kohtaamispaikan Helsingissä osoitteessa Bulevardi 46. Dekostudiossa esitellään Keskon rauta- ja sisustuskaupan sisustamisen ja kalustamisen tuotteita.

Dekostudio on tarkoitettu tukemaan Rautakesko Yrityspalvelun, Keskon rauta- ja sisustukaupan omien merkkien sekä K-rauta- ja Rautia-kauppojen yritysasiakasmyyntiä. Miljöö on suunnittelijoille houkutteleva ja tilat soveltuvat niin suunnittelutyöhön kuin koulutustilaisuuksiinkin.

– Dekostudio on kohtaamispaikka, jossa pääsemme tuomaan esiin valikoimaamme ja vaikuttamaan yritysasiakkaan rakennusprojektin materiaalivalintoihin jo alkuvaiheessa. Urbaani näyttelytila tuo sisustustuotteet suunnittelijoiden äärelle hyvien kulkuyhteyksien varrelle, rauta- ja sisustukaupan yrityksille myynnistä vastaava johtaja **Mikko Pasanen** sanoo.

Bulevardin Dekostudio rakentuu ilmeeltään rautakauppamiljööstä poikkeavaksi tilaksi, jossa ytimen muodostavat Keskon rauta- ja sisustukaupan oma maahantuonti ja valittujen yhteistyökumppanien tuotteet. Tilat soveltuvat tuote-esittelyjen lisäksi neuvottelu- ja suunnittelutyöskentelyyn sekä koulutustilaisuuksiin.

Kesko avasi vastaavanlaisen tilan Viron Tallinnassa helmikuussa 2016.

Lue lisää [Rautakesko Yrityspalvelusta](#).



## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

- Kasvu Euroopassa rauta- ja sisustuskaupan kolmen suurimman toimijan joukkoon

### Mitä teemme

- Kesko on julkistanut ostavansa LVI- ja sähkötuotekauppaan erikoistuneen Onnisen. Onninen toimii maantieteellisesti Keskon kanssa samoilla alueilla Pohjois-Euroopassa ja Itämeren alueella ja luo erinomaisen perustan Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvulle Suomessa ja muualla Euroopassa. Kauppa vaatii kilpailuviranomaisten hyväksynnän.
- Baltian toiminnot keskitetään Liettuassa toimivaan tytäryhtiöön Senukaihin. Järjestely mahdollistaa Baltian ja Valko-Venäjän liiketoimintojen johtamisen yhtenä kokonaisuutena ja antaa paremmat mahdollisuudet kannattavan kasvun nopeuttamiseen. Järjestely vaatii kilpailuviranomaisten hyväksynnän.

- Suomessa vahvistamme markkina-asemaamme ja kannattavuutta

- Yritysassiakkaiden entistä parempi palvelu
- Kehitämme digitaalisia palveluitamme
- K-rauta Express -konsepti
- Tilaa verkosta ja nouda kaupasta -palvelu jo kaikissa K-raudoissa ja Rautioissa

- Ruotsissa ja Norjassa jatkamme kannattavuuden parantamista ja haemme kannattavaa kasvua

- Tilaa verkosta ja nouda kaupasta -palvelu jo kaikissa 20 K-raudassa Ruotsissa
- Norjassa lähes kaikki kaupat toimivat kauppiasmallilla

- Venäjällä jatketaan maltillisesti kannattavaa kasvua Pietarin ja Moskovan alueella

- Kannattava kasvu Pietarissa ja Moskovassa
- Verkkokaupan ja asiakasryhmäkohtaisten palveluiden käyttöönotto
- Panostukset aktiiviseen yritysasiakas- ja projektimyyntiin

- Tarjoamme yritys- ja projektiasiakkaille entistä laajempia palveluita

- Uudistimme Yrityspalvelun verkkopalveluita
- Avasimme Dekostudion palvelemaan yritysasiakkaita
- Onnisen hankinta vahvistaa erityisesti yritysmyyntiä. Yrityskauppa vaatii viranomaisten hyväksynnän

- Jatkamme Askon ja Sotkan kannattavuuden parantamista

- Panostamme digitaalisuuteen ja sähköisten palvelujen kehittämiseen. Sotkan verkkokauppa avattiin vuonna 2015 ja Askon verkkokauppa avataan vuonna 2016
- Rakennamme rauta- ja huonekalukaupan yhteistyöstä kilpailuetua Askolle, Sotkalle, K-raudalle ja Rautialle
- Myynti kasvoi vuonna 2015 ja kustannukset laskivat yli 3 %. Jatkamme tehostustoimia myös vuonna 2016.

- Parannamme maatalous- ja konekaupan tehokkuutta

- Kannattavuus vahvistui vuonna 2015; jatketaan toimia hyvän kehityksen varmistamiseksi
- Yhdistimme maatalous- ja konekaupan toiminnot yhteen yksikköön asiakaskokemuksen parantamiseksi Suomessa ja synergian hyödyntämiseksi asiakastyössä
- Haemme tehokkuutta konekaupassa toimimalla yhteistyössä Suomen, Viron, Latvian ja Liettuan alueella samojen valittujen päämiehiensä kanssa

- Vahvistamme urheilu- ja kenkäkaupan kilpailukykyä

- The Athlete's Foot -ketju tulee Suomeen

## Rauta- ja erikoiskauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2015	2014	2015	2014
K-rauta*	45	42	567	560
Rautia*	93	96	427	443
Rautakesko Yrityspalvelu			192	187
Asko	34	36	94	91
Sotka	53	50	94	97
Intersport*	60	62	194	195
Budget Sport*	11	12	46	41
Kookenkä*	38	44	32	35
K-maatalous**	80	81	437	463
Konekesko, Suomi	1	1	154	150
Muut***	75	80	76	97
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>490</b>	<b>504</b>	<b>2 313</b>	<b>2 359</b>
K-rauta, Ruotsi	20	20	209	197
Byggmakker, Norja	88	82	664	671
<b>Muut Pohjoismaat yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>102</b>	<b>873</b>	<b>868</b>

Senukai, Liettua	20	19	328	317
Asko ja Sotka, Viro*	10	10	9	9
K-rauta, Viro	8	8	87	78
K-rauta, Latvia	8	8	52	53
Konekesko, Viro			40	35
Konekesko, Latvia			38	41
Konekesko, Liettua			38	24
<b>Konekesko, Baltia yhteensä</b>			<b>116</b>	<b>101</b>
<b>Baltia yhteensä</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>592</b>	<b>558</b>
K-rauta, Venäjä	13	13	192	250
Intersport, Venäjä	18	19	12	15
OMA, Valko-Venäjä	12	11	116	125
<b>Venäjä ja Valko-Venäjä yhteensä</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>320</b>	<b>390</b>
<b>Rauta- ja erikoiskauppa ulkomaat yhteensä</b>	<b>197</b>	<b>190</b>	<b>1 785</b>	<b>1 815</b>
<b>Rauta- ja erikoiskauppa yhteensä</b>	<b>687</b>	<b>694</b>	<b>4 098</b>	<b>4 174</b>

\* Sisältää verkkokaupan

\*\* Vuonna 2015 Rautioista 45 oli samalla K-maatalouskauppoja. Vuonna 2014 Rautioista 46 oli samalla K-maatalouskauppoja

\*\*\* Lukuihin sisältyy 30 (30) rautakauppaa, 16 (16) Kenkäexpertti-liikettä, 25 (29) Kesport-liikettä ja 4 (5) Musta Pörssiä.



Rauta- ja erikoiskaupan avainluvut		2015	2014
Liikevaihto	Milj. €	3 250	3 568
Liikevoitto	Milj. €	-57,2	-52,0
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	Milj. €	63,6	0,4
Liikevoitto liikevaihdosta ilman kertaluonteisia eriä	%	2,0	0,0
Investoinnit	Milj. €	55	72
Sidottu pääoma	Milj. €	823	941
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	%	7,7	0,0
Henkilökunta keskimäärin		11 269	12 524
Kiinteistöt		2015	2014
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	357	441
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	404	474
Vuokraohteet, vuokravastuu	Milj. €	672	754
Vuokraohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	1 014	1 168

## AUTOKAUPPA

### *VV-Auto on Volkswagen-konsernin valmistamien autojen maahantuontiin, vähittäiskauppaan ja jälkimarkkinointiin erikoistunut autoalan yritys.*

VV-Auto on Volkswagen-, Audi- ja SEAT-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuoja ja markkinoija Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa. VV-Auto toimii myös merkittävänä autojen vähittäiskauppiana ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa liikkeissään pääkaupunkiseudulla ja Turussa. VV-Auton henkilö- ja hyötyautoasiakkaita palvelee kattavan jälleenmyynti- ja huoltoverkoston kautta koko Suomessa. VV-Auton henkilöstömäärä vuoden 2015 lopussa oli 783.

Vuoden 2015 aikana Volkswagen-, Audi- ja SEAT-mallistot uusiutuivat ja laajentuivat. Uusina malleina markkinoille tulivat muun muassa Volkswagenin Touran, Passat GTE ja Alltrack sekä Golf Alltrack, GTD Variant ja R Variant, Audin Q7 ja A4 sekä SEATin Leon ST Cupra -farmari. Volkswagen-hyötyautojen vuoden uutuuksia olivat Caddy ja kuudennen sukupolven Transporter.

Volkswagen rikkoi omia ennätyksiään olemalla vuonna 2015 jo viidennen kerran peräkkäin Suomen ostetuin henkilöauto- ja pakettiautomerkki. Audi ylsi jo 12:ntena vuonna

peräkkäin saksalaisten premium-autojen eniten rekisteröidyksi merkiksi Suomessa.

Syyskuussa 2015 Kalifornian ilmanlaadun komissio (CARB) ja ympäristönsuojeluvirasto (EPA) löysivät Volkswagen-konsernin tyypin EA 189 -dieselmootorilla varustetuista autoista typen oksideja (NOx) säätelevän moottoriohjelmiston. Kyseessä olevien autojen korjaustoimenpiteet Euroopassa vahvistettiin joulukuussa, ja Saksan viranomainen (KBA) on ne hyväksynyt. Takaisinkutsukampanja alkaa Suomessa vuoden 2016 aikana. Lue lisää [GRI-raportista](#).

Konekeskon MAN-liiketoimintayksikön toiminnot siirtyivät 1.1.2016 alkaen VV-Auto Group Oy:lle. MAN Truck & Bus Center liitettiin osaksi VV-Autotalot Oy:tä. MAN Truck & Bus Centerillä on myyntipisteet Espoossa, Kouvolassa, Kuopiossa, Seinäjoella, Kokkolassa, Oulussa ja Rovaniemellä. Turun ja Porin sekä Tampereen markkina-alueilla VV-Auto Groupin MAN-jälleenmyyjänä toimii Suvanto Trucks Oy. Jälkimarkkinointipalveluista vastaa jatkossakin olemassa oleva MAN-merkkihuoltoverkosto.

## **K TOIMINNASSA: VV-AUTO ON KUNNIAHIMOINEN JA INNOVATIIVINEN BRÄNDITALO**

VV-Autolla on 1,1 miljoonaa asiakkuutta Suomessa. Yhteistyö yhden maailman suurimman autokonsernin kanssa takaa monipuoliset ja globaalit kehittymismahdollisuudet. Edustamiamme brändejä ovat Audi, SEAT, Volkswagen, Volkswagen-hyötyautot ja MAN. Huippubrändit vaativat rinnalleen huipputekijät.

Tutustu yhteen ammattilaisistamme ja [katso video](#). Lisää ammattilaisia löydät osoitteesta [www.vv-auto.fi/rekrytointi](http://www.vv-auto.fi/rekrytointi).





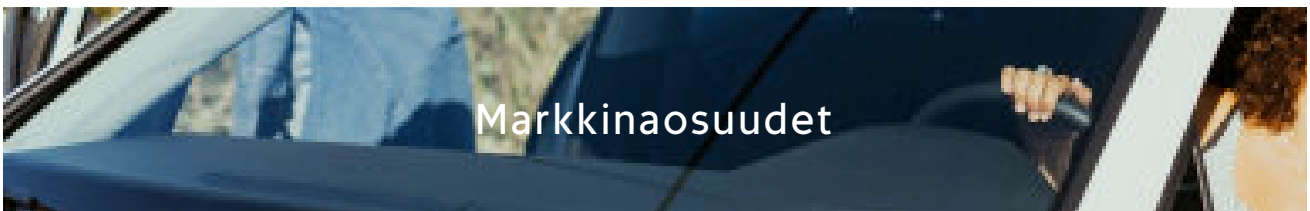
## Autokaupan kilpailuedut

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



## Markkinat

- Vuonna 2015 Suomessa ensirekisteröitiin 108 812 henkilöautoa ja 11 431 pakettiautoa. Henkilöautomarkkinat kasvoivat edellisestä vuodesta 2,4 % ja pakettiautomarkkinat 7,6 %.
- Volkswagen oli sekä henkilö- että pakettiautojen rekisteröintitilastoissa eniten rekisteröity automerkki. VV-Auton maahantuomien autojen rekisteröinnit olivat yhteensä 22 814 autoa.



## Markkinaosuudet

### Autokauppa, Suomi

- VV-Auton markkinaosuus 19,0 % (Volkswagen-, Audi- ja SEAT-henkilöautot sekä Volkswagen-hyötyautot yhteensä)
- Volkswagen-henkilöautot 11,9 %
- Audi 5,0 %
- SEAT 1,6 %
- Volkswagen-hyötyautot 25,0 %

**Tiesitkö, että**

- Uusi Audi A4 ja uusi Volkswagen Touran ovat luokkansa turvallisimpia autoja. Euro NCAP -konsortio palkitsi molemmat mallit parhaalla viiden tähden tuloksella aikuis- ja lapsimatkustajien turvallisuudesta sekä jalankulkijaturvallisuudesta ja turvallisuutta lisäävistä kuljettajaa avustavista innovatiivista järjestelmistä.
- SEAT Leon ST Cupra teki uuden ennätyksen selvittämällä Nürburgringin kuuluisan Nordschleifen-moottoriradan aikaan 7:58.12 min. Kierrosaika on kaikkien aikojen nopein farmariautolla ajettu aika.
- Uusi kuudennen sukupolven Volkswagen Transporter äänestettiin kansainvälisen Van of the Year 2016 -kilpailun voittajaksi. Tuomaristo koostui hyötyautoihin erikoistuneista toimittajista, jotka edustivat 24 Euroopan maata.
- Suomen vuoden 2015 ekoautoksi valittiin SEAT Mii Ecofuel, ja Volkswagen Caddy Maxi TGI saavutti korkeimmat ympäristö- ja yhteispisteet. Volkswagen Group oli puolestaan vuoden ekoautovalmistaja, sillä se oli sekä määrällisesti että laadullisesti paras mukana olleista 12 autonvalmistajasta. Suomen vuoden ekoauton valinnasta vastasi vuonna 2015 ensimmäisen kerran tekniikan ja ympäristönsuojelun asiantuntijajärjestö Tekniikka elämää palvelemaan ry.



## Strategiset painopisteet

### Strateginen tavoite

- Pyrimme entistä tiiviimpään yhteistyöhön Volkswagen-konsernin kanssa
- Markkinajohtajuuden säilyttäminen Suomen henkilö- ja pakettiautokaupassa
- Myynnin kasvattaminen Baltiassa
- Kehitämme digitaalisia palveluitamme

### Mitä teemme

- Kehitetään uusia palvelumalleja yhdessä Volkswagen-konsernin kanssa
- Volkswagen-henkilö- ja -hyötyautojen, Audin ja SEATin markkinaosuuden kasvattaminen
- SEATin markkinaosuuden kasvattaminen Baltiassa
- Monikanavaisen myynnin ja asiakaspalvelun käynnistäminen

## Autokauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %), milj. €	
	2015	2014	2015	2014
VV-Auto, vähittäiskauppa	9	10	373	389
VV-Auto, maahantuonti			397	398
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>770</b>	<b>787</b>

Autokaupan avainluvut		2015	2014
Liikevaihto	Milj. €	748	766
Liikevoitto	Milj. €	26,1	28,9
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	Milj. €	26,1	28,9
Liikevoitto liikevaihdosta ilman kertaluonteisia eriä	%	3,5	3,8
Investoinnit	Milj. €	16	13
Sidottu pääoma	Milj. €	104	96
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	%	25,2	30,1
Henkilökunta keskimäärin		780	825

Kiinteistöt		2015	2014
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	60	57
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	47	47
Vuokrakohteet, vuokravastuu	Milj. €	9	11
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m <sup>2</sup>	20	20

## KAUPPAPAIKAT

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

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

### Strateginen kohde:

- Kesko haluaa omistaa
- Vuonna 2015 kohteista strategisia 64 %
- Liiketoiminnan kannalta merkittävä kohde, kuten vähittäiskaupan suuryksiköt tai suuryksiköiksi kehitettävissä olevat kohteet

### Peruskohde:

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin
- Vuonna 2015 kohteista peruskohteita 26 %

### Realisointikohde:

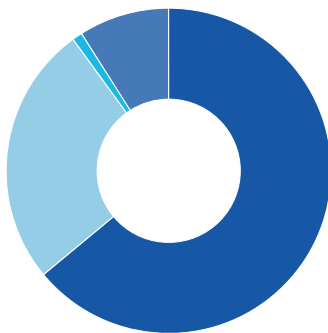
- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä

### Kehityskohde:

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa

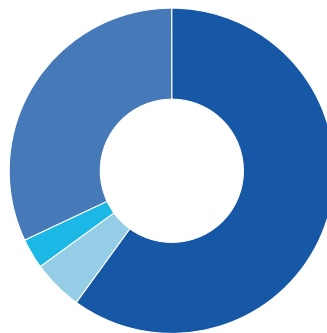
## KAUPPAPAIKAT LUKUINA

### Omistuskohteiden jakauma



- Strategiset kohteet **64 %**
- Peruskohteet **26 %**
- Realisointikohteet **1 %**
- Kehityskohteet **9 %**

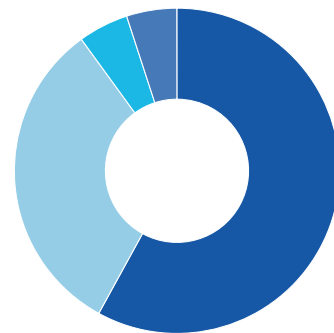
### Omistuskohteet alueittain\*



- Suomi **60 %**
- Muut Pohjoismaat **5 %**
- Baltia ja Valko-Venäjä **3 %**
- Venäjä **32 %**

\* Kirjanpitoarvo

### Omistuskohteet toimialoittain\*



- Päivittäistavarakauppa **58 %**
- Rauta- ja erikoiskauppa **32 %**
- Autokauppa **5 %**
- Muut **5 %**

\* Kirjanpitoarvo



### Investoinnit

Vuonna 2015 Keskon kauppapaikkainvestoinnit olivat 166,7 (142,7) milj. euroa.

Keskon kasvun kannalta keskeisiä investointikohteita ovat:

- Päivittäistavarakaupan investoinnit Suomen keskeisiin kasvukeskuksiin
- Tarkoin kohdistetut investoinnit päivittäistavarakaupan ja rautakaupan kauppapaikkoihin Venäjällä

Kesko investoi vain niihin tiloihin, joita tarvitaan sen omaan tai sitä tukevaan liiketoimintaan.

Vuoden 2015 lopussa merkittävimmät rakenteilla olevat kauppapaikat:

- K-citymarket-kauppakeskus Helsingin [Itäkeskukseen](#)
- K-citymarket Sastamalaan, uudet K-supermarketit Tampereelle, Espoon Niipperiin ja Niittykumpuun, Lappeenrantaan, Haapajärvelle sekä Helsingin Lauttasaareen, Töölöön ja Kalasatamaan
- Venäjällä on rakenteilla kaksi uutta ruokakauppaa Pietariin
- K-raudat Kokkolaan ja Lahteen sekä Senukai-kauppa Vilnaan

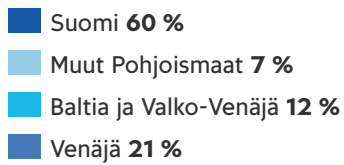
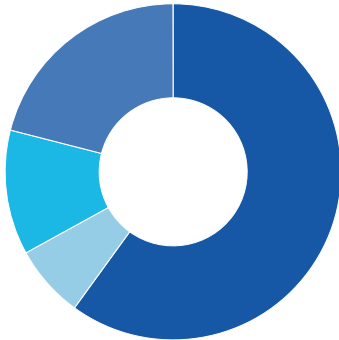
Kesko arvioi investointien olevan ilman yrityskauppoja noin 750 miljoonaa euroa vuosina 2015–2017. Keskon strategian mukaisesti lähivuosina lisätään merkittävästi investointeja K-supermarket- ja K-market-ketjuihin. Päivittäistavarakaupan markkinoilla testataan kokonaan [uutta kauppakonseptia](#).

### Keskon kiinteistöjärjestely

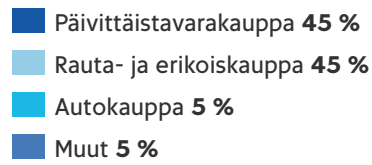
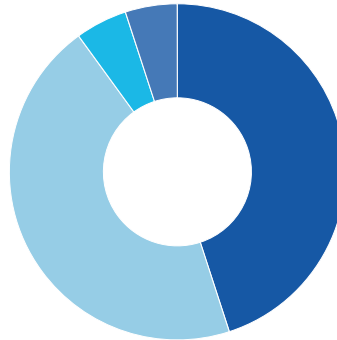
Kesko Oyj, AMF Pensionsförsäkring AB ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen perustivat kesäkuussa 2015 Ankkurikadun Kiinteistöt Oy -nimisen yhteisyrityksen. Yhteisyritys omistaa, hallinnoi ja kehittää pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja.

Ankkurikadun Kiinteistöt Oy:n omistukseen siirtyi 37 kauppapaikkaa vuoden 2015 aikana.

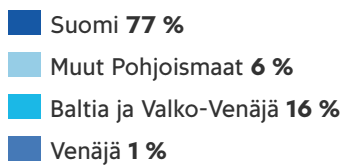
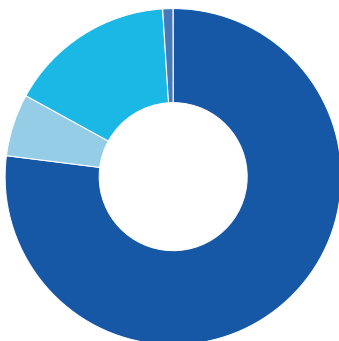
### Omistettut kauppapaikat alueittain, m<sup>2</sup>



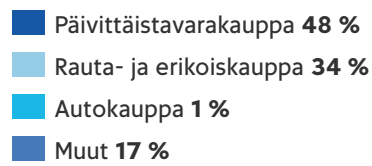
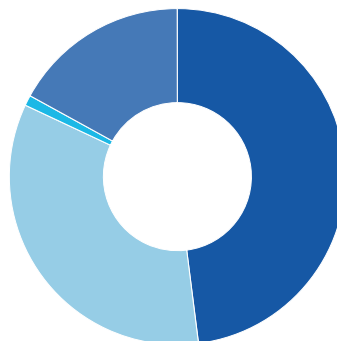
### Omistettut kauppapaikat toimialoittain, m<sup>2</sup>



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



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



## Omistetut kauppapaikat ja kiinteistöt

Kirjanpitoarvo alueittain, milj. €	2015	2014
Suomi	662	988
Muut Pohjoismaat	51	82
Baltia ja Valko-Venäjä	33	43
Venäjä	361	317
<b>Yhteensä</b>	<b>1 107</b>	<b>1 430</b>

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2015	2014
Suomi	540	770
Muut Pohjoismaat	66	117
Baltia ja Valko-Venäjä	109	113
Venäjä	191	164
<b>Yhteensä</b>	<b>906</b>	<b>1 164</b>

Kirjanpitoarvo toimialoittain, milj. €	2015	2014
Päivittäistavara-kauppa	639	880
Rauta- ja erikoiskauppa	357	441
Autokauppa	60	57
Muut	51	52
<b>Yhteensä</b>	<b>1 107</b>	<b>1 430</b>

Pinta-ala toimialoittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2015	2014
Päivittäistavara-kauppa	410	586
Rauta- ja erikoiskauppa	404	474
Autokauppa	47	47
Muut	45	57
<b>Yhteensä</b>	<b>906</b>	<b>1 164</b>

## Vuokratut kauppapaikat ja kiinteistöt

Pinta-ala alueittain, 1 000 m <sup>2</sup>	2015	2014
Suomi	2 274	2 328
Muut Pohjoismaat	180	146
Baltia ja Valko-Venäjä	470	459
Venäjä	27	25
<b>Yhteensä</b>	<b>2 951</b>	<b>2 958</b>

Vuokravastuut alueittain, milj. €	2015	2014
Suomi	2 348	2 038
Muut Pohjoismaat	48	42
Baltia ja Valko-Venäjä	185	175
Venäjä	13	20
<b>Yhteensä</b>	<b>2 594</b>	<b>2 276</b>

Vuokravastuut, milj. €	2015	2014
Yhden vuoden kuluessa	347	343
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 139	1 065
Yli viiden vuoden kuluessa	1 108	868
<b>Yhteensä</b>	<b>2 594</b>	<b>2 276</b>

### Uudet palvelut kauppapaikoissa

Uusien päivittäistavarakauppojen suunnittelussa otetaan huomioon verkkokaupan vaatimat tilat jo alusta lähtien. Tilaa ja nouda -toimintamallissa kauppaan rakennetaan erillinen säilytys- ja pakkaustila verkkokaupasta tilatuille tuotteille. Kaupan pihalta varataan verkkokaupan asiakkaille omat parkkipaikat. Ostosten maksu tapahtuu tuotteita noudettaessa auton luona.

K-ruokakaupat ovat kokeneita postipalvelujen tuottajia ja Postin palvelupisteitä on jo noin 170 K-ruokakaupassa. DHL Express ja K-ryhmä ovat aloittaneet yhteistyön, jossa ruoka- ja rautakauppoihin tulee 250–300 DHL:n palvelupistettä eri puolille Suomea.



### Energiatehokas rakentaminen ja kiinteistöjen ylläpito

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

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

Koska korkeasta vaatimustasosta halutaan kertoa myös muille, haetaan merkittävimmille

kauppapaikkahankkeille ulkopuolisen arvioijan tekemä kansainvälinen ympäristöluokitus.

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

Kesko on mukana kansallisessa energiatehokkuussopimuksessa, jossa olemme sitoutuneet tehostamaan energiankulutustamme erilaisin säästötoimin 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä. Se vastaa noin 3 200 omakotitalon vuotuista kulutusta.

Vuoden 2015 loppuun mennessä Kesko oli tehostanut energiankulutustaan 64 GWh:n verran ja saavuttanut tavoitteestaan 97 %.

Tähän kuuluvat:

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

Kaupoissa päästään huomattaviin energiansäästöihin näillä energiatehokkailla ratkaisuilla:

- Kylmäkalusteiden kannet ja ovet
- Lauhdelämmön talteenotto
- Hiilidioksidia käyttävät kylmälaitteet
- Säädetty ja kohdennettu valaistus
- Mainosvalojen LED-valot
- LED-valojen lisääntyvä käyttö myös sisätiloissa

## ENERGIARATKAISUJA K-KAUPPOISSA



## **K TOIMINNASSA: K-MYLLYPURO ON AIVAN UUDENLAINEN KAUPPA**

Helsingin Myllypurossa avattiin syksyllä 2015 täysin uudenlainen K-ruokakauppa. K-Myllypuro ei kuulu mihinkään nykyisistä K-ruokakaupan ketjuista, vaan kyseessä on K-ryhmän testikauppa.



Testikaupassa Kesko yhdessä kauppiasyrittäjän kanssa kokeilee rohkeasti erilaisia ruokakaupan konsepteja ja malleja. Testikaupassa myös asiakaslähtöisyys vieään aivan uudelle tasolle – asiakkaat päättävät, miten kauppa, sen valikoimat ja palvelut tulevaisuudessa kehittyvät.

K-Myllypuro on esimerkki K-ryhmän strategian toteutuksesta ja ennakkoluulottomasta kokeilukulttuurista. Ketteryys

mahdollistaa ideoiden testaamisen nopeasti käytännössä. Keskeistä uuden konseptin rakentamisessa on, että kauppa mukautuu alueen asiakkaiden toiveiden mukaisesti eli kaupasta räätälöidään asiakkaidensa näköinen ja se muuttuu koko ajan asiakkaita paremmin palvelevammaksi.

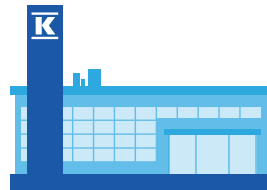
Testikauppaan haettiin vaikutteita ja kerättiin yhteen viimeaikaisempia kaupan trendejä maailmalta ja kotimaasta. Asiakkaat arvostavat tällä hetkellä erityisesti ruokakaupan läheisyyttä ja paikallisuutta, asioinnin helppoutta sekä tuoretuotteiden laajaa valikoimaa, ja nämä muodostavat myös testikaupan ytimen.

## ERILAISIA KAUPPOJA ERILAIISIIN ASIAKASTARPEISIIN



### PAIKALLINEN PALVELEVA LÄHIKAUPPA, ESIMERKIKSI K-MARKET

- K-marketeja yhteensä: 476
- Keskimääräinen kokonaismyyntiala: 380 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: 5 000



### LAAJAT VALIKOIMAT JA HYVÄN PALVELUN YHDISTÄVÄ KESKISUURI KAUPPA, ESIMERKIKSI K-SUPERMARKET

- K-supermarketeja yhteensä: 219
- Keskimääräinen kokonaismyyntiala: 1 250 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: 10 000



### KAUPAN SUURYKSIKKÖ, ESIMERKIKSI K-CITYMARKET TAI K-RAUTA

- K-citymarketeja yhteensä: 81
- K-rautoja yhteensä Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä: 93
- Keskimääräinen kokonaismyyntiala: K-citymarket 6 300 m<sup>2</sup>, K-rauta 5 800 – 9 100 m<sup>2</sup>
- Tuotteita myynnissä keskimäärin: K-citymarket päivittäistavara 18 000, K-rauta jopa 170 000



## **K TOIMINNASSA: ITÄKESKUSTA RAKENNETAAN YHDESSÄ**

Somepormestari, sadonkorjuujuhlat ja nuorten maalaama taideseinä ovat uusia tapoja, joilla paikalliset asukkaat otetaan mukaan rakentamaan Itä-Helsingin uutta keskusta.



Kesko rakentaa Helsingin Itäkeskukseen uutta kaupunkikeskusta. Keskuksen kantavia teemoja ovat ruoka, sosiaalinen elämä, helppo arki, vapaa-aika ja hyvinvointi.

Rakennusprojekti kestää useita vuosia. Ensimmäinen osa, johon tulee muun muassa uusi K-citymarket, valmistuu vuoden 2017

lopussa. Hankkeen toisen osan on arvioitu valmistuvan vuonna 2019.

Uusi kaupunkikeskus rakentuu keskelle tiivistä kaupunkirakennetta. Lähiseutujen asukkaat halutaan ottaa mukaan hankkeeseen jo sen rakennusvaiheessa. Osallistamisen tavoitteena on sekä pitää kiinnostusta yllä hanketta kohtaan että synnyttää alueen asukkaissa vahva side uuteen keskuksen jo ennen sen avausta.

Tärkein kanava yleisön tavoittamiseen on sosiaalinen media, jossa Itäkeskuksen somepormestari Anna kommentoi kuvin ja postauksin rakennushanketta. Tavoitteena on, että tieto hankkeesta leviää helposti ja viestinnän sävy pysyy läheisenä ja tuttavallisena.

Rakennusprojektin aikana järjestetään myös tapahtumia, jotka jollakin tavalla liittyvät uuden keskuksen kantaviin teemoihin. Syyskuussa järjestettiin sadonkorjuujuhlat, jossa Itäkeskuksen K-citymarketin pihalla oli asiakkailta mahdollisuus tutustua katuruokaan. Helsingin kuvataidekoulun itähelsinkiläiset nuoret puolestaan maalasivat nykyisen K-citymarketin väliaikaiseen sisäseinään ruokakollaasin.

#### Faktoja hankkeesta

- Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa vuokrattavaa tilaa 20 000 m<sup>2</sup>. Ensimmäiseen osaan tulee muun muassa uusi K-citymarket. Sen avaus on vuonna 2017. Koko kokonaisuudessa on vuokrattavaa tilaa 50 000 m<sup>2</sup>. Keskuksen toisen osan on arvioitu valmistuvan vuonna 2019.
- Ensimmäisen vaiheen investoinnin arvo on 100 miljoonaa euroa. Sen työllistämisaikutus on noin 250 henkilötyövuotta kahden vuoden ajan.
- Koko kokonaisuuden valmistuttua alue muodostaa yhdessä kauppakeskus Itiksen kanssa Pohjois-Euroopan suurimman kaupallisen keskittymän.



**GRI-RAPORTTI**

Kesko 2015



# VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN

## VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN PÄIVITTÄISESSÄ TOIMINNASSA

### Keskon yhteiskuntavastuutyö on jokapäiväistä tekemistä

Yhteiskuntavastuutyö perustuu Keskon arvoon, visioon ja missioon. Vastuullisuustyötä ohjaavat Keskon yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet, Vastuulliset toimintatapamme -ohjeisto ja Keskon ostotoiminnan periaatteet.

### Keskon vastuullisuuspolku



## ARVO

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme

## VISIO

Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa

## MISSIO

Luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle

### Vastuullisuuden yleiset toimintaperiaatteet

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

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

- YK:n ihmisoikeuksien julistus ja lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus
- ILO:n sopimus työelämän perusoikeuksista
- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille
- Kansainvälisen Kauppakamarin Kestävän kehityksen peruskirja ja lahjonnan ja korruption vastaiset ohjeet
- YK:n Global Compact -aloite
- Business Social Compliance Initiativen (BSCI) ostotoiminnan periaatteet

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

Raportointiperiaatteina Kesko noudattaa GRI (Global Reporting Initiative) G4 -ohjeistusta sekä IIRC:n (International Integrated Reporting Council) <IR> Framework -ohjeistusta.





WE SUPPORT

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

#### Vastuullisuuden organisointi Keskossa

Yhteiskuntavastuu kuuluu Keskossa jokapäiväiseen työhön. Käytännön toimenpiteet kuuluvat liiketoimintajohdon vastuulle. Raportointia sekä keskeisiä periaatteita käsitellään Keskon hallituksessa ja konsernijohtoryhmässä. Kehittämisestä, koordinoinnista ja raportoinnista vastaa konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö tukenaan ohjausryhmät.

Yhteiskuntavastuutoimintoa johtaa yhteiskuntavastuusta, viestinnästä ja sidosryhmäsuhteista sekä brändin ja markkinoinnin ohjauksesta ja kehityksestä vastaava johtaja, joka kuuluu Keskon konsernijohtoryhmään.

#### Yhteiskuntavastuun ohjausryhmä

vastuullisuusjohtaja (pj.), toimialaedustajat, konsernin edustajat

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

#### Ympäristötoimintojen ohjausryhmä

konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö (pj.), asiantuntijaedustajat toimialoilta

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

### Vastuullisen hankinnan ohjausryhmä

konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö (pj.),  
asiantuntijaedustajat toimialoilta

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

### Steering group for local responsibility in operating countries

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

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

### Toimialakohtaisten vastuullisuuden ohjausryhmien

tehtävänä on konsernitaseisten ohjausryhmien  
asettamien tavoitteiden perusteella:

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

### HR-johtoryhmä

johtaja, henkilöstö (pj.), toimialaedustajat,  
konsernin edustajat

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

## YHTEISKUNTAVASTUUN OHJAUS KESKOSSA





## VASTUULLISUUSOHJELMA

*Suurimpia edistysaskelia vastuullisuusohjelmassa vuoden 2015 aikana ovat Tuottajalle kiitos -toimintamallin luominen, energiatehokkuussopimuksen tavoitteen hyvä edistyminen, ihmisoikeusarvioinnin jatkaminen, omien merkkituotteiden ainesosien alkuperän kartoitustyö, Gasumin kanssa aloitettu biokaasuyhteistyö sekä vastuullisuuden verkkokoulutuksen julkaiseminen.*



### VASTUULLINEN TOIMIJA

Keskon toiminta vaikuttaa koko yhteiskuntaan. Vastuulliset toimintatapamme ohjaavat kaikkea toimintaamme.



### YHTEISÖN HYVÄKSI

Paikallisuus ja K-kauppiat ovat K-ryhmän kilpailuetuja. Kesko ja K-kaupat ovat mukana rakentamassa parempaa yhteiskuntaa yhdessä kumppaneiden kanssa.



### TYÖYHTEISÖ

Kesko ja K-kaupat tarjoavat monipuoliset ura- ja kehittymismahdollisuudet kaupan alan eri tehtävissä. Haluamme olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka.



### VASTUULLINEN HANKINTA JA MYYNTI

Asiakkaiden on voitava luottaa siihen, että kaupan tarjoamat tuotteet ovat tutkittuja, turvallisia ja vastuullisesti valmistettuja.



### HYVINVOINTIA ASIAKKAILE

Kesko ja K-kaupat haluavat helpottaa asiakkaiden elämää, tarjota terveellisiä ja hyvinvointia edistäviä palveluja ja opastaa asiakkaita tuotteiden oikeaan käyttöön.



### ILMASTONMUUTOKSEN HILLINTÄ

Osallistumme omalla toiminnallamme ilmastomuutoksen hillintään ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä.

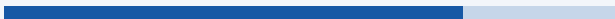
## Vastuullinen toimija

Sitoudumme vastuullisiin toimintatapoihin ja tuotamme yhdessä taloudellista lisäarvoa



### Sitoudumme vastuullisiin toimintatapoihin ja tuotamme yhdessä taloudellista lisäarvoa

- Vastuulliset toimintatavat ohjaavat kaikkea toimintaamme
- Noudatamme hyvää hallintotapaa
- Parannamme yhdessä taloudellista kannattavuutta
- Kehitämme kauppaverkostomme monikanavaisuutta asiakkaan odotuksia kuunnellen

Tavoite	Tavoitteen eteneminen
<p>Koko henkilökuntamme noudattaa vastuullisia toimintatapojamme.</p>	<p><b>Aikataulussa</b></p>  <p><a href="#">Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistus</a> on olennainen osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Ohjeistus päivitetään vuoden 2016 aikana. Vuoden 2015 alusta lähtien kaikilla Keskon Venäjän liiketoimintayhtiöillä on ollut käytössä omat korruptionvastaiset politiikkansa.</p>

### Järjestämme säännöllistä koulutusta vastuullisista toimintatavoista.

### Aikataulussa

---

Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksesta kerrotaan vuonna 2015 julkaistussa kaikille keskolaisille suunnatussa vastuullisuuden verkkokoulutuksessa. Vuoden 2015 loppuun mennessä koulutuksen oli suorittanut 6 088 henkilöä. Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2015 vastuullisia toimintatapoja käsittelevä koulutustilaisuus Keskon Valko-Venäjän yhtiön avainhenkilöille. Keskon intranetissä, Keskonetissä, muistutetaan keskolaisia ohjeistuksesta etusivun pysyvällä bannerilla.

### Keskon sidotun pääoman tuottotavoite on 14 % ja oman pääoman tuottotavoite on 12 %.

### Aikataulussa

---

Vuonna 2015 sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä oli 11,7 % ja oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä oli 8,2 %.

### Tarjoamme verkkokauppapalvelut kaikilla toimialoilla. Verkossa on kattavat kauppakohtaiset tuotetiedot, hinnat ja saatavuus vuoden 2016 loppuun mennessä.

### Aloitettu

---

Kaikissa Suomen K-raudoissa ja Rautioissa sekä Ruotsin, Viron ja Latvian K-raudoissa toimii Tilaa verkosta, nouda kaupasta -verkkokauppa. [K-ruokakauppojen Tilaa ja nouda -palvelut](#) laajentuivat eri puolella Suomea. Lokakuussa julkaistiin K-ruoka-mobiilisovellus, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. [Sotkan verkkokauppa](#) avattiin tammikuussa 2015 ja Askon verkkokauppa avataan vuonna 2016.

## Yhteisön hyväksi

Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa



### **Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa**

- Luomme kumppanuuksia ja osallistumme paikallisyhteisöjen kehittämiseen
- Kehitämme toimintaamme vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa
- Henkilöstömme toimii arjessa vastuullisesti

## Tavoite

Olemme haluttu kumppani ja vastuullinen naapuri.

## Tavoitteen eteneminen

### Aikataulussa

K-ruokakaupat, K-citymarket Oy (käyttötavara), K-raudat ja Rautiat olivat mukana [Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa](#). Paikalliset tuottajat ja K-kauppiat yhteen tuovia [Lähiruokatreffejä](#) järjestettiin kuudella paikkakunnalla. Kesko loi vuoden 2015 aikana Tuottajalle kiitos -toimintamallin, jolla halutaan kiinnittää huomiota tuottajien asemaan ja parantaa kotimaisen tuotannon arvostusta.

Kesko oli mukana [Nenäpäivä-kampanjassa](#), [Hyvä Joulumieli -keräyksessä](#) ja [Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä](#). K-ruokakaupat osallistuivat [UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen rokotekampanjaan](#). K-ruokakaupoissa voi pulloja palauttamalla osallistua [pullonpalautusarpajaisiin](#), joiden tuotot käytetään Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle -ohjelmaan. Koripalloliiton ja K-ruokakauppojen yhteistyönä järjestettiin [koripallotapahtumia](#) yli 10 000 lapselle ympäri Suomea.


## Osallistamme asiakkaamme ja henkilökuntamme vastuullisuustyöhömmme.

## Aikataulussa

Kaikille keskolaisille suunnattu vastuullisuuden verkkokoulutus julkaistiin suomeksi ja englanniksi vuonna 2015. Vuoden 2015 loppuun mennessä koulutuksen oli suorittanut 6 088 henkilöä. Venäjänkielinen versio julkaistaan keväällä 2016. Päivittäistavara-, rauta- ja maatalouskaupan henkilöstölle Keskossa ja kaupoissa on tehty verkkokoulutuksia vastuullisesta hankinnasta ja K-vastuullisuuskonseptista suomeksi ja englanniksi. K-vastuullisuuskonseptiin liittyvä auditointi tehtiin 44 rautakaupassa vuonna 2015. Muut toimintamaat laativat [omat, Keskon vastuullisuusohjelmaa tukevat vastuullisuustavoitteensa vuonna 2015](#). Asiakkaiden odotuksia kartoitetaan säännöllisesti erilaisilla kyselyillä ja tutkimuksilla. Osana Keskon ihmisoikeusarviointia kuultiin syksyn 2015 aikana [sidosryhmien näkemyksiä](#) siitä, miten he kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen esimerkiksi asiakastilanteissa. Kesko ja sen ketjut käyvät aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden kanssa [sosiaalisessa mediassa](#).

**Autamme asiakasta tehokkaaseen asiointiin; verkkokaupat, SmartPost, myymälästä noudot.**


#### Aikataulussa



Kehitämme digitaalisia palveluja kaikilla toimialoilla. Kaikissa Suomen K-raudoissa ja Rautioissa sekä Ruotsin, Viron ja Latvian K-raudoissa toimii Tilaa verkosta, nouda kaupasta - verkkokauppa. K-ruokakauppojen [Tilaa ja nouda -palvelut](#) laajentuivat eri puolella Suomea. Lokakuussa julkaistiin K-ruoka-mobiilisovellus, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. [Sotkan verkkokauppa](#) avattiin tammikuussa 2015 ja Askon verkkokauppa avataan vuonna 2016. [Starbucks, Posti ja DHL laajensivat palveluita K-ruokakauppoihin vuonna 2015](#). DHL Express ja K-ryhmä aloittivat yhteistyön, jossa ruoka- ja rautakauppoihin tulee 250–300 DHL:n palvelupistettä eri puolille Suomea. SmartPost-pakettiautomaatteja on 137 K-kaupan yhteydessä.

**Laajennamme siemensopimusviljelyohjelmakoulutuksia; tavoitteena on kouluttaa 100 % sopimusviljelijöistä kolmen vuoden aikana.**


#### Aikataulussa



Vuoden 2015 loppuun mennessä sopimusviljelijöistä on koulutettu 90 %.

**Konseptoimme luomuviljelyohjelman.**

#### Aikataulussa



[K-maatalouden koetila](#) tekee luomulajikkeisiin liittyvää yhteistyötä Nylands Svenska Lantbrukssällskapetin kanssa. Luomuviljelyyn on tuotettu opasmateriaalia, johon on koottu tietoa ketjun tarjonnasta ja lajikkeista.

## Työyhteisö

Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä



### Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

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




### Tavoite

Olemme työtyytyväisyydessä kaupan alan paras työnantaja.

### Tavoitteen eteneminen


#### Jäljessä aikataulusta



Vuonna 2015 K-ryhmässä käynnistettiin [K-duuni-ohjelma](#), jolla on tarkoitus edistää alle 30-vuotiaiden väyliä työllistyä ja kasvaa kaupan alan ammattilaisiksi Keskossa ja K-kaupoissa. Vuonna 2015 panostettiin erityisesti Tutustu ja tienaa -harjoittelijoiden, TET-harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden ohjaamiseen. Ensimmäisessä kesätyöpaikassaan työskenteleviä nuoria eri puolelta K-ryhmää kutsuttiin jakamaan kokemuksiaan, ja nuorten omien toiveiden ja palautteen pohjalta uudistettiin sekä esimiesten että kesätyöntekijöiden ohjeistusta. Vuoden 2016 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen sitoutuneisuusindeksi oli 61 %. [Universumin Nuoret ammattilaiset 2015 -tutkimuksessa](#) Keskon sijoitus oli 31.

Käymme kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vuosittain.

#### Aikataulussa



Vuoden 2016 alussa toteutetussa henkilöstötutkimuksessa 80 % vastaajista kertoi käyneensä tavoite- ja kehityskeskustelun viimeisten 12 kk:n aikana. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 85 %.

**Koulutamme esimiehiämme säännöllisesti.****Aikataulussa**

Vuonna 2015 esimiesten osaamista kehitettiin monipuolisesti. Painopistealueita olivat K-ryhmän toimintaperiaatteiden jalkauttaminen, haastavat esimiestilanteet, uuden tiimin haltuunotto, tuloksellinen esimiestyö ja henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen tiimin kehittämiseksi. Loppuvuonna pilotoitiin ensimmäinen K-ryhmän uutta johtamiskulttuuria edistävä K-Way Uudet esimiehet -valmennusohjelma. Yhteensä keskolaisilla esimiesvalmennuksilla rekisteröitiin lähes 700 suoritusta. Verkossa suoritettavia esimieskoulutusmoduuleita opiskeltiin noin 3 700 suorituksen verran.

**Vähennämme sairauspoissaoloja ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrää.****Aikataulussa**

Keskossa on panostettu sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseen työterveyshuollon toiminnan, esimiehille suunnatun Puhutaan Työ Kuntoon -valmennuksen (yli 1 000 esimiestä valmennettu viimeisen viiden vuoden aikana), työn muokkauksen, ammatillisen kuntoutuksen sekä OHS-tiimissä työskentelevän Work Ability Managerin työn avulla. Work Ability Managerin toiminnalla tuetaan työntekijän työhönpaluuta ja pohditaan eri keinoja jatkaa työelämässä. Sairauspoissaolot ovat edelleen olleet laskusuunnassa.

## Vastuullinen hankinta ja myynti

Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa



### Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa

- Tarjoamme asiakkaalle tietoa ja tukea vastuullisiin ostopäätöksiin
- Teemme vastuulliset teot asiakkaalle näkyviksi ja helpoiksi
- Kehitämme tuotevalikoimiamme asiakkaita kuunnellen
- Varmistamme hankintaketjun vastuullisuuden
- Vastuamme tuotteiden turvallisuudesta ja laadusta

### Tavoite

Tunnistamme koko toimitusketjumme ja edistämme aktiivisesti riskimaatoimittajiemme sosiaalisen vastuun auditointeja.

### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Vuoden 2015 aikana tavarantoimittajien tehtailla tai viljelmillä tehtiin 107 täyttä [auditointia](#) ja 80 uudelleenauditointia. Vuonna 2015 BSCI-prosessissa oli 200 Keskon riskimaatoimittajien tehdasta tai viljelmää. Vuoden 2015 aikana tehtiin [päivittäistavaroiden omien merkkien ainesosien alkuperän kartoitustyö](#). Jatkossa ainesosakartoitus tehdään jo silloin, kun uutta tuotetta ollaan ottamassa valikoimiin. Kesko ja lastenoikeusjärjestö Plan International Suomi jatkavat [yhteistyötä](#) Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018. Kesko jatkoi [ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia](#) vuoden 2015 aikana. Kesko julkisti riskimaissa toimivat omamerkkisten ja oman maahantuonnin piirissä olevien vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen valmistustehtaat [nettisivuillaan](#) keväällä 2015.

Lisäämme alkuperämerkinnät omiin merkkituotteisiin.

#### Aikataulussa

Omissa merkkituotteissa on alkuperämerkinnät. Vuosina 2014–2015 Keskon päivittäistavarakaupassa tehtiin mittava omien merkkituotteiden pakkausmerkintöjen muutostyö, joka perustui EU:n elintarviketietoasetukseen.

Tarjoamme laajan Pirkka vastuullisten tuotteiden valikoiman; 500 vastuullisen kriteerin omaavaa Pirkka-tuotetta ja 200 Pirkka-luomutuotetta vuoteen 2015 mennessä.

#### Jäljessä aikataulusta

Vuonna 2015 valikoimassa oli [Pirkka](#) Reilun kaupan tuotteita 40, Pirkka Luomu -tuotteita 134, Pirkka MSC-sertifioituja kaloja 41 ja Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 17.

**Vuoteen 2020 mennessä kaikki Pirkka-tuotteissa oleva palmuöljy on vastuullisesti tuotettua (CSPO).**

**Keskon päivittäistavarakaupan oman suoran riskimaatunnon tuotannon sosiaalinen vastuullisuus on sataprosenttisesti varmennettua vuoteen 2015 mennessä.**

### Jäljessä aikataulusta

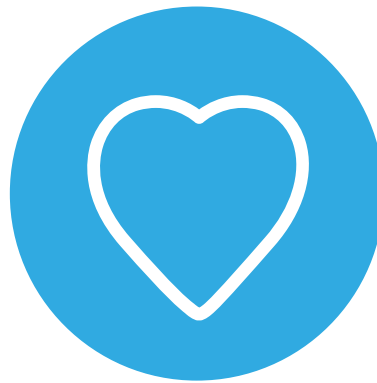
Vuoden 2015 lopussa Keskon päivittäistavarakaupan ja Kespron tuotteiden sisältämästä palmuöljystä noin 20 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä.

### Saavutettu

Vuoden 2015 lopussa varmennuksen piirissä oli 100 %. Vuoden 2015 aikana tehtiin päivittäistavaroiden [omien merkkien ainesosien alkuperän kartoitustyö](#). Jatkossa ainesosakartoitus tehdään jo silloin, kun uutta tuotetta ollaan ottamassa valikoimiin.

## Hyvinvointia asiakkaalle

Tarjoamme asiakkaan hyvinvointia edistäviä palveluita



### Tarjoamme asiakkaan hyvinvointia edistäviä palveluita

- Helpotamme asiakkaan elämää
- Tarjoamme terveellisiä tuotteita ja hyvinvointia edistäviä palveluita
- Lisäämme sähköisiä palveluita
- Opastamme asiakkaita tuotteiden oikeaan käyttöön

#### Tavoite

Jokaisessa rautakaupassa on ainakin yksi koulutettu Energiaosaaja tai -mestari sekä palveluyhteistyöverkosto.

#### Tavoitteen eteneminen

##### Aikataulussa

Energiaosaajan palvelutuotteet ovat osa K-rautojen ja Rautioiden ketjuvalikoimaa. Kauppojen osaamista kehitettiin tuotekoulutuksilla vuonna 2015.

**Kaikki K-ruokakaupat ovat K-vastuullisuuskonseptin piirissä vuoteen 2014 mennessä.**

#### Saavutettu

---

Kaikki K-ruokakaupat ovat [K-vastuullisuuskonseptin](#) piirissä. K-vastuullisuuskauppakonsepti on käytössä K-raudoissa ja Rautioissa, ja kauppoja auditoidaan K-vastuullisuuskaupan kriteerien mukaisesti. K-vastuullisuuskauppakonsepti otettiin käyttöön K-maatalouskaupoissa syksyllä 2015, ja auditoinnit aloitetaan syksyllä 2016.

**Tehdään hyvää. Yhdessä. -teema näkyy myymälöissä ja markkinoinnissa.**

#### Aikataulussa

---

[Tehdään hyvää. Yhdessä. -teema](#) on olennaisena osana mukana K-ruokakauppojen sekä rauta- ja maatalouskauppojen viestinnässä ja markkinoinnissa.

**Koulutamme ja neuvomme konekaupan asiakkaitamme käyttämään koneita ja laitteita oikein, turvallisesti ja taloudellisesti sekä pidentämään koneiden käyttöikä.**

#### Aikataulussa

---

Maatalouskoneiden asiakkaat koulutetaan käyttämään ostamiensa koneita, muun muassa puimureita ja tarkkuussilppureita sekä suurempia traktoreita.

## Ilmastonmuutoksen hillintä

Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä



### Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä

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

#### Tavoite

Lisäämme yhteistyötä toimitusketjun kanssa luonnonvarojen kestävään käytön edistämiseksi ja vähähiilisen yhteiskunnan luomiseksi.

#### Tavoitteen eteneminen

##### Aikataulussa

Kesko on mukana Foreign Trade Associationin (FTA) [Business Environmental Performance Initiative \(BEPI\) -aloitteessa](#). BEPI auttaa jäsenyrityksiä globaalien toimitusketjujen ympäristöasioiden hallinnassa.

Uutena palveluna asiakkaille aloitimme [sähkö- ja hybridiautojen latauspisteiden rakennuttamisen](#) merkittävimmille kauppapaikoille vuonna 2015.



### Hyödynnämme toiminnassamme syntyneet jätteet tavoitteena nollakaatopaikkajäte.

#### Aikataulussa



Vuonna 2015 päivittäistavarakaupan jätteiden hyötykäyttöaste oli 99 %, rauta- ja erikoiskaupan 99,4 % ja autokaupan 99,9 %.

Jätehuoltosopimuksen piirissä olevien Etelä-Suomen kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste oli noin 98 %.

### Vähennämme ruokahävikkiä 10 % vuoteen 2020 mennessä.

#### Aikataulussa



Ruokahävikkiä pienennetään K-ruokakaupoissa sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien, tehokkaan logistiikan, henkilökunnan koulutuksen, viimeistä käyttöpäivää lähestyvien tuotteiden hintojen alennusten ja pakkausten ominaisuuksien optimointien avulla. Monet K-ruokakaupat lahjoittavat ruokaa hyväntekeväisyyteen.

Keskon päivittäistavarakauppa, Gasum, Myllyn Paras ja Wursti aloittivat syksyllä 2015 [yhteistyön](#), jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa.

### Parannamme energiatehokkuutta 65 GWh:n verran vuositasolla vuoteen 2016 mennessä.


#### Aikataulussa



Vuoden 2015 loppuun mennessä Kesko oli tehostanut energiankulutustaan 64 GWh:n verran ja saavuttanut tavoitteestaan 97 %.

**Vähennämme Keslogin kuljetuksien suhteellisia hiilidioksidipäästöjä 10 % vuoteen 2020 mennessä.**

#### **Aikataulussa**



Päästöjä vähennetään muun muassa kuljetusten reittisuunnittelulla, toimitusten paluukuljetuksilla, kaksitasoisilla perävaunuilla ja taloudellisen ajotavan koulutuksella. Maaliskuussa 2015 Keslog käynnisti erikoispitkän [Ekorekan](#) pilottikokeilun Vantaa–Oulu-runkoliikenteessä.

## Muut toimintamaat

### MUIDEN TOIMINTAMAIDEN OMAT VASTUULLISUUSTAVOITTEET

Muiden toimintamaiden vastuullisuustyötä edistämään perustettiin tammikuussa 2015 ohjausryhmä [Steering group for local responsibility in operating countries](#). Ohjausryhmän ensimmäisiä tehtäviä oli laatia

jokaiselle muissa toimintamaissa toimivalle yhtiölle yhteistä vastuullisuusohjelmaamme täydentäviä, paikalliset olosuhteet huomioivia tavoitteita. Alla esitellään yhtiöiden ensiaskeleet näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

## K-RAUTA VENÄJÄ

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä.

- Työntekijämme ovat sitoutuneita konsernin strategiaan, myyntitavoitteisiin ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen



### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Vuonna 2015 henkilöstölle järjestettiin strategiatyöpajoja. Myymälähenkilöstölle järjestettiin asiakaspalvelukoulutuksia. Työyhteisön We care -projekti toimi aktiivisesti.

#### Yhteisön hyväksi: Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa

- Yhteiskunta arvostaa K-rauta Venäjän vastuullisuustyötä
- Työntekijämme ovat sitoutuneita K-rauta Venäjän vastuullisuustavoitteisiin



#### Aikataulussa

K-rauta Venäjä osallistui vuonna 2015 [Handyman-hyväntekeväisyysprojektiin](#) sekä yhteisprojektiin tavarantoimittaja Saint Gobainin kanssa. Kumpikin projekti järjestettiin lastenkotilasten tukemiseksi.

K-rauta Venäjä järjesti myymälöissään touko–kesäkuussa 2015 muovisten kukkaruukkujen kierrätyskampanjan. 20 652 ruukua kerättiin kierrätykseen.

## K-RAUTA VIRO JA LATVIA

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Osaava henkilökunta
- Henkilöstön koulutus



### Tavoitteen eteneminen

#### Aloitettu

Henkilöstön koulutusprojektit on keskeytetty toistaiseksi odottamaan Senukai-järjestelyjä.

#### Ilmastonmuutoksen hillintä: Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä.

- Tehostamme kuljetuksia
- Kehitämme logistiikan tiedonhallintaa



#### Aikataulussa

Asiakastoimituksia ja niihin liittyvää tiedonhallintaa tehostetaan. Logistiikan reittisuunnitelmat ja varastonhallinta optimoidaan.

## K-RAUTA RUOTSI

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Vastuullisuuden perehdytys ja verkkokoulutus



### Tavoitteen eteneminen

#### Aloitettu

Vastuullisuuden perehdytyskeskustelut käydään kaikkien työntekijöiden kanssa vuoden 2016 aikana. Vastuullisuuden verkkokoulutus rakennetaan vuoden 2016 aikana.

#### Ilmastonmuutoksen hillintä: Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä

- Lisäämme materiaalikierrätystä myymälöissä
- Vähennämme energiankulutusta myymälöissä



#### Aikataulussa

Materiaalikierrätysaste oli vuonna 2015 46 % (2014: 42 %).

Energiankulutus väheni vuonna 2015 8 % (2015: 15 463 MWh, 2014: 16 778 MWh).

Vuosien 2013–2015 aikana vähennys oli yhteensä 15 %.

## KONEKESKO LIETTUA

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Järjestämme vastuullisuuskoulutuksen koko henkilöstölle



### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Vastuullisuuden verkkokoulutukset on aloitettu. Vastuullisuusasiat on otettu mukaan henkilöstön suorituksen arviointeihin. Vastuullisuusviestintää henkilöstölle tehostetaan.

#### Yhteisön hyväksi: Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa

- Osallistumme järjestötyöhön
- Tarjoamme harjoittelumahdollisuuksia opiskelijoille
- Osallistumme hyväntekeväisyysprojekteihin



#### Aikataulussa

Konekesko Liettua on seuraavien järjestöjen jäsen:

- [Lietuvos atsakingo verslo asociacija LAVA](#), liettualaisten yritysten vastuullisuusjärjestö
- [Baltic Institute of Corporate Governance BICG](#), hyviä hallinointi- ja johtamiskäytäntöjä edistävä baltialainen instituutti

Vuoden 2015 aikana tarjottiin kuudelle opiskelijalle harjoittelupaikka.

Vuonna 2015 tuettiin paikallista nuorisourheilua.

## KONEKESKO LATVIA

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Kehitämme tiedonkulkua johdon ja työntekijöiden välillä
- Huolehdimme tasapainosta työ- ja yksityiselämän välillä



### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Henkilöstön edustajia osallistuu johtoryhmän kokouksiin neljä kertaa vuodessa. Vastuullisuusviestintää on tehostettu.

Ylitöiden ja käyttämättömien lomapäivien seuranta on tehostettu. Poikkeamiin on puututtu.

#### Vastuullinen hankinta ja myynti: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa

- Kehitämme huoltopalveluita
- Kehitämme verkkopalveluita



#### Aloitettu

Vuonna 2015 otettiin käyttöön huollon puhelinpalvelu. Järjestelmää kehitetään vuonna 2016.

Vuonna 2015 hinnastojen verkkopalveluja kehitettiin. Työ jatkuu vuonna 2016 koneiden ja laitteiden teknisiin tietoihin liittyvien verkkopalvelujen kehittämisellä.



## KONEKESKO VIRO

### Tavoite

#### Työyhteisö: Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

- Panostamme kehityskeskusteluihin
- Järjestämme esimiehille vastuullisuuden verkkokoulutuksen



### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Henkilöstön kehityskeskusteluihin panostettiin vuonna 2015. Asetetut tavoitteet saavutettiin.

Vastuullisuuden verkkokoulutukset esimiehille käynnistettiin vuonna 2015.

Henkilöstötutkimuksen esimiestoimintaa mittaavat tavoitteet täytettiin.

#### Vastuullinen hankinta ja myynti: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa

- Opastamme asiakkaitamme koneiden ja laitteiden ominaisuuksien ja teknisten ratkaisujen suhteen



#### Aikataulussa

Vuonna 2015 panostettiin asiakkaiden opastamiseen ja asiakastilaisuuksiin.

Asiakastytyväisyysindeksi ylitti tavoitteen (4,1; tavoite 4,0).

## K-RUOKA VENÄJÄ

### Tavoite

**Vastuullinen hankinta ja myynti: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa**

- Panostamme tuotteiden laatuun, tuoreuteen ja turvallisuuteen



### Tavoitteen eteneminen

#### Aikataulussa

Tuoteturvallisuuden, tavarantoimittajien laadunhallintakyvyn sekä myymälöiden hygienian ja laatutason seuranta suoritettiin omavalvontasuunnitelman mukaisesti.

**Hyvinvointia asiakkaille: Tarjoamme asiakkaan hyvinvointia edistäviä palveluita**

- Huomioimme valikoimissamme kaikki asiakasryhmät
- Edistämme terveellisten elintarvikkeiden tarjontaa



#### Aikataulussa

Vuonna 2015 panostettiin tuoreiden hedelmien ja vihannesten valikoimiin. Luomu-, kasvisruokavalioiden erikoisruokavalioiden valikoimia kehitettiin. Lähiruoan tarjontaa edistettiin. Jätteiden kierrätystä kehitettiin.

## INDOOR VIRO

### Tavoite

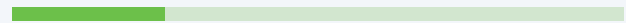
**Ilmastonmuutoksen hillintä: Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestäväää käyttöä**

- Vähennämme kaatopaikkajätteen määrää
- Kehitämme lajittelua ja kierrätystä



### Tavoitteen eteneminen

#### Aloitettu



Jätteiden lajittelun kehitysprojekti aloitettiin tammikuussa 2016.

**Vastuullinen hankinta ja myynti: Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa**

- Yhtenäistämme hinnoittelua
- Vältämme ylipitkiä kampanjoita



#### Aloitettu



Järjestelmäkehitysprojekti aloitettiin joulukuussa 2015.

Byggmakker Norja työittää omat tavoitteensa vuoden 2016 aikana.

## VASTUULLISUUDEN SEURANTA JA OHJAUS

### Vastuullinen toimija

Lähestymistapa	Sitoudumme vastuullisiin toimintatapoihin ja tuotamme yhdessä taloudellista lisäarvoa
<b>Olennaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudelliset tulokset</li> <li>• Välilliset taloudelliset vaikutukset</li> <li>• Korruptionvastaisuus</li> <li>• Poliittinen vaikuttaminen</li> <li>• Kilpailun rajoitukset</li> <li>• Määräystenmukaisuus</li> <li>• Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit</li> <li>• Asiakkaiden yksityisyyden suoja</li> </ul>
Tuotamme taloudellista lisäarvoa	Keskossa taloudellisella vastuulla tarkoitetaan hyvää taloudenhoitoa, tehokasta resurssien käyttöä ja taloudellisen hyödyn tasaista ja pitkäjänteistä tuottamista eri sidosryhmille. Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä osakkeenomistajille, henkilökunnalle, kauppiaille, tavarantoimittajille ja heidän työntekijöilleen, asiakkaille, kunnille ja valtioille.
Vastuulliset toimintatavat (Code of Conduct) ja maineenhallinta	Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden tuotannon ja hankinnan eettisyyden, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun sekä ympäristönsuojelun, merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Keskon suhtautuminen lahjontaan ja muihin väärinkäytöksiin on ehdottoman kielteinen. Vastuullinen toimintatapa on välttämätöntä luottamuksen rakentamiseksi Keskon, K-kauppojen, asiakkaidemme ja yhteistyökumppaneidemme välille.
Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	Kesko osallistuu aktiivisesti kaupan ja elinkeinoelämän järjestöjen toimintaan kotimaassa ja Euroopan unionissa ja tarjoaa sitä kautta asiantuntemustaan yhteiskunnan kehittämiseen ja lainsäädäntötyöhön. Kesko ei jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille.
Asiakkaiden yksityisyyden suoja	Asiakkaiden henkilötietoja käsitellään muun muassa erilaisissa markkinoinnin toteuttamiseksi kerätyissä henkilörekistereissä ja verkkokauppojen asiakasrekistereissä. Lisäksi Keskon tytäryhtiö K-Plus Oy hallinnoi ja ylläpitää K-ketjujen ja K-Plussa-yhteistyökumppaneiden K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaa. K-Plussa-kanta-asiakasohjelmasta kertyvän tiedon avulla pystymme kehittämään ja räätälöimään toimintaamme vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden yksityisyyden suojasta huolehtiminen on meille ensiarvoisen tärkeää.
<b>Tavoitteet</b>	Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a> .
<b>Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset</b>	
Laskentaperiaatteet	Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS).
<a href="#">Hallinnointiperiaatteet</a>	Keskon päätöksentekoa ja hallintoa ohjaavat <a href="#">Keskon arvot</a> ja <a href="#">vastuulliset toimintatavat</a> . Päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyksestä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja NASDAQ OMX Helsinki

	Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa 1.10.2010 voimaan tullutta Suomen listayhtiöiden <a href="#">hallinnointikoodia</a> .
Riskienhallintaperiaatteet	Keskon riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama <a href="#">riskienhallintapolitiikka</a> .
<a href="#">Hyvän kauppataavan periaatteet</a>	Keskon päivittäistavara- ja Kespro-ovet sitoutuneet Hyvän kauppataavan periaatteisiin.
<a href="#">Vastuulliset toimintatapamme</a>	Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistus (Code of Conduct) sitoo kaikkia keskolaisia kaikissa toimintamaissamme toimimaan yhteisten arvojen ja vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaisesti.
<a href="#">Tietosuojapolitiikka</a>	Tietosuojapolitiikassa määritellään, kuinka kaikissa Kesko-konsernin toiminnoissa ja toimintamaissa pyritään varmistamaan henkilötietojen lainmukainen käsittely ja tietosuojan korkea taso.
<b>Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet</b>	
<a href="#">Taloudellinen raportointi ja suunnittelu</a>	Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla.
Määräystenmukaisuus	Keskossa on käytössä compliance-ohjelmia, joilla varmistetaan, että keskolaiset tuntevat toimintansa kannalta keskeiset lait ja noudattavat niitä työssään. Kilpailulakien tunteminen ja noudattaminen on Keskolle ensiarvoisen tärkeää. Keskossa on käytössä kilpailuoikeudellinen compliance-ohjelma, johon kuuluu koulutustilaisuuksien lisäksi kaikille keskolaisille avoin kilpailuoikeudellinen verkkokoulutus. Henkilöt, joiden työhön liittyy keskeisesti kilpailuoikeudellisia asioita, veloitetaan erikseen suorittamaan koulutus. Lakiasiat-yksikkö valvoo koulutuksen suorittamista.
Väärinkäytösten estäminen	<p>Keskon sisäinen tarkastus kiinnittää erityistä huomiota väärinkäytöksiä ja taloudellisia menetyksiä estävien kontrollien toimivuuteen. Väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi tiedottamista, kouluttamista ja ohjeistusta on tehostettu sekä kontrolleja tiukennettu. Keskon riskienhallinta, lakiasiat ja sisäinen tarkastus ovat järjestäneet Keskon tytäryhtiöissä Arvoviesti-tilaisuuksia, joissa painopisteenä on ollut lahjonnan vastustaminen.</p> <p>Henkilökunta voi antaa palautetta ja esittää kysymyksiä toiminnasta paitsi omassa yksikössään myös suoraan ylimmälle johdolle Keskon intranetin kautta kaikissa toimintamaissa Valko-Venäjää lukuun ottamatta. Palautetta voi antaa nimellä tai nimettömänä. Henkilökunta voi ottaa luottamuksellisesti yhteyttä myös Keskon sisäiseen tarkastukseen intranetin kautta tai sähköpostiosoitteeseen IA@kesko.fi.</p> <p>Keskon Venäjän-tytäryhtiöissä on otettu käyttöön uusi kanava väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen. Väärinkäytösepäilykanava on venäjänkielinen kanava, johon Keskon tytäryhtiöiden yhteistyökumppanit ja henkilökunta Venäjällä voivat luottamuksellisesti ilmoittaa, jos epäilevät Keskon Venäjän-tytäryhtiöissä väärinkäytöksiä.</p>
Riskienhallinta	<p>Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritellyt riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa.</p> <p>Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle. Riskienhallintatoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt, jotka vastaavat toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Määritellyt toimenpiteet liitetään toimintasuunnitelmiin ja seurantoihin. Keskon sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta ja</p>

tehokkuutta. Keskon riskienhallinta osallistui 2015 alussa kansainväliseen riskienhallinnan tasoa koskeneeseen vertaisarviointiin, jonka tuloksia hyödynnetään Keskon riskienhallinnan edelleen kehittämiseksi.

#### Asiakkaiden yksityisyyden suoja

Eri käyttötarkoituksiin henkilötietolaissa määritellyillä perusteilla kerätyistä henkilötiedoista muodostuu erillisiä henkilörekistereitä. Esimerkiksi K-Plussa-kortin haltijoiden asiakastiedoista muodostuu henkilörekisteri, jota käytetään asiakkaan suostumuksella K-Plussa-järjestelmään liittyneiden yritysten asiakassuhteiden hoitamiseen, asiakasyhteydenpitoon ja markkinointiin. K-Plussa-asiakas voi kieltää tuote- tai tuoteryhmätasoisien ostotietojen yhdistämisen tunnistettuun asiakkuuteensa. Henkilötietolain mukainen K-Plus Oy:n rekisteriseloste on nähtävissä osoitteessa [www.plusa.com](http://www.plusa.com).

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

Keskossa aloitettiin vuonna 2014 tietosuojaohjelma. Ohjelmaan kuuluu koulutustilaisuuksia ja verkkokoulutus. Ohjelman toteuttamista valvoo lakiasiat-yksikön ohjauksessa työskentelevä Privacy Officer.

#### Vastuut ja resurssit

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

#### Johtamistavan arviointi

Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskossa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja resursseja.

Kesko-konsernin sisäinen tarkastus tarkastaa ja varmistaa johtamisen, valvonnan, riskienhallinnan ja hallinnoinnin toimivuutta ja tehokkuutta Kesko-konsernissa.

## Yhteisön hyväksi

Lähestymistapa	Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa
<b>Olellaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostokäytännöt</li> </ul>
Paikallisuus vaikuttaa koko yhteiskuntaan	<p>Vähittäiskaupalla on merkittävä rooli paikallisyhteisöissä. Kauppa sekä palvelee alueensa asukkaita että työllistää. Suorien työllistämisaikutusten lisäksi kauppa työllistää merkittävän määrän myös epäsuorasti tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden kautta.</p> <p>Paikallista toimintaa edustaa kauppiaat, tukeaan Keskon alueorganisaatiot. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa henkilökunnasta ja asiakastytyväisyydestä. K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman sekä palvelun heidän toiveitaan kuunnellen ja asiakastietoa hyödyntäen. Kehitämme toimintaamme vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.</p> <p>Kesko ostaa valtaosan myymistään tuotteista Suomesta ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. Kotimaisten tuotteiden vaikutus työllistämässä on merkittävä, esimerkiksi Pirkka-tuotteita valmistetaan lähes 170 yrityksessä ympäri Suomea.</p>
<b>Tavoitteet</b>	Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a> .
<b>Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset</b>	
<a href="#">Hyvän kauppatavan periaatteet</a>	Keskon päivittäistavarakauppa ja Kespro ovat sitoutuneet elintarvikeketjun Hyvän kauppatavan periaatteisiin.
<a href="#">Vastuulliset toimintatapamme</a>	Kesko edellyttää, että sen yhteistyökumppanit toimivat Keskon vastuullisia toimintaperiaatteita vastaavien periaatteiden mukaan. Kaikkiin merkittäviin uusiin sopimuksiin on sisällytetty vastuullisuuslauseke vuoden 2013 alusta alkaen.
Ketjuliiketoimintamalli	<p>Pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa. Suomessa kaikissa K-ryhmän ruoka-, rauta- ja maatalouskaupoissa toimii K-kauppiasyrittäjä.</p> <p>Kauppiasliiketoiminnassa Kesko luo ketjutoiminnallaan kauppiasyrittäjilleen ensiluokkaiset puitteet palvelulla asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. K-kauppiasyrittäjä toteuttaa ketjukonseptia ja vastaa kauppansa johtamisesta, asiakastytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta.</p>
Sidosryhmävuorovaikutus	Paikallisyhteisöihin kohdistuvia sosiaalisia vaikutuksia arvioidaan Keskon toiminnassa osana kauppaverkoston kehittämistä. Uuden kaupan perustamiseen tai olemassa olevan laajentamiseen tai muuttamiseen liittyy lakisääteisesti kaava- ja rakennuslupavaiheessa hankkeen laajuudesta riippuen erilaisia selvityksiä sekä paikallisten asukkaiden ja toimijoiden kuulemistilaisuuksia. Selvitykset ottavat kantaa muun muassa hankkeen vaikutuksiin yhdyskuntarakenteeseen, liikenteeseen sekä työllisyyteen.
<b>Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet</b>	
<a href="#">Sinivalkoinen jalanjälki -kampanja</a>	K-ruokakaupat, K-citymarket Oy (käyttötavara), K-rauta ja Rautia olivat mukana Suomalaisen Työn Liiton Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa vuonna 2015. Kampanjan tavoitteena on lisätä suomalaisten tuotteiden myyntiä ja tietoisuutta suomalaisen työn ostamisen myönteisistä vaikutuksista.

---

**Vastuut ja resurssit**

- K-kauppiat ja K-kauppiasliitto
- Keskon alueorganisaatio
- Vastuullisen hankinnan ohjausryhmä ja Keskon ostajat
- Toimialojen johtoryhmät

---

**Johtamistavan arviointi**

Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskona tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja resursseja.

---



## Työyhteisö

Lähestymistapa	Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä
<b>Olennaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työllistäminen</li> <li>• Henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet</li> <li>• Työterveys ja -turvallisuus</li> <li>• Koulutus</li> <li>• Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet</li> <li>• Tasa-arvoinen palkitseminen</li> <li>• Työoloihin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit</li> </ul>
Työllistäminen ja henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet	<p>Haluamme olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, jolla on tyytyväiset työntekijät ja osaavat esimiehet. K-ryhmä tarjoaa monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia kaupan alan eri tehtävissä.</p> <p>Kesko noudattaa uudelleenjärjestelytilanteissa kaikissa toimintamaissaan paikallista lainsäädäntöä. Lue lisää vähimmäisilmoitusajoista uudelleenjärjestelytilanteissa <a href="#">GRI-raportista</a>.</p>
Työterveys ja -turvallisuus	<p>Kesko ja K-kaupat ovat vastuussa siitä, että työntekijät voivat työskennellä turvallisessa työympäristössä ja saavat asianmukaisen koulutuksen ja ohjeistuksen työhönsä.</p>
Henkilöstön kehittäminen	<p>Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Kaupan alan murros ja sähköisen asioinnin kasvu ovat luoneet tarpeen uuteen osaamiseen.</p> <p>Osaamisen kehittämisen muita ydinalueita ovat olleet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• myynti- ja palveluosaaminen</li> <li>• tavara-alakohtaiset kilpailuetuhankkeet</li> <li>• turvallisuus ja vastuullisuus</li> <li>• lähiesimiestyö ja</li> <li>• johtaminen.</li> </ul>
Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet	<p>Moniarvoinen ja monimuotoisuutta tukeva organisaatio takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun kaikille. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys ovat tärkeitä periaatteita, joita Keskoissa noudatetaan koko työsuhteen ajan. Tehtävään valitaan soveltuvin ja kehityskykyisin henkilö ja ihmisiä arvioidaan pätevyyden, taitojen ja saavutusten perusteella.</p>
Palkitseminen	<p>Keskoissa palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä ylittämään asetetut tavoitteet ja motivoida pitkäjänteiseen työhön Kesko-konsernin ja sen tytäryhtiöiden päämäärien saavuttamiseksi. Palkitseminen on oikeudenmukaista ja se perustuu yleisesti tunnettuihin periaatteisiin.</p>
Työoloihin liittyvät valitusmekanismit	<p>Työntekijät voivat esittää kysymyksiä, palautetta tai kehittämisohjeita Keskon tai sen tytäryhtiöiden toimintaan liittyvistä asioista nimettömänä Keskon intranetistä, Keskonetistä, löytyvän Suora linja - palautekanavan kautta. Vastaukset julkaistaan kaikkien nähtäväksi Keskonetissä.</p>
<b>Tavoitteet</b>	<p>Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a>.</p>

### Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset

**Henkilöstöpolitiikka** Keskoissa henkilöstöjohtaminen perustuu Keskon arvoihin ja vastuullisiin toimintatapoihin, jotka kuvataan Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksessa. Keskon henkilöstöpolitiikka linjaa keskeiset toimintaperiaatteet henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Henkilöstöstrategiassa puolestaan määritellään henkilöstöjohtamisen päämäärät, kriittiset menestystekijät ja keskeiset kehityshankkeet.

**Monimuotoisuussitoumus** Kesko on [Suomen monimuotoisuusverkoston](#) jäsen. Monimuotoisuusverkoston toiminta pohjautuu monimuotoisuussitoumukseen, jonka kaikki verkoston jäseneksi liittyvät allekirjoittavat.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet

**Työhyvinvointiohjelma** Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on työmotivaation ja -viihtyvyyden parantaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen, eläkeiän nostaminen sekä ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen ja työnantajakuvan parantaminen. Työhyvinvointiohjelman painopistealueet vuosille 2015–2018 ovat:

- Henkilöstön terveyden tukeminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen
- Työturvallisuuden kehittäminen ja työsuojelelun roolin vahvistaminen
- Henkilöstön sitoutumisen edistäminen (Employee Engagement), toimintaperiaatteiden jalkauttaminen.

**Työsuojelelun toimintaohjelma** Henkilöstön työkyky varmistetaan luomalla turvallinen ja työn tekemistä tukeva työskentely-ympäristö. Työsuojelelun päämääränä on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitautteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä terveyshaittoja.

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

Keskon työterveyshuolto ohjaa kuntoutujia pääkaupunkiseudulla Aikuisten Mielenterveys (AMI) -kuntoutukseen. Työhön paluuta sairausloman jälkeen voidaan auttaa osasairauspäivärahalla. Työhön paluun tukemisessa on hyödynnetty eläkevakuutusyhtiöiden tarjoamaa ammatillisen kuntoutuksen tukea.

**Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelma** Kesko ja K-kauppiasliitto aloittivat vuonna 2013 Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tarkoituksena oli tarjota 1 000:lle syrjäytymisuhan alla olevalle alle 30-vuotiaalle nuorelle työ-, työkokeilu- tai nuorten oppisopimuspaikka K-ryhmästä vuoden 2014 loppuun mennessä. Nuorten kohderyhmään kuuluivat myös maahanmuuttajanuoret ja vammaiset nuoret. Vuoden 2015 loppuun mennessä yli 2 500 nuorta oli saanut paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.

Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina. K-kauppiasliitossa toimii nuorisotakuukoordinaattori, joka antaa K-kauppiaille ja Keskon esimiehille nuorten ja erityisryhmien työllistämiseen ja koulutukseen liittyvää neuvontaa ja toimii yhteyshenkilönä viranomaisiin ja järjestöihin päin.

**Vastuut ja resurssit**

- HR-johtoryhmä
- Kesko HR -toiminto

- 
- HR-palvelukeskukset
  - Jokainen esimies vastaa työsuojelusta omalla alueellaan sen ollessa osa linjaorganisaation normaalia johtamis- ja esimiestoimintaa

---

**Johtamistavan arviointi**

Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskossa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja resursseja.

Henkilöstötutkimuksella mitataan puolentoista vuoden välein johtamisen laatua. Tutkimuksen tulosten pohjalta sovitaan kehittämistoimenpiteet, jotka kytetään osaksi vuosittaista toiminta- ja henkilöstösuunnitelmaa. Toimenpiteiden toteutumista seurataan.

---

## Vastuullinen hankinta ja myynti

Lähestymistapa	Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa
<b>Olellaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteet ja palvelut</li> <li>• Toimittajien työolojen arviointi</li> <li>• Työoloihin liittyvät valitusmekanismit</li> <li>• Ihmisoikeudet</li> <li>• Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</li> <li>• Tuote- ja palvelutiedot</li> <li>• Markkinointiviestintä</li> <li>• Määräystenmukaisuus</li> </ul>
<b>Hankinta riskimaista</b>	<p>Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjun ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin keskittyen niiden valvonnassa ensisijaisesti <a href="#">riskimaissa</a> toimiviin tavarantoimittajiin. Riskimaiksi luokitellaan <a href="#">BSCI (Business Social Compliance Initiative) -aloitteen</a> mukaisesti maat, joissa on olemassa riski ihmisoikeuksien ja työoikeuksien loukkaamiselle. Luokittelu perustuu Maailmanpankin indikaattoreihin (Worldwide Governance Indicators).</p> <p>Riskimaissa tyypillisesti tuotettavia tuotteita ovat vaatteet ja kodintekstiilit, kengät ja muu nahkatavara, huonekalut, matot, kodinsisustustuotteet, urheiluvälineet, lelut, maataloustuotteet (esimerkiksi kahvi, tee, kaakao, hedelmät, vihannekset, viinit) sekä kala-, hedelmä- ja vihannessäilykkeet.</p> <p>Keskon suomalaisten yhtiöiden suorat ostot riskialueiden tavarantoimittajilta vuonna 2015 olivat yhteensä 90 miljoonaa euroa (131 miljoonaa euroa vuonna 2014) eli 1,2 % (1,5 %) Keskon kaikista ostoista. Merkittävimmät riskituontimaat on listattu kohdassa <a href="#">Ihmisoikeusarvioinnit</a>. Suoran riskimaatuonnin osuus Keskon tuonnista Suomeen oli 14,8 % (21,1 %). Keskon muiden maiden tytäryhtiöiden osalta suoraa riskimaatuontia ei ole tilastoitu. Noin 82 % (76 %) Keskon tuonnista Suomeen tulee EU-maista. Luku ei sisällä VV-Auton tuontia.</p> <p>Oman suoran tuonnin lisäksi Kesko ostaa riskimaissa valmistettuja tuotteita myös muilta Suomessa toimivilta brändi- ja maahantuontiyrityksiltä. Luotettavia tilastoja näiden tuontituotteiden alkuperämaista ei ole esitettävissä. Sosiaalisia riskejä saattaa sisältyä myös kolmansien maiden kautta Suomeen tuotavien tuotteiden tai tuotteissa olevien ainesosien tuotantoon.</p>
<b>Tuoteturvallisuus ja tuotetiedot</b>	<p>Kesko ja K-ryhmän kaupat ovat yhdessä tavarantoimittajiensa kanssa vastuussa tuotteiden käyttäjille siitä, että tuotteet täyttävät kaikki Suomen ja EU-lainsäädännön vaatimukset, ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatu- ja muita lupauksia. Pakkausmerkinnöissä ja markkinointiviestinnässä noudatetaan lainsäädännön vaatimuksia ja viranomaissuosituksia.</p> <p>Kesko ja K-ryhmän kaupat haluavat tukea asiakkaita kestävässä valinnoissa ja tarjota laajan valikoiman vastuullisuuskriteerin omaavia tuotteita.</p>
<b>Tavoitteet</b>	Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a> .

### Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset

#### Ostotoiminnan periaatteet

Vastuullista hankintaa ohjaavat Keskon ostotoiminnan periaatteet. Periaatteet pohjautuvat kansalliseen työlänsäädäntöön ja vastaaviin Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimuksiin, joita sovelletaan silloin, kun kansallinen lainsäädäntö ei yllä näiden sopimusten tasolle.

#### Kemikaalipolitiikka

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

#### PVC-linjaus

Kesko vähentää ympäristön kuormitusta etsimällä aktiivisesti korvaavia vaihtoehtoja PVC-muoville sekä omien merkkituotteiden pakkauksissa että itse tuotteissa. PVC:n sisältämien alkuaineiden ja yhdisteiden, kuten kloorin ja ftalaattien, on arvioitu aiheuttavan merkittäviä ympäristö- ja terveysvaikutuksia. Siksi PVC:n korvaaminen paremmin kierrätykseen soveltuvilla materiaaleilla on tarkoituksenmukaista varsinkin pakkauksissa ja tuotteissa, joiden käyttöikä on lyhyt.

#### Vastuullisuuslinjaukset

Hankinnan tueksi on laadittu tuoteryhmäkohtaisia vastuullisuuslinjauksia, joita ovat muun muassa palmuöljylinjaus, kala- ja äyriäislinjaus, puulinjaus sekä farkkujen hiekkapuhalluslinjaus.

#### K-vastuullisuuskonsepti

Vastuullista valintoista kerrotaan asiakkaille K-vastuullisuuskonseptin mukaisesti myymäläviestinnällä, muun muassa hyllynreuna- ja pakkausmerkinnöillä. Luomu- ja ympäristömerkittyjen sekä Reilu kauppa -sertifioitujen tuotteiden valikoima- ja markkinointilinjaukset sisältyvät K-ruokakauppojen ketjukonsepteihin. K-vastuullisuuskonsepti otettiin käyttöön ensimmäisenä K-ruokakaupoissa vuonna 2013. Vuoden 2014 aikana konsepti otettiin käyttöön K-rauta-kaupoissa ja sen vienti aloitettiin Rautia-ketjun kauppoihin. Vuoden 2015 aikana se otettiin käyttöön Rautioissa sekä K-maatalous-ketjussa.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet

#### Riskimaatavarantoimittajien auditoinnit

Kesko edellyttää riskimaissa toimivilta tavarantoimittajiltaan sosiaalisen vastuun sertifiointia tai auditointia. Kesko on jäsen eurooppalaisessa BSCI-auditointijärjestelmässä ja on sitoutunut BSCI:n toimintaperiaatteisiin (Code of Conduct), joiden sisältö on käytännössä sama kuin Keskon omien ostotoiminnan periaatteiden sisältö.

Kesko seuraa yhdessä BSCI:n kanssa muita markkinoilla olevia auditointijärjestelmiä ja hyväksyy niiden mukaan tehdyt auditoinnit, jos vaatimustaso on sama kuin BSCI-auditoinnissa. Alla on taulukko Keskon eri tuoteryhmissä käytössä olevista sertifiointi- ja auditointijärjestelmistä.

Hankintaketjun vastuullisuutta valvotaan ja kehitetään myös osana ostoyhteistyötä muiden eurooppalaisten kauppaketjujen kanssa (Swisstec, ICA, AMS).

Keskossa on käytössä SUMO (supplier monitoring) -tietokanta, johon tallennetaan tiedot riskimaatavarantoimittajien auditoinneista, sertifiointeista ja monitorointikäynneistä sekä niiden perusteella määrytyvästä riskiluokituksesta. Tiedot BSCI-auditoinneista tallentuvat lisäksi BSCI:n ylläpitämään, jäsenten käytössä olevaan tietokantaan.

Vuonna 2015 Keskon päivittäistavara-kaupassa otettiin käyttöön riskinarviointityökalu, jonka avulla kartoitetaan omien elintarvikemerkkituotteiden ainesosien (ns. 2nd tier) sellaiset riskimaavalmistajat, joilta edellytetään vastuullisuusselvitystä.

Keskon päivittäistavara- kaupan omien merkkituotteiden valmistajien ja tuottajien auditoinnit	Keskon päivittäistavara- kauppa edellyttää, että sen omien merkkituotteiden valmistajilla ja tuottajilla on kansainvälinen elintarviketurvallisuussertifiointi. Keskon päivittäistavara- kauppa hyväksyy seuraavat auditointimenettelyt: BRC, IFS, ISO/FSSC 22000, SQF1000/2000 sekä GlobalGAP, IP- perussertifiointi kasviksille tai IP-Sigill.
Keskon tuotetutkimusyksikön laboratorio	Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo K-ruokakauppojen ja K-citymarketien myymien tuotteiden laatua. Laboratorio on FINAS-akkreditointipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251, joka on hyväksytty SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.
K-vastuullisuuskonseptin auditoinnit	Kaupan vastuullisen toiminnan arviointi sisältää kaupan vuosittaisen itsearvioinnin, kaupan laatu-järjestelmässä määritellyt kriteerit sekä ulkopuolisen tahon tekemän vastuullisuusauditoinnin määritellyn otannan mukaisesti. Auditointi raportoi tuloksista kaupalle ja Keskolle.
<b>Vastuut ja resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä</li> <li>• Vastuullisen hankinnan ohjausryhmä ja Keskon ostajat</li> <li>• Keskon päivittäistavara- kaupan vastuullisuuden ohjausryhmä</li> <li>• Keskon tuotetutkimusyksikkö</li> <li>• Toimialayhtiöiden viestintä- ja markkinointivastaavat</li> <li>• K-kaupat</li> </ul>
<b>Johtamistavan arviointi</b>	<p>Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana ohjausryhmien toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskona tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seuranta-järjestelmiä ja resursseja.</p> <p>Sisäinen tarkastus tekee vastuullista hankintaa koskevia tarkastuksia Keskon yhtiöissä. Tarkastuksessa arvioidaan kontrollien toimivuutta ja annetaan toimenpidesuosituksia puutteiden korjaamiseen.</p> <p>Keskon päivittäistavara- kaupan ja K-ruokakauppojen omavalvontaa kehitetään muun muassa viranomaistarkastusten tulosten perusteella. Tuotetutkimusyksikön laboratorio auditoidaan vuosittain SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin edellyttämällä tavalla. Lisäksi sen toimintaa arvioidaan vuosittain sisäisellä auditoinnilla ja johdon katselmuksella.</p>

## Keskossa käytössä olevia riskimaatutantoon ja -tuotteisiin liittyviä sertifiointi- ja auditointijärjestelmiä

Sertifiointi-/auditointijärjestelmä	Tuoteryhmä	Kriteerien kattavuus	Tuotemerkintä
BSCI (Business Social Compliance Initiative)	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa	Ei
SA8000	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
ETI	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
Sedex/SMETA	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa	Ei
ICS	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen	Ei
ICTI CARE	Lelut	Sosiaalinen	Ei
FSC (Forest Stewardship Council)	Puutuotteet ja puutavara	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Reilu kauppa	Maataloustuotteet, myös puuvilla	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Rainforest Alliance	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Pro Terra	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
UTZ Certified	Kahvi, kaakao, tee	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)	Palmuöljyä sisältävät tuotteet	Talous, ympäristö, sosiaalinen	Kyllä
WIETA	Viinit	Sosiaalinen	Kyllä
MSC (Marine Stewardship Council)	Pyydetty kala ja äyriäiset	Ympäristö (kestävä kalastus)	Kyllä
ASC (Aquaculture Stewardship Council)	Viljelty kala ja äyriäiset	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
Florverde Sustainable Flowers	Kukat	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
FLA (Fair Labor Association)	Käyttötavara	Sosiaalinen	Ei
FWF (Fair Wear Foundation)	Vaatteet	Sosiaalinen	Ei
GOTS (Global Organic Textile Standard)	Tekstiilit, hygieniatuotteet (luomu)	Sosiaalinen, ympäristö	Kyllä
WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production)	Tekstiilit, jalkineet	Sosiaalinen	Ei

## Hyvinvointia asiakkaille

Lähestymistapa	Tarjoamme asiakkaan hyvinvointia edistäviä palveluita
<b>Olennaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</li> </ul>
Hyvinvointia edistävät tuotteet ja palvelut	Keskon ja K-kauppojen tavoitteena on helpottaa asiakkaiden elämää, tarjota terveellisiä ja asiakkaan hyvinvointia edistäviä palveluita sekä opastaa asiakkaita tuotteiden oikeaan käyttöön. Terveellisten elämäntapojen ja ruokatottumusten sekä liikunnan edistäminen on keskeistä K-ryhmän ruoka- ja urheilukaupoille.
Sähköinen kauppa ja monikanavaiset palvelut	Asiakkaiden tarpeet ja kulutuskäyttäytyminen muuttuvat voimakkaasti uusien sähköisten palveluiden ja erityisesti mobiilipalveluiden käytön myötä. Keskon keskeisenä strategisena tavoitteena on palvella sen kaikkien toimialojen asiakkaita hyödyntämällä mobiilipalveluiden, verkkopalveluiden ja digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet.
Tavoitteet	Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a> .

### Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset

K-vastuullisuuskonsepti	K-vastuullisuuskonseptin avulla kerrotaan kaupan hyvistä teoista ja autetaan asiakasta tekemään terveellisiä ja kestäviä valintoja helposti. K-vastuullisuuskonsepti otettiin käyttöön ensimmäisenä K-ruokakaupoissa vuonna 2013. Vuoden 2014 aikana konsepti otettiin käyttöön K-rauta-kaupoissa ja sen vienti aloitettiin Rautia-ketjun kauppoihin. Vuoden 2015 aikana se otettiin käyttöön Rautioissa sekä K-maatalous-ketjussa.
Sähköinen kauppa ja monikanavaiset palvelut	Keskon digistrategian tavoitteena on, että K-ryhmästä saa parhaat digitaaliset palvelut vuonna 2017. Digitaalisten palveluiden kehittäminen edellyttää merkittäviä panostuksia osaamisen kehittämiseen sekä investointeja teknologia- ja logistiikkajärjestelmiin. Kesko tarjoaa verkkokauppoja ja digitaalisia palveluja kaikilla toimialoillaan.

### Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet

Tuotetutkimus	<p>Keskon tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo K-ruokakauppojen ja K-citymarketien myymien päivittäis- ja käyttötavaroiden turvallisuutta ja laatua.</p> <p>Tuotetutkimusyksikössä toimii laboratorion lisäksi koekeittiö ja Ruokakeskon kuluttajapalvelu. Koekeittiössä muun muassa arvioidaan tuotteita aistinvaraisesti ja testataan niiden valmistusominaisuuksia. Kuluttajapalvelusta saa tietoa Pirkka-tuotteista: tuotepalautteiden lisäksi asiakkaat kysyvät muun muassa tuotteiden alkuperästä, ainesosista, niiden soveltuvuudesta eri käyttäjille sekä käyttö- ja valmistusohjeita.</p>
Reseptipalvelu	Keskon päivittäistavarakaupan markkinointiyksikön kotitalousopettajat kehittävät ja testaavat vuosittain satoja uusia ruokareseptejä. <a href="#">K-ruoka.fi</a> :n reseptipalvelun resepteistä noin 6 000:een on laskettu valintoja helpottavat ravintosisällöt.
K-vastuullisuuskonseptin auditoinnit	Kaupan vastuullisen toiminnan arviointi sisältää kaupan vuosittaisen itsearviointin, kaupan laatujärjestelmässä määritellyt kriteerit sekä ulkopuolisen tahon tekemän vastuullisuusauditoinnin määritellyn otannan mukaisesti. Auditointia raportoi tuloksista kaupalle ja Keskolle.



---

<b>Asiakastyytyväisyys</b>	Keskon ketjujen palvelutasoa, tunnettuutta ja ketjuihin liittyviä mielikuvia seurataan säännöllisesti kuluttajille suunnatuilla bränditutkimuksilla kaikilla tavara-aloilla. Samoin toimitaan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmän ja päivittäistavara-kaupan omien merkkituotteiden kanssa. Ruokakaupassa ja rautakaupassa mitataan myös kauppataason asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyystutkimuksilla ja mystery shopping -menetelmällä.
<b>Vastuut ja resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keskon toimialat</li><li>• Keskon tuotetutkimusyksikkö</li><li>• K-kaupat</li></ul>
<b>Johtamistavan arviointi</b>	Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskossa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja resursseja.

---

## Ilmastonmuutoksen hillintä

Lähestymistapa	Osallistumme ilmastonmuutoksen etenemisen hillintään ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä
<b>Olellaiset näkökohdat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energia</li> <li>• Vesi</li> <li>• Luonnon monimuotoisuus</li> <li>• Päästöt</li> <li>• Jätevedet ja jätteet</li> <li>• Tavarantoimittajien ympäristöarvioinnit</li> </ul>
Energiankulutus	Kiinteistöjen energiankulutus aiheuttaa merkittävimmän osan K-ryhmän kasvihuonekaasupäästöistä. Kiinteistöjen energiatehokkuuden jatkuva parantaminen on Keskon ympäristötyön keskeisiä painopisteitä.
Vesi	<p>Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä käytetään kunnallisen vedenjakelun vettä lähinnä siivoukseen ja puhdistukseen.</p> <p>Merkittävät vesivaikutukset liittyvät myytävien tuotteiden toimitusketjuihin. Vuonna 2015 Kesko käynnisti omien merkkien toimitusketjujen vesiriskiarvioinnin.</p>
Luonnon monimuotoisuus	<p>Kesko rakentaa kauppapaikkoja vain liikekiinteistölle kaavoitetuilla alueilla, joten rakentamisella ei ole merkittäviä suoria biodiversiteettivaikutuksia.</p> <p>Keskon suurimmat vaikutukset ovat välillisiä ja syntyvät myytävien tuotteiden toimitusketjussa ja raaka-aineiden tuotannossa. Kesko hallitsee näitä vaikutuksia hankintalinjauksilla, materiaalitehokkuudella ja edistämällä kiertotaloutta.</p>
Päästöt	<p>Keskon toiminnassa syntyy kasvihuonekaasupäästöjä enimmäkseen kiinteistöjen energiankulutuksesta ja logistiikasta. Kiinteistöjen energiatehokkailta ratkaisuilta sekä vähähiilisen sähkön hankinnalla vähennetään kauppojen päästöjä.</p> <p>Päivittäistavarakaupan logistiikassa (Keslog) pyritään jatkuvasti parantamaan tehokkuutta päästöjen vähentämiseksi.</p>
Jätehuolto	Materiaalitehokkuus, kierrätys ja ruokahävikin minimointi ovat Keskon toiminnan keskeiset keinot vähentää jätettä, edistää kiertotaloutta ja saavuttaa nollakaatopaikkajäte.
Tavarantoimittajien ympäristöarvioinnit	Keskon tavarantoimittajien arviointimenettelyihin sisältyy ympäristökriteerejä.
<b>Tavoitteet</b>	Tavoitteet on kirjattu <a href="#">vastuullisuusohjelmaan</a> .

---

**Politiikat, toimintaperiaatteet ja sitoumukset**
**[Ympäristö- ja energiapolitiikka](#)**

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

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

---

**Seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä ohjelmat, projektit ja aloitteet**
**Ympäristötyön ohjaus**

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

**Ympäristöjärjestelmät**

Ympäristöjärjestelmät kattoivat vuoden 2015 lopussa 67 % Suomen yhtiöiden ja 55 % koko konsernin liikevaihdosta. Kattavuus on laskettu vähittäiskauppälähtöisesti myyntiin suhteutettuna.

Keslog Oy:n ja Rautakesko Oy:n logistiikkatoiminnot ovat ISO 14001 -sertifioituja.

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

Päivittäistavara- ja rautakaupan ympäristöjohtaminen perustuu K-vastuullisuuskonseptiin. Keskeiset ympäristöasiat sisältyvät myös päivittäistavarakauppakettujen konseptimittaukseen. Vuonna 2015 K-vastuullisuuskonsepti otettiin käyttöön myös K-maatalous-kaupoissa.

Muiden maiden toiminnoissa sertifioituja ympäristöjärjestelmiä ei vielä ole käytössä.

**Energiankulutuksen seuranta**

Keskon ylläpidon yhteistyökumppanit seuraavat kiinteistöjen energiankulutusta apunaan Enegia Oy:n EnerKey.com-seurantajärjestelmä. Enegia kaukolukee kiinteistöissä olevia energiankulutuksen mittauspäätteitä ja tallentaa tuntitasoisesti tiedot tietokantaan. Manuaalisesti kerättävien kohteiden kulutuslukemat tallennetaan myös EnerKey-järjestelmään. EnerKey-ohjelma reagoi pieniinkin kohdekohtaisiin kulutusmuutoksiin ja hälyttää kiinteistön vastuuhenkilön toimimaan.

**[Energiatehokkuussopimus](#)**

Kesko on liittynyt kaupan alan energiatehokkuussopimukseen.

Eri kiinteistötyypeistä K-citymarketit ja K-supermarketit, sekä suuret tukku- ja varastorakennukset ovat suurimpia energiankäyttäjiä ominaiskulutuksella mitattuna.

Kesko toteuttaa hallinnoimissa kiinteistöissään energiakatselmoiteja säännöllisesti.

**Vedenkulutuksen seuranta**

Vedenkulutuksen seuranta on osa kiinteistöjen kulutusseurantaa. Keskon tavoitteena on ylläpitää vedenkulutuksen korkeaa tehokkuutta kaikissa toiminnoissa.

<b>Luonnon monimuotoisuus</b>	<p>Keskon rautakaupan hankintalinjauksen mukaisesti trooppista alkuperää olevista puista valmistettujen tuotteiden tulee olla FSC- tai PEFC-sertifioituja.</p> <p>K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus ohjaa Keskon päivittäistavara- ja Kespron omia hankintoja sekä K-ruokakauppiaiden hankintoja turvaamaan vastuullista kalastusta ja kalanviljelyä.</p> <p>Keskon päivittäistavara- ja ruoka- ja äyriäislinjaus on RSPO:n (Roundtable on Sustainable Palm Oil) ja tavoite on, että vuoteen 2020 mennessä kaikki Pirkka-tuotteissa oleva palmuöljy on vastuullisesti tuotettua (CSPO).</p> <p>Kesko on perustajajäsen <a href="#">suomalainen soijasisitöumus</a> -ryhmässä. Kesko on liittynyt RTRS:n (Roundtable on Responsible Soy) jäseneksi ja sitoutunut siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitoumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan.</p> <p><a href="#">Vastuullisuuslinjaukset</a></p>
<b>Jätehuolto</b>	<p>Kesko kehittää kierrätysjärjestelmiä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja edistää jätteiden kierrätystä pakkausmenetelmiä ja materiaalien käyttöä kehittämällä. Jätteen syntyä ehkäistään kiertävien kuljetusyksiköiden käytöllä sekä minimoimalla myytävien tuotteiden hävikkiä.</p> <p>Keskon liiketoimintamallin mukaan K-kaupoissa hävikin johtaminen ja hallinta ovat kauppiaasyrittäjän vastuulla.</p> <p>Keskon tavoitteena on hyödyntää toiminnassa syntyvät jätteet ja saavuttaa nollakaatopaikkajäte.</p>
<b>Rakennuttaminen ja ylläpito</b>	<p>Keskon rakennuttaminen perustuu kullekin liiketoimintakonseptille määriteltyihin tavoiteolosuhteisiin sekä keskeisiin teknisiin laatutekijöihin ja näiden pohjalta laadittuihin talo- ja rakennusteknisiin suunnittelu- ja toteutusohjeisiin. Kesko mittaa suunnittelun ja toteutuksen tehokkuutta ja laatua sertifioimalla yksittäisiä kohteitaan kansainvälisillä ympäristösertifikaateilla kuten BREEAM ja LEED.</p> <p>Keskon yhteistyökumppanit kiinteistöjen ylläpito- ja huoltotoiminnoissa olivat vuonna 2015 Caverion Oy, Ovenia Oy ja L&amp;T Oyj. Caverion Oy:llä ja L&amp;T Oyj:llä on ISO 14001 -sertifioitu ympäristöjärjestelmä.</p>
<b><a href="#">Business Environmental Performance Initiative BEPI</a></b>	<p>Kesko on liittynyt Foreign Trade Associationin (FTA) Business Environmental Performance Initiative (BEPI) -aloitteeseen. BEPI:n tarkoituksena on auttaa jäsenyrityksiä globaalien toimitusketjujen ympäristöasioiden hallinnassa ja siten lisätä tuotteiden toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja riskienhallintaa.</p>
<b>Vastuut ja resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä</li> <li>• Ympäristötoimintojen ohjausryhmä</li> <li>• Kauppapaikat ja kiinteistöt -yksikkö</li> <li>• Keslog Oy</li> </ul>
<b>Johtamistavan arviointi</b>	<p>Johtamistapaa arvioidaan jatkuvasti osana toimintaa. Toimintaympäristössä ja Keskosssa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan sopeuttamalla tavoitteita, toimintaperiaatteita, seurantajärjestelmiä ja resursseja. Ympäristöjärjestelmiä auditoidaan ja katselmoidaan.</p>

## Keskossa käytössä olevat ympäristöjärjestelmät

Toiminto	Ympäristöhallintajärjestelmä	Kommentti
Keslogin varastointi-, terminaali- ja kuljetustoiminnot	ISO 14001	Sertifikaatti uudistettu 2015.
Rautakesko Oy:n logistiikkakeskus	ISO 14001	Sertifikaatti uudistettu 2015.
Kiinteistöjen huolto- ja ylläpitotoiminnot	ISO 14001, ISO 9001	ISO 14001, ISO 9001: Caverion, L&T ISO 9001: Ovenia
VV-Auto Group Oy	ISO 9001 ja AKL-ympäristöohjelma	ISO 9001: VV-Auto Group Oy Autoalan keskusliiton (AKL) toimintaohjelma: VV-Autotalot Oy
K-ruokakaupat: 776 K-vastuullisuuskauppaa	K-vastuullisuuskonsepti	Ketjuvaatimus K-citymarket-, K-supermarket- ja K-market- kaupoille
K-rauta-kaupat: 41 K-vastuullisuuskauppaa	K-vastuullisuuskonsepti	Kauppoja yhteensä 45.
Rautia-kaupat: 88 K-vastuullisuuskauppaa (luku sisältää 4 K-maatalous-yhdistelmäkauppaa)	K-vastuullisuuskonsepti	Kauppoja yhteensä 93.
K-maatalous-kaupat: 24 K-vastuullisuuskauppaa	K-vastuullisuuskonsepti	Kauppoja yhteensä 35.

## VASTUULLISUUSTYÖ KESKITTYY OLENNAISEEN

Keskon yhteiskuntavastuun vision ja vastuullisuuden olennaisuusarvion taustalla ovat Keskon vastuullisuusohjelma, vastuullisuuden megatrendit, sidosryhmien kannalta merkittävät näkökohdat ja Keskon strategiset tavoitteet.

### Yhteiskuntavastuun visio

Keskon yhteiskuntavastuun visio on: Olemme kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla kaupan alan edelläkävijä maailmassa. Yhteiskuntavastuun visio on esitetty myös [pääsidosryhmittäin](#).

### Vastuullisuusohjelma

[Vastuullisuusohjelma](#) koskee Keskon kaikkia toimialoja ja sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Kukin toimiala on laatinut osa-alueista omat, toimialakohtaiset tavoitteet. Vastuullisuusohjelman sitoumukset muodostavat ohjelman rungon, ja yksittäisiä tavoitteita voidaan tarkentaa vuosittain.

### Olennaisuusarvio

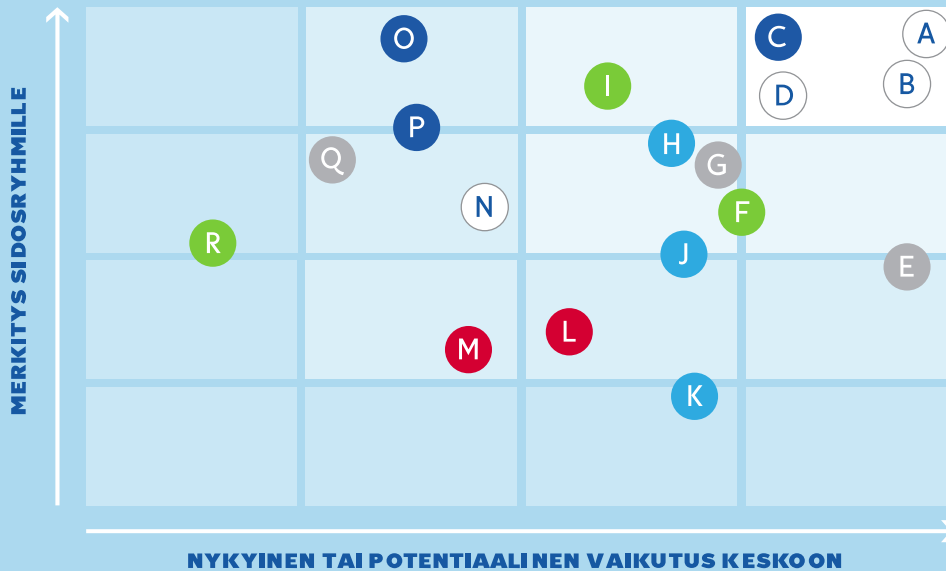
Keskon vastuullisuuden olennaisuusarvion tarkoituksena on nimetä Keskolle ja sen sidosryhmille keskeisimmät

vastuullisuusnäkökohdat. Olennaisuusarvio ohjaa Keskon yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyöskentelyä ja määrittelee toimenpiteitä sidosryhmien odotusten täyttämiseksi.

Keskon olennaiset yhteiskuntavastuunäkökohdat on esitetty alla olevassa matriisissa, jossa pystyakseli kuvaa merkittävyyttä sidosryhmille ja vaakakseli nykyistä tai potentiaalista vaikutusta Keskon. Merkitystä sidosryhmille on arvioitu kokonaisuutena, ja siksi yksittäisten sidosryhmien eri näkökohdille antama painoarvo ei kuvastu matriisista.

Olennaisuusarvio on päivitetty viimeksi vuonna 2012. Vuonna 2013 määriteltiin raportoinnin kannalta [olennaiset näkökohdat](#) GRI G4 -raportointiohjeiston uudistuneiden vaatimusten mukaan. Tunnistetut näkökohdat sisältyvät Keskon nykyiseen olennaisuusarvioon, eikä niiden pohjalta nähty tarvetta olennaisuusmatriisiin päivittämiseen.

## OLENNAISUUSMATRIISI



### Vastuullinen toimija

- A Taloudellinen kannattavuus
- B Hyvä hallinnointitapa ja riskienhallinta
- D Saavutettavuus ja monikanavaisuus
- N Asioinnin turvallisuus

### Yhteisön hyväksi

- L Paikallisuus
- M Yhteisöllisyys

### Työyhteisö

- E Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- G Reilu työyhteisö
- Q Muuttuvat odotukset työlle

### Vastuullinen hankinta ja myynti

- C Tuoteturvallisuus ja -laatu
- O Kestävä tuotevalikoima
- P Ihmisoikeudet ja tuotannon ympäristövaikutukset hankintaketjussa

### Ilmastonmuutoksen hillintä

- F Tehokas logistiikka
- I Energia- ja resurssitehokkuus
- R Kestävän maatalouden edistäminen

### Hyvinvointia asiakkaille

- H Hyvinvoinnin edistäminen
- J Asiakkaan opastaminen
- K Tuotteiden palvelullistaminen

## Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat

### Konsernin laskentaraja

Konsernin laskentarajaan kuuluvat emoyhtiö Kesko Oyj, sen tytäryhtiöt sekä muiden konserniyritysten omistamat tytäryhtiöt, jotka on määritelty [tilinpäätöksen liitetiedoissa](#).

Raportointi kattaa Keskon kaikki toiminnot:

- Pääosa taloudellisen vastuun tunnusluvuista saadaan konsernitilinpäätöksestä, jonka laatimista ja esittämistä säätelevät IFRS-standardit
- Ympäristötunnusluvuista keskeisimmät, kuten energiankulutustiedot, veden kulutustiedot, jätteet sekä toiminnasta syntyvät suorat kasvihuonekaasupäästöt, kattavat emoyhtiö Kesko Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden merkittävimmät ympäristövaikutukset kaikissa toimintamaissa lukuun ottamatta Venäjän Intersport-kauppoja
- Henkilöstötunnusluvut kattavat emoyhtiö Kesko Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden henkilöstön kaikissa toimintamaissa

Keskon henkilöstöstä vähittäiskaupassa työskentelee noin kolme neljäsosaa. Raportti ei kata kauppiaasyrittäjien palveluksessa olevia työntekijöitä, ellei sitä ole mainittu erikseen tekstissä. Tunnuslukujen raportointi ei kata urakoitsijoita eikä tavarantoimittajia, ellei toisin mainita.

Keskon toimialayhtiöt ja ketjut toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiaasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Raportissa esitetään K-kauppoja koskevia tietoja (esimerkiksi energiaseuranta) silloin, kun ne olennaisesti liittyvät Keskon raportointiin ja täydentävät kokonaiskuvaa Keskon ja K-kauppioiden suhteista yhteiskuntaan ja muihin sidosryhmiin.

Mahdolliset poikkeamat ja rajoitukset laskentarajassa on raportoitu kyseessä olevien tunnuslukujen yhteydessä. Mikäli aiemmin raportoiduissa tunnusluvuissa, niiden kattavuudessa, rajauksissa tai mittaustekniikoissa on muutoksia, niistä on ilmoitettu kyseessä olevien tunnuslukujen yhteydessä.

### Raportin sisällönmäärittely

Vuonna 2013 määriteltiin raportoinnin kannalta olennaiset näkökohdat GRI G4 -raportointiohjeiston uudistuneiden vaatimusten mukaan. Aiemmin tunnistettuja sekä raportointivuoden aikana Keskon liiketoiminnassa havaittuja ja sidosryhmien esille nostamia vastuullisuusnäkökohtia arvioitiin kriittisesti arvoketjussa tapahtuvien vaikutusten sekä keskeisten sidosryhmien kiinnostuksen kannalta. Olennaisen näkökohtien tunnistamista varten laadittiin päätöskriteeristö, jonka mukaan näkökohtien olennaisuus arvioitiin koko arvoketjun osalta. Samalla määriteltiin jokaiselle näkökohdalle laskentaraja, joka kuvaa näkökohdan olennaista vaikutusta Keskon arvoketjussa.

Analyysin tuloksena tunnistettiin vaikutusten kannalta 33 olennaista näkökohtaa, joita on käsitelty tässä raportissa. Näkökohtiin liittyvät vaikutukset on kuvattu näkökohdittain [johtamistavan kuvauksessa](#). Näkökohdat ja niihin liittyvät laskentarajat on esitetty alla olevassa taulukossa. Olennaiset näkökohdat käsiteltiin Keskon yhteiskuntavastuun ohjausryhmässä, konsernihoitoryhmässä ja hallituksessa.



## Olennaiset näkökohdat ja laskentaraja

GRI-näkökohta (G4-19)	Näkökohdan laskentaraja (G4-20-21)
<b>TALOUDELLISET VAIKUTUKSET</b>	
Taloudelliset tulokset	Kesko-konserni
Väilliset taloudelliset vaikutukset	Kesko-konserni ja K-kaupat
Ostokäytännöt	Kesko-konserni ja K-kaupat
<b>YMPÄRISTÖVAIKUTUKSET</b>	
Energia	Kesko-konserni ja K-kaupat
Vesi	Kesko-konserni ja K-kaupat
Luonnon monimuotoisuus	Kesko-konserni ja tavarantoimittajat
Päästöt	Kesko-konserni (Scope 1 ja 2), K-kaupat (Scope 2) ja toimitusketju (Scope 3)
Jätevedet ja jätteet	Kesko-konserni
Tuotteet ja palvelut	Tavarantoimittajat
Toimittajien ympäristöarvioinnit	Tavarantoimittajat. Näkökohta tunnistettu olennaiseksi, raportointia kehitetään.
<b>SOSIAALISET VAIKUTUKSET</b>	
<b>Henkilöstö ja työolosuhteet</b>	
Työllistäminen	Kesko-konserni
Henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet	Kesko-konserni
Työterveys ja -turvallisuus	Kesko-konserni
Koulutus	Kesko-konserni
Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet	Kesko-konserni
Tasa-arvoinen palkitseminen	Kesko-konserni
Toimittajien työolojen arviointi	Riskimaatavarantoimittajat
Työoloihin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit	Kesko-konserni, riskimaatavarantoimittajat. Näkökohta tunnistettu olennaiseksi, raportointia kehitetään.

**Ihmisoikeudet**

Syrjinnän kieltö	Kesko-konserni
Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimusoikeudet	Kesko-konserni
Ihmisoikeusarviointit	Kesko-konserni
Toimittajien ihmisoikeusarviointit	Kesko-konserni
Ihmisoikeuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit	Kesko-konserni, riskimaatavarantoimittajat. Näkökohta tunnistettu olennaiseksi, raportointia kehitetään.

**Yhteiskunta**

Korruptionvastaisuus	Kesko-konserni
Poliittinen vaikuttaminen	Kesko-konserni
Kilpailun rajoitukset	Kesko-konserni
Määräystenmukaisuus	Kesko-konserni
Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit	Kesko-konserni. Näkökohta tunnistettu olennaiseksi, raportointia kehitetään.

**Tuotevastuu**

Asiakkaiden terveys ja turvallisuus	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Tuote- ja palvelutiedot	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Markkinointiviestintä	Kesko-konserni
Asiakkaiden yksityisyyden suoja	Kesko-konserni, K-Plus Oy
Määräystenmukaisuus	Kesko-konserni

## KUUNTELEMME SIDOSRYHMIÄMME

Keskon toiminnan ja yhteiskuntavastuun vaikutuksia arvioitaessa huomioidaan keskeiset sidosryhmät:

- Asiakkaat
- Sijoittajat ja Keskon omistajat
- Keskon henkilökunta
- Kauppiaat ja kauppojen henkilökunta
- Tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat
- Media
- Viranomaiset
- Kansalais- ja muut järjestöt
- Ammattiyhdistykset

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

Sidosryhmätarkastelu sisältyy Keskon johtamismalliin ja toimintasuunnitelmiin. [Keskon yhteiskuntavastuun visio](#) perustuu sidosryhmien näkemysten huomioimiseen.

### KESKON SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS

#### SUUNNITTELU

- Sidosryhmien tunnistaminen
- Suhde sidosryhmiin
- Sidosryhmien odotukset
- Sidosryhmiin liittyvät keskeiset arvot ja toimintaperiaatteet

#### TIEDONKERUU

- Näkökulma ja sen tärkeys yritykselle
- Näkökulmaan liittyvät mittarit
- Prosessin laajuus, kohde, aikataulutus
- Tiedonkeruun muoto
- Tiedon auditointi ja analysointi, vertailu tavoitteisiin ja mittareihin

#### TOIMENPITEET JA PALAUTE

- Saavutettujen tulosten raportointi verrattuna tavoiteasetantaan
- Raportointi kriteeriä vastaan (GRI, AA1000)
- Varmennus
- Sidosryhmäpalaute



POLITIIKAT, TOIMINTAOHJEET, MENETELMÄT

DOKUMENTOINTI

Sidosryhmien odotuksia selvitetään säännöllisesti erilaisilla tutkimuksilla.

- TNS Gallup Oy:n tekemässä Yritysten maine ja vastuullisuus 2015 -tutkimuksessa K-ryhmää arvioi 500 kuluttajaa. K-ryhmän maineen vahvimpina tekijöinä nähtiin asiakaslähtöisyys, ammattitaitoinen henkilöstö sekä toimitus- ja palveluvarmuus. Kehityskohteina esiin nousivat sitoutuminen ympäristöasioiden edistämiseen sekä toiminnan läpinäkyvyys.
- Osana Keskon ihmisoikeusarviointia toteutettiin syksyllä 2015 ja alkuvuonna 2016 sidosryhmäkuulemiset:
  - TNS Gallup Oy selvitti pienryhmäkeskustelujen sekä 567:lle K-ryhmän asiakkaalle ja 41:lle asiantuntijalle lähetetyn web-kyselyn perusteella näkemyksiä ihmisoikeuksien toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa.
  - Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASK) aluekoordinaattorit haastattelivat Keskon merkkituotteita valmistavien tehtaiden työntekijöitä kolmessa riskimaassa (Intia, Bangladesh, Filippiinit). Haastatteluissa keskityttiin ihmisoikeuksien toteutumiseen tehtaalla ja Keskon toimintojen vaikutuksesta siihen.

Yhteiskuntavastuutoimintoa johtaa yhteiskuntavastuusta, viestinnästä ja sidosryhmäsuhteista sekä brändin ja markkinoinnin ohjauksesta ja kehityksestä vastaava johtaja, joka kuuluu Keskon konsernijohtoryhmään. Hän raportoi konsernijohtoryhmälle sidosryhmien kanssa taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta käytävät yhteydenpidot.

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

KESKEISET SIDOSRYHMÄT	SIDOSRYHMÄN OSALLISTAMINEN JA VUOROVAIKUTUSKANAVAT	SIDOSRYHMÄN ODOTUKSIIN VASTAAMINEN
<b>ASIAKKAAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivittäiset asiakaskohtaukset</li> <li>• Asiakaspalvelukanavat</li> <li>• Asiakastytyväisyyskyselyt</li> <li>• Asioinnin jälkeiset kyselyt</li> <li>• Vuorovaikutus sosiaalisen median kanavien kautta (erityisesti Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram, blogit)</li> <li>• Mobiili- ja verkkopalvelujen kysely- ja palvelutoiminnot</li> </ul>	<p>Vastuullisuus näkyy vahvasti asiakkaille K-ryhmän kuluttajabrändeissä ja kaupassa. Asiakkaiden on voitava luottaa tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen ja siihen, että jo tullessaan K-kauppaan he tekevät vastuullisen valinnan.</p>
<b>SIJOITTAJAT, OMISTAJAT JA ANALYYTIKOT</b>	<p>Vastuullisuuskysymykset sijoittajilta ja osakkeenomistajilta ovat lisääntyneet viime vuosina. Kesko vastaa vuosittain useisiin kestävän kehityksen arviointeja tekevien laitosten kyselyihin.</p> <p>Esimerkkejä tilaisuuksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiökokous</li> <li>• Sijoittajatapaamiset</li> <li>• Tiedotustilaisuudet</li> <li>• Taustatietotilaisuudet (Capital Markets Day)</li> </ul>	<p>Kesko haluaa jatkaa ja parantaa sijoitustaan merkittävässä kestävä kehityksen indekseissä ja listoilla, sillä ne ovat tärkeitä puolueettomia todistuksia vastuullisesta toiminnasta. Raportoinnin ja hallinnointiperiaatteiden läpinäkyvyys sekä lakien ja vastuullisten toimintatapojen noudattamisen varmistaminen luovat vankan pohjan Keskon liiketoiminnalle.</p>

<b>HENKILÖKUNTA JA KAUPPIAAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstötutkimus</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Konserniyhteistyökokoukset</li> <li>• Keskon intranetin Keskonetin maasivut: Keskonet Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia ja Venäjä ja kaikille yhteinen Keskonet Global</li> <li>• Keskonetissä Suora linja, Postia pääjohtajalle sekä sisäisen tarkastuksen palautekanavat, keskustelupalsta ja useita blogeja</li> <li>• K-kauppiaiden, K-kauppojen henkilökunnan, keskolaisten ja yhteistyökumppaneiden vuosittainen K-Team-päivä</li> <li>• Vastuulliset toimintatapamme - ohjeisto (kaikkien toimintamaiden kielillä)</li> <li>• Vastuullisia toimintatapoja käsittelevät Arvoviesti-tilaisuudet</li> </ul>	<p>Keskon työyhteisö on kehittyvä ja kansainvälinen. Yhteiset arvot, periaatteet ja toimintatavat ovat työmme perusta kaikkialla. Vastuullisuuden merkitys työnantajakuvan luomisessa korostuu entisestään. Ne yritykset, joissa työtyytyväisyys on hyvä ja jotka tarjoavat monipuolisia työtehtäviä ja uralla etenemisen mahdollisuuksia, onnistuvat todennäköisimmin houkuttelemaan ja pitämään parhaat työntekijät. K-kauppias kuuntelee asiakaskuntansa toiveita ja mukauttaa valikoimansa sen mukaan. Kaupassa vastuullisuutta toteutetaan kaikessa toiminnassa.</p>
<b>TAVARANTOIMITTAJAT JA PALVELUNTUOTTAJAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli 21 100 tavarant- ja palveluntoimittajaa (<a href="#">lue lisää EC9</a>)</li> <li>• Hyvien kauppatapojen mukainen yhteistyö</li> <li>• Vastuullisen hankinnan opas</li> <li>• Kumppanitapaamiset, esimerkiksi vuosittainen Keskon päivittäistavarakaupan Kumppani-info</li> <li>• Riskimaissa auditoinnit ja koulutukset</li> </ul>	<p>Monimuotoinen verkostoituminen tavarant- ja palveluntoimittajien kanssa edellyttää toimitusketjun kaikilta osapuolilta yhteisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen hyväksymistä. Kannamme yhdessä vastuun siitä, että asiakkaamme voivat luottaa asiantuntemukseemme, palveluihimme sekä tuotteidemme laatuun ja turvallisuuteen.</p>
<b>YHTEISKUNTA (MEDIA, VIRANOMAISET, KANSALAISET- JA MUUT JÄRJESTÖT JA AMMATTI- YHDISTYKSET)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaamiset</li> <li>• Mediatilaisuudet ja -kyselyt</li> <li>• <a href="#">Toiminta järjestöissä</a></li> <li>• BSCI-toiminta kansainvälisesti sekä kansallinen BSCI-maaryhmä</li> <li>• Kansalaisjärjestöjen kyselyt</li> </ul>	<p>Kesko seuraa ja ennakoii aktiivisesti yhteiskunnan muutoksia läheisessä yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Teemme yhteistyötä ja keskustelemme avoimesti kansalaisjärjestöjen, viranomaisten ja muiden päättäjien kanssa.</p>

## YHTEYSHENKILÖITÄ

Luettelossa on yhteystiedot henkilöistä, joilta saa ensisijaisesti lisätietoja raportin sisältämillä osa-alueilta.

Luettelo ei kata kaikkia raportin toimitustyöhön osallistuneita keskolaisia.

Sähköpostiosoitteet: etunimi.sukunimi@kesko.fi

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
------	---------	---------

### KEHITYS, KOORDINOINTI JA RAPORTIN TOIMITUSVASTUU:

Eva Kaukinen	Talousjohtaja	Kesko Oyj, konsernitalous
Matti Kalervo	Vastuullisuusjohtaja	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Lena Leeve	Taloustiedottaja	Kesko Oyj, sijoittajaviestintä
Pirjo Nieminen	Tiedottaja	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu

### TALOUDELLINEN VASTUU:

Jukka Erlund	Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	Kesko Oyj, talous ja rahoitus
Eva Kaukinen	Talousjohtaja	Kesko Oyj, konsernitalous
Tiina Nyrhi	Corporate Financial Controller	Kesko Oyj, konsernitalous
Riikka Toivonen	Sijoittajasuhdepäällikkö	Kesko Oyj, sijoittajaviestintä
Lena Leeve	Taloustiedottaja	Kesko Oyj, sijoittajaviestintä
Esko Mansikka	Toimitusjohtaja	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy

### HENKILÖSTÖVASTUU:

Matti Mettälä	Johtaja, henkilöstö	Kesko Oyj
Susanna Kukkonen	HRIS Manager	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Katriina Ahtee	OHS Director	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Mikko Myyryläinen	HR Director	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services

**VASTUULLINEN HANKINTA:**

Sohvi Vähämaa	Vastuullisuusasiantuntija	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Johanna Teinilä-Kurvinen	Projektipäällikkö	Ruokakesko Oy, tavarakauppa
Leena Takaveräjä	Ostopäällikkö	Rautakesko Oy, tavarakaupan tuki

**TUOTETURVALLISUUS:**

Matti Kalervo	Vastuullisuudesta ja tuoteturvallisuudesta vastaava johtaja	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Heta Rautpalo	Tuotetutkimuspäällikkö	Ruokakesko Oy, tuotetutkimus

**YMPÄRISTÖVASTUU:**

Minna Saari	Ympäristöasiantuntija	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Timo Jäske	Vastuullisuuspäällikkö	Ruokakesko Oy, tavarakauppa
Jari Suuronen	Talotekniikkapäällikkö	Ruokakesko Oy, kauppapaikat ja kauppiastoiminnot
Toni Pelin	Ympäristö- ja turvallisuuspäällikkö	Keslog Oy, toimitusketjun kehitys
Jesse Methner	Ympäristöpäällikkö	Rautakesko Oy, tavarakaupan tuki
Harri Jyränkö	Kehityspäällikkö	VV-Autotalot Oy

**CORPORATE GOVERNANCE, RISKIENHALLINTA JA YRITYSTURVALLISUUS:**

Anne Leppälä-Nilsson	Johtaja, lakiasiat	Kesko Oyj, lakiasiat
Pasi Mäkinen	Tarkastusjohtaja	Kesko Oyj, sisäinen tarkastus
Ismo Riitala	Johtaja, riskienhallinta ja strategiaprosessi	Kesko Oyj, talous ja rahoitus
Timo Pajala	Riskienhallintapäällikkö	Kesko Oyj, riskienhallinta
Petri Käyhkö	Turvallisuuspäällikkö	Kesko Oyj, riskienhallinta

**YKSITYISYYDEN SUOJA/KANTA-ASIAKASJÄRJESTELMÄ:**

Ismo Riitala	Toimitusjohtaja	K-Plus Oy
--------------	-----------------	-----------



## GRI-INDEKSI

### GRI G4 -sisältöindeksi

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
--------	---------------	----------	----------	------------	----------------

#### Yleinen sisältö

Strategia ja analyysi					
G4-1	Toimitusjohtajan katsaus	<a href="#">Pääjohtajan katsaus</a>			
G4-2	Keskeiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet	<a href="#">Toimintaympäristömme</a> , <a href="#">Arvonluonnin kuvaus</a> , <a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme</a> , <a href="#">Vastuullisuus-ohjelma</a>			
Organisaation taustakuvaus					
G4-3	Raportoivan organisaation nimi	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
G4-4	Tärkeimmät tavaramerkit/brändit sekä tuotteet ja palvelut	<a href="#">Kesko lyhyesti</a> , <a href="#">Toimialat lyhyesti</a>			
G4-5	Organisaation pääkonttorin sijainti	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
G4-6	Toimintamaiden lukumäärä ja maat, joissa organisaatio toimii tai jotka ovat merkittäviä raportissa kuvattujen olennaisten yritysvastuun näkökohtien osalta	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
G4-7	Organisaation omistusrakenne ja yhtiömuoto	<a href="#">Kesko lyhyesti</a> , <a href="#">Hyvinvointia yhteiskunnalle</a>			
G4-8	Markkina-alueet	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>G4-9</b>	Raportoivan organisaation koko	<a href="#">Kesko lyhyesti</a>			
<b>G4-10</b>	Henkilöstön määrä työsuhteen ja työsopimuksen mukaan, alueellisesti ja sukupuolen mukaan jaoteltuna	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset - Henkilöstö</a>	Sukupuolen mukaista jaottelua ei ole esitetty. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2016–2018.	Keskon henkilöstössä ei ole itsenäisiä yrittäjiä eikä toimittajien työvoima tai vuokratyövoima suorita merkittävää osaa työstä. Henkilöstömäärään ei liity merkittävää kausivaihtelua.	x
<b>G4-11</b>	Kollektiivisesti neuvoteltujen työehtosopimusten piiriin kuuluva henkilöstö	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset - Ihmisoikeudet</a>			x
<b>G4-12</b>	Organisaation toimitusketju	<a href="#">Toimintaympäristömme, Ostokäytännöt</a>			
<b>G4-13</b>	Merkittävät muutokset organisaation koossa, rakenteessa, omistusrakenteessa tai toimitusketjussa raportointijaksolla	<a href="#">Pääjohtajan katsaus,</a> <a href="#">Kesko lyhyesti,</a> <a href="#">Toimialat lyhyesti,</a> <a href="#">Toimialat,</a> Pörssitiedotteet <a href="#">16.3.2015</a> ja <a href="#">27.5.2015</a>		Vuonna 2015 toimialarakennetta muutettiin. Anttila Oy myytiin.	
<b>G4-14</b>	Varovaisuuden periaatteen soveltaminen	<a href="#">Toimintaympäristömme</a>			
<b>G4-15</b>	Organisaation hyväksymät tai edistämät ulkopuolisten toimijoiden periaatteet tai aloitteet	<a href="#">Vastuullisuuden johtaminen,</a> <a href="#">Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus</a>			
<b>G4-16</b>	Jäsenyydet järjestöissä ja edunvalvonta-organisaatioissa	<a href="#">Toiminta järjestöissä</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<b>Tunnistetut olennaiset näkökohdat ja laskentarajat</b>				
<b>G4-17</b>	Konsernin laskentaraja	<a href="#">Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat</a>			
<b>G4-18</b>	Raportin sisällön määrittely	<a href="#">Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat</a>			
<b>G4-19</b>	Olennaiset näkökohdat	<a href="#">Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat</a> , <a href="#">Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus</a>			
<b>G4-20</b>	Olennaisia näkökohtia koskevat laskentarajat organisaation sisällä	<a href="#">Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat</a>			
<b>G4-21</b>	Olennaisia näkökohtia koskevat laskentarajat organisaation ulkopuolella	<a href="#">Tunnistetut olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat</a>			
<b>G4-22</b>	Muutokset aiemmin raportoiduissa tiedoissa	Muutokset raportoitu kyseisten tunnuslukujen yhteydessä.			
<b>G4-23</b>	Merkittävät muutokset raportin laajuudessa ja näkökohtien laskentaroissa	Ei merkittäviä muutoksia.			
	<b>Sidosryhmävuorovaikutus</b>				
<b>G4-24</b>	Luettelo organisaation sidosryhmistä	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme</a>			
<b>G4-25</b>	Sidosryhmien määrittely- ja valintaperusteet	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme</a>			
<b>G4-26</b>	Sidosryhmätoiminnan periaatteet	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>G4-27</b>	Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme, Tuotevastuu/Markkinointiviestintä</a>			
<b>Raportin kuvaus</b>					
<b>G4-28</b>	Raportointijakso	<a href="#">GRI-raportin kuvaus</a>			
<b>G4-29</b>	Edellisen raportin päiväys	<a href="#">GRI-raportin kuvaus</a>			
<b>G4-30</b>	Raportin julkaisuaihe	<a href="#">GRI-raportin kuvaus</a>			
<b>G4-31</b>	Yhteystiedot, josta voi tilata raportin ja kysyä siihen liittyviä lisätietoja	<a href="#">Yhteystiedot</a>			
<b>G4-32</b>	GRI-sisältövertailu	<a href="#">GRI G4-sisältöindeksi, GRI-raportin kuvaus</a>			
<b>G4-33</b>	Lähestymistapa ulkoiseen varmennukseen	<a href="#">GRI-raportin kuvaus, Riippumaton varmennusraportti</a>			
<b>Hallinto</b>					
<i>Hallintorakenne ja kokoonpano</i>					
<b>G4-34</b>	Hallintorakenne ja valiokunnat	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
<b>G4-35</b>	Vastuunjako	<a href="#">Johtamismalli</a>			
<b>G4-36</b>	Vastuuhenkilöt	<a href="#">Talous- ja rahoitusjohtaja; Yhteiskuntavastuusta, viestinnästä ja sidosryhmäsuhteista vastaava johtaja</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
G4-37	Sidosryhmien konsultointi	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
G4-38	Hallituksen kokoonpano	<a href="#">Hallitus, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
G4-39	Hallituksen puheenjohtajan asema	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
G4-40	Hallituksen valinta	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
G4-41	Eturistiriitojen välttäminen	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>		Kesko noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointi-koodia.	
	<i>Hallituksen rooli organisaation tarkoituksen, arvojen ja strategian määrittelyssä</i>				
G4-42	Hallituksen rooli organisaation tarkoituksen, arvojen ja strategian määrittelyssä	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015, Johtamismalli</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Hallituksen pätevyyden ja suorituksen arviointi</i>				
<b>G4-44</b>	Hallituksen suorituksen arviointi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>	Raportoitu ainoastaan hallituksen itsearviointi.		
	<i>Hallituksen rooli riskien hallinnassa</i>				
<b>G4-45</b>	Hallituksen rooli riskien tunnistamisessa ja hallinnassa	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
<b>G4-46</b>	Riskienhallinnan tehokkuuden arviointi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
<b>G4-47</b>	Riskiarviointien frekvenssi	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
	<i>Hallituksen rooli yritysvastuuraportoinnissa</i>				
<b>G4-48</b>	Yritysvastuuraportin hyväksyminen	<a href="#">Johtamismalli</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Hallituksen rooli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun suorituksen arvioinnissa</i>				
<b>G4-49</b>	Epäkohtien kommunikointi	<a href="#">Kuuntelemme sidosryhmiämme, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015</a>			
	<i>Palkitseminen ja kannusteet</i>				
<b>G4-51</b>	Hallituksen ja ylimmän johdon palkitseminen	<a href="#">Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) 2015, Palkka- ja palkkioselvitys 2015</a>			
	<i>Liiketoiminnan eettisyys</i>				
<b>G4-56</b>	Arvot ja liiketoimintaperiaatteet	<a href="#">Johtamismalli, Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus/Vastuullinen toimija</a>			x
<b>G4-58</b>	Epäiltyjen väärinkäytösten ilmoittaminen	<a href="#">Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus/Vastuullinen toimija</a>			x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
--------	---------------	----------	----------	------------	----------------

## Erityinen sisältö

Erityinen sisältö raportoidaan olennaisiksi tunnistettujen näkökohtien osalta.

	Johtamistavan kuvaus				
	Johtamistavan kuvaukset (DMA)	<a href="#">Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus</a> , <a href="#">Vastuullisuusohjelma</a> , <a href="#">Johtamismalli</a>			
	Taloudelliset vaikutukset				
	<i>Taloudelliset tulokset</i>				
<b>G4-EC1</b>	Suoran taloudellisen lisäarvon tuottaminen ja jakautuminen	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/</a> <a href="#">Taloudelliset tulokset</a>			
<b>G4-EC2</b>	Ilmastonmuutoksen aiheuttamat taloudelliset vaikutukset sekä muut riskit ja mahdollisuudet liittyen organisaation toimintaan	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/</a> <a href="#">Taloudelliset tulokset</a>	Rahamääräisiä arvioita tai toteutumia ei ole raportoitu.		x
<b>G4-EC3</b>	Organisaation eläkesitoumusten kattavuus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/</a> <a href="#">Taloudelliset tulokset</a>			
<b>G4-EC4</b>	Julkiselta sektorilta saadut avustukset	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/</a> <a href="#">Taloudelliset tulokset</a>			
	Välilliset taloudelliset vaikutukset				
<b>G4-EC7</b>	Infrastruktuuri-investointien ja yleishyödyllisten palvelujen tuen kehitys ja vaikutukset	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Välilliset taloudelliset vaikutukset</a>			
<b>G4-EC8</b>	Merkittävät epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/Välilliset taloudelliset vaikutukset</a>			



Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Ostokäytännöt</i>				
<b>G4-EC9</b>	Paikallisten ostojen osuus merkittävässä toimipaikoissa	<a href="#">Taloudelliset vaikutukset/</a> <a href="#">Ostokäytännöt</a>			
	<b>Ympäristö- vaikutukset</b>				
	<i>Energia</i>				
<b>G4-EN3</b>	Organisaation oma energiankulutus	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Energia</a>			x
<b>G4-EN5</b>	Energiaintensiteetti	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Energia</a>			x
<b>G4-EN6</b>	Energiankulutuksen vähentäminen	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Energia</a>			x
	<i>Vesi</i>				
<b>G4-EN8</b>	Kokonaisvedenotto vesilähteittäin	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Vesi</a>			x
<b>G4-EN9</b>	Vesilähteet, joihin organisaation vedenotolla on merkittävä vaikutus	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Vesi</a>			x
<b>G4-EN10</b>	Kierrätetyn ja uudelleenikäytetyn veden osuus ja kokonaismäärä	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Vesi</a>			x
	<i>Luonnon monimuotoisuus</i>				
<b>G4-EN11</b>	Omistetut, vuokratut tai hallinnoidut toimipaikat, jotka sijaitsevat luonnonsuojelualueilla tai luonnon monimuotoisuuden kannalta rikkailla alueilla tai niiden läheisyydessä	<a href="#">Ympäristövaikutukset/</a> <a href="#">Luonnon monimuotoisuus</a>			x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>G4-EN12</b>	Organisaation toiminnan, tuotteiden ja palvelujen vaikutus luonnon monimuotoisuuteen luonnonsuojelualueilla tai luonnon monimuotoisuuden kannalta rikkailla alueilla	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Luonnon monimuotoisuus</a>			x
<b>G4-EN13</b>	Suojellut ja kunnostetut elinympäristöt	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Luonnon monimuotoisuus</a>			x
<b>G4-EN14</b>	IUCN:n uhanalaisten lajien listalla tai kansallisilla suojeltavien lajien listoilla olevien lajien määrä organisaation vaikutuspiirissä olevilla alueilla jaoteltuna sukupuuttoonkuolemisriskin mukaan	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Luonnon monimuotoisuus</a>			x
	<b>Päästöt</b>				
<b>G4-EN15</b>	Suorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 1)	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>			x
<b>G4-EN16</b>	Epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 2)	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>			x
<b>G4-EN17</b>	Muut epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt (Scope 3)	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>			x
<b>G4-EN18</b>	Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>			x
<b>G4-EN19</b>	Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>	Tarkastelua ei ole tehty CO <sub>2</sub> -ekvivalenttina.		x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
<b>G4-EN21</b>	Typenoksidien (NO <sub>x</sub> ), rikkioksidien (SO <sub>x</sub> ) päästöt sekä muut merkittävät päästöt ilmaan	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Päästöt</a>			x
<b>Jätevedet ja jätteet</b>					
<b>G4-EN22</b>	Päästöt vesistöön jaoteltuna päästölajeittain ja kohteen mukaan	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</a>		Keskon toiminnasta syntyvä jätevesi menee kunnalliseen viemäriverkostoon. Keskon toiminnasta ei synny GRI-ohjeistuksen tarkoittamia päästöjä vesistöön.	x
<b>G4-EN23</b>	Jätteiden kokonaismäärä jaoteltuna jätelajeittain ja käsittelytavan mukaisesti	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</a>			x
<b>G4-EN24</b>	Merkittävien vuotojen määrä ja suuruus	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</a>			x
<b>Tuotteet ja palvelut</b>					
<b>G4-EN27</b>	Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten vähentämistoimenpiteiden laajuus	<a href="#">Vastuullisuusohjelma</a>		GRI-indikaattori ei sovellu Keskon toimintaan. Keskolle olennaisia tietoja on esitetty strategiaraportissa ja vastuullisuusohjelmassa.	
<b>G4-EN28</b>	Kierrätettyjen tuotteiden ja pakkausmateriaalien suhteellinen osuus myydyistä tuotteista tuoteryhmittäin	<a href="#">Ympäristövaikutukset/Jätevedet ja jätteet</a>		GRI-indikaattori ei sovellu Keskon toimintaan. Keskolle olennaisia tietoja esitetty strategiaraportissa ja kohdassa EN23.	

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Toimittajien ympäristöarvioinnit</i>				
<b>G4-EN32</b>	Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ympäristökriteerien mukaisesti		Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2016–2018.		x
	<b>Sosiaaliset vaikutukset</b> <i>Henkilöstö ja työolosuhteet</i> <i>Työllistäminen</i>				
<b>G4-LA1</b>	Uuden palkatun henkilöstön kokonaismäärä ja osuus sekä henkilöstön vaihtuvuus jaoteltuna ikäryhmittäin, sukupuolen mukaan ja alueittain	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Lähtövaihtuvuutta ei ole raportoitu ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2016–2018.		x
<b>G4-LA2</b>	Kokoaikaisen henkilöstön henkilöstöetuudet, joita ei tarjota määräaikaiselle tai osa-aikaiselle henkilöstölle merkittävässä toimipaikoissa	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Lakisääteisen tason ylittäviä etuja ei ole raportoitu yksityiskohtaisesti. Vaihtelevat käytännöt eri toimintamaissa.		
	<i>Henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet</i>				
<b>G4-LA4</b>	Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika ja sen sisältyminen kollektiivisiin työehtosopimuksiin	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>			x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Työterveys ja -turvallisuus</i>				
<b>G4-LA5</b>	Osuus kokonaistyövoimasta, joka on edustettuna virallisissa henkilöstön ja johdon yhteisissä työterveyttä ja -turvallisuutta valvovissa ja neuvoantavissa toimikunnissa	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Työntekijöiden prosenttiosuutta ei ole raportoitu. Tieto ei saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2016.		
<b>G4-LA6</b>	Tapaturmatyypit, tapaturmataajuus, ammattitautitaajuus, menetetyt työpäivät, poissaolot ja työhön liittyvät kuolemantapaukset jaoteluna alueittain ja sukupuolen mukaan	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Raportointi ei kata toimittajia. Ei raportoitu sukupuolen mukaan. Tieto ei saatavissa. Tavoitteena raportoida 2016–2018.		
	<i>Koulutus</i>				
<b>G4-LA9</b>	Keskimääräiset koulutustunnit vuodessa henkilöä kohden jaoteltuna sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Ei raportoitu sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		x
<b>G4-LA10</b>	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat, jotka tukevat henkilöstön jatkuvaa työllisyyttä ja antavat tukea työsuhteen päättymistilanteissa	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>			
<b>G4-LA11</b>	Säännöllisten suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen piirissä olevan henkilöstön osuus	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Ei raportoitu henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet</i>				
<b>G4-LA12</b>	Organisaation hallintoelinten kokoonpano ja henkilöstön jakauma henkilöstöryhmittäin jaoteltuna sukupuolen, ikäryhmän, vähemmistöryhmän ja muiden monimuotoisuuteen liittyvien tekijöiden mukaisesti	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Ei raportoitu ikäryhmän eikä vähemmistöryhmän mukaan. Tieto ei ole saatavissa/olennainen. Tavoitteena raportoida ikäryhmätieto 2016–2018.		x
	<i>Tasa-arvoinen palkitseminen</i>				
<b>G4-LA13</b>	Naisten ja miesten peruspalkkojen ja palkitsemisen suhde henkilöstöryhmittäin merkittävässä toimipaikoissa	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Henkilöstö</a>	Miesten ja naisten peruspalkkojen suhdetta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2016–2018.		x
	<i>Toimittajien työolojen arviointi</i>				
<b>G4-LA14</b>	Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu työoloihin liittyvien kriteerien mukaisesti	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeudet</a>	Arvioitujen toimittajien prosenttiosuutta ei ole erikseen raportoitu uusista toimittajista, vaan kaikista riskimaatoimittajista.		
<b>G4-LA15</b>	Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset työoloihin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeudet</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Työoloihin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit</i>				
<b>G4-LA16</b>	Työoloihin liittyvän valitusmekanismin kautta rekisteröityjen, käsiteltyjen ja ratkaistujen epäkohtien lukumäärä		Näkökohta tunnistettu olennaiseksi. Tieto ei saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2018–2020.		
	<i>Ihmisoikeudet</i> <i>Syrjinnän kieltö</i>				
<b>G4-HR3</b>	Syrjintätapausten lukumäärä ja niihin liittyvät korjaavat toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Ihmisoikeudet</a>			x
	<i>Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimusoikeudet</i>				
<b>G4-HR4</b>	Toiminnot ja toimittajat, joiden osalta yhdistymisen vapautta ja oikeutta kollektiivisesti neuvoteltuihin työehtosopimuksiin on rikottu tai sen on tunnistettu olevan vaarassa olla toteutumatta, ja näiden oikeuksien tukemiseksi toteutetut toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset</a> <a href="#">/Ihmisoikeudet,</a> <a href="#">Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus</a>		Keskossa ei ole tunnistettu toimintoja, joissa yhdistymisen vapautta ja oikeutta kollektiivisesti neuvoteltuihin työehtosopimuksiin olisi rikottu tai sen olisi tunnistettu olevan vaarassa olla toteutumatta.	x

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Ihmisoikeus-arvioinnit</i>				
<b>G4-HR9</b>	Lukumäärä ja prosenttiosuus toiminnoista, joissa on toteutettu ihmisoikeuksien läpikäynti tai vaikutusarviointi	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeudet</a>	Konsernin ihmisoikeusarviointi valmistuu 2016. Keskeisiksi arviointikohteiksi on tunnistettu asiakkaat, henkilöstö, toimitusketjut ja lähiöimintaympäristö.		x
	<i>Toimittajien ihmisoikeus-arvioinnit</i>				
<b>G4-HR10</b>	Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ihmisoikeuksiin liittyvien kriteerien mukaisesti	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeudet</a>	Arvioidun toimittajien prosenttiosuutta ei ole erikseen raportoitu uusista toimittajista, vaan kaikista riskimaatoimittajista.		x
<b>G4-HR11</b>	Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset ihmisoikeuksiin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/Ihmisoikeudet</a>			x
	<i>Ihmisoikeuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit</i>				
<b>G4-HR12</b>	Ihmisoikeuksiin liittyvän valitusmekanismin kautta rekisteröityjen, käsiteltyjen ja ratkaistujen epäkohtien lukumäärä		Näkökohta tunnistettu olennaiseksi. Tieto ei saatavissa. Raportointia kehitetään BSCI:n valitusmekanismin kehittämisen aikataulussa.		x



Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<b>Yhteiskunta</b> <b>Korruption-vastaisuus</b>				
<b>G4-SO3</b>	Lahjontaan liittyvän riskiarvioinnin läpikäyneiden liiketoimintayksiköiden lukumäärä ja prosenttiosuus sekä tunnistetut merkittävät riskit	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/ Yhteiskunta</a>	Arviointien määrää ja prosenttiosuuksia ei ole raportoitu. Korruption liittyviä riskejä ei ole yksityiskohtaisesti eritelty.	Korruption liittyviä riskejä käsitellään osana Keskon riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisesti vuoden aikana.	x
<b>G4-SO4</b>	Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä kommunikointi ja koulutus	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/ Yhteiskunta</a>	Prosenttiosuuksia ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa.		x
<b>G4-SO5</b>	Vahvistetut lahjontatapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/ Yhteiskunta</a>			x
	Poliittinen vaikuttaminen				
<b>G4-SO6</b>	Poliittisten tukien kokonaisarvo jaoteltuna maittain ja edunsaajittain	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/ Yhteiskunta</a>			x
	<b>Kilpailun rajoitukset</b>				
<b>G4-SO7</b>	Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvien oikeustoimien lukumäärä ja oikeuden päätökset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/ Yhteiskunta</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Määräystenmukaisuus</i>				
<b>G4-S08</b>	Merkittävien lainsäädännön ja säännösten rikkomiseen liittyvien sakkojen rahamääräinen arvo määrä sekä ei-rahallisten sanktioiden lukumäärä	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Yhteiskunta</a>			
	<i>Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvien epäkohtien valitusmekanismit</i>				
<b>G4-S011</b>	Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyvän valitusmekanismin kautta rekisteröityjen, käsiteltyjen ja ratkaistujen epäkohtien lukumäärä		Näkökohta tunnistettu olennaiseksi. Seuraamme raportointikäytännön kehittymistä.		
	<i>Tuotevastuu</i> <i>Asiakkaiden terveys ja turvallisuus</i>				
<b>G4-PR1</b>	Prosenttiosuus merkittävistä tuotteista ja palveluista, joiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten parantaminen on arvioitu	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>	Prosenttiosuuksia ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa.		
<b>G4-PR2</b>	Tuotteiden elinkaarenaikaisiin terveys- ja turvallisuusvaikutuksiin liittyvien määräysten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomusten lukumäärä jaoteltuna lopputulosten mukaan	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Tuote- ja palvelutiedot</i>				
<b>G4-PR3</b>	Organisaation tuotteiden ja palvelujen pakollisen tuoteinformaation ja -merkintöjen tyypit sekä prosenttiosuus tärkeimmistä tuotteista ja palveluista, joita nämä vaatimukset koskevat	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			
<b>G4-PR4</b>	Tuote- ja palveluinformaation ja -merkintöihin liittyvien määräysten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomusten lukumäärä jaoteltuna lopputulosten mukaan	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			
<b>G4-PR5</b>	Asiakastytyväisyystutkimusten tulokset	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			
	<i>Markkinointiviestintä</i>				
<b>G4-PR6</b>	Kiellettyjen tai kiistanalaisten tuotteiden myynti	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			
<b>G4-PR7</b>	Markkinointiviestintään, mainontaan ja sponsorointiin liittyvien määräysten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomusten lukumäärä jaoteltuna lopputulosten mukaan	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact
	<i>Asiakkaiden yksityisyyden suoja</i>				
<b>G4-PR8</b>	Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen häviämiseen liittyvien vahvistettujen valitusten lukumäärä	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			
	<i>Määräystenmukaisuus</i>				
<b>G4-PR9</b>	Tuotteiden ja palveluiden käyttöön liittyvän lainsäädännön ja säännösten rikkomisesta aiheutuneiden merkittävien sakkojen rahanääräinen arvo	<a href="#">Sosiaaliset vaikutukset/</a> <a href="#">Tuotevastuu</a>			



COMMUNICATION ON  
PROGRESS

This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.



## TALOUELLISET VAIKUTUKSET

### Taloudelliset tulokset

Tunnusluvut: EC1–EC4

#### **EC1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen**

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

Seuraavissa taulukoissa esitellään rahavirtoja Keskon ja eri sidosryhmien välillä sekä taloudellisen lisäarvon jakautumista sidosryhmien

välillä. Tärkeimmät rahavirrat muodostuvat tuotoista asiakkailta ja kauppiailta, ostoista tavarantoimittajilta, osingoista osakkeenomistajille, henkilöstölle maksetuista palkoista sekä veroista ja investoinneista.

Maaliskuussa 2015 Kesko myi tavarataloketju Anttila Oy:n. Anttila Oy on yhdistelty Kesko-konserniin 16.3.2015 asti.

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

## KESKON TOIMINNASTA SYNTYVÄ TALOUDELLINEN HYÖTY ERI SIDOSRYHMILLE

### Luotu lisäarvo

#### ASIAKKAAT

- Tuotot  
9 479 milj. €

### Lisäarvon jakaminen

#### TOIMITTAJAT

- Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut  
-8 593 milj. €

#### TYÖNTEKIJÄT

- Palkat, palkkiot ja sosiaalikulut  
-545 milj. €

#### LUOTONANTAJAT

- Nettorahoitus-tuotto / -kulu  
-7 milj. €

#### JULKINEN SEKTORI

- Verot  
-92 milj. €

#### YHTEISÖT

- Lahjoitukset  
-1 milj. €

#### OMISTAJAT

- Osinko  
-248 milj. €

#### LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

- -7 milj. €

### Keskon toiminnasta syntyvä taloudellinen hyöty eri sidosryhmille

Milj. €		2015	2014	2013
Asiakkaat <sup>1</sup>	Tuotot	9 479	9 800	10 050
<b>Luotu lisäarvo</b>		<b>9 479</b>	<b>9 800</b>	<b>10 050</b>
<b>Lisäarvon jakaminen:</b>				
Toimittajat	Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut	-8 593	-8 828	-9 027
Työntekijät	Palkat, palkkiot ja sosiaalikulut	-545	-614	-611
Luotonantajat	Nettorahoitustuotto/-kulu	-7	-6	-6
Omistajat	Osinko	-248 <sup>2</sup>	-149	-138
Julkinen sektori	Verot <sup>3</sup>	-92	-54	-82
Yhteisöt	Lahjoitukset	-1	-1	-1
Liiketoiminnan kehittämiseen		-7	147	185

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

<sup>2</sup> Ehdotus yhtiökokoukselle

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

Keskon ja K-kauppiainden tuottaman taloudellisen hyödyn jakautumisesta maakunnittain Suomessa kerrotaan kohdassa [EC8](#).

#### Osinkopolitiikka

Osinkopolitiikan mukaan Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia huomioon ottaen. Keskon hallitus ehdottaa huhtikuussa 2016 pidettävälle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2015 jaettaisiin osinkoa yhteensä 248 milj. euroa, mikä olisi 243,8 % osakekohtaisesta

tuloksesta ja 146,7 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä. Vuonna 2015 Kesko jakoi osinkoa vuoden 2014 tuloksesta 149 milj. euroa, mikä oli 154,7 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 91,1 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä.

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



## Keskon toiminnasta syntyvän taloudellisen hyödyn erittely markkina-alueittain vuonna 2015

Milj. €	Ostot	Investoinnit	Palkat ja osakeperusteiset maksut	Eläke- ja henkilösivukulut	Verot <sup>1</sup>	Yhteensä
Suomi	4 956	131	317	71	743	6 218
Muut Pohjoismaat	640	4	37	12	38	731
Baltia	252	4	54	4	31	346
Venäjä ja Valko-Venäjä	300	80	38	11	12	441
Muut maat	1 225					1 225
<b>Yhteensä</b>	<b>7 373</b>	<b>219</b>	<b>447</b>	<b>98</b>	<b>824</b>	<b>8 960</b>

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

### Kauppaverkosto

Kesko toimii päivittäistavarakaupassa, rauta- ja erikoiskaupassa sekä autokaupassa. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 1 500 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

K-ruokakauppaverkosto on kattava ja K-ruokakauppoja on lähes kaikissa Suomen kunnissa (katso taulukko alempana). K-ruokakaupoissa käy päivittäin noin 900 000 asiakasta.

Monikanavaisuuden merkitys kasvaa vähittäiskaupassa. Verkkokaupan ja sähköisten palveluiden kasvu yhdistettynä kattavaan

kauppapaikkaverkostoon on Keskon keskeinen kilpailutekijä.

Vuoden 2015 lopussa Keskolla oli yhteistyökumppanina yli 1 100 itsenäistä K-kauppiasyrittäjää ja 125 muuta kauppiasyrittäjää. Keskon myynti kauppiasyrittäjille oli 53,0 % myynnistä vuonna 2015.

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti (ilman Anttilaa) vuonna 2015 oli 10,8 miljardia euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää noin 40 000 henkeä.

### K-ruokakauppojen sijoittuminen kunnittain (tilanne 31.12.2015)

K-ruokakauppojen lukumäärä	Kuntia 2015	% kaikista kunnista
10 tai enemmän	14	4,4
7-9	9	2,8
5-6	16	5,0
3-4	48	15,1
2	53	16,7
1	130	41,0
0	47	14,8
<b>Kuntia yhteensä</b>	<b>317</b>	<b>100,0</b>

Kesko-konserni työllisti vuonna 2015 keskimäärin 18 955 (19 976) henkilöä, joista Suomessa työskenteli 8 300 (9 580) henkilöä ja ulkomailla 10 655 (10 936) henkilöä.

### Henkilöstökulut

Milj. €	2015	2014	2013
Palkat ja palkkiot	440	497	495
Henkilösivukulut			
eläkekulut	55	64	64
sosiaalikulut	43	47	49
Osakeperusteiset maksut	6	6	3
<b>Yhteensä</b>	<b>545</b>	<b>614</b>	<b>611</b>

Vuonna 2015 palkoista ulkomaantoimintojen osuus oli 129 milj. euroa ja eläke- ja muista henkilösivukuluista ulkomaantoimintojen osuus oli 27 milj. euroa.

### Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin

1 000 €	2015	2014	2013
Kansalais-, ympäristö- ja muut järjestöt	555	474	207
Urheilu (aikuiset)	721	556	575
Nuorisourheilu ja muu nuorisotyö	64	244	281
Tiede, tutkimus ja koulutus	61	65	32
Kulttuuri	32	36	59
Terveystuho	12	11	2
Veteraanijärjestöt ja maanpuolustus	5	4	6
Poliittiset puolueet ja järjestöt	8	5	5
<b>Yhteensä</b>	<b>1 457</b>	<b>1 395</b>	<b>1 168</b>

Lisäksi K-kaupoissa sijaitsevien Veikkaus Oy:n myyntipisteiden pelimyyntistä Veikkaus tuloutti opetus- ja kulttuuriministeriölle arviolta 55-60 miljoonaa euroa. Laskuperusteena on käytetty laskennallista keskimääräistä osuutta pelieuron jakautumisesta vuonna 2015. Arvion on laskenut Veikkaus Oy. OKM jakaa tuoton kokonaisuudessaan suomalaiselle taiteelle, liikunnalle, tieteelle ja nuorisotyölle.

### EC2 Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnalle

Yksi Keskon vastuullisuustyön keskeinen tavoite on ilmastonmuutoksen etenemisen hillitseminen.

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

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

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

##### Fyysinen vaikutus

- Sään ääri-ilmiöt, kuten myrskyt ja runsaat sateet aiheuttavat seurauksia rakennetulle ympäristölle. Fyysiset riskit liittyvät sekä kiinteään

kauppaverkoston että logistiikkaan. Poikkeukselliset sääolosuhteet voivat aiheuttaa toiminnan keskeytyksiä tai ongelmia tuotteiden saatavuudessa sekä myynnin vaihteluita erityisesti rauta- ja erikoiskaupassa.

- Ilmastonmuutos voi vaikuttaa hankintalähteisiin ja tuotteiden saatavuuteen sekä Euroopassa että Euroopan ulkopuolella. Kuivuuden ja aavikoitumisen seurauksena veden saatavuus on vaikeutunut useissa maissa heikentäen talouden toimintakykyä. Maataloustuotanto kärsii, mikäli aavikoituminen ja merenpinnan nousu vähentävät viljeltävissä olevaa pinta-alaa. Kuivuus tai tulvat saattavat tuhota maataloustuotannon satoja. Kiristynyt kilpailu raaka-aineista voi nostaa hintoja.
- Energianlähteiden saatavuus ja päästörajoitukset voivat aiheuttaa vaikutuksia energianhintaan.
- Luonnonilmiöiden aiheuttamista onnettomuuksista ja epidemioista voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään.

##### Sääntely

- Ilmastonmuutos voi vaikuttaa sääntelyn tuomina riskeinä, esimerkiksi erilaisina lupamenettelyinä tai

päästöjen hinnoittelun ja verotuksen tuomina kustannuksina.

- EU:n ja Suomen hallituksen ilmasto- ja energiapolitiikan toimeenpano tulee vaikuttamaan energiaratkaisuihin, ja saattaa nostaa energian hintaa, mikä lisää paineita energiansäästöön ja energiaomavaraisuuteen.

#### Asiakkaat

- Asiakkaat kiinnittävät yhä enemmän huomiota ilmastonmuutokseen liittyviin asioihin. Ympäristöystävällisillä tuotteilla, vastuullisuusviestinnällä, kauppojen K-vastuullisuuskonseptilla ja pakkausmerkinnöillä voidaan auttaa asiakkaita tekemään ilmastonmuutosta hillitseviä ostopäätöksiä. Mahdolliset epäonnistumiset ympäristövastuun toteuttamisessa saattavat heikentää Keskon mainetta.
- K-maatalouden koetilalla tutkitaan eri lajikkeiden sopivuutta Suomen ilmastoon. Tavoitteena on auttaa K-maatalouden asiakkaita valitsemaan Suomen sääoloihin sopivin lajike ja viljelymenetelmä, myös ilmaston muuttuessa.
- Rautakaupan Energiaosaaja-konsepti auttaa asiakkaita parantamaan oman asumisensa energiatehokkuutta.

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

### EC3 Eläketurvan kattavuus

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan

lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan A-osaston kautta. Eläkekassan lisäedun piiriin eli A-osastoon kuului vuoden lopussa 2 763 henkilöä.

Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Keskon Eläkekassan myöntämä lisäeläketurva on etuuspohjainen eläkejärjestely ja järjestelyyn liittyvä velvoite 31.12.2015 oli 266,1 milj. euroa (2014: 289,3 milj. euroa), joka on kokonaan katettu. Ylikatteen määrä IFRS-standardin mukaan laskettuna 31.12.2015 oli 176,4 milj. euroa (2014: 147,2 milj. euroa). Kun vakuutusmaksut lasketaan IFRS:n mukaisesti (Eläkekassan vakuutusmaksu perustuu etuuspohjaiseen järjestelyyn), koko konsernin vakuutusmaksuksi tulee 12,5 % (2014: 12,8 %) palkkasummasta. Lue lisää [Tilinpäätösosiossa, liite 17](#).

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

### EC4 Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus

Konserni on saanut avustuksia julkiselta sektorilta 1,0 milj. euroa vuoden 2015 aikana. Tämä summa muodostuu pääosin Suomesta (0,6 milj.euroa) ja Ruotsista (0,4 milj. euroa) saaduista avustuksista.

## Välilliset taloudelliset vaikutukset

Tunnusluvut: EC7–EC8

### EC7 Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut

Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella kauppa voi tarjota [yleishyödyllisiä palveluita](#), joiden saatavuus muuten saattaa olla hankalaa. Vuonna 2015 K-ruokakauppojen yhteydessä oli:

- Noin 170 Postin palvelupistettä
- 17 apteekin palvelupistettä
- Yli 700 kaupassa käteisen rahan nostopalvelu
- 137 Smartpost-pakettiautomaattia
- 24 DHL:n pakettiautomaattia.

Keskon merkittävin kauppapaikkahanke useiden lähivuosien ajan on Helsingin [Itäkeskukseen rakennettava uusi kauppakeskus](#). Ensimmäisen vaiheen investoinnin arvo on 100 miljoonaa euroa. Sen työllistämisaikutus on noin 250 henkilötyövuotta kahden vuoden ajan.

K-ryhmä oli mukana kyläkauppojen kehittämishankkeessa 2013–2015.

Jätteiden lakisääteisten kierrätysvelvollisuuksien lisäksi K-kaupat tarjoavat seuraavia kierrätyspalveluita:

- Kestopuun keräys
- Vaatteiden keräys

Jätetilastot löytyvät kohdasta [EN23 Jätteet](#).

Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin on esitelty kohdassa [EC1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen](#).

### EC8 Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus

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

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

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

Kesko on merkittävä veronmaksaja. Vuonna 2015 Keskon tuloverot Suomeen olivat 76,9 miljoonaa euroa ja muihin maihin 6,4 miljoonaa euroa. Konsernin efektiivinen veroaste oli 37,6 %. Kiinteistövero ja omaisuusvero Kesko maksoi vuonna 2015 Suomeen 4,0 miljoonaa euroa ja muihin toimintamaihin 4,8 miljoonaa euroa.

Kesko kerää, raportoi ja edelleen tilittää myös välillisiä veroja, kuten arvonlisäveroja ja valmisteveroja. Kesko tilittää arvonlisäveroa veronsaajille tavaroita ja palveluita myyvänä yrityksenä. Vuonna 2015 Kesko tilitti arvonlisäveroja Suomessa 341,0 miljoonaa euroa ja muissa maissa 45,8 miljoonaa euroa. Kesko tilittää

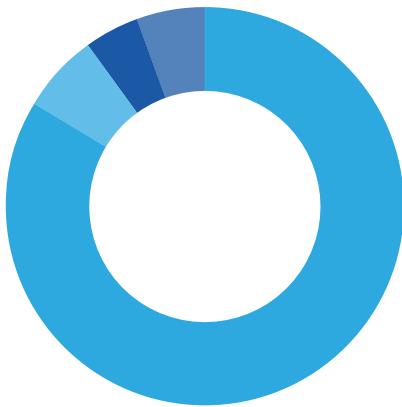
autoveroja sekä valmisteveroja muun muassa makeisista, alkoholista ja virvoitusjuomista. Vuonna 2015 Kesko tilitti valmisteveroja Suomessa yhteensä 58,3 miljoonaa euroa.

Mitattavissa oleva Keskon epäsuora vaikutus yhteiskuntaan, kuten työllistävä vaikutus,

lisääntyneet verotulot kunnalle tai tulot tuottaja- ja toimitusketjussa tulee arvioida tapauskohtaisesti esimerkiksi uuden kaupan perustamisen yhteydessä.

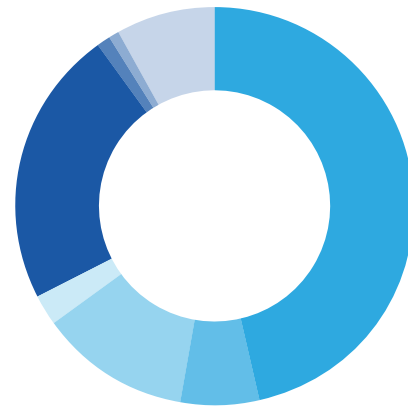
### Maksettavat verot 2015

Milj. €

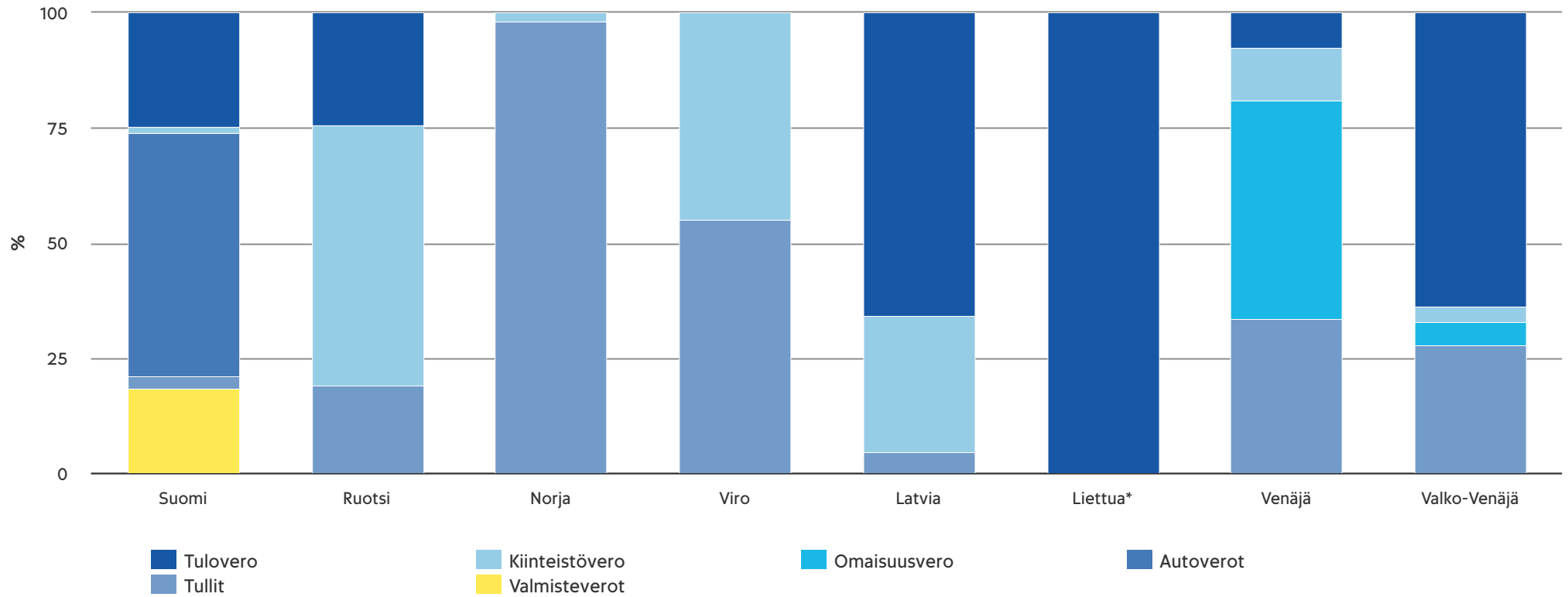


### Tilitettävät verot 2015

Milj. €



## Verot maittain vuonna 2015



\* Sisältää vain tuloverot

### Keskon ja K-kauppioiden tuottama taloudellinen hyöty Suomen maakuntiin vuonna 2015

Maakunta Milj. €	Keskon tavaraostot	K- kauppioiden suorat tavaraostot	Keskon ja K- kauppioiden investoinnit <sup>1</sup>	Keskon maksamat palkat	K- kauppioiden maksamat palkat	K- kauppioiden maksamat verot	Yhteensä
Ahvenanmaa	28,5	-	0,1	-	-	-	28,6
Etelä-Karjala	4,7	14,5	10,5	3,7	11,1	0,6	45,0
Etelä-Pohjanmaa	240,1	33,5	0,8	4,3	12,4	0,7	291,8
Etelä-Savo	33,2	14,4	1,7	3,7	11,1	1,3	65,4
Kainuu	5,9	6,9	0,6	1,0	6,4	0,4	21,2
Kanta-Häme	65,8	23,4	4,3	4,0	11,1	0,9	109,5
Keski-Pohjanmaa	44,0	13,0	2,6	1,4	4,8	0,7	66,6
Keski-Suomi	50,2	24,7	3,9	7,7	18,5	1,7	106,8
Kymenlaakso	45,5	17,6	0,7	4,5	11,1	1,1	80,6
Lappi	13,6	25,6	5,5	4,9	18,0	1,9	69,4
Pirkanmaa	253,1	32,6	6,5	23,8	33,9	2,7	352,6
Pohjanmaa	140,1	11,4	3,6	4,0	8,6	0,8	168,4
Pohjois-Karjala	24,4	26,0	3,3	3,7	11,6	1,4	70,3
Pohjois-Pohjanmaa	104,2	44,5	14,6	14,2	25,6	2,2	205,4
Pohjois-Savo	132,8	36,2	3,0	9,7	20,4	1,4	203,6
Päijät-Häme	126,2	26,3	10,3	8,0	12,0	1,2	184,0
Satakunta	112,1	27,0	2,5	4,2	15,0	0,9	161,7
Uusimaa	2 852,2	162,3	94,3	242,6	116,8	11,4	3 479,6
Varsinais-Suomi	653,0	70,2	10,2	20,4	35,7	3,4	792,9
<b>Yhteensä</b>	<b>4 929,6</b>	<b>610,0</b>	<b>178,9</b>	<b>365,7</b>	<b>384,2</b>	<b>34,9</b>	<b>6 503,4</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 85 % K-kauppioiden liiketoiminnan kokonaisvolyymistä.



## Ostokäytännöt

Tunnusluvut: EC9

### EC9 Ostot paikallisilta toimittajilta

Kesko arvioi tuottamaansa taloudellista hyötyä raportoimalla ostot toimintamaittain ja yhtiön kotimaan mukaan. Kesko raportoi myös K-kauppioiden suorat tavaraostot Suomessa [maakunnittain](#).

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 85 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta vuonna 2015 ostettiin 7,4 miljardilla eurolla.

Keskolla oli vuonna 2015 noin 21 100 sellaista tavarantoimittajaa, joilta ostettiin vuoden aikana vähintään 1 000 eurolla. Näistä noin 9 800 toimi Suomessa, noin 8 100 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 3 200 muualla.

Kymmenen suurimman tavarantoimittajan osuus konsernin tavaraostoista oli 24,2 % (2014: 23,5 %) ja sadan suurimman 53,1 % (2014: 52,2 %). Kymmenen suurimman joukossa oli kuusi suomalaista elintarvikealan yritystä, yksi Suomessa toimiva tuontiyritys, yksi päivittäistavara-alan yritys ja kaksi saksalaista autovalmistajaa.

Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta olivat 4 956 milj. euroa eli 67,2 % (2014: 68,3 %) konsernin kaikista ostoista.

Kesko-konsernin suomalaisten yhtiöiden tavaraostot olivat yhteensä 6 104 milj. euroa.

Näistä ostoista 80,8 % tehtiin Suomessa toimivilta tavarantoimittajilta ja 19,2 % muualta.

Huomioitavaa on, että osa Suomessa toimivista tavarantoimittajista on maahantuontiyrityksiä, joiden toimittamien tavaroiden alkuperää ei voida tilastoida luotettavasti.

Kesko kasvattaa aktiivisesti paikallisten ostojen määrää ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. K-kauppioiden suorat ostot maakunnista vuonna 2015 olivat yhteensä 610 miljoonaa euroa.

Kesko ja Ruokatieto Yhdistys ry ovat järjestäneet vuosina 2014–2015 [Lähiruokatreffejä](#), jotka kokoavat yhteen alueen paikalliset lähiruokatuottajat ja K-ruokakauppiat. Lähiruokatreffien tavoitteena on sekä verkostoitua että parantaa paikallisten tuotteiden tarjontaa alueen K-ruokakaupoissa ja sitä kautta tukea suomalaista työtä.

Vuoden 2014 alussa käynnistettiin [Sinivalkoinen jalanjälki](#), laaja kampanja suomalaisen työn puolesta. Mukana olivat Suomalaisen Työn Liitto, K-ruokakaupat ja suuri joukko suomalaisia elintarvikevalmistajia ja käyttötavarateollisuutta. Kampanja jatkui vuonna 2015 ja laajeni K-ruokakauppojen lisäksi K-rauta- ja Rautia-kauppihin.

### Keskon ostot toimintamaittain vuonna 2015

	Tavarantoimittajien toimintamaassa	Ostot tavarantoimittajilta		Tavarantoimittajien muissa maissa	Ostot tavarantoimittajilta	
	kpl	milj. €	%	kpl	milj. €	%
Suomi	9 561	4 930	80,8 %	2 088	1 174	19,2 %
Ruotsi	1 049	114	82,7 %	156	24	17,3 %
Norja	817	374	97,6 %	41	9	2,4 %
Viro	882	56	55,5 %	299	45	44,5 %
Latvia	611	24	34,3 %	333	46	65,7 %
Liettua	892	78	30,8 %	1 195	176	69,2 %
Venäjä	1 892	229	95,5 %	60	11	4,5 %
Valko-Venäjä	1 003	51	62,3 %	244	31	37,7 %
<b>Yhteensä</b>	<b>16 707</b>	<b>5 857</b>	<b>79,4 %</b>	<b>4 416</b>	<b>1 516</b>	<b>20,6 %</b>

### Keskon ostot vuonna 2015 yhtiöiden kotimaiden ja tavarantoimittajien kotimaiden mukaisesti jaoteltuina

Yhtiön kotimaa	Tavarantoimittajan kotimaa									
	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Venäjä	Valko-Venäjä	Muut maat	Yhteensä
Suomi	4 930	128	9	39	2	6	0	-	989	6 104
Ruotsi	7	114	4	0	-	-	-	-	13	138
Norja	0	8	374	-	-	-	-	-	1	383
Viro	10	1	1	56	5	2	-	-	27	101
Latvia	5	0	0	6	24	2	0	-	33	70
Liettua	4	1	0	8	19	78	3	2	139	254
Venäjä	0	-	-	1	-	-	229	-	9	240
Valko-Venäjä	0	-	-	-	0	2	15	51	14	82
<b>Yhteensä</b>	<b>4 956</b>	<b>252</b>	<b>388</b>	<b>111</b>	<b>50</b>	<b>90</b>	<b>247</b>	<b>53</b>	<b>1 225</b>	<b>7 373</b>

### Investoinnit

Vuonna 2015 Keskon investoinnit olivat 219 milj. euroa (2014: 194 milj. euroa) eli 2,5 % liikevaihdosta (2014: 2,1 %).

Kauppapaikkainvestoinnit olivat 167 milj. euroa (2014: 143 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 40,2 % (2014: 40,5 %) kokonaisinvestoinneista.

Keskon lisäksi myös K-kauppiaat investoivat muun muassa K-ryhmän käytössä olevien kauppojen

kalustoon. Nämä mukaan lukien kokonaisinvestoinnit Suomeen vuonna 2015 olivat noin 179 milj. euroa.

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

## YMPÄRISTÖVAIKUTUKSET

### Energia

Tunnusluvut: EN3, EN5–EN6

#### EN3 Organisaation oma energiankulutus

Vuonna 2015 Keskon oma energiankulutus kaikissa toimintamaissa yhteensä oli 4 467 TJ. Uusiutumattomien lähteiden polttoainetta kulutettiin yhteensä 632 TJ kuljetuksiin sekä kiinteistöjen omaan lämmitykseen ja sähköntuotantoon.

#### Energiankulutus, Keskon hallinnoimat kiinteistöt

Suomi	2015	2014	2013
Sähkö (MWh)	695 848	754 301	764 387
Kaukolämpö (MWh)	254 739	292 453	304 158 <sup>1</sup>
Sähkö ja kaukolämpö yhteensä (MWh)	950 587	1 046 754	1 068 545
Sähkö ja lämpö <sup>2</sup> yhteensä (TJ)	3 436	3 783	3 866

Muut toimintamaat	2015	2014	2013
Sähkö <sup>3</sup> (MWh)	103 038	96 231	91 658
Lämpö <sup>2</sup> (MWh)	44 196	46 723	39 685
Sähkö ja lämpö yhteensä (MWh)	147 234	142 954	131 343
Sähkö ja lämpö yhteensä (TJ)	530	515	473

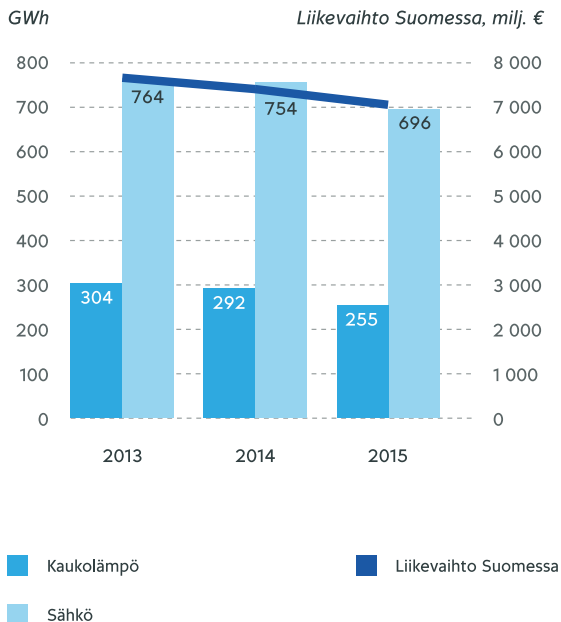
Kaikki toimintamaat	2015	2014	2013
Sähkö ja lämpö yhteensä (TJ)	3 966	4 298	4 339

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

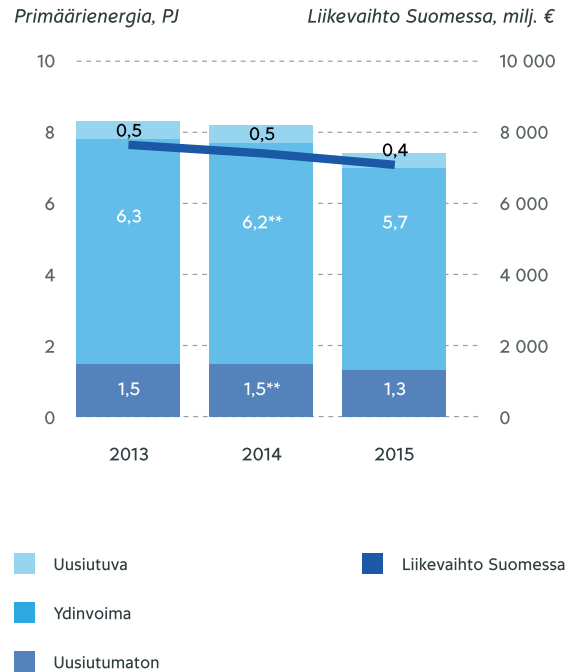
<sup>2</sup> Sisältää itsetuotetun lämmön polttoaineen energian

<sup>3</sup> Sisältää itsetuotetun sähkön polttoaineen energian

### Energiankulutus Suomessa, Keskon hallinnoimat kiinteistöt



### Energiaprofiili\* Suomessa, Keskon hallinnoimat kiinteistöt



\* Sisältää itsetuotetun lämmön  
\*\* Luku tarkentunut edellisestä raportista.

#### Kiinteistöjen energiankulutus Suomessa

Keskon hallinnoimiin kiinteistöihin Suomessa kuuluu toimisto- ja varastokiinteistöjä sekä noin 850 kauppakiinteistöä.

Vuonna 2015 sähkön laskennallinen kokonaiskulutus laski edellisvuodesta 7,7 %. Merkittäviä syitä muutokselle ovat kiinteistökannassa tapahtuneet muutokset (pääasiassa Anttilan myynti) ja K-citymarketien ominaiskulutuksen lasku 4,2 %.

[Ilmatieteen laitoksen](#) mukaan vuosi 2015 oli jälleen edellisvuotta lämpimämpi, ja Keskon laskennallinen kaukolämmönkulutus laski 12,9 % edellisvuodesta. Merkittävässä kiinteistöryhmissä ominaiskulutuksen muutos vaihteli -5 % ja -18 % välillä.

Vuonna 2015 Suomen kiinteistöissä tuotettiin itse lämmitysenergiaa 12,3 TJ (3,4 GWh) maakaasulla ja öljyllä.

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

**Kiinteistöjen energiankulutus muissa toimintamaissa**  
Venäjän K-ruokakauppojen sähkönkulutus on lähes tuplaantunut edellisvuodesta johtuen kauppojen määrän kasvusta viime vuosina. Venäjän K-ruokakauppojen määrä on kasvanut yhdeksään, kun vuosina 2014–2015 avattiin viisi uutta kauppa. Venäjän K-ruokakauppoja lukuunottamatta, muiden maiden sähkönkulutus laski noin 10 %.

Lämmitysenergia tuotettiin osittain itse maakaasulla ja öljyllä. Valko-Venäjällä lämmitykseen käytettiin myös pieni määrä polttopuuta (655 MWh) ja turvetta (90 MWh). Vuonna 2015 itsetuotetun lämmön määrä oli 93 TJ (26 GWh). Venäjän uusissa K-ruokakaupoissa on käytetty öljyä sähköntuotantoon 26 TJ (7 GWh) verran.

Maakohtaiset tiedot koostetaan tytäryhtiöiden Keskolle raportoimien polttoaineen- ja ostoenergiankulutustietojen perusteella. Osa toimipisteistä (8 %) ei raportoi lämmönkulutustaan, koska se sisältyy vuokraan tai ei ole saatavilla.

#### Primäärienergiankulutus

Kaikkien toimintamaiden ostoenergian primäärienergiankulutus vuonna 2015:

- Uusiutuva: 532 TJ, 7 % kokonaisprimäärienergiasta
- Ydinvoima: 6 049 TJ, 73 % kokonaisprimäärienergiasta
- Uusiutumaton: 1 689 TJ, 20 % kokonaisprimäärienergiasta

#### Kuljetusten polttoaineenkulutus Suomessa

Päivittäistavarakaupan logistiikan (Keslog) omien tai suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten laskennallinen energiankulutus vuonna 2015 oli 487,2 TJ. Polttoaineena käytettiin dieseliä.

Polttoaineenkulutus laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla. Vuonna 2015 kuljetusten kilometrimäärä oli 31,1 milj. km (2014: 33,4 milj. km).

Laskenta suoritettiin [VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän](#) mukaisesti.

#### Kuljetusten polttoaineenkulutus muissa toimintamaissa

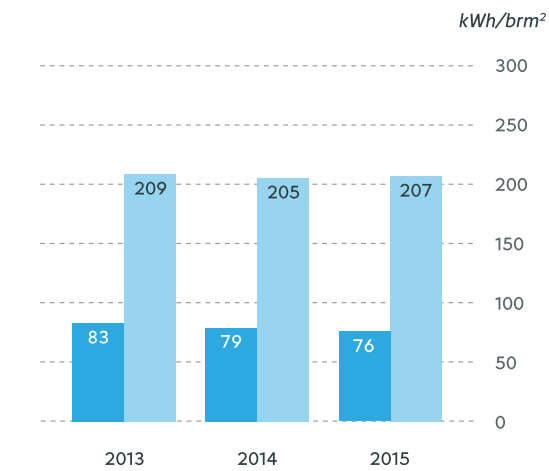
Muiden maiden logistiikkatoiminnot on suurimmaksi osaksi ulkoistettu. Valko-Venäjän ja Viron logistiikassa kulutettiin vuonna 2015 polttoainetta (diesel ja bensiini) 13,5 TJ.

## EN5 Energiaintensiteetti

### Energian ominaiskulutus, Keskon hallinnoimat kiinteistöt

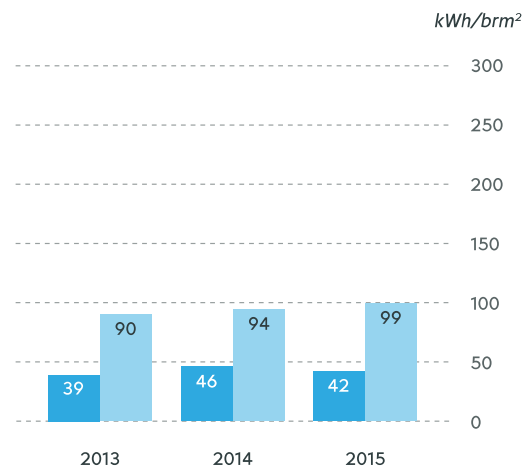
kWh/br-m <sup>2</sup>	2015	2014	2013
<b>Suomi</b>			
sähkön ominaiskulutus	207	205	209
kaukolämmön ominaiskulutus	76	79	83
<b>Muut toimintamaat</b>			
sähkön ominaiskulutus	99	94	90
lämmön ominaiskulutus	42	46	39

#### Ominaiskulutukset Suomessa



■ Kaukolämpö  
■ Sähkö

#### Ominaiskulutukset muissa toimintamaissa



■ Lämpö  
■ Sähkö

Ruokakaupoissa ja -varastoissa sekä kylmäketju että lämmitettyjen tilojen tarve kasvattavat energiankulutusta verrattuna muihin toimialoihin. Muiden toimintamaiden sähkön ominaiskulutus kasvaa vuosittain Venäjän K-ruokakauppojen määrän lisääntyessä.

Suomen ominaiskulutusten tarkemmat laskentaperusteet löytyvät [Kulutusseurantaraportista](#). Muiden toimintamaiden ominaiskulutukset on laskettu kiinteistöjen yhteenlasketun pinta-alan (2015: 1 043 000 m<sup>2</sup>) perusteella.

### EN6 Energiankulutuksen vähentäminen

K-ryhmä on sitoutunut parantamaan energiatehokkuuttaan vuositasolla 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä Kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa. Sopimus perustuu EU:n energiapalveludirektiivin edellyttämään 9 %:n säästötavoitteeseen vuosiksi 2008–2016. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut.

Vuoden 2015 loppuun mennessä Kesko on erilaisilla toimenpiteillä tehostanut sähkön- ja lämmönkulutustaan 64 GWh ja saavuttanut 97 % tavoitteesta.

Energiatehokkuussopimukselle neuvotellaan jatkokaikta vuosiksi 2017–2025. Kesko suunnittelee allekirjoittavansa uuden sopimuksen vuoden 2016 aikana Kaupan Liiton kutsumana.

Kauppapaikkojen energiankulutus muodostuu:

- Kaupan toimintoihin liittyvästä kulutuksesta, esimerkiksi valaistus- ja laitesähkö
- Kiinteistön kulutuksesta, esimerkiksi LVI-laitteet ja ulkovalaistus

### Valaistus

Päivittäistavara- ja rautakauppojen kauppapaikkahankkeiden valaistusratkaisuissa on siirrytty LED-valoihin helmikuuhun 2016 mennessä. Säädetävien, oikein suunnattujen LED-valaistusratkaisujen avulla pystytään säästämään

valaistussähköä jopa 50 % verrattuna perinteiseen loistelamppu- ja monimetallilamppuvalaisimilla toteutettuun myymälävalaistukseen.

### Kylmälaitteiden kannet ja ovet

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

### Kiinteistömanagerit

Keskolla on 37 kiinteistömanageria, jotka auttavat K-kauppoja löytämään keinoja kaupan energiankulutuksen tehostamiseksi. Optimaalista energiankulutusta etsitään säännöllisellä seurannalla ja tekniikkaa tarkkailemalla sekä eri kiinteistöjen raportteja vertailemalla. Kiinteistömanageri auttaa kauppoja myös pitkän tähtäimen suunnittelussa. Peruskorjausohjelmassa arvioidaan, mitä kunnostustöitä kannattaa tehdä 10 vuoden sisällä.

### Etävalvonta

Helmikuussa 2016 oli 205 Keskon kohteen taloautomaatio liitetty etävalvontaan eli energianhallintakeskukseen. Keskuksista käsin voidaan muuttaa kiinteistöjen asetusarvoja ja kojeiden käyntiaikoja tarpeen mukaan sekä reagoida mahdollisiin häiriötilanteisiin nopeasti. Oikeat käyntiajat ja asetusarvot ovat käytännön toimista helpoimpia ja tehokkaimpia energiankäytön tehostamistapoja.

Kaupan kylmälaitteiden etävalvonnan avulla säästettiin vuoden 2015 aikana noin 5,5 GWh energiaa. Etävalvonnan avulla voidaan säätää kylmäkalusteiden lämpötiloja sekä sulatuksia siten, että käyttö on aina optimaalisinta. Myös mahdollisiin virhetilanteisiin voidaan reagoida välittömästi.

### Lauhdelämmön talteenotto

Lähes kaikissa K-ruokakaupoissa kylmälaitteiden lauhdelämpö otetaan talteen, jolloin



lisälämpöenergiaa tarvitaan ainoastaan kovilla pakkasilla.

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

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



Keslogin kuljetusten energiasäästöistä on kerrottu kohdassa [EN19 Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen](#).

## Vesi

### Tunnusluvut: EN8–EN10

Suomi on vesirikas maa. Melkein puolet (47,1 %) suomalaisten vesijalanjäljestä on kuitenkin ulkomailla, sillä teollisten tuontituotteiden kulutus ja niihin liittyvät piilovesivirrat ovat suuret. Keskon merkittävimmät vedenkulutuksen vaikutukset syntyvät niiden myytävien tuotteiden kautta, jotka ovat peräisin veden niukkuudesta kärsiviltä alueilta.

Vuonna 2015 Kesko aloitti omien tuotemerkkiensä vesiriskiarvioinnin tunnistaakseen toimitusketjussaan ne valuma-alueet, joissa on merkittävimmät veden niukkuuden tai

saastumisen ongelmat. Tavoitteena on saada vesiriskiarviointi valmiiksi vuonna 2016 ja käyttää tuloksia toimenpiteiden suunnitteluun.

#### EN8 Vedenkulutus

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

#### Vedenkulutus maittain

m <sup>3</sup>	2015	2014	2013
Suomi	884 994	935 472	920 414
Ruotsi	5 627	5 504	9 940
Norja	1 445	1 407	5 527
Viro	4 954	4 876	6 220
Latvia	10 128	11 297	10 646
Liettua	38 472	38 903	30 880
Venäjä	79 755	75 056	53 439
Valko-Venäjä	43 342	39 741	38 081
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1 068 717</b>	<b>1 112 256</b>	<b>1 075 147</b>

K-ryhmän omassa toiminnassa vettä käytetään lähinnä siivoukseen ja puhdistukseen. Ruokakaupoissa korkean hygieniatason säilyttäminen on erityisen tärkeää ja lakisääteiset

hygieniavaatimukset on täytettävä. Yksittäisiä suuria vedenkuluttajia ovat Neste Oil K-marketien autopesuasemat Suomessa.

Suomen kiinteistöjen vedenkulutus laski noin 5 % vuonna 2015. Vaikuttavina tekijöinä olivat K-citymarketien ja K-supermarketien ominaisvedenkulutusten lasku (-3,3 % ja -6,4 %) sekä Anttilan myynti. Venäjän vedenkulutuksen nousu jatkuu viiden K-ruokakaupan avauduttua vuosina 2014–2015.

Kiinteistötyyppikohtaiset tilastot vedenkulutuksesta ja kiinteistökannan muutoksista Suomessa ovat luettavissa [Kulutusseurantaraportista](#).

Muiden maiden vedenkulutustiedot kootaan yhtiöiden raportoimista luvuista, jotka perustuvat laskutus- tai kulutustietoihin. Osa vuokratiloissa sijaitsevien kauppojen

vedenkulutuksesta sisältyy vuokraan eikä vesitietoja raportoida (6 % muiden maiden toimipisteistä). Lisäksi kahden prosentin osalta tietoja ei ollut saatavilla.

#### **EN9 Vesilähteet, joihin organisaation vedenotolla on merkittävä vaikutus**

Keskon hallinnoimat kiinteistöt käyttävät kunnallista vedenjakelua eikä merkittävää vedenottoa vesilähteistä ole.

#### **EN10 Veden kierrätys ja uudelleenkäyttö**

Kesko ei kierrätä eikä uudelleenkäytä vettä. Kaikki toiminnasta syntyvä jätevesi menee kunnalliseen viemäriverkostoon.

## Luonnon monimuotoisuus

Tunnusluvut: EN11–EN14

Keskon suurimmat vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen syntyvät myytävien tuotteiden elinkaaren aikana. Näitä epäsuoria vaikutuksia hallitaan hankintalinjausten kautta. [Keskeisiä linjauksia](#) ovat kala- ja äyriäislinjaus, puulinjaus, palmuöljylinjaus sekä helmikuussa 2016 julkaistu soijalinjaus.

Globaali ruoantuotanto kasvavalle väestölle on suurimpia uhkia luonnon monimuotoisuudelle maailmassa. Ruokaturvaa voidaan edistää kestäville ja tehokkaille maatalouskäytännöillä ja minimoimalla ruokahävikkiä.

Suomessa K-ruokakauppojen ostoista noin 80 % on kotimaisilta tavarantoimittajilta, joten kestävä ja elinvoimaisen suomalaisen maatalouden ja elintarviketeollisuuden merkitys Keskolle on suuri. K-maatalous-ketjulla on Hauholla oma koetila, joka tutkii, testaa ja kehittää lajikkeita ja kestäviä viljelymenetelmiä Suomen olosuhteissa, myös ilmaston muuttuessa. Lue lisää [koetilan toiminnasta](#).

Ruokahävikin minimointi koko elintarvikeketjussa maataloudesta loppukuluttajaan asti vähentää alkutuotannon tarvetta ja siten vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen sekä ruokahävikkiin liittyviä kasvihuonekaasupäästöjä. Ilmastonmuutos myös osaltaan vaikuttaa luonnon monimuotoisuuteen etenkin kuivuudesta kärsivien alueiden laajentuessa. Lue lisää Keskon monipuolisesta työstä ruokahävikin sekä kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi kohdista [Jätevedet ja jätteet](#) sekä [Päästöt](#).

Kesko osallistuu FIBS yritysvastuuverkoston ja Ympäristöministeriön yhteistyössä järjestämään [Yritykset & biodiversiteetti](#) -ohjelmaan. Vuonna 2015 Kesko osallistui ohjelman Master Class -koulutukseen syventääkseen ymmärrystä Keskon biodiversiteettiin liittyvistä vaikutuksista ja vaikutusmahdollisuuksista.

**EN11 Omistetut, vuokratut tai hallinoidut toimipaikat, jotka sijaitsevat luonnonsuojelualueilla tai luonnon monimuotoisuuden kannalta rikkailla alueilla tai niiden läheisyydessä, EN12 Organisaation toiminnan vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen suojelualueilla tai monimuotoisuuden kannalta rikkailla alueilla**

Kesko rakentaa kauppapaikkoja vain liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille.

Keskolla ei ole merkittäviä suoria biodiversiteettivaikutuksia. Kesko ei omista eikä toimi alueilla, jotka ovat tai joiden lähistöllä on suojelualue tai monimuotoisuuden kannalta rikas alue.

**EN13 Suojellut tai kunnostetut elinympäristöt**

Kesko ja Hämeenlinnan seudun K-kauppiaat osallistuvat Hämeen alueen merkittävän vesistön Vanajaveden kunnostukseen [Vanajavesikeskuksen](#) pääyhteistyökumppanina 2014–2017. Neljään Hämeenlinnan alueen K-kauppaan asennettiin kesällä 2015 monitorit, joista on voinut seurata reaaliajassa viiden Vanajaveden valuma-alueella sijaitsevan mittauskohteen vesien laatua.

Pilaantuneita maita koskevia tutkimuksia tehdään vuosittain rakennustöiden ja kiinteistökauppojen yhteydessä. Vuonna 2015 kunnostettiin neljä Keskon kohdetta, joista poistettiin yhteensä noin 6 400 tonnia pilaantunutta maa-ainesta.

Kokkolassa sijaitsevalle kohteelle suoritettiin öljyisen maaperän kunnostus Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen luvalla. Työn urakoi Ab Tallqvist Infra Oy ja ympäristötekniisenä valvojana toimi Golder Associates Oy. Kunnostusalueelta poistettiin yhteensä noin 54,5 tonnia pilaantuneita massoja. Jäännöspitoisuusnäytteet varmistettiin Novalab Oy:n ja ALS Laboratory Groupin laboratoriossa eikä niissä ilmennyt ohjearvoja ylittäviä öljypitoisuuksia.

Insinööritoimisto Pohjantekniikka Oy suoritti Sastamalassa sijaitsevan tontin (50 572 m<sup>2</sup>) alueella kunnostustyön. Pirkanmaan ELY-keskuksen luvalla toteutetussa työssä kunnostusalueelta poistettiin yhteensä 1 923,4 tonnia pilaantuneita maita ja 302 tonnia öljyistä betonia. Kohde saatiin kunnostettua tavoitteiden mukaisesti lukuun ottamatta alueella sijaitsevan rakennuksen alapuolista maaperää, jonne jäi raskaita öljyhiilivetyjakeita yli ylemmän ohjearvotason. Rakennus puretaan alustavien suunnitelmien mukaan vuonna 2017, minkä jälkeen kunnostustyön jatkotoimenpiteet on tarkoitus suorittaa loppuun.

Keski-Suomen ELY-keskuksen luvalla ja Ramboll Finland Oyn valvonnassa toteutettiin Keuruulla sijaitsevan tontin (17 943 m<sup>2</sup>) maaperän kunnostus. Työn urakoitsijoina toimivat Louhinta ja porauspalvelu Korhonen Oy ja Maansiirto Hämeenniemi Ky. Kunnostusalueelta poistettiin yhteensä noin 3 700 tonnia bensiinillä ja öljyllä pilaantuneiksi luokiteltua maata. Jäännöspitoisuusnäytteet varmistettiin Ramboll Analytics Oy:n tutkimuslaboratoriossa ja ne täyttivät kunnostustavoitteen mukaisen puhtaustason.

Savonlinnassa sijaitsevan tontin (2 507 m<sup>2</sup>) kunnostuksen suoritti Savonlinnan PR-Urakointi Oy. Työ toteutettiin Ramboll Finland Oy:n valvonnan alaisuudessa ja Etelä-Savon ELY-keskuksen luvalla. Kunnostusalueelta poistettiin yhteensä 420 tonnia öljyhiilivedyillä pilaantuneeksi luokiteltua maata. Jäännöspitoisuusnäytteet määritettiin SGS Inspection Services Oy:n tutkimuslaboratoriossa kynnysarvotasojen mukaisiksi.

Keskolla ei ole omia suojeltuja elinympäristöjä.

#### **EN14 Uhanalaiset tai suojellut lajit organisaation toiminnan vaikutuspiirissä**

Keskon suoran toiminnan piirissä ei ole uhanalaisia lajeja.

## Päästöt

Tunnusluvut: EN15–EN19, EN21

Kesko raportoi toiminnastaan aiheutuvat suorat ja epäsuorat (Scope 1 ja 2) kasvihuonekaasupäästöt [GHG Protocol](#) -standardin mukaisesti.

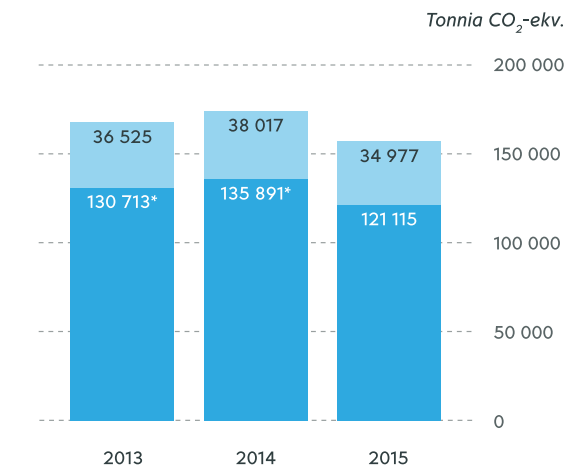
- Scope 1: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hallinnoimien kiinteistöjen lämmitykseen ja

sähköntuotantoon ja Keskon hallinnoimiin kuljetuksiin käytetyn polttoaineen kulutuksesta

- Scope 2: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hallinnoimien kiinteistöjen kuluttaman ostoenergian (sähkön ja kaukolämmön) tuotannosta

### EN15 ja EN16 Suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1 ja 2)

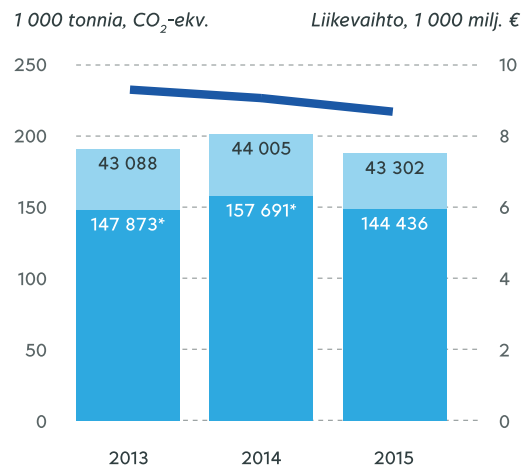
#### Scope 1 ja 2 -päästöt, Suomi



Scope 1  
Scope 2

\* Luku tarkentunut edellisestä raportista.

#### Scope 1 ja 2 -päästöt, kaikki toimintamaat



Scope 1  
Scope 2  
Liikevaihto

\* Luku tarkentunut edellisestä raportista.

### Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasupäästöt

Tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	2015	2014	2013
<b>Suorat (Scope 1)</b>	<b>43 302</b>	<b>44 005</b>	<b>43 088</b>
Suomi	34 977	38 017	36 525
kuljetukset (Keslog)	34 117	36 915	35 582
lämmön omatuotanto (maakaasu ja öljy)	860	1 102	943
Muut toimintamaat	8 325	5 988	6 563
kuljetukset (Valko-Venäjä ja Viro)	1 115	-	-
lämmön ja sähkön omatuotanto (maakaasu, öljy, turve ja polttopuu <sup>1</sup> )	7 210	5 988	6 563
<b>Epäsuorat (Scope 2)</b>	<b>144 436</b>	<b>157 691</b>	<b>147 873</b>
Suomi	121 115	135 891	130 713
ostettu sähkö (hankintaperusteinen)	73 734	81 495 <sup>3</sup>	73 836
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen) <sup>2</sup>	153 087	165 946	168 168
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	47 381	54 396 <sup>3</sup>	56 878 <sup>3</sup>
Muut toimintamaat	23 321	21 800	17 160
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen)	18 475	17 362	14 442
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	4 846	4 438	2 718
<b>Yhteensä</b>	<b>187 738</b>	<b>201 696</b>	<b>190 961</b>
Suomi, Scope 1 ja 2 yhteensä	156 092	173 908	167 238
Muut toimintamaat, Scope 1 ja 2 yhteensä	31 646	27 788	23 723

<sup>1</sup> Valko-Venäjän yhden toimipisteen lämmitykseen käytetyn polttopuun biogeeninen hiilidioksidipäästöluku on raportoitu Scope 1 -päästöissä, koska sen osuus kokonaispolttoaineista on merkityksetön (noin 2 %).

<sup>2</sup> GHG Protocol -standardin mukaisesti Suomen sähkönkulutukselle on raportoitu sijaintiperusteinen päästöluku. Yhteenlasketuissa päästöluvuissa käytetään hankintaperusteista lukua. Sijaintiperusteisella luvulla tarkoitetaan maakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua ja hankintaperusteisella sähköntoimittajakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua.

<sup>3</sup> Luku tarkentunut edellisestä raportista

### Scope 1

Vuonna 2015 Keskon Scope 1 -päästöt Suomessa laskivat, mikä johtui kuljetusten päästöjen sekä lämmityksen tarpeen vähenemisestä. Muiden toimintamaiden Scope 1 -päästöt kasvoivat pääasiassa Venäjällä avattujen uusien K-ruokakauppojen oman lämmön- ja sähköntuotannon myötä.

Vuonna 2015 raportoitiin muiden toimintamaiden omien kuljetusten päästöt Valko-Venäjältä ja Virosta. Suurin osa muiden toimintamaiden kuljetuksista on ulkoistettu ja raportoidaan rajallisesti Scope 3 -päästöissä.

Suomessa Keskon päivittäistavarakaupan kuljetuksia hallinnoi Keslog. Sen omien ja suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten päästöarvot laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla. Laskenta suoritettiin [VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän](#) mukaisesti. Valko-Venäjän ja Viron kuljetusten päästöt laskettiin polttoaineenkulutuksen perusteella.

### Scope 2

Vuonna 2015 Keskon ostoenergian päästöt Suomessa laskivat 11 %, mikä johtui enimmäkseen kiinteistökannan muutoksista (Anttilan myynti) sekä kaukolämmön osalta myös lämpimästä talvesta.

Keskon toimittama sähkö, 438 GWh (2014: 469 GWh), kattaa noin 62 % Suomessa sijaitsevien kiinteistöjen kokonaiskulutuksesta. Vuonna 2015 Keskon toimittama sähkö oli suurimmaksi osaksi Helsingin Energian ydinvoimalla tuotettua hiilivapaata sähköä, mutta siihen sisältyy myös osuus KSS Energian kautta hankittua biokaasulla tuotettua sähköä.

Keskon muiden toimintamaiden ostoenergian päästöt kasvoivat 7 %, mihin vaikuttaa Venäjän K-ruokakauppojen määrän kasvu.

Kiinteistöjen Scope 1 ja 2 -päästöjen laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili Suomi](#) ja [muut toimintamaat](#) -raporteista.



## EN17 Muut epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 3)

### Scope 3 -kasvihuonekaasupäästöt

Tonnia CO <sub>2</sub> -ekv	2015	2014	2013
<b>Upstream</b>			
Ostetut tuotteet ja palvelut	5 936 000	5 922 000	-
Pääomahyödykkeet (rakennukset)	18 200	9 900	20 200
Hankitun energian epäsuorat päästöt (muut kuin Scope 1 ja Scope 2)	69 300	76 100	54 900
Tuotteiden kuljetus ja jakelu	18 300	18 600	26 300
Jätteet	9 000	10 100	8 500
Liikematkat	2 700	2 800	3 000
Työmatkaliikenne	6 700	7 800	10 800
<b>Downstream</b>			
Asiakasliikenne (kauppamatkat)	154 400	166 100	174 000
Myytyjen tuotteiden käyttö	852 900	1 093 900	-
Myytyjen tuotteiden loppukäsittely	16 300	28 000	-
Franchising (kauppiastoiminta)	22 800	27 800	-

Laskentaperusteet löytyvät [Scope 3 -raportista](#).

## EN18 Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti lasketaan liikevaihtoon (2015: 8 679 milj. euroa) ja keskimääräiseen henkilökuntamäärään (2015: 18 955 henkilöä) suhteutettuna.

### Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

	2015	2014	2013
Liikevaihtoon suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/milj. €)	21,6	22,2	20,5
Henkilöstömäärään suhteutettuna (tonnia CO <sub>2</sub> -ekv/hlö)	9,9	10,1	9,8

Vuoden 2013 ja 2014 luvut ovat tarkentuneet edellisestä raportista

## EN19 Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen

Suomessa päivittäistavarakaupan logistiikan (Keslog) päästöjä vähennetään pitkäjänteisellä työllä:

- Logistinen tehokkuus: keskitetty jakelu, reittioptimointi ja korkeat kuormien täyttöasteet
- Tehokas paluulogistiikka: kuljetetaan paluukuljetuksena hankintakuormia, kaupoista palautuvia kuljetusalustoja ja kierrätettäviä lavoja, rullakoita, pahvia, pulloja tai tölkkejä
- Taloudellisen ajotavan koulutus: kaikki yli 500 Keslogin sopimuskuljettajaa koulutettu
- Kaluston uusiutuminen: 9 kaksitasoperävaunua ja erikoispitkä Ekorekka käytössä pitkän matkan runkokuljetuksissa

### TEHOKAS KULJETUSKALUSTO

Tavallinen yhdistelmäperävaunu



90 rullakkoa

Kaksitasoinen yhdistelmäperävaunu



120 rullakkoa

Erikoispitkä Ekorekka



189 rullakkoa

Vuosien 2012–2020 aikana päivittäistavarakaupan logistiikan (Keslog) tavoitteena on vähentää liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta. Vuonna 2015 päästöt ovat vähentyneet 5,5 %, mikä johtuu uusista ratkaisuisista kuljetuksen ohjauksessa sekä kalustossa.

[Energiatehokkuussopimuksen toimenpiteillä](#) säästettiin 64 GWh energiaa vuoden 2015 loppuun mennessä, mikä vastaa 14 080 tonnia CO<sub>2</sub>-ekv päästöjä Suomen keskimääräisellä [sähköhankinnan päästökertoimella](#) laskettuna (220 kg CO<sub>2</sub>-ekv/MWh).

#### Henkilökunnan liikkumisen päästövähennykset

Keskon henkilökunnan lentämistä työmatkoista kertyi 8,0 miljoonaa lentomailia vuonna 2015 (2014: 8,1 milj.). Lentomat kustamista pyritään välttämään muun muassa kannustamalla virtuaalineuvottelujen pitoon. Etäneuvottelujen määrä Microsoft Lync -sovelluksella on kasvanut noin 19 % edellisestä vuodesta. Vuonna 2015 Lync-neuvotteluja pidettiin yhteensä 47 453 tuntia (2014: 39 924 tuntia). Vuoden 2015 lopussa konsernissa oli käytössä 26 Videra-etäkokouspistettä, joissa pidettiin kahden tai useamman pisteen välisiä videokokouksia yhteensä 3 812 tuntia (2014: 4 341).

Keskossa oli vuoden 2015 lopussa käytössä 607 työsuhdeautoa Suomessa (2014: 644).

- 12 etanoliautoa (2014: 17 etanoliautoa)
- 263 bensa-autoa (2014: 268 bensa-autoa)
- 330 dieselautoa (2014: 358 dieselautoa)
- 2 kaasuautoa (2014: 1 kaasuauto)

Keskon työsuhdeautopolitiikan mukaisesti suositaan vähäpäästöisiä automalleja ja uusinta moottoritekniikkaa. Keskon käyttämät työsuhdeautot ovat päästöarvoiltaan alle 160 g CO<sub>2</sub>/km. Vuonna 2015 keskimääräinen päästötaso oli 127 g CO<sub>2</sub>/km (2014: 132 g CO<sub>2</sub>/km). Työsuhdeautojen aiheuttamat päästöt olivat yhteensä 2 367 tonnia CO<sub>2</sub> (2014: 2 497 tonnia CO<sub>2</sub>). Laskelma sisältää myös työsuhdeautoilla ajatun yksityisajon.

#### EN21 Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan

Keskon vuonna 2015 Suomessa hallinnoimien kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian:

- NO<sub>x</sub>-päästöt olivat 214 tonnia (2014: 241 tonnia)
- SO<sub>2</sub>-päästöt olivat 181 tonnia (2014: 204 tonnia)
- Ydinvoimalla tuotetun sähkön radioaktiivisen jätteen määrä oli 1,5 tonnia (2014: 1,6 tonnia)

Laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili -raportista](#).

Kuljetuksista kerätään vain CO<sub>2</sub>-päästötiedot.

## Jätevedet ja jätteet

Tunnusluvut: EN22–EN24

Keskon tavoite on toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön ja saavuttaa nollakaatopaikkajäte.

### Ruokahävikin vähentäminen

Keskon päivittäistavarakaupan tavoitteena on minimoida omasta toiminnastaan aiheutuva ruokahävikki ja hyödyntää väistämättä jäävä biojäte. Lue tavoitteesta tarkemmin [Keskon vastuullisuusohjelmasta](#).

Ruokahävikkiä vähennetään ja hyödynnetään tässä järjestyksessä:

- Hävikin ennaltaehkäisy: sähköiset ennuste- ja tilausjärjestelmät, tehokas logistiikka, henkilökunnan koulutus ja pakkauksominaisuuksien optimointi
- Hintojen alennukset tuotteille, joiden parasta ennen -päiväys on lähestymässä
- Myynnistä poistetun elintarvikekelpoisen ruoan lahjoittaminen hyväntekeväisyysjärjestöille
- Elintarvikekelvottoman biojätteen hyödyntäminen energiaksi

Vuonna 2015 [Kesko aloitti yhteistyön Gasumin kanssa](#) hyödyntääkseen Uudenmaan alueen K-ruokakauppojen ja varaston biojätteet biokaasuksi Pirkka-tuotteiden valmistukseen.

K-ruokakaupat kannustavat asiakkaita vähentämään kotona syntyvää ruokahävikin määrää. Kesko ja K-ruokakaupat osallistuivat syyskuussa 2015 Kuluttajaliiton Hävikkiviikkoon ja tarjosivat asiakasviestinnässä

tietoa, vinkkejä ja reseptejä ruokahävikin vähentämiseen. Lue lisää [K-ruoka.fi:stä](#).

### Materiaalien kierto

Keskon päivittäistavarakaupan keskitetyn keräyspalvelun kautta ohjattiin 200 K-ruokakaupan pahvi- ja muovipaalit teollisuuteen hyödynnettäväksi vuonna 2015. Pahvia kerättiin noin 2 600 tonnia ja muovia noin 80 tonnia.

K-ruokakauppojen yhteydessä sijaitsevat kierrätyspalvelut helpottavat asiakkaiden arkea ja ovat tehokas tapa lisätä käytöstä poistetun tavaran ja kuluttajapakkausjätteen kierrätystä kotitalouksissa:

- K-ruokakauppojen yhteydessä oli noin 255 kuluttajapakkausten (kuitu, lasi, metalli) kierrätykseen tarkoitettua ekopistettä helmikuussa 2016. Muovia kerättiin 38 ekopisteessä (2014: 11). Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita.
- Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia. Asiakkaat palauttivat vuonna 2015:
  - 311 miljoonaa tölkkiä
  - 94 miljoonaa kierrätysmuovipulloa
  - 26 miljoonaa kierrätyslasipulloa
- Kaikki K-ruokakaupat ottivat asiakkailtaan vastaan kannettavia paristoja ja pienakkuja
- Sähkö- ja elektroniikkaromun (SER) vastaanottovelvoitteen piirissä kerätty määrä K-ryhmän kaupoissa vuonna 2015 oli noin 119 tonnia

### Keslogin paluulogistiikan hyöty- ja uudelleenkäyttöön toimittamat pakkaukset

Tuhatta kpl	2015	2014	2013
Alumiinitölkit	96 479	93 107	85 009
Kierrätysmuovipullot	61 403	54 296	52 511
Kierrätyslasipullot <sup>1</sup>	9 462	9 667	12 508
Uudelleenkäytettävät laatikot	17 294	16 501	18 457

<sup>1</sup> Osa kierrätyslasipullojen keräyksestä siirtyi 2014 aikana erilliskeräykseen

### K-raudan ja Rautian kierrätetty kyllästetty puutavara ja lyijyakut, Suomi

Tonnia	2015	2014	2013
Kyllästetty puutavara	914	1 003	1 080
Lyijyakut	1,6	4,3	2,4

### K-ryhmän kaupoissa kerätyt paristot ja akut (Recser), Suomi

Tonnia	2015	2014	2013
Paristot ja akut	210	193	174

### K-kauppojen yhteydessä olevien UFF:n kierrätyspisteiden kautta kerätyt vaatteet

Tonnia	2015	2014	2013
Vaatekierrätys	2 915	2 507	2 280

### EN22 Päästöt vesistöön

Keskon toiminnasta syntyvä jätevesi menee kunnalliseen viemäriverkostoon. Keskon toiminnasta ei synny GRI-ohjeistuksen tarkoittamia päästöjä vesistöön.

## EN23 Jätteet

### Jätteet kaikissa toimintamaissa

Tonnia	2015	2014	2013
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	27 785	30 699	25 422
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	18 423	19 675	18 113
Kaatopaikalle	9 362	11 024	7 309
<b>Vaarallinen jäte</b>	1 262	164	275
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	172	-	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	1 090	-	-
<b>Jätteet yhteensä</b>	<b>29 047</b>	30 863	25 697

### Jätteiden hyötykäyttöasteet

Suomessa Keskon jätetilastot kattavat pääosin varastotoimintoja, kun taas muissa maissa valtaosa tilastoiduista jätteistä syntyy vähittäiskaupassa. Vuonna 2015 Keskon tilastoidun jätehuollon hyötykäyttöaste Suomessa on noussut 99 prosenttiin johtuen sekajätteen poltosta energiaksi. Muissa toimintamaissa hyötykäyttöaste oli 46 %. Hyötykäyttöasteeseen on laskettu mukaan kaikki jätteet paitsi kaatopaikalle menevät jätteet.

Kesko tarjoaa K-kauppiaille mahdollisuuden osallistua keskitettyyn jätehuoltosopimukseen Etelä-Suomen alueella. Vuonna 2015 puitesopimuksen piirissä oli 97 K-ruokakauppaa, 11 rautakauppaa ja 14 muuta kauppaa. Kaupoissa syntyvien jätteiden hyötykäyttöaste oli noin 98 % (2014: 96 %) ja kierrätysaste noin 67 % (2014: 67 %).

### Jätteet, Suomi

Tonnia	Päivittäistavara-kauppa			Rauta- ja erikoiskauppa <sup>1</sup>			Autokauppa		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	9 102	9 190	8 687	1 036	2 095	2 503	599	605	655
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	8 998	8 846	8 296	1 025	2 087	2 333	598	592	618
Kaatopaikalle	104	344	391	11	8	170	1	13	37
<b>Vaarallinen jäte</b>	8	8	2	959	4,1	2	158	31	35
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	-	-	-	24	-	-	136	-	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	8	-	-	935	-	-	22	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>9 110</b>	<b>9 198</b>	<b>8 689</b>	<b>1 995</b>	<b>2 099</b>	<b>2 505</b>	<b>757</b>	<b>636</b>	<b>690</b>
Hyötykäyttö- %	99	96	96	99,4	99,6	93	99,9	98	95

<sup>1</sup> Pieni osa tiedoista perustuu arvioon (2 % rauta- ja erikoiskaupan jätemäärästä)

### Jätteet, Ruotsi ja Norja

Tonnia	Ruotsi			Norja		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	2 645	2 788	3 302	633	1 022	1 063
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	2 420	2 206	2 464	593	1 019	1 057
Kaatopaikalle	225	582	838	40	3	6
<b>Vaarallinen jäte</b>	61	29	169	15	55	37
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	4	-	-	-	-	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	57	-	-	15	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>2 706</b>	<b>2 817</b>	<b>3 471</b>	<b>648</b>	<b>1 077</b>	<b>1 100</b>
Hyötykäyttö- %	92	79	76	94	99	99

### Jätteet, Baltia, Venäjä ja Valko-Venäjä

Tonnia	Viro			Latvia			Liettua			Venäjä <sup>1</sup>			Valko-Venäjä <sup>1</sup>		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Ei-vaarallinen jäte</b>	680	631	543	612	545	602	2 605	3 545	2 904	8 303	8 537	4 658	1 570	1 741	505
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	608	392	193	156	127	183	1 699	2 430	1 793	2 279	1 918	1 138	48	58	38
Kaatopaikalle	72	239	350	456	418	419	906	1 115	1 111	6 024	6 619	3 520	1 522	1 683	467
<b>Vaarallinen jäte</b>	20	14	11	3	3	2	36	18	16	1	1	1	1	1	0,2
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	0,1	-	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	20	-	-	3	-	-	28	-	-	0,8	-	-	0,9	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>700</b>	<b>645</b>	<b>554</b>	<b>615</b>	<b>548</b>	<b>603</b>	<b>2 641</b>	<b>3 563</b>	<b>2 920</b>	<b>8 304</b>	<b>8 538</b>	<b>4 659</b>	<b>1 571</b>	<b>1 742</b>	<b>505</b>
Hyötykäyttö- %	90	63	37	26	24	31	66	69	62	27	22	24	3	3	8

<sup>1</sup> Tilastosta puuttuu yhden toimipisteen tiedot

### EN24 Merkittävien vuotojen määrä ja suuruus

Vuonna 2015 ei ollut merkittäviä öljy-, polttoaine-, jäte-, kemikaali- tai muita vuotoja. Lue lisää [suojelluista tai kunnostetuista elinympäristöistä](#).



## SOSIAALISET VAIKUTUKSET

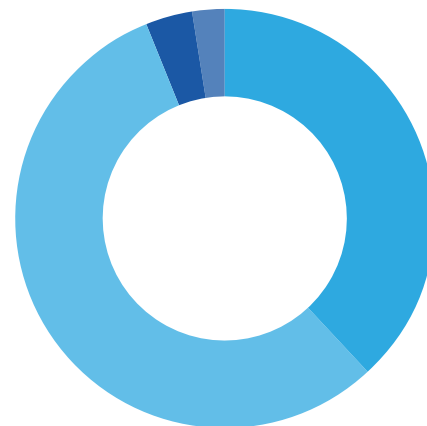
### Henkilöstö

Tunnusluvut: LA1–LA2, LA4–LA6, LA9–LA13

#### LA1 Henkilöstön vaihtuvuus

Vuonna 2015 Keskossa työskenteli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin noin 18 955 henkilöä (2014: 19 976) kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöstä 44 % oli Suomessa ja 56 % muissa toimintamaissa. Koko henkilökuntamäärästä vähittäiskaupassa työskenteli noin kolme neljäsosaa.

#### Keskon henkilökunnan jakautuminen toimialoittain 31.12.2015, %



- Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kauppa 38,1 %
- Rauta- ja erikoiskauppa 55,9 %
- Autokauppa 3,6 %
- Yhteiset toiminnot 2,4 %

### Keskon henkilökunnan määrän kehitys

	2015	2014	2013
Suomi 31.12.	10 081	12 180	12 776
Muut toimintamaat 31.12.	11 854	11 614	11 087
<b>Yhteensä 31.12.</b>	<b>21 935</b>	<b>23 794</b>	<b>23 863</b>
Suomi, keskimäärin	8 300	9 580	9 805
Muut toimintamaat, keskimäärin	10 655	10 396	9 683
<b>Yhteensä keskimäärin</b>	<b>18 955</b>	<b>19 976</b>	<b>19 489</b>

### Keskon määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden osuudet

	2015	2014	2013
<b>Määräaikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	11,5	13,9	12,9
Yhtiöt muissa toimintamaissa	6,1	7,2	7,0
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>8,6</b>	<b>10,7</b>	<b>10,2</b>
<b>Osa-aikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %</b>			
Suomi	39,4	43,6	45,4
Yhtiöt muissa toimintamaissa	8,1	7,1	8,0
<b>Koko konserni yhteensä</b>	<b>22,5</b>	<b>25,8</b>	<b>28,1</b>

### Keskon henkilökuntatilastoja vuodelta 2015 toimintamaittain eriteltynä

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Venäjä	Valko-Venäjä
Henkilökuntaa yhteensä 31.12.	10 081	815	225	567	470	3 869	3 641	2 267
Vuonna 2015 keskimäärin	8 300	785	203	538	478	3 492	3 149	2 010
Työsuhteita alkoi, kpl <sup>1</sup>	3 175	279	54	179	186	2 243	2 137	1 475
- naisia	1 726	85	14	79	46	2 <sup>3</sup>	1 223	758
- miehiä	1 449	194	40	100	140	9 <sup>3</sup>	914	717
Työsuhteita päättyi, kpl <sup>1</sup>	2 966	208	217	166	209	2 251	1 886	1 419
Työnantajan päättämänä, %	4,6	6,7	30,0	4,8	9,1	14,7	11,0	38,0
Kokonaisvaihtuvuus, % <sup>2</sup>	20,6	25,5	95,1	20,1	36,2	57,2	51,8	28,1

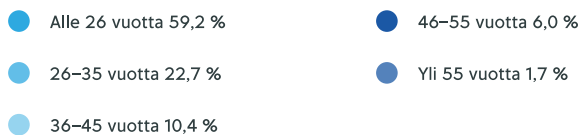
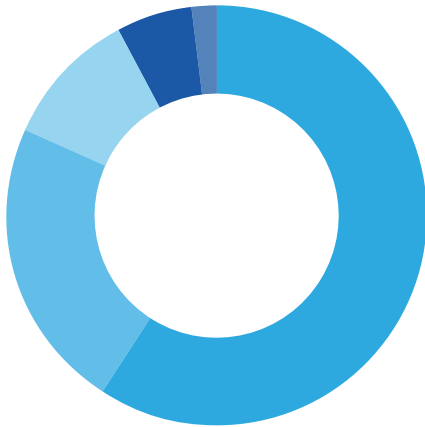
<sup>1</sup> Sisältää kesätyöntekijät

<sup>2</sup> Ei sisällä kesätyöntekijöitä

<sup>3</sup> Ei sisällä Senukai, Liettua

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

## Alkaneet työsuhteet, ikärakenne 2015, %



### LA2 Henkilöstön etuudet

Kesko-konserni tarjoaa henkilöstölleen kaikissa toimintamaissa henkilöstöetuuksia. Suomessa vakitukselle sekä määrä- ja osa-aikaiselle henkilöstölle tarjotaan esimerkiksi:

- Työterveyshuolto
- Vakuutus työtaturman ja ammattitaudin varalta
- Vanhempainvapaa
- Eläke-etuudet

Kesko tukee kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Esimerkiksi Suomen yhtiöissä käytössä ovat liikunta- ja kulttuurisetelit. Osa Venäjällä, Virossa, Latviassa ja Liettuassa toimivista yhtiöistä myös tukee taloudellisesti työntekijöitään erilaisissa elämäntilanteissa esimerkiksi lapsen syntymän ja ensimmäisen kouluvuoden ja läheisen kuoleman yhteydessä sekä muissa erityistilanteissa. Lisäksi työntekijöille tarjotaan monipuolisia ostoetuja K-ryhmään kuuluvissa liikkeissä sekä

henkilökuntamyymälöissä. Myös työsuohdepuhelin ja -auto ovat tarjolla tehtävän niin edellyttäessä.

### Tulospalkkiot ja osakepalkkio-ohjelma

Tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluu koko henkilöstö lukuun ottamatta myyjätehtäviä ja muunlaisiin bonus- tai provisiojärjestelmiin kuuluvia tehtäviä. Tulospalkkiojärjestelmän mittareita ovat esimerkiksi konsernin ja toimialan kokonaistulos, työntekijän oman yksikön myynti ja tulos sekä asiakastytyvyisyys. Esimiesten tulospalkkioon vaikuttaa myös henkilöstön työtutytyvyisyys. Vuoden 2014 tulospalkkiojärjestelmiin perustuvia tulospalkkioita maksettiin keväällä 2015 Suomessa noin 12,4 miljoonaa euroa (2014: 12,7 miljoonaa euroa) eli 4,0 % (2014: 3,6 %) palkkasummasta.

Vuonna 2015 maksettiin erilaisia palkkioita tulospalkkiot, myyntipalkkiot ja muut vastaavat rahalliset palkitsemistavat yhteenlaskien:

- Suomessa 13,1 miljoonaa euroa (2014: 13,4 miljoonaa euroa)
- Muissa toimintamaissa 5,0 miljoonaa euroa (2014: 6,2 miljoonaa euroa)

Kesko-konsernin johdolla ja avainhenkilöillä (noin 150 henkilöä) on suoritusperusteinen tulospalkkiojärjestelmä. Palkkion enimmäismäärät vaihtelevat henkilön työn tulosvaikutuksen mukaan 3–8 kuukauden palkkaa vastaaviin määriin asti. Keskolla on noin 150:lle johtoon kuuluvalla ja nimetyllä muulle avainhenkilölle suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016.

Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2014, 2015 ja 2016. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraava kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. Vuoden 2016 helmikuussa hallitus päätti antaa osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2015 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella 142:lle Keskon johtoon kuuluvalla ja nimetyllä muulle avainhenkilölle yhteensä 140 365 yhtiön B-osaketta.

### Eläkkeet

Kesko-konsernissa Suomessa annettiin uusia eläkemyöntöjä 168 (2014: 155) henkilölle. Lukuun sisältyvät vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeen lisäksi osa-aikaeläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuelle jääneet. Kuntoutustuki on määräaikainen työkyvyttömyyseläke, jolta kuntoutuja pyritään saamaan takaisin työelämään. Kuntoutusrahaa

myönnettiin uudelleenkoulutukseen tai työkokeiluun 50 (2014: 40) henkilölle, joilla työkyvyttömyyden uhka lähivuosina oli ilmeinen. Keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä vuonna 2015 oli 59 (2014: 59) vuotta. Muissa toimintamaissa 15 (2014: 14) työntekijää siirtyi eläkkeelle.

## HENKILÖSTÖN JA JOHDON VÄLISET SUHTEET

### LA4 Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan paikallista lainsäädäntöä. Suomessa uudelleenjärjestelytilanteita koskevat keskeiset säädökset on ilmaistu laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, jonka mukaan uudelleenjärjestelytilanteissa työnantajan on ilmoitettava neuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä kohtuullisen ajan kuluessa. Kaupan alan työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja.

Ruotsissa lakiin perustuva vähimmäisilmoitusaika organisaatiomuutostilanteissa on 8–24 viikkoa muutoksen luonteesta riippuen. Myöskään Ruotsissa noudatettavassa työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja. Norjassa ei ole määritetty tarkkaa vähimmäisilmoitusaikaa organisaatiomuutostilanteissa, mutta sekä lain että työehtosopimuksen mukaan organisaatiomuutoksista tulee ilmoittaa henkilöstölle niin aikaisin kuin mahdollista.

Venäjällä lain mukaan uudelleenjärjestelytilanteista tulee ilmoittaa 8,5

viikkoa ennen niiden voimaan astumista. Suurissa organisaatiomuutoksissa, jotka koskevat yli 20 % henkilöstöstä, tulee myös viranomaisia tiedottaa 8–12 viikkoa aikaisemmin. Virossa ja Latviassa vähimmäisilmoitusaika uudelleenjärjestelytilanteissa on neljä viikkoa. Valko-Venäjällä vastaava ilmoitusaika on kahdeksan viikkoa. Näissä toimintamaissa ei ole työehtosopimuksia.

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan työläisilmoitustilanteissa määriteltyjä irtisanomisaikoja. Suomessa irtisanomisaika on kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen riippuen työsuhteen pituudesta. Työntekijät voivat esittää kysymyksiä, palautetta tai kehittämisehdotuksia Keskon tai sen tytäryhtiöiden toimintaan liittyvistä asioista nimettömänä Keskon intranetistä, Keskonetistä, löytyvän Suora linja - palautekanavan kautta. Vastaukset julkaistaan kaikkien nähtäväksi Keskonetissä. Myös Keskonetistä löytyvän Postia pääjohtajalle -palautekanavan kautta henkilökunta voi lähettää terveisensä, kommenttinsa ja ehdotuksensa sähköisesti suoraan pääjohtajalle.

## TYÖTERVEYS JA -TURVALLISUUS

### LA5 Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus

Työsuojelutoiminta on järjestetty yhtiö- tai toimipaikkakohtaisesti noudattaen paikallista lainsäädäntöä. Pohjoismaiden ulkopuolella työsuojeluasioita käsitellään työpaikkakomiteoissa. Keskon HR-toiminnot järjestävät keskolaisille ja K-kauppiaille työturvallisuuskoulutusta. Eri yhtiöt järjestivät omaan toimintaansa räätälöityä koulutusta.

### LA6 Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset

Kesko-konsernissa työntekijöiden neuvonta ja ohjaus, työhön liittyvien terveydellisten riskien kartoittaminen sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito vakavissakin sairauksissa yhteistyössä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa on työterveyshuollon normaalia toimintaa.

Keskon oman työterveyshuollon palvelujen piirissä Suomessa oli noin 10 200 (2014: 10 500) Kesko-konsernin työntekijää. Keskon työterveyshuolto ostaa Suomessa pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden työterveyshuollon eri palveluntuottajilta. Keskitetty hankinta ja tavoitteellinen johtaminen mahdollistavat yhtenäisen sisällön ja toimintatavat työterveyshuollossa. Muissa maissa työterveyshuolto on järjestetty paikallisen lainsäädännön ja käytännön mukaisesti. Työterveyshuoltoon käytettiin Suomessa vuonna 2015 kaiken kaikkiaan noin 3,7 (2014: 5,2) miljoonaa euroa. Tästä summasta Kansaneläkelaitos korvasi noin 2,0 (2014: 2,5) miljoonaa euroa. Vuonna 2015 Keskon työterveyshuolto käytti varoja henkilöstön työkyvyn ylläpitoon ja sairaudenhoitoon 359 euroa (2014: 412 euroa) henkilöä kohti.

### Keskon panostus työterveyshuoltoon, Suomi

	2015	2014	2013
Euroa/henkilö	359	412	481

### Tapaturmat ja ammattitaudit Suomessa

	2015	2014	2013
Kuolemaan johtaneet tapaturmat	0	0	0
Työtapaturmat, ilman työmatkatapaturmia	93	124	116
Työmatkatapaturmat	35	32	43
Tapaturmataajuus <sup>1</sup> /miljoona työtuntia	6	6	6
Tapaturmien keskimääräinen vakavuusaste, päivää	16,9	17,6	18,3
Ammattitautiepäilyt	4	11	4
Ammattitaudit	0	0	9
Työtapaturmien, työmatkatapaturmien ja ammattitautien aiheuttamat sairauspäivät	2 166	2 751	2 902
Työntekijää kohti	0,27	0,29	0,30

Laskentatapa: tunnusluvut eivät sisällä pientapaturmia eli alle kolmen päivän poissaoloon johtaneita tapaturmia. Tilastointi ei kata urakoitsijoita eikä seuraavia yhtiöitä: Vähittäiskaupan Takaus Oy, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Kaupan Maataloussäätiö.

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

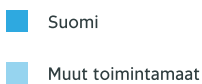
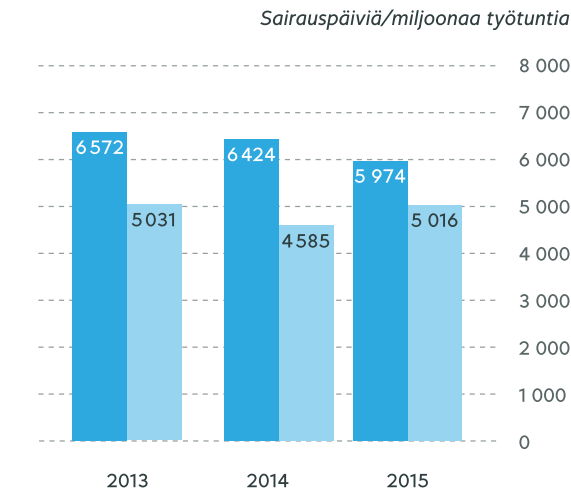
### Sairauspoissaolot maittain 2015

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Venäjä	Valko-Venäjä
<b>Sairauspäiviä yhteensä</b>	<b>93 510</b>	<b>7 865</b>	<b>2 414</b>	<b>3 537</b>	<b>3 886</b>	<b>35 446</b>	<b>31 548</b>	<b>21 485</b>
Työntekijää kohti	11,3	10,0	11,9	6,6	8,1	10,2	10,0	10,7
Per miljoona työtuntia	5 974	5 694	6 755	3 240	4 023	5 025	5 059	5 260

Laskentatapa: sairauspäivät työntekijää kohti laskettu keskimääräisellä henkilökuntamäärällä

Ei sisällä Konsoma JLLC, Valko-Venäjä

## Sairauspäivien määrän kehittyminen



Luvut eivät sisällä Konsoma JLLC, Valko-Venäjä.

Tilasto tapaturmista Suomessa sekä sairauspäivien erittely maittain on esitetty yllä olevissa taulukoissa. Muissa maissa työssä tapahtuneita yli kolmen päivän sairauspoissaoloon johtaneita tapaturmia oli vuonna 2015 yhteensä 45 kappaletta. Suomessa vastaava luku oli 93 kappaletta. Sairauspoissaoloprosentti Suomen yhtiöissä oli 4,4 % tehdyistä työtunneista vuonna 2015 (2014: 4,5 %). Noin 77,4 % (2014: 78 %) sairauspoissaoloista oli lyhytaikaista sairauspoissaoloa (palkallisia sairauspäiviä). Muissa maissa sairauspoissaoloprosentti oli 3,7 % (2014: 3,7%). Luvut eivät sisällä Konsoma JLLC:n tietoja.

## KOULUTUS JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

### LA9 Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden ja LA10 Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat

Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Kaupan alan murros ja sähköisen asioinnin kasvu ovat luoneet tarpeen uuteen osaamiseen. Osana strategian läpivientiä toteutettiin kaikilla toimialoilla digiosaamisen kartoitus osana kehityskeskusteluja. Ensimmäinen K Digital Academy -koulutusohjelma kehitettiin ja toteutettiin markkinoinnin parissa työskenteleville. Kaikille K-ryhmäläisille tuotiin tarjontaan avoin digitaalisen markkinoinnin verkkokoulutus. Kauppiaille toteutettiin lukuisia sosiaalisen median koulutuksia alueellisesti.

Osaamisen kehittämisen muita ydinalueita ovat olleet:

- Myynti- ja palveluosaaminen
- Tavara-alakohtaiset kilpailuetuhankkeet
- Turvallisuus ja vastuullisuus
- Lähiesimiestyö
- Johtaminen

Myynti- ja palvelukoulutusta painotetaan erityisesti K-ryhmän kaikille myyjille kohdennetussa Mestari-myjäkoulutuksessa. Kaupan henkilökunnalle tarjotaan myös ammatillisia koulutuksia sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen.

Esimiehille luotiin täsmennetyt koulutuspolut ja ensimmäiset uuden esimiehen koulutusohjelmat pilotoitiin syksyllä. Samalla kehitettiin esimiehille ja asiantuntijoille laaja yhteinen koulustarjonta osaamisen kehittämiseen.

Sisäinen tehtäväkierto avaa mahdollisuudet moniin erilaisiin uravaihtoehtoihin. Suomessa sisäisiä siirtoja tehtiin noin 1 800 (2014: 1 900) ja muissa toimintamaissa yhteensä noin 2 900 (2014: 2 500).

K-ryhmän rekrytointia Suomessa tukevat [K-trainee-ohjelma](#) ja [kauppiasvalmennusohjelmat](#). Viides K-trainee-ohjelma päättyi syyskuussa 2015 ja ohjelmasta valmistui 11 K-traineeta. Vuonna 2016

järjestetään digitaalisuuspainotteinen ohjelma K-digitrainee.

Tulevia K-kauppiaita koulutetaan kauppiasvalmennusohjelmien avulla. Valmennukseen kuuluu verkko-opintoja, ohjattu kauppiastyön harjoittelu sekä alueellisia ja valtakunnallisia lähiopetusjaksoja. Ohjelmasta valmistuneella on valmiudet aloittaa ura itsenäisenä K-kauppiaana.

### Koulutuspäivät ja -kustannukset 2015

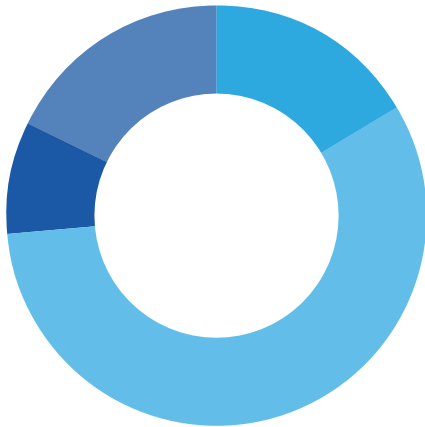
	2015	2014	2013
<b>Koulutuspäiviä<sup>1</sup></b>			
Suomi	6 891	9 083	9 021
muut maat <sup>2</sup>	14 614	14 285	16 848
<b>Koulutuspäivät työntekijää kohti<sup>1</sup></b>			
Suomi	0,8	0,9	0,9
muut maat <sup>2</sup>	1,4	1,4	1,7
<b>Koulutuskustannukset, milj. €</b>			
Suomi	2,5	2,9	2,0
muut maat	0,9	0,8	0,9
<b>Koulutuskustannukset työntekijää kohti, €</b>			
Suomi	299	298	205
muut maat	87	80	94

<sup>1</sup> 2015: Ei sisällä OOO Kesko Real Estate, Venäjä ja Konsoma JLLC, Valko-Venäjä

<sup>2</sup> 2013 ja 2014: ei sisällä Konsoma JLLC, Valko-Venäjä



## Koulutusjakauma 31.12.2015, %



Ei sisällä Byggnakker, Norja ja K-rauta, Ruotsi.

### LA11 Kehityskeskustelut ja suorituksen arvioinnit

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä avainhenkilöiden suorituksenarvioinnit ovat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa. Kehityskeskusteluissa arvioidaan menneen kauden suoritus ja asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle sekä keskustellaan henkilön, esimiestyön ja työyhteisön kehittämisestä. Kehityskeskustelut koskevat koko henkilöstöä, ja vuonna 2015 ne toteutettiin kaksi kertaa; keväällä

ja syksyllä. Kehityskeskustelujen toteutumista selvitettiin vuoden 2016 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 85 %. Kyselyyn vastanneista naisista 79 % ja miehistä 82 % prosenttia kävivät kehityskeskustelunsa vuoden 2015 aikana.

Suorituksen arvioinnin tavoitteena on tukea henkilön kehittymistä ja kannustaa parantamaan suoritusta. Yhdenmukaisilla arviointikriteereillä mahdollistetaan systemaattinen avainhenkilö- ja johtoresurssikartoitus ja tuetaan tehtäväkiertoa yhtiöiden välillä.

### Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus on yksi keskeisimmistä sisäisten toimintatapojen ja esimiestyön laadun kehittämisen välineistä. Henkilöstötutkimus tehdään samanaikaisesti Kesko-konsernissa ja osassa K-kauppoja Suomessa ja muissa maissa. Tutkimuksella selvitetään henkilöstön sitoutumista organisaatioon, hyvän työsuorituksen mahdollistavia toimintatapoja, henkilöstön työhyvinvointia sekä tyytyväisyyttä lähiesimiehen ja johdon toimintaan. Tutkimuksen tulosten pohjalta sovitaan kehittämistoimenpiteet, jotka kytketään osaksi vuosittaista toiminta- ja henkilöstösuunnitelmaa ja joiden toteutumista seurataan. Vuonna 2015 keskityttiin kaikilla toimialoilla vuoden 2014 henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella laadittujen toimenpidesuunnitelmien toteuttamiseen. Seuraava henkilöstötutkimus toteutettiin vuoden 2016 alussa.

## MONIMUOTOISUUS

### LA12 Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys ovat tärkeitä periaatteita, joita Keskoissa noudatetaan. Kesko Oyj ja sen toimiala- ja tytäryhtiöt Suomessa tekevät lakisääteiset yhtiökohtaiset henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelmat sekä määrittelevät parannustavoitteet. Suunnitelmat kattavat muun muassa rekrytinnin, urakehityksen ja koulutuksen, palkkauksen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen.

- Keskon henkilöstöstä Suomessa oli naisia 55 % ja miehiä 45 %. Muissa toimintamaissa vastaavasti 50 % ja 50 %.
- Suomessa henkilöstön keski-ikä oli 36,2 vuotta vuonna 2015. Muissa maissa henkilöstön keski-ikä vaihteli 28 vuodesta 42 vuoteen.
- Henkilöstön työuran pituus: alle 10 vuotta 68 % ja yli 10 vuotta 32 % Suomessa ja vastaavasti 91 % ja 9 % muissa maissa. Pitkätään työurat eivät ole harvinaisia: 911 henkilöä Suomessa on työskennellyt Keskoissa yli 25 vuotta.
- Keskon hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia
- Konsernijohtoryhmän yhdeksästä jäsenestä naisia oli kaksi
- Vähittäiskauppaa harjoittavissa tytäryhtiöissä Suomessa naisten osuus esimiestehtävissä on

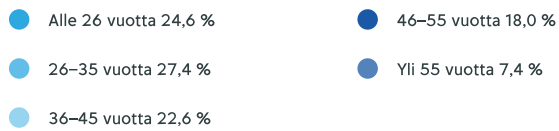
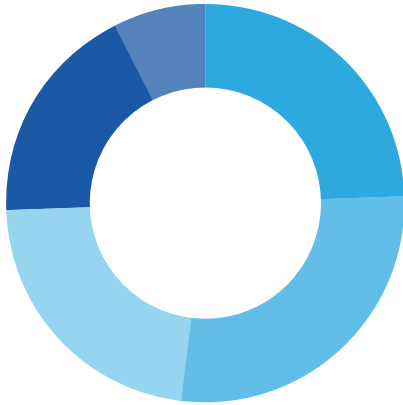
merkittävä; esimerkiksi K-citymarketin osastopäälliköistä 83 % on naisia

- Kaikista esimiehistä Suomessa vuoden 2015 lopussa 51 % (2014: 54 %) oli naisia ja 49 % (2014: 46 %) miehiä

K-ryhmä on käynnistänyt viime vuosien aikana hankkeita erityisryhmien työllistämiseksi:

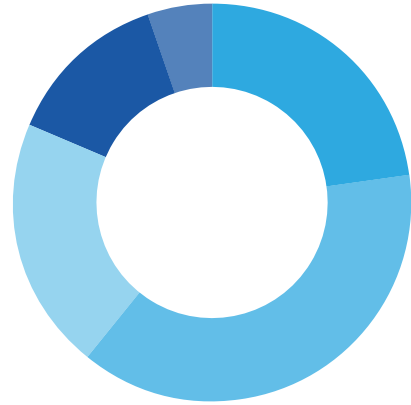
- K-kauppiaaliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksetekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaliiton kanssa. Kehitysvammaisten työllistämiseksi luotiin pysyvä toimintamalli. Suurin osa hankkeen aikana työllistetyistä kehitysvammaisista työskentelee edelleen K-ryhmässä.
- Kesko ja K-kauppiaaliitto aloittivat vuonna 2013 Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tarkoituksena oli tarjota 1 000:lle syrjäytymisuhan alla olevalle alle 30-vuotiaalle nuorelle työ-, työkokeilu- tai nuorten oppisopimuspaikka K-ryhmästä vuoden 2014 loppuun mennessä. Nuorten kohderyhmään kuuluivat myös maahanmuuttajanuoret ja vammaiset nuoret. Vuoden 2015 loppuun mennessä yli 2 500 nuorta oli saanut paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.
- Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina. K-kauppiaaliitossa toimii nuorisotakuu-koordinaattori, joka antaa K-kauppiaille ja Keskon esimiehille nuorten ja erityisryhmien työllistämiseen ja koulutukseen liittyvää neuvontaa ja toimii yhteyshenkilönä viranomaisiin ja järjestöihin päin.

### Keskon henkilökunnan ikärakenne Suomessa 2015, %

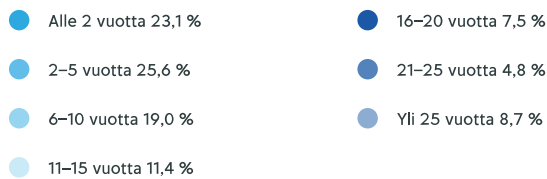
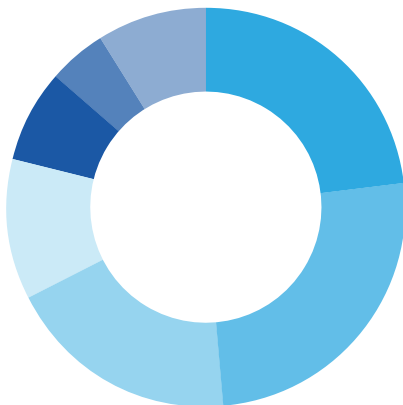


Luvuissa otettu huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavat.

### Keskon henkilökunnan ikärakenne muissa toimintamaissa 2015, %

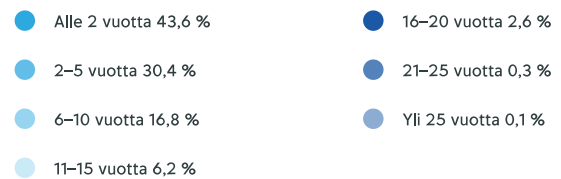
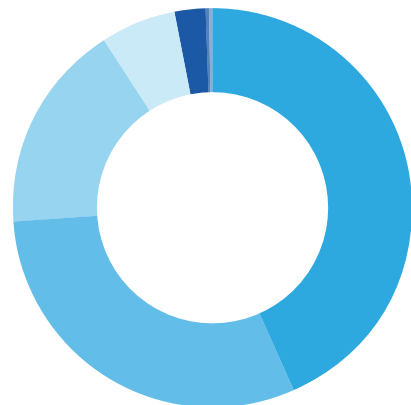


### Palvelusvuodet Suomessa 2015, %



Luvuissa otettu huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavat.

### Palvelusvuodet muissa toimintamaissa 2015, %



## NAISTEN JA MIESTEN TASA-ARVOISUUS

### LA13 Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde

Keskolaisten keskimääräinen vuosipalkka oli Suomessa 37 478 euroa, muissa Pohjoismaissa 37 506 euroa ja Baltian maissa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä 9 524 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 paikkakunta-kohtaiset kalleusluokat. Ylempien

toimihenkilöiden palkka määräytyy tehtävän ja työn vaativuuden ohella muun muassa osaamisen, kokemuksen, suorituksen ja tulosten perusteella. Tehtävien moninaisuudesta johtuen ei ole mahdollista tehdä kattavaa konsernitaseista vertailua sukupuolten välillä. Vuosittaisten yhtiökohtaisten tasa-arvosuunnitelmien osana tarkastellaan palkkauksen tasa-arvoa. Sukupuoli ei ole palkkaukseen vaikuttava tekijä eikä merkittäviä eroja ole havaittu vertailukelpoisten tehtävien osalta. Tasa-arvosuunnitelmissa pyritään edistämään palkkatasa-arvon toteutumista niiden tehtävien osalta, joissa vertailujen tekeminen on mahdollista.

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, Suomi

	2015	2014	2013
Ylin johto	20,0	15,6	16,7
Keskijohto	21,1	18,6	19,8
Esimiehet ja asiantuntijat	46,4	48,2	47,7
Työntekijät ja toimihenkilöt	57,8	61,5	61,9
<b>Yhteensä</b>	<b>55,4</b>	<b>58,8</b>	<b>59,3</b>

Luvuissa otettu huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavat

### Naisten %-osuus henkilöstöryhmittäin, muut maat

	2015	2014	2013
Ylin johto	0,0	0,0	0,0
Keskijohto	47,7	46,8	48,6
Esimiehet ja asiantuntijat	54,4	54,7	52,6
Työntekijät ja toimihenkilöt	47,8	46,2	48,9
<b>Yhteensä</b>	<b>50,5</b>	<b>51,5</b>	<b>50,2</b>

2013: Ei sisällä Senukai, Liettua ja Byggnaker, Norja

2014 ja 2015: Ei sisällä Senukai, Liettua

## Ihmisoikeudet

Tunnusluvut: HR3–HR4, HR9–HR11, LA14–LA15

### SYRJINNÄN KIELTO

#### HR3 Syrjintätapausten lukumäärä ja toteutetut toimenpiteet

Vuoden 2015 aikana Suomen tuomioistuimissa oli vireillä yksi tapaus, jossa Kesko-konserniin kuuluvalta yhtiöltä vaadittiin hyvitystä väitetyn

syrynnän perusteella. Asian oikeuskäsittely jatkuu vuonna 2016.

### JÄRJESTÄYTYMISVAPAAUS

#### HR4 Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvottelu-oikeus on uhattuna

Kesko-konsernin Suomessa työskentelevästä henkilökunnasta 41,8 % (2014: 41,8 %) oli järjestäytynyt ammattiliittoihin, pääasiassa Palvelualan Ammattiliitto PAMiin. Tilastossa ovat mukana ne työntekijät, joiden ay-jäsenmaksu pidätetään palkasta.

Norjassa järjestäytymisaste oli 23,1 % (2014: 25,7 %). Muissa toimintamaissa järjestäytymisestä ei ole tilastoja. Baltian maissa Keskon tytäryhtiöissä on työpaikkakomiteoita, joissa on sekä johdon että työntekijöiden edustus.

Kansallinen konserniyhteistyökokous järjestetään kahdesti vuodessa. Kansainvälinen konsernitason eurooppalainen yhteistyökokous (European Works Council, EWC) kokoontuu kerran vuodessa.

Ruotsissa ja Norjassa koko henkilöstö ja Suomessa noin 81 % (83 %) on työehtosopimusten piirissä. Baltian maissa ja Venäjällä ei toistaiseksi ole tehty sitovia, koko toimialan kattavia työehtosopimuksia.

Riskimaatavarantoimittajien työntekijöiden järjestäytymisen valvonta ja korjaustoimenpiteet sisältyvät SA8000- ja BSCI-auditointeihin.

## IHMISOIKEUSARVIOINNIT

### HR9 Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi, HR10 Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu ihmisoikeuskriteerein, HR11 Merkittävät negatiiviset ihmisoikeusvaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet

Työ ihmisoikeuksiin liittyvän vaikutusarvioinnin – YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden ([UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#)) – suuntaviivojen mukaisesti jatkui. Syksyllä 2015 pidettiin sidosryhmäkuulemisia, joita jatketaan kevään 2016 aikana:

- Kuluttajat. TNS Gallup Oy selvitti [pienryhmäkeskustelujen](#) sekä 567:lle K-ryhmän asiakkaalle ja 41:lle asiantuntijalle lähetetyn web-kyselyn perusteella näkemyksiä ihmisoikeuksien toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa.
- Riskimaiden tehtaiden työntekijät. Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASK) aluekoordinaattorit haastattelevat Keskon merkkituotteita valmistavien tehtaiden työntekijöitä kolmessa riskimaassa (Intia, Bangladesh, Filippiinit). Haastatteluissa keskitytään ihmisoikeuksien toteutumiseen tehtaalla ja Keskon toimintojen vaikutuksesta siihen.
- Henkilöstö. Henkilöstön kuuleminen toteutettiin kahdella tavalla: henkilöstötutkimusten soveltuvia

kohtia hyödyntämällä sekä luottamushenkilöille suunnatun kyselyn avulla.

Ihmisoikeusarvioinnin arvioidaan valmistuvan vuoden 2016 ensimmäisen puoliskon aikana. Se julkaistaan [Keskon nettisivuilla](#).

Kesko osallistui vähittäiskaupan pyöreän pöydän keskusteluihin 2014–2015, jotka työ- ja elinkeinoministeriö ja ulkoasiainministeriö järjestivät osana YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden kansallista toimeenpanoa. Päivittäistavarakaupan yritykset, kansalaisjärjestöt ja viranomaiset laativat yhteisen näkemyksen YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavien periaatteiden toteuttamisesta päivittäistavarakaupan hankintaketjuissa. [Näkemys](#) julkaistiin elokuussa 2015. Lue lisää [päivittäistavarakaupan keskusteluista](#). Sen sijaan keskustelut vastaavan suosituksen laatimiseksi tekstiili- ja vaatetusalalle keskeytyivät.

Riskimaatavarantoimittajia arvioidaan pääasiassa BSCI-auditoinneilla. Keskon BSCI-tulokset eri osaluilla vuonna 2015 on esitetty graafina kohdassa Toimittajien työolojen arviointi. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin.

## TOIMITTAJIEN TYÖOLOJEN ARVIOINTI

### LA14 Prosenttiosuus uusista tavarantoimittajista, jotka on arvioitu työoloihin liittyvien kriteerien mukaisesti, LA15 Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset työoloihin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet

#### SA8000-sertifioinnit ja BSCI-auditoinnit

Kesko käyttää riskimaatavarantoimittajien arvioinnissa pääasiassa BSCI-auditointia ja SA8000-standardia. Kesko hyväksyy myös muita

sosiaalisen vastuun järjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat BSCI-auditoinnin kriteerejä ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli. Keskon hyväksymät järjestelmät on listattu Vastuullisuuden seuranta ja ohjaus -osiossa kohdassa Vastuullinen hankinta ja myynti. Osa Keskon tavarantoimittajista on myös itse jäsenenä BSCI:ssa ja edistää auditointeja omassa toimitusketjussaan.

Keskon merkittävimmät riskituontimaat on esitetty alla olevassa taulukossa.

Vuoden 2016 alussa Keskon riskimaatavarantoimittajilla oli

- 16 (2015 alussa: 14) voimassa olevaa SA8000-sertifiointia
- 200 (2015 alussa: 189) voimassa olevaa BSCI-auditointia

Vuoden 2015 aikana tavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille tehtiin

- 107 (2014: 88) täyttä BSCI-auditointia
- 80 (2014: 74) BSCI-uudelleenauditointia

Täysistä auditoinneista 49 tehtiin BSCI-toimintamallin 2014 mukaan, ja 58 BSCI-toimintamallin 2009 mukaisesti.

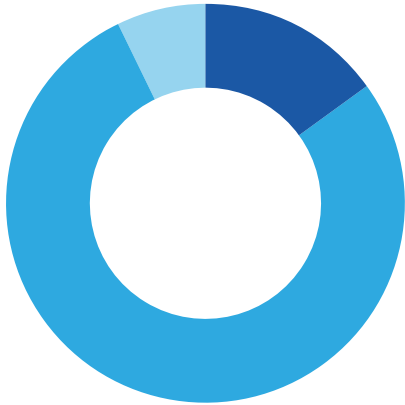
Uudelleenauditoinneista 7 suoritettiin BSCI-toimintamallin 2014 mukaan, ja 73 BSCI-toimintamallin 2009 mukaisesti.

Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa,

jotka ovat jo sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Vuoden 2016 alusta Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää kaikkien riskimaatoimittajiensa olevan auditoitu. Se ei lähde uusien toimittajien kanssa yhteistyöhön, jos hyväksyttävää auditointia ei ole.

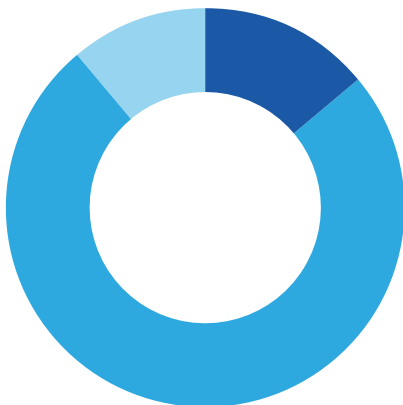
Keskon tavarantoimittajien tehtaiden BSCI-auditointien tulokset vuodelta 2015 esitellään alla. Eniten puutteita esiintyy johtamiskäytännöissä, työaikasäännösten noudattamisessa, palkkauksessa sekä työterveys- ja -turvallisuuskysymyksissä. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin. Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu auditointiraportissa määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. Vuonna 2015 ei päätetty yhteistyötä yhdenkään tavarantoimittajan kanssa auditoinnin perusteella.

### Keskon BSCI-auditointitulokset 2015, täydet auditoinnit



- Hyvä 15 %
- Ei täytä vaatimuksia 7 %
- Hyväksytään korjausten jälkeen 78 %

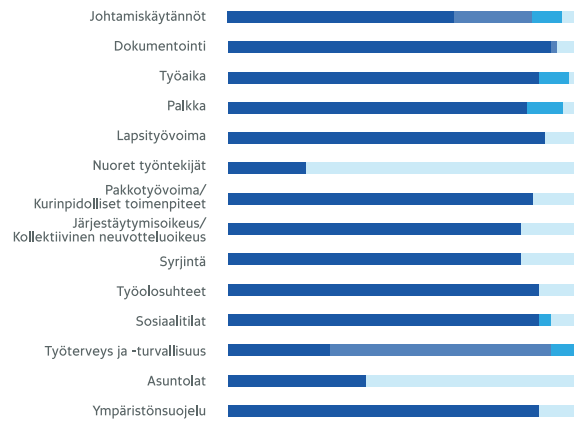
### Keskon BSCI-auditointitulokset 2015, uudelleenauditoinnit



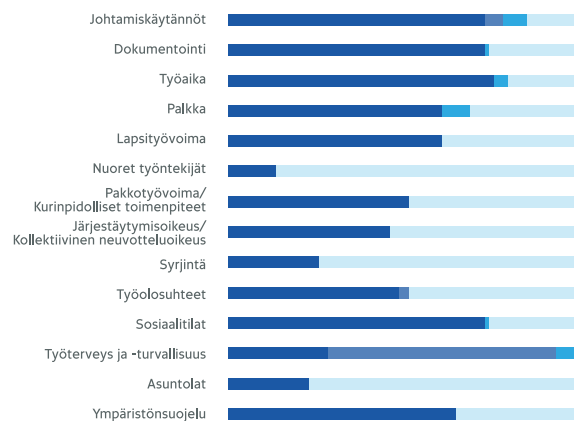
- Hyvä 14 %
- Ei täytä vaatimuksia 11 %
- Hyväksytään korjausten jälkeen 75 %

### Keskon BSCI-auditointitulosten jakauma eri osa-alueilla 2015

Osa B, täydet auditoinnit (58 kpl)



Osa B, uudelleenauditoinnit (73 kpl)



- Hyvä
- Ei täytä vaatimuksia
- Hyväksytään korjausten jälkeen
- Ei sovellettavissa

Graafeissa on kuvattuna toimintamallin 2009 mukaan tehtyjen auditointien tulokset



### Reilun kaupan tuotteet

Keskon päivittäistavarakaupalla on laaja yhteistyösopimus Reilu kauppa ry:n kanssa ja lisenssi Pirkka-sarjan Reilun kaupan tuotteille. Reilun kaupan tuotteiden valikoimia kauppatasolla määrittelevät K-ruokakaupan ketjukonseptit.

- Vuoden 2015 aikana Keskon päivittäistavarakaupan valikoimissa oli 212 (2014: 238) Reilun kaupan tuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 40 (2014: 44)
- Reilu kauppa ry:n tilastojen mukaan Keskon päivittäistavarakaupalla oli yhteensä 168 (2014: 166) Reilun kaupan tavarantoimittajaa
- Keskon päivittäistavarakaupan ja Kespron myymistä tuotteista kertyi sosiaalisiin kehityshankkeisiin tarkoitettua Reilun kaupan lisää 481 405 euroa

### Riskimaat

Kesko julkisti 11.5.2015 riskimaissa toimivat omamerkkisten ja oman maahantuonnin piirissä olevien vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen valmistustehtaat [nettisivuillaan](#).

Keskon tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa myös tuotteiden ainesosien vastuullisuus. Vuoden 2015 aikana tehtiin päivittäistavaroiden omien merkkien, Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden, ainesosien alkuperän kartoitustyö. 1 923 tuotteesta 233 sisälsi ainesosia, jotka tarvitsevat lisäselvityksen ainesosan valmistajan vastuullisuudesta. Tavarantoimittajia edellytetään varmistamaan ainesosan toimittajan sosiaalinen vastuullisuus. Jatkossa ainesosakartoitus tehdään jo silloin, kun uutta tuotetta ollaan ottamassa valikoimiin.

### Keskon oma suora tuonti riskimaista, 10 suurinta tuontimaata 2015<sup>1</sup>

Maa	Tuonnin arvo, milj.€
Kiina	49,2
Intia	9,9
Thaimaa	7,4
Vietnam	6,9
Turkki	6,2
Indonesia	1,8
Etelä-Afrikka	1,5
Bangladesh	1,2
Egypti	1,0
Filippiinit	0,9

<sup>1</sup> CIF, luvuissa vain Keslogin huolitsema suora tuonti, ei VV-Auton tuontia

### Plan-yhteistyö

Kesko ja lastenoikeusjärjestö Plan International Suomi jatkavat yhteistyötä Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018. Yhteisen hankkeen avulla pyritään parantamaan kambodzhalaisten siirtotyöläisten työoloja sekä heidän lastensa koulutusta ja suojelua Thaimaassa.

Yhteistyön on myös tarkoitus parantaa tuotantoketjun läpinäkyvyyttä. Mukaan pyritään saamaan laaja joukko kalateollisuusyrityksiä ja kansalaisjärjestöjä. Myös Thaimaan valtiolla on merkittävä rooli lasten ja siirtotyöläisten oikeuksien toteutumiseksi. Lue lisää [Plan-yhteistyöstä](#).

## Yhteiskunta

Tunnusluvut: SO3–SO8

### KORRUPTIONVASTAISUUS

#### **SO3 Korruptionon liittyvän riskianalyysin läpikäyneiden liiketoimintayksiköiden määrä, SO4 Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä koulutus, SO5 Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet**

Korruptionon liittyviä riskejä käsitellään osana Kesko-konsernin riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä korruptioriskit mukaan lukien tunnustetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan säännöllisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa. Keskon toimintamaiden sijoitus Transparency Internationalin vuoden 2015 korruptioindeksissä on esitetty alla.

Keskon korruptionvastaiset periaatteet sisältyvät Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistukseen, joka on nähtävissä [Keskon nettisivuilla](#). Vastuullisille toimintatavoille on myös luotu oma nettisivustonsa, joka sisältää muun muassa aiheeseen liittyviä animaatioita. Ohjeistus ja sivusto on julkaistu kaikkien toimintamaiden kielillä. Ohjeistus päivitetään vuoden 2016 aikana.

Vuonna 2015 vastuullisia toimintatapoja kerrattiin uudella Keskon vastuullisuus - verkkokoulutusohjelmalla. Koulutus on kaikille keskolaisille pakollinen. Koulutuskielinä ovat suomi ja englanti. Venäjänkielinen versio julkaistaan vuoden 2016 aikana.

Vuoden 2015 alusta lähtien kaikilla Keskon Venäjän liiketoimintayhtiöillä on ollut käytössä omat korruptionvastaiset politiikkansa. Uusissa politiikoissa on huomioitu Venäjän korruptionvastaisen lain vaatimukset. Keskon Venäjän liiketoimintayhtiöt ovat ottaneet käyttöön myös kanavat väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen. Väärinkäytösepäilykanava on venäjänkielinen luottamuksellinen kanava, johon Keskon tytäryhtiöiden yhteistyökumppanit ja muut kolmannet osapuolet sekä henkilökunta voivat ilmoittaa, jos epäilevät Keskon Venäjän tytäryhtiöissä väärinkäytöksiä tai epäeettistä toimintaa.

Kesko järjestää vastuullisia toimintatapoja käsitteleviä Arvoviesti-tilaisuuksia eri yhtiöissään. Vuonna 2015 järjestettiin Arvoviesti-tilaisuus Keskon Valko-Venäjän yhtiössä. Siinä käsiteltiin erityisesti korruptionon ja väärinkäytöksiin liittyviä aiheita. Keskon riskienhallinta- ja turvallisuustoiminnon yhtenä painopistealueena vuonna 2015 oli väärinkäytösten ennalta ehkäiseminen.

Yksittäisiä väärinkäytösepäilyjä oli vuonna 2015. Sisäinen tarkastus avusti niiden selvittämisessä.

Vuonna 2015 tietoon ei tullut korruptionon liittyviä oikeustapauksia, joissa Kesko-konserniin kuuluva yhtiö olisi ollut vastaajana.

## Keskon toimintamaiden sijoitus Transparencyn korruptioindeksissä (Corruption Perceptions Index) 2015

Sijoitus	Maa	Pisteet
2	Suomi	90
3	Ruotsi	89
5	Norja	87
23	Viro	70
32	Liettua	61
40	Latvia	55
107	Valko-Venäjä	32
119	Venäjä	29

## POLIITTINEN VAIKUTTAMINEN

### SO6 Poliittisen tuen kokonaisarvo

Vaalivuosina puolueille ja ehdokkaille annetaan tasapuolisesti mahdollisuus järjestää vaalitulaisuuksia K-ryhmän kauppojen piha-alueilla ja aulatiloissa. Lisäksi Kesko voi osallistua harkitusti ja tasapuolisesti puolueiden järjestämiin talous- ja veropoliittisiin seminaareihin. Kesko ei jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille. Keskon vuonna 2015 maksamat seminaarien osallistumismaksut ja kaupallinen ilmoittelu puoluelehdissä olivat yhteensä 7 646 euroa.

### Poliittisen tuen saajat

Saaja	Maa	Summa, €
Keskusta, lehti-ilmoitus	Suomi	350
Keskusta, seminaarimaksut	Suomi	1 705
Kokoomus, lehti-ilmoitukset	Suomi	4 591
Kokoomus, seminaarimaksu	Suomi	500
SDP, lehti-ilmoitus	Suomi	500

## KILPAILUN RAJOITTAMINEN

### SO7 Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet sekä SO8 lakien ja säädösten rikkomuksista asetetut sakot ja muut seuraamukset

Vuonna 2015 ei ollut oikeustoimia, sakkoja tai muita seuraamuksia kilpailuoikeudellisiin säännöksiin liittyen.

## Tuotevastuu

Tunnusluvut: PR1–PR9

### ASIAKKAIDEN TERVEYS JA TURVALLISUUS

#### PR1 Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi, PR2 Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset

Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi sisältyy Keskon päivittäistavarakaupan tuotetutkimuksen toimintaan. Se edellyttää, että sen omien elintarvikemerkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, ISO/FSSC 22000 ja GlobalGAP. Vuonna 2015 sertifioituja tavarantoimittajia oli 532 kpl (2014: 533 kpl). Lukumäärä sisältää myös vanhat, Keskon päivittäistavarakaupan oman auditointiohjeistuksen mukaisesti tehdyt auditoinnit.

Tuotenäytteitä tutkittiin 8 037 kappaletta (2014: 8 864). Näytteet liittyivät pääasiassa omien merkkien tuotekehitykseen. Omavalvontanäytteitä tutkittiin 2 158 kappaletta (2014: 1 779).

Omien merkkituotteiden kehityksessä kiinnitetään Keskon

päivittäistavarakaupan strategian mukaisesti erityistä huomiota tuotteiden terveellisyyteen. Yli 150 Pirkka-tuotteesta on vähennetty sokeria, tyydyttynyttä rasvaa ja suolaa. Tämä niin sanottu reformulointityö saatiin päätökseen vuoden 2013 aikana. Uusissa Pirkka-tuotteissa terveellisyyskriteerit huomioidaan jo tuotekehitysvaiheessa.

Tuotetutkimus vastaa myös tuotteiden takaisinvedoista, joita vuonna 2015 oli 124 kappaletta (2014: 125). Näistä Keskon päivittäistavarakaupan omia merkkejä oli 27 (2014: 24). Muissa tapauksissa tuotetutkimus avusti tuotteiden valmistajia takaisinvedossa. Julkisia takaisinvetoja, jolloin tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli Keskon päivittäistavarakaupan omien merkkituotteiden osalta vuoden 2015 aikana kolme (2014: 0).

Vuoden 2015 aikana ei ollut tuotteen terveellisyyteen tai turvallisuuteen liittyviä oikeustoimia tai sakkoja.

Lue lisää [tuotetutkimuksen laboratorion](#) osalta.

### TUOTEINFORMAATIO

#### PR3 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvä tuoteinformaatio

Elintarvikkeiden pakkausmerkintöjä säättävän elintarviketietoasetuksen [EY 1169/2011](#) siirtymäaika päättyi joulukuussa 2014. Kolmen

vuoden siirtymäajan puitteissa Keskon päivittäistavarakauppa päivitti noin 2 500 oman merkkituotteensa merkinnät vastamaan asetuksen vaatimuksia. Muutostyö jatkui vielä keväeseen

2015, jolloin päättyi elintarviketietoasetusta täydentävän, tiettyjen lihojen alkuperämerkintöjä säättävän asetuksen [EY 1337/2013](#) siirtymäaika.

Kaikkiin kotimaisiin Pirkka- ja kaikkiin K-Menu-tuotteisiin on merkitty valmistajan nimi ja paikkakunta. Ulkomaisiin Pirkka-tuotteisiin merkitään valmistusmaa. Lihan alkuperämaa on lainsäädännön vaatimusten lisäksi merkitty ainesosalistaan myös sellaisissa Pirkka-tuotteissa, joissa liha on yksi pääraaka-aineista. Kaikissa K-citymarketin ja Keskon rauta- ja erikoiskaupan omissa merkkituotteissa on alkuperämaamerkinntä.

Lakisääteisten pakkausmerkintöjen lisäksi tuotteisiin voidaan liittää vapaaehtoisia merkintöjä, jotka kertovat tuotteen vastuullisuudesta. Näihin merkintöihin voidaan lukea muun muassa luomuja ympäristömerkinnät sekä sosiaalisesta vastuullisuudesta kertovat merkinnät. Merkittyjen tuotteiden valikoimasta on kerrottu [strategiaraportissa](#).

Keskon omien merkkien kemikaalituotteiden – muun muassa pesuaineiden ja maalien – pakkausissa on varoitusmerkinnät kemikaalien luokituksesta, merkinnöistä ja pakkaamisesta säättävän CLP-asetuksen [EY 1272/2008](#) mukaisesti. Asetuksen voimaantulon asteittaisten siirtymäaikojen viimeinen siirtymäaika päättyi 1.6.2015, joskin markkinoilla saattaa vielä olla ennen siirtymäajan päättymistä merkittyjä tuotteita.

Keskon päivittäistavarakaupan omiin merkkituotteisiin on merkitty pakkausten materiaalitunnukset. Nämä merkinnät auttavat ja ohjaavat kuluttajia pakkausmateriaalien kierrättämisessä. Ympäristölle vaarallisissa kemikaaleissa on CLP-asetuksen mukainen varoitusmerkintä.

## PR4 Tuoteinformaatioon ja tuotemerkintöihin liittyvien määräysten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset

### Typen oksideja säätelevä moottoriohjelmisto

Syyskuussa 2015 Kalifornian ilmanlaadunkomissio (CARB) ja ympäristön suojeluvirasto (EPA) löysivät Volkswagen-konsernin 2,0-litraisella dieselmootorilla varustetuista autoista typen oksideja säätelevän moottoriohjelmiston. Ohjelmisto tunnistaa milloin auto on testitilanteessa. Tällöin moottorinohjaus tuottaa sääntöarvojen mukaisia typenoksidien (NO<sub>x</sub>) lukemia. Näin ollen päästöarvot mukautuvat testisykliin ja ovat normaalissa maantieajossa eli syklin ulkopuolella korkeammat.

Myöhemmissä tutkimuksissa selvisi, että ohjelmisto on tyyppin EA 189 1,2, 1,6 ja 2,0 -litraisissa dieselmootoreilla varustetuissa autoissa. Maailmanlaajuisesti autoja on noin 11 miljoonaa. VV-Auton edustamien merkkien osalta Suomessa näitä autoja on noin 53 000 (sisältää yksittäismaahantuodut autot). Tapaus koskee kaikkia VV-Auton maahantuomia merkkejä (Audi, SEAT, Volkswagen-henkilöautot, Volkswagen-hyötyautot).

Volkswagen-konserni kehitti korjausratkaisut autoille (EU-28 alue) ja Saksan viranomaisen (KBA) on ne hyväksynyt. Suomessa takaisinkutsukampanja alkaa keväällä 2016, ja se toteutetaan vaiheittain ja erissä. 1,2 ja 2,0 -litraisiiin -dieselmootoreihin tehdään ohjelmistopäivitys. 1,6-litraiseen dieselmootoriin tehdään myös ohjelmistopäivitys ja tämän lisäksi asennetaan ilmanvirtausohjain ilmamassanmittarin etupuolelle. Toimenpiteet kestävät puolesta tunnista tuntiin. Korjaukset suoritetaan valtuutetuissa merkkikorjaamoissa ja ne voidaan tehdä myös normaalin huoltokäynnin yhteydessä. Toimenpiteiden jälkeen autot täyttävät lainmukaiset päästöstandardit. Lisäksi valmistajan tavoitteena on, ettei moottorin tehoon, kulutukseen tai ajokäyttäytymiseen tule

muutoksia.

VV-Auto on informoinut asiakkaita kunkin merkin verkkosivujen kautta sekä lähettänyt infokirjeitä/ sähköpostia niille asiakkaille, joita tapaus koskee. Myös erillinen asiakaspalvelunumero on ollut käytössä. Jälleenmyyjiä on informoitu oman sisäisen kanavan kautta.

Volkswagenin sisäisessä tarkastelussa nousi esille myös epäily tyyppihyväksynnässä tehtävän CO<sub>2</sub>-päästöarvomäärittelyn oikeanmukaisuudesta. Uudelleenmittauksissa selvisi, että polttoaineenkulutuksessa ja CO<sub>2</sub>-arvoissa ei löydetty lainvastaisia muutoksia. Poikkeamia löydettiin yhdeksästä Volkswagen-henkilöautomalli-/vaihteistoversiosta (mallivuosi 2016). VV-Auton maahantuontiohjelmassa näitä malli-/vaihteistoversioita on viisi. Näiden osalta uudelleenmittaukset jatkuvat puolueettoman teknisen palvelun toimesta ja tuloksia odotetaan saataviksi vuoden 2016 alusta. Niissä tapauksissa, joissa alkuperäiset arvot vahvistetaan, ei tule seuraamuksia. Mikäli poikkeavuuksia ilmenee, arvot korjataan vaaditulla tavalla normaalin tyyppihyväksyntäprosessin mukaisesti. Näiden yhdeksän mallin vuotuinen tuotanto on noin 36 000 autoa, joka vastaa noin 0,5 % Volkswagen-henkilöautojen volyymista. Volkswagen-konserni on ilmoittanut kantavansa vastuun mahdollisista lisäveroseuraamuksista, jotka aiheutuvat CO<sub>2</sub>-päästötapauksesta.

Kaikki tapauksia koskevat autot ovat teknisesti turvallisia, ja niillä voi ajaa normaalisti.

#### **Pakkausmerkinnät**

Kesko noudattaa omien merkkituotteidensa ja maahantuomiensa tuotteiden pakkausmerkinnöissä EU:n ja Suomen lainsäädäntöä.

Tuotteen virheellisestä pakkausmerkinnästä johtuvia takaisinveitoja oli vuoden aikana 46 (2014: 40), joista 9 (2014: 11) oli Keskon päivittäistavarakaupan omia merkkejä.

#### **PR5 Asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset**

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

Asiakaspalautetta voi antaa ketjujen eri asiakaspalautekanavien kautta ja konsernitasolla [Keskon nettisivujen](#) kautta. Kaikkien palautekanavien kautta tuleviin yhteydenottoihin vastataan.

Tuotetutkimuksen ylläpitämään Ruokakeskon Kuluttajapalveluun tuli vuoden 2015 aikana 19 770 yhteydenottoa (2014: 20 911). Noin 80 % palautteista oli tuotereklamaatioita.

## Toimialojen asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset

### ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN SEURANTA KESKON PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Keskon päivittäistavarakauppa tutkii ja seuraa säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä kaikissa eri ketjuissa. Mittaaminen tehdään kunkin ketjun liiketoiminnan tarpeiden perusteella painottaen tiedon hyödyntämistä asiakaskokemuksen ja - tyytyväisyyden kehittämiseksi.

Tuloksia tarkastellaan toimiala-, ketju-, kauppa- ja kysymystasoisesti. Kauppakohtaisia tuloksia ja muutoksia seurataan aktiivisesti, ja erityisenä painopisteenä on tiedon hyödyntäminen kauppatasolla ja kaupan omassa toiminnassa.

#### Asioinnin jälkeinen suosittelu, asiakaspulssi

Tavoitteena on selvittää asiakaskokemusta (suosittelemisluvua) asiakkaalle lähetettävällä kyselyllä. Asiakas saa kyselyn asiointia seuraavana päivänä. Mittarina on Net Promoter Score, ”nettosuositteluindeksi”. Kyselyssä tiedustellaan, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi kauppaa ystävilleen tai tutuilleen asteikolla 0–10. Kyselyn yhteydessä pyydetään myös avointa palautetta tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen.

Kysely on käytössä jatkuvana mittauksena päivittäistavarakaupan toimialalla seuraavissa ketjuissa: K-citymarket, K-supermarket ja K-market. Kyselyssä lähestytään niitä K-ruokakaupoissa asioineita asiakkaita, joilla on sähköpostiosoite K-Plussan asiakasrekisterissä. Kysely menee erikseen määritellyin ehdoin otokselle asiakkaista.

Tulokset raportoidaan kuukausittain kauppa- ja ketjutasolla. Raportissa on numeerinen yhteenveto sekä avoimet palautteet. Avoimet palautteet toimitetaan kaupoille kerran viikossa ja niiden sisältö analysoidaan keskitetysti toiminnan kehittämiseksi.

Kysely otettiin käyttöön loppusyksystä 2015, joten tulosten kehittymisestä ei voida vielä tehdä johtopäätöksiä.

#### Asiakastyytyväisyystutkimus K-ruokakauppojen asiakkaille

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa tarkastellaan asiakkaiden tyytyväisyyttä kaupan osastoihin, asiakaspalveluun ja muuhun toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa kauppaa kehittämään omaa toimintaansa kuunnellen asiakkaidensa mielipiteitä ja toiveita.

Tutkimus tehtiin K-citymarket-, K-supermarket-, K-market- ja K-market Neste Oil -kaupoille kahdesti vuonna 2015. Keväällä mukana oli myös osa K-extra-ketjun kaupoista. Syksyllä tehtiin K-citymarketin käyttötavaran osalta oma kysely. Otantalähteenä on K-Plussan asiakasrekisteri. Tiedonkeruu tehtiin vuonna 2015 ketjusta riippuen joko kokonaan sähköisenä kyselynä tai osin sähköisenä kyselynä ja osin paperikyselynä.

Tulokset raportoitettiin tutkimusjakson jälkeen kauppa-, ketju- ja toimialatasolla sekä erilaisin taustamuuttujittain. Väittämäkokonaisuudesta riippuen tulokset esitettiin joko 0–100 -asteikolla tai prosenttiosuuksina.

K-ruokakauppojen asiakastyytyväisyys kehittyi vuonna 2015 positiivisesti kaikissa ketjuissa. K-ruokakauppojen syksyn 2015 tulos 67,8 oli parempi kuin kertaakaan aiemmin edellisen kahden vuoden aikana. Vuotta 2013 aikaisempiin tuloksiin nähden tutkimus ei ole vertailukelpoinen.



## ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN SEURANTA KESKON RAUTA- JA ERIKOISKAUPASSA

Keskon rauta- ja erikoiskauppa mittaa säännöllisesti eri asiakastyytyväisyyttä kaikissa eri toimintamaissa ja ketjuissa. Mittaamista pyritään tekemään kunkin ketjun liiketoiminnan tarpeiden perusteella ja painottaen tiedon hyödyntämistä asiakasrajapinnassa. Mittaamisessa ollaan siirtymässä yhä enemmän asiakaskohtaamiseen ja asiakaskokemuksen mittaamiseen asiointipolun eri vaiheissa.

Tuloksia tarkastellaan kauppa- ja ketjutasoisesti. Kauppakohtaisia tuloksia ja muutoksia seurataan aktiivisesti. Erityisenä painopisteenä on tiedon hyödyntäminen kauppatasolla ja kaupan omassa toiminnassa.

### Asiainnin jälkeinen suosittelu, asiakaspulssi

Tavoitteena on selvittää asiakaskokemusta (suosittelemalukkuutta) heti oston jälkeen asiakkaalle lähetettävällä kyselyllä. Mittarina on Net Promoter Score, ”nettosuosittelemaindeksi”. Kyselyssä pyydetään myös avointa palautetta tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen.

Kysely on käytössä jatkuvana mittauksena rauta- ja erikoiskaupan toimialalla seuraavissa ketjuissa: K-rauta (Suomi), Rautia, Asko, Sotka, Intersport, Budget Sport sekä Kookenkä. Kohteena ovat vähintään etukäteen määritetyillä summalla ostaneet, K-Plussa-korttia käyttäneet asiakkaat, joilla on sähköpostiosoite K-Plussa-rekisterissä.

Asiakas saa asiainnin jälkeisenä päivänä sähköpostitse kyselyn, jossa tiedustellaan asiakkaan suosittelemalukkuutta ystäville ja tutuille kyseisen kaupassa käynnin jälkeen asteikolla 0–10. Kysymys: ”Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelet X:ää ystävillesi edellisen ostokertasi perusteella?” Myös avointa palautetta pyydetään jatkokysymyksellä, erikseen arvostelijoilta (arvosanat 0–6) sekä positiivisesti suhtautuvilta (arvosanat 7–10).

Tulokset raportoidaan kuukausittain kauppatasolla. Raportissa on numeerinen yhteenveto sekä avoimet palautteet. Avoimet palautteet toimitetaan kauppoille vähintään kaksi kertaa kuukaudessa ja niiden sisältö analysoidaan keskitetysti toiminnan kehittämiseksi.

Tulokset ovat kehittyneet positiivisesti kaikkien ketjujen osalta vuonna 2015.

### Vuosittainen asiakastyytyväisyystutkimus rauta- ja maatalouskauppojen asiakkaille

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka rautakaupan asiakkaat kokevat kaupan toiminnan ja asiakaspalvelun, sekä auttaa kaupppaa kehittämään omaa toimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

Tutkimus toteutetaan sähköpostikyselynä lukuunottamatta Venäjää, jossa kysely tehdään asiainnin jälkeisenä haastatteluna kaupassa.

Sisällöt on määritetty yhdessä eri toimintamaiden (Suomi, Ruotsi, Venäjä, Norja, Viro, Latvia) kanssa ja niissä on huomioitu paikalliset erityispiirteet. Vuonna 2015 Rautakeskon kokonaistyytyväisyys oli 3,9 asteikolla 1–5 ja se pysyi ennallaan. Tulos vaihteli maittain ja ketjuittain välillä 3,8–4,1. Latviassa ja Norjassa tulos kehittyi vuonna 2015 positiivisesti, muualla se säilyi ennallaan tai laski hieman.

### Konekeskon asiakastyytyväisyysmittaus jälleenmyyjille ja huoltopisteille

Konekesko mittaa säännöllisesti jälleenmyyjien ja huoltopisteiden asiakastyytyväisyyttä. Kysely toteutetaan vuosittain sähköpostikyselynä.

Tulokset raportoidaan toiminnoittain, jotta toiminnan kehittäminen pystytään suuntaamaan mahdollisimman tarkasti. Vuonna 2015 tulokset eri toimintojen välillä olivat 3,5–4,1 (asteikolla 1–5).

### Päivän asiakastyytyväisyyden mittaaminen myymälöissä

Mittaaminen toteutetaan myymälätilassa olevalla kyselylaitteella.

Budget Sport hankki kyselylaitteet kaikkiin myymälöihinsä vuoden 2015 aikana. Mallia pilotoitiin onnistuneesti myös muissa ketjuissa.

Asiakasta pyydetään antamaan palautetta kysymykseen ”Miten tänään onnistuimme?”. Kyselyyn voivat vastata myös ne asiakkaat, jotka eivät tehneet ostoksia. Jos asiakas jättää yhteystietonsa ja toivoo yhteydenottoa, tulee häneen olla yhteydessä mahdollisimman pian, vähintään 24 tunnin sisällä. Kaupan vastuhenkilöt analysoivat asiakaspalautteet säännöllisesti. He ryhtyvät itse toimenpiteisiin tilanteen edellyttämällä tavalla tai tekevät ehdotuksen kaupan viikkokokoukseen tai johtoryhmälle.



## ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN SEURANTA KESKON AUTOKAUPASSA

### Tutkimusmenetelmät

VV-Auto Group Oy tutkii kaikkien edustamiensa brändien – Audi, Volkswagen, Volkswagen-hyötyautot ja SEAT – osalta loppuasiakkaiden tyytyväisyyttä uuden auton ostoon ja huoltoon.

Tutkimusmenetelmänä käytetään puhelinhaastattelua. Kysymykset ovat kaikilla brändeillä pääosin yhteneväisiä. Kysymykset pyrkivät pureutumaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti auton myynti- tai huoltotapahtumaan. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Kysymyksiä on kahta eri tyyppiä: kyllä/ei -kysymyksiä sekä tyytyväisyyden tasoa kuvaavia kysymyksiä asteikolla erittäin tyytyväinen–en

ollenkaan tyytyväinen. Kyselyiden yhteydessä asiakkaat voivat myös antaa avointa palautetta.

Tavoitellut haastattelumäärät vaihtelevat liikkeen koon mukaan. Tavoitetasot ovat:

- Myynti; 10 tai 20 haastattelua / kk
- Huolto; 10, 20 tai 40 haastattelua / kk

SEATin osalta tutkimus suoritetaan sähköpostikyselynä. Kysely lähetetään kaikille asiakkaille, jotka ovat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa.

Huoltokäyntien lopussa asiakkailta kysytään myös välitöntä palautetta tyytyväisyydestä huoltotapahtumaan ja palveluun.

Ulkopuolinen tutkimustoimisto analysoi tulokset ja raportoi ne VV-Auton suojatussa portaalissa.

Asiakaskohtaiset vastaukset ovat nähtävissä vain, mikäli asiakas antaa luvan tietojensa käyttöön.

Tulosten perusteella liikkeille maksetaan laatupalkkiota.

#### Tulokset 2015

Myynti: Audi-, Volkswagen-hyötyautot- ja SEAT-jälleenmyyntiverkostot ylsivät asetetulle tasolle. Volkswagen-jälleenmyyntiverkosto jäi niukasti asetetusta tavoitetasosta.

Huolto: Audi-, Volkswagen- ja Volkswagen-hyötyautot -jälleenmyyntiverkostot ylsivät asetetulle tasolle. SEAT-jälleenmyyntiverkosto jäi niukasti asetetusta tavoitetasosta.

Huolto/välitön palaute: Ainoastaan Audi-jälleenmyyntiverkosto ylsi asetettuun tavoitteeseen. Muiden tulokset jäivät selvästi asetetuista tavoitetasoista.

## MARKKINOINTIVIESTITÄ

### PR6 Kiellettyjen ja kiistanalaisten tuotteiden myynti

Vuoden 2015 aikana Keskon sidosryhmät nostivat esiin useisiin tuotteisiin ja niiden tuotanto-olosuhteisiin liittyviä kysymyksiä ja huolenaiheita.

#### Thaimaa

Finnwatch julkaisi kesäkuussa 2015 [seurantaraportin](#) kaupan omia merkkituotteita valmistavista thaimalaisista tonnikalatehtaista. Raportin yhteenvedossa todetaan, että Pirkka-tonnikalaa valmistavan tehtaan työoloissa on tapahtunut viime vuosien aikana selvää kohenemista, joskin kehitystyötä on vielä jäljellä. Raportti kannustaa jatkamaan yhteistyötä tehtaiden kanssa, mutta muistuttaa samalla, että kaupan ketjujen tulee herkeämättä huolehtia ihmisoikeuksien toteutumisen varmentamisesta.

Finnwatch julkaisi syyskuussa 2015 [raportin](#) työoloista Thaimaan broileriteollisuudessa. Raportin yhteenvedossa todetaan, että thaimaalaista broileria maahantuovien yritysten vastuullisuusvaatimukset ovat usein epämääräisiä eikä niiden toteutumista valvota. Keskon päivittäistavarakaupan kuitenkin todetaan tekevän ihmisoikeuksien kartoitusta jo toimittajia valitessaan, liittävän vastuullisuusvaatimukset ostosopimuksiinsa sekä seuraavan vaatimusten toteutumista kolmannen osapuolen auditoinnein. Kumpikin Keskon päivittäistavarakaupan omiin

merkkituotteisiin thaimaalaista broilerinlihaa tuottavista laitoksista on BSCI-auditoitu.

Kesko on myös toiminut aktiivisesti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa Thaimaassa pyrkien parantamaan olosuhteita hankintaketjuissa. Esimerkkejä yhteistyöstä ovat osallistuminen ILO:n Good Labour Practices -ohjelman ostajien yhteistyöryhmään (GLP buyer reference group) sekä yhteistyöprojekti 2015–2018 lastenoikeusjärjestö Plan International Suomen kanssa Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi.

#### Israelin siirtokunnat

Israelin siirtokunnissa tuotettuja tuotteita koskeva keskustelu sai marraskuussa 2015 uuden käänteen. Euroopan komissio julkaisi [laintulkintaohjeen](#), jonka mukaan sellaisissa tuotteissa, joiden alkuperä on Israelin siirtokunta, ja joissa alkuperän merkitseminen on pakollista – tai jos käytetään vapaaehtoista alkuperämerkintää – tulee merkinnästä ilmetä, että tuotteiden alkuperä on Israelin siirtokunta. Keskon päivittäistavarakauppa on linjannut ja informoinut tavarantoimittajiaan, ettei se hyväksy Israelin siirtokunnista tulevia hedelmiä ja vihanneksia valikoimiinsa. Muiden toimialojen tuonti Israelista on vähäistä. Toimialat varmistavat tuotteiden alkuperän tavarantoimittajien kanssa ja noudattavat tarvittaessa komission laintulkintaohjetta.

### Kaakao

Eurooppalainen kaakao- ja suklaateollisuus on kaivannut pitkään kansainvälistä standardia auttamaan kaakaon vastuullisuuden ja jäljitettävyyden varmistamisessa. Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO (International Organization for Standardization) ja eurooppalainen CEN (European Committee for Standardization) päättivät lokakuussa 2014 aloittaa kaakaon vastuullisuusstandardin laadinnan. Standardin valmistumisen tavoiteaikataulu on kolme vuotta. Suomen Standardisoimisliittoon SFS ry:hyn on perustettu seurantaryhmä vaikuttamaan laadittavan standardin sisältöön. Keskon edustaja on seurantaryhmän jäsen.

### Soija

Kesko suosittaa tavarantoimittajilleen vastuullisen RTRS- tai ProTerra-sertifioitun soijan käyttöä päivittäistavarakaupan omien merkkien elintarvikkeiden soijaperäisissä ainesosissa ja eläinperäisten tuotteiden tuotannossa sekä maatalouskaupan myymien rehuotteiden raaka-aineena. Vuoteen 2020 mennessä näissä tuotteissa siirrytään kokonaan vastuullisen RTRS- tai ProTerra-sertifioitun soijan käyttöön.

Kesko on [Round Table on Responsible Soy](#) (RTRS) -järjestön jäsen ja sitoutunut sen myötä edistämään pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti vastuullisuutta soijan tuotantoketjussa. Vastuullisen soijan tuotannossa on huomioitava niin taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristönäkökohdat.

Kesko on perustajajäsen [suomalainen soijasitoumus](#) -ryhmässä. Suomalaisen soijasitoumuksen jäsenet sitoutuvat siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki niiden omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitoumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan.

### Metsämarjat

Työ- ja elinkeinoministeriö ja ulkoasiainministeriö allekirjoittivat joulukuussa 2014 metsämarjanpoimintaa koskevan aiesopimuksen useiden marjateollisuuden yritysten kanssa.

Aiesopimuksen tavoitteena on parantaa ulkomaisten poimijoiden ja siihen liittyvissä tehtävissä toimivien oikeusasemaa ja ansaintamahdollisuuksia sekä tasapuolista marjayritysten liiketoimintaedellytyksiä. Aiesopimukseen sisältyy 26 yhteisesti sovittua toimintatapoja koskevaa kirjausta. Marjanpoimijoita kutsuvat vastuuyritykset sitoutuvat muun muassa parantamaan poimijoiden perehdytystä ja opastusta. Lisäksi poimijoilta veloitettavia rekrytointi- ja muita kuluja kohtuullistetaan ja kuluveloituksia seurataan aiempaa tarkemmin. Myös poimijoiden majoitus- ja peseytymistilojen sekä ruokahuollon laatuksia tiukennetaan.

Keskon päivittäistavarakauppa edellytti satokaudella 2015 kaikilta omien merkkituotteidensa metsämarjatoimittajilta vastuullisen poiminnan aiesopimuksen noudattamista.

### Kalat

Maa- ja metsätalousministeriön asettaman kansallisen lohistrategiatyöryhmän työ valmistui marraskuussa 2013. Keskon edustaja oli mukana työryhmässä. Lohistrategian tavoitteena on tukea Itämeren lohen luonnonkannan vahvistumista siten, että samalla turvataan myös ammatti- ja vapaa-ajankalastuksen sekä kalastusmatkailuelinkeinon edellytykset. Työryhmä sitoutui kohentamaan lohi- ja meritaimenkantoja vuoteen 2020 asti ulottuvilla toimenpiteillä. Valtioneuvosto hyväksyi strategian lokakuussa 2014. Helmikuussa 2015 maa- ja metsätalousministeriö päätti asettaa työryhmän seuraamaan lohi- ja meritaimenstrategian sekä kalatiestrategian toteutusta. Keskon edustaja on mukana työryhmässä.

K-ryhmän lohivalikoiman muodostamista ohjaavat WWF:n kalaopas sekä kansallisen lohistrategiatyöryhmän mietintö. Keskon päivittäistavarakaupan valikoimissa ei ole WWF:n kalaoppaan punaisella liikennevalolla merkittyjä lajeja; poikkeuksena Itämeren villilohi, jonka osalta noudatetaan kansallisen lohistrategian mukaisesti EU:n määrittämiä kiintiöitä.

### **PR7 Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset**

Keskossa seurataan jatkuvasti markkinointiviestintään liittyviä lainsäädännön muutoksia ja viranomais-suosituksia

ja tiedotetaan niistä eri yksiköiden markkinointivastaavia. Mainonnan eettisen neuvoston käsiteltävänä ei ollut vuonna 2015 yhtään Keskon tai sen tytäryhtiön mainosta, eikä vuoden aikana ollut lainsäädännön tai vapaaehtoisten periaatteiden rikkomuksia. Kuluttajansuoja-asiamiehellä on tutkittavana yksi kantelu, jonka mukaan Indoor olisi rikkonut alennusmyyntien enimmäiskestoja vuoden aikana. Tapauksesta ei ole vielä päätöstä.

Sponsorointia ohjaavat Keskon [sponsorointiperiaatteet](#).

## **ASIAKKAIDEN YKSITYISYYDEN SUOJA**

### **PR8 Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset**

Vuonna 2015 K-Plus Oy:ssä ei havaittu yhtään tietovuotoa tai muuta henkilötietojen loukkausta. Yhtiölle tuli yksi asiakasvalitus henkilötietojen poistamisesta K-Plus Oy:n asiakasrekisteristä. Tapaus johti

tietosuojavaltuutetun yhteydenottoon. Yhteydenotossa todetaan, että henkilötietolain mukaisen määräyksen antamiseen ei ole tarvetta, koska K-Plus Oy on poistanut asianomaisen henkilötiedot järjestelmistään.

## **MÄÄRÄYSTENMUKAISUUS**

### **PR9 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvän lainsäädännön ja säädösten rikkomisesta aiheutuneet merkittävät sakot**

Ei merkittäviä sakkoja vuoden 2015 aikana.

## GRI-RAPORTIN KUVAUS

### Raportoinnissa noudatetaan GRI G4 -ohjeistoa

Kesko on raportoinut vastuullisesta toiminnastaan Global Reporting Initiative:n (GRI:n) laatiman kestävän kehityksen raportointiohjeiston mukaisesti vuosittain vuodesta 2000 lähtien. Keskon integroidun vuosiraportin GRI-raportti noudattaa GRI G4 -ohjeistoa ja kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun keskeisimmät osa-alueet. Sovellamme toiminnassamme AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita (sidosryhmien osallistaminen, olennaisten näkökohtien määrittäminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen). Olemme jakaneet raportin kolmeen osioon: vastuullisuuden johtaminen, GRI-indeksi ja tunnusluvut. Raportointikielet ovat suomi ja englanti. Raportti julkaistaan ainoastaan verkossa.

Kesko noudattaa tässä raportissa GRI-ohjeiston peruslaajuutta (Core). Raportissa esitetään kuitenkin GRI G4 -ohjeiston mukainen yleinen perussisältö (General Standard Disclosures) Core-vaihtoehtoa huomattavasti laajemmin. Erityinen perussisältö (Specific Standard Disclosures) eli johtamiskäytäntöjen kuvaus ja tunnusluvut on esitetty Keskolle [olennaisten näkökohtien](#) osalta. Tunnuslukuja esitetään kuitenkin huomattavasti Core-vaihtoehtoa laajemmin. Raportin sisällön vertailu GRI G4 -ohjeistoon on esitetty [GRI-indeksissä](#).

### Raportoinnin varmennus

Suomenkielisessä GRI-raportissa esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut on varmentanut riippumaton kolmas osapuoli, PricewaterhouseCoopers Oy. Englanninkielisille vastuullisuustiedoille on tehty vastaavuustarkistus.

PricewaterhouseCoopers Oy:n johtopäätökset, havainnot ja suositukset on esitetty [varmennusraportissa](#). Toimeksiannon varmennuksesta antaa Kesko Oy:n toimiva johto.

### Global Compact -raportointi

Raportissa on kuvaus Global Compact -aloitteen kymmenen periaatteen toteutumisesta Keskon toiminnassa. GRI-indeksissä on kerrottu, mitä tunnuslukuja 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, analyttikot ja reititajat sekä yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt sekä ammattiyhdistykset). Haluamme huomioida raportissa myös muut Keskon tärkeät sidosryhmät: kauppiat, henkilökunta, työnhakijat, tavarantoimittajat ja palveluntuottajat sekä asiakkaat.

### Raportointijakso ja yhteystiedot

Tämä raportti kertoo vuoden 2015 vastuullisuustyön edistymisestä ja tuloksista. Se sisältää joitakin tietoja tammi-maaliskuulta 2016.

Vuoden 2014 raportti julkaistiin maaliskuussa 2015, ja vuoden 2016 raportti julkaistaan keväällä 2017.

Raportin aiheisiin liittyviä lisätietoja voi kysyä [Keskon yhteyshenkilöiltä](#).

## RIIPPUMATTOMAN VARMENTAJAN VARMENNUSRAPORTTI

### Kesko Oyj:n johdolle

Olemme Kesko Oyj:n (jäljempänä myös Yhtiö) johdon pyynnöstä suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon, jonka kohteena ovat olleet Kesko Oyj:n verkkosivuilla ”Keskon vuosiraportti 2015” osiossa ”GRI-raportti” esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut raportointikaudelta 1.1.–31.12.2015 (jäljempänä Vastuullisuustiedot).

Yhtiön GRI G4 -raportoinnin ja G4 -sisältöindeksin näkökulmasta varmennuksen kohteena ovat olleet erityisen perussisällön sisältämät taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia koskevat tunnusluvut sekä yleisen perussisällön tiedot G4-10, G4-11 ja G4-32.

Rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon kohteena on lisäksi ollut AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltaminen Kesko Oyj:ssä.

### Johdon vastuu

Kesko Oyj:n johto vastaa Vastuullisuustietojen laatimisesta raportointikriteeristön eli Yhtiön raportointiohjeiden ja Global Reporting Initiativen laatiman yhteiskuntavastuun G4-raportointiohjeiston mukaisesti. Yhtiön johto vastaa myös sellaisen sisäisen valvonnan järjestämisestä, jonka se katsoo tarpeelliseksi, jotta on mahdollista laatia Vastuullisuustiedot, joissa ei ole väärinkäytöksistä tai virheistä johtuvaa olennaista virheellisyttä.

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

### Varmentajan velvollisuudet

Meidän velvollisuutenamme on esittää suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella rajoitetun varmuuden antava johtopäätös Vastuullisuustiedoista ja AA1000 AccountAbility Principles -periaatteiden soveltamisesta Yhtiössä. Olemme suorittaneet rajoitetun varmuuden antavan toimeksiannon kansainvälisen varmennustoimeksiannostandardin (ISAE) 3000 (uudistettu) ”Muut varmennustoimeksiannot kuin menneitä kausia koskevaan taloudelliseen informaatioon kohdistuva tilintarkastus tai yleisluonteinen tarkastus” mukaisesti. Kyseinen standardi edellyttää, että suunnittelemme ja suoritamme toimeksiannon hankkiaksemme rajoitetun varmuuden siitä, onko Vastuullisuustiedoissa olennaista virheellisyttä.

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

Rajoitetun varmuuden antavassa toimeksiannossa evidenssin hankkimistoimenpiteet ovat rajoitetumpia kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa, minkä vuoksi siinä saadaan vähemmän

varmuutta kuin kohtuullisen varmuuden antavassa toimeksiannossa. 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 määritellyjä yhteiskuntavastuun näkökohtia sekä arvioineet Vastuullisuustietoja näiden näkökohtien perusteella.
- Analysoineet raportointikaudella verkkopohjaisessa mediassa esiintyneitä viittauksia Yhtiöön.
- Vierailleet Yhtiön pääkonttorissa ja yhdessä toimipaikassa Suomessa.
- 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.

#### Rajoitettun varmuuden antava johtopäätös

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltaisi AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita.

Tietoomme ei myöskään ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj:n Vastuullisuustietoja 31.12.2015 päättyneeltä raportointikaudelta olisi kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu asianmukaisesti raportointikriteeristön perusteella tai etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

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

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

#### Havainnot ja suositukset

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

- **Sidosryhmien osallistaminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessit sidosryhmien osallistamiseen, palautteen keräämiseen sekä sidosryhmävuorovaikutukseen. Yhtiön toimialat keräävät palautetta monikanavaisesti ja



aktiivisesti. Suosittelemme, että Kesko Oyj kehittää toimialoilta kerätyn sidosryhmäpalautteen konsernitasoista analysointia yhteiskuntavastuun kehittämiseksi ja vastuullisuustyön hyötyjen varmistamiseksi.

- **Oleannaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessi yhteiskuntavastuun näkökohtien olennaisuuden arvioimiseksi ja määrittämiseksi. Vuoden 2015 aikana Yhtiössä perustettiin ohjausryhmä edistämään toimintamaiden vastuullisuustyötä. Maakohaisia olennaisia asioita sisällytettiin Keskon vastuullisuusohjelmaan. Suosittelemme, että Yhtiö jatkaa toimintamaakohtaisten vastuullisuusnäkökohtien kartoittamista ja päivittämistä sekä niiden raportoinnin kehittämistä.
- **Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen:** Yhtiö huomioi toiminnassaan sidosryhmiensä odotuksia ja vastaa niihin toiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Vuonna 2015 etenkin digitaalisia palveluita sekä viestintää on laajennettu ja edelleenkehitetty. Suosittelemme, että Yhtiö jatkaa vastuullisuustrendien ja sidosryhmäodotusten seurantaan pystyäkseen vastaamaan niihin liiketoiminnassaan myös jatkossa.

#### Varmentajan riippumattomuus, pätevyys ja laadunvalvonta

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

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

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

Helsingissä 8. päivänä maaliskuuta 2016

#### PricewaterhouseCoopers Oy

Sirpa Juutinen  
Partner  
Sustainability & Climate Change

Enel Sintonen  
Senior Manager, KHT  
Tilintarkastuspalvelut





# TILINPÄÄTÖS

Kesko 2015



## HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

### TALOUDELLINEN KEHITYS

#### Liikevaihto ja tulos 2015

Konsernin liikevaihto 2015 oli 8 679 milj. euroa, mikä on 4,3 % vähemmän kuin edellisen vuoden vastaavana aikana (9 071 milj. euroa). Anttila sisältyi konsernin lukuihin 16.3.2015 asti.

Liikevaihdon kehitys paikallisissa valuutoissa ilman Anttilaa oli edellisen vuoden tasolla.

Kuluttajien ostovoiman lasku heikensi kulutuskysyntää katsauskaudella Suomessa ja Venäjällä.

Päivittäistavarakaupassa liikevaihdon kehitykseen, -1,7 %, vaikutti osaltaan hintojen lasku. Rauta- ja

erikoiskaupassa liikevaihto laski 8,9 %, mutta kasvoi paikallisissa valuutoissa ilman Anttilaa 2,3 %. Autokaupassa liikevaihto laski 2,4 %. Konsernin liikevaihto laski Suomessa 4,9 % ja kehitys vertailukelpoisesti ilman Anttilaa oli -1,7 %. Muissa maissa liikevaihto laski 1,9 %, mutta kasvoi paikallisissa valuutoissa ilman Anttilaa 7,6 %. Venäjän ruplan heikentyminen vaikutti euromääräisen liikevaihdon kehitykseen erityisesti rauta- ja erikoiskaupassa. Kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta oli 18,9 % (18,4 %).

1-12/2015	Liikevaihto Milj. €	Kehitys %	Liikevoitto* Milj. €	Muutos Milj. €
Päivittäistavarakauppa	4 673	-1,7	177,5	-45,8
Rauta- ja erikoiskauppa	3 250	-8,9	63,6	+63,2
Autokauppa	748	-2,4	26,1	-2,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	8	(..)	-22,7	-2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>8 679</b>	<b>-4,3</b>	<b>244,5</b>	<b>+11,8</b>

\* ilman kertaluonteisia eriä

(..) kehitys yli 100 %

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 244,5 milj. euroa (232,6 milj. euroa). Päivittäistavarakaupassa kannattavuus oli hyvä, vaikka liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä laski edellisestä vuodesta. Tähän vaikutti merkittävimmin kiristynyt hintakilpailu. Rauta- ja erikoiskaupassa kannattavuutta paransi alkuvuonna toteutettu Anttilan divestointi sekä rauta- ja sisustuskaupan hyvä tuloskehitys erityisesti Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Baltiassa. Autokaupassa kannattavuus pysyi vakaasti hyvällä tasolla. Liikevoittoon sisältyi maaliskuussa myydyin Anttilan liiketappio 12,7

milj. euroa, edellisenä vuonna liiketappio oli 63,2 milj. euroa.

Liikevoitto oli 194,6 milj. euroa (151,4 milj. euroa). Liikevoittoon sisältyy kertaluonteisia eriä -49,9 milj. euroa (-81,3 milj. euroa). Merkittävimmät kertaluonteiset erät olivat Anttilan myyntitappio 130 milj. euroa, vuoden toisella vuosineljänneksellä toteutuneesta kiinteistökaupasta kirjattu myyntivoitto 75,6 milj. euroa ja muut kiinteistöjen myyntivoitot 25,4 milj. euroa. Venäjän Intersportin alhaiseksi jääneestä volyymista ja tappiollisuudesta

johtuen Kesko suunnittelee vetäytyvänsä Venäjän urheilukaupasta vuoden 2016 aikana. Intersport Venäjän liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyen kirjattiin neljännelle vuosineljännekselle kertaluonteisia arvonalennuksia ja varauksia yhteensä 17,2 milj. euroa. Vertailukauden kertaluonteisiin eriin sisältyi Anttilan uudelleenjärjestelyvaraus ja K-citymarket käyttötavaran ja Anttilan yhdistämiseen liittyneistä käyttöomaisuuseristä kirjattu arvonalentuminen, yhteensä 46,8 milj. euroa, Norjan Byggnakkerin vähittäiskauppaliiketoiminnan muutoksiin liittyvä uudelleenjärjestelyvaraus 5,2 milj. euroa, Keskon toimialarakennemuutokseen liittyneiden henkilöstövähennysten kustannukset 4,2 milj. euroa sekä Keskon pääkonttorin peruskorjaukseen liittyvä kiinteistön arvonalentumiskirjaus 21,0 milj. euroa.

Konsernin tulos ennen veroja oli 188,0 milj. euroa (145,0 milj. euroa). Konsernin tulos osaketta kohden oli 1,03 euroa (0,97 euroa). Konsernin oma pääoma osaketta kohden oli 21,82 euroa (22,05 euroa).

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) ilman Anttilaa oli 10 818 milj. euroa ja se laski 1,5 % edelliseen vuoteen verrattuna. K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 63 045 uutta taloutta vuonna 2015. K-Plussatalouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,3 miljoonaa ja K-Plussa-kortinhaltijoita oli 3,6 miljoonaa.

### Rahoitus

Liiketoiminnan rahavirta oli 276,4 milj. euroa (304,4 milj. euroa). Investointien rahavirta oli 217,1 milj. euroa (-182,1 milj. euroa) ja siihen sisältyi tuloja käyttöomaisuuden myynneistä 432,5 milj. euroa (11,2 milj. euroa), josta kesäkuussa toteutuneen kiinteistöjärjestelyn kassavirta oli 403,0 milj. euroa.

Konsernin vakavaraisuus pysyi erinomaisella tasolla. Likvidejä varoja oli tilikauden lopussa 887 milj. euroa (598 milj. euroa). Korolliset velat olivat tilikauden lopussa 439 milj. euroa (499 milj. euroa)

ja korolliset nettovelat -448 milj. euroa (-99 milj. euroa). Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 54,7 % (54,5 %).

Konsernin nettorahoituskulut olivat 7,1 milj. euroa (6,1 milj. euroa). Edellisen vuoden rahoitustuottoihin sisältyi 4,9 milj. euroa osuuspääoman korkoa Suomen Luotto-osuuskunnalta.

### Verot

Konsernin verot olivat 70,7 milj. euroa (36,6 milj. euroa). Efektiivinen veroaste oli 37,6 % (25,2 %) johtuen Anttilan myyntitappioon ja Venäjän Intersport-liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyneistä vähennyskeltottomista eristä.

### Investoinnit

Konsernin investoinnit olivat yhteensä 218,5 milj. euroa (194,0 milj. euroa) eli 2,5 % (2,1 %) liikevaihdosta. Kauppapaikkainvestoinnit olivat 166,7 milj. euroa (142,7 milj. euroa), it-investoinnit 20,4 milj. euroa (34,4 milj. euroa) ja muut investoinnit 31,4 milj. euroa (17,0 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 40,2 % (40,5 %) kokonaisinvestoinneista.

### Henkilökunta

Kesko-konsernin henkilökuntamäärä oli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 18 955 (19 976) henkilöä. Suomessa keskimääräinen henkilömäärän vähennys oli 1 280 henkilöä ja Suomen ulkopuolella lisäys oli 259 henkilöä.

Joulukuun 2015 lopussa henkilömäärä oli 21 935 (23 794), joista Suomessa työskenteli 10 081 (12 180) ja Suomen ulkopuolella 11 854 (11 614) henkilöä. Henkilömäärän vähennys joulukuun 2014 loppuun verrattuna oli Suomessa 2 099 henkilöä ja lisäys Suomen ulkopuolella 240 henkilöä. Henkilömäärän vähennykseen Suomessa vaikutti Anttilan myynti 16.3.2015.

Konsernin henkilöstökulut olivat 544,8 milj. euroa ja ne laskivat 11,3 % edelliseen vuoteen verrattuna. Kehitykseen vaikutti Anttilan myynti 16.3.2015.

## SEGMENTIT

### Uusi segmenttirakenne

Keskon toimialarakenteen sisältöä ja segmenttiraportointia muutettiin 1.7.2015 alkaen vastaamaan uutta strategiaa. Rauta- ja erikoiskaupan osaksi perustettiin maatalous- ja konekaupan yksikkö. Kesko-konsernin raportoitavat segmentit ovat 1.7.2015 alkaen päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoiskauppa ja autokauppa.

### Toiminnan kausiluonteisuus

Konsernin liiketoimintojen luonteeseen liittyy kausivaihtelua. Raportoitavien segmenttien liikevaihto ja liikevoitto eivät kerry tasaisesti, vaan ne vaihtelevat vuosineljänneksittäin kunkin segmentin ominaispiirteiden mukaisesti.

## Päivittäistavarakauppa

	1-12/2015	1-12/2014
Liikevaihto, milj. €	4 673	4 754
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. €	177,5	223,2
Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä	3,8	4,7
Investoinnit, milj. €	128,9	98,0

Liikevaihto, milj. €	1-12/2015	Kehitys, %
Myynti K-ruokakaupoille	3 162	-2,2
K-citymarket, käyttötavara	588	-1,0
Kespro	792	+0,3
K-ruoka, Venäjä	107	+3,1
Muut	25	-27,7
<b>Yhteensä</b>	<b>4 673</b>	<b>-1,7</b>

Päivittäistavarakaupan markkina-asema säilyi vuonna 2015 vakaana ja kannattavuus oli hyvä. K-ruokakauppojen laatu- ja hintakilpailukyvyyn vahvistaminen on edennyt strategian mukaisesti ja marraskuussa julkistetun Suomen Lähikaupan hankinnan toteutuessa Keskon lähikauppalvelut paranevat merkittävästi.

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 4 673 milj. euroa (4 754 milj. euroa) liikevaihdon kehityksen ollessa -1,7 %. K-ruokakauppojen

päivittäistavaramyynti Suomessa laski 1,2 % (alv 0 %). Päivittäistavaramarkkinoilla Suomessa vähittäishintojen muutoksen arvioidaan olleen noin -1 % edelliseen vuoteen verrattuna (alv 0 %, Keskon oma arvio perustuen Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksiin) ja kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan laskeneen noin 1 % (Keskon oma arvio). Venäjän ruokakauppojen euromääräiseen myynnin kehitykseen vaikutti

ruplan arvon heikentyminen. Myynti kasvoi paikallisessa valuutassa 35,4 %.

Päivittäistavarakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 177,5 milj. euroa (223,2 milj. euroa). Päivittäistavarakaupassa kannattavuus oli hyvä, vaikka liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä laski edellisestä vuodesta. Tähän vaikutti merkittävimmin kiristynyt hintakilpailu. Kespron markkinaosuus kasvoi ja kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Päivittäistavarakaupan liikevoitto

oli 249,4 milj. euroa (216,2 milj. euroa). Kertaluonteisiin eriin, 71,9 milj. euroa (-7,1 milj. euroa), sisältyvät merkittävimmin erinä kiinteistöjen myynneistä kirjatut myyntivoitot 71,9 milj. euroa.

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 128,9 milj. euroa (98,0 milj. euroa), josta kauppapaikkainvestoinnit olivat 117,7 milj. euroa (83,2 milj. euroa).

## Rauta- ja erikoiskauppa

	1-12/2015	1-12/2014
Liikevaihto, milj. €	3 250	3 568
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. €	63,6	0,4
Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä	2,0	0,0
Investoinnit, milj. €	55,3	71,9

Liikevaihto, milj. €	1-12/2015	Kehitys, %
Rauta- ja sisustuskauppa, Suomi	794	+0,3
K-rauta, Ruotsi	209	+7,7
Byggmakker, Norja	418	-3,0
K-rauta, Viro	87	+11,2
K-rauta, Latvia	52	-2,0
Senukai, Liettua	322	+3,2
K-rauta, Venäjä	192	-23,1
OMA, Valko-Venäjä	116	-7,5
Intersport, Suomi	174	+1,5
Intersport, Venäjä	12	-17,0
Indoor	179	+1,6
Maatalous- ja konekauppa	615	-0,4
Muut	90	-75,3
<b>Yhteensä</b>	<b>3 250</b>	<b>-8,9</b>

Rauta- ja erikoiskaupan kannattavuus parani merkittävästi vuonna 2015, mihin vaikutti hyvä tuloskehitys rauta- ja sisustuskaupassa sekä tappiollisen Anttilan toiminnan divestointi maaliskuussa 2015. K-ryhmän rauta- ja sisustuskaupan markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen erityisesti Suomessa. Rauta- ja sisustuskaupassa kasvu vahvistui erityisesti ammattiasiakaskaupassa.

Rauta- ja erikoiskaupan liikevaihto oli 3 250 milj. euroa (3 568 milj. euroa) ja se laski 8,9 %.

Liikevaihto ilman Anttilaa kasvoi paikallisissa valuutoissa 2,3 %.

Rauta- ja erikoiskaupan liikevaihto Suomessa oli 1 719 milj. euroa (2 002 milj. euroa) ja se laski 14,1 %. Ilman Anttilaa liikevaihto laski Suomessa 1,0 %. Rauta- ja erikoiskaupan ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 1 530 milj. euroa (1 566 milj. euroa) ja se laski 2,3 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa 5,8 % ilman Anttilaa. Rauta- ja erikoiskaupan liikevaihdosta 47,1 % (43,9 %) tuli ulkomaan toiminnoista.



Rauta- ja sisustuskaupan liikevaihto oli 2 370 milj. euroa (2 422 milj. euroa) ja se laski 2,1 %. Paikallisissa valuutoissa liikevaihto kasvoi 2,7 %. Liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa Ruotsissa 10,8 %, Norjassa 3,2 % ja Venäjällä 0,9 %.

Maatalous- ja konekaupan liikevaihto oli 615 milj. euroa (618 milj. euroa) ja se laski 0,4 % edelliseen vuoteen verrattuna. Liikevaihto Suomessa oli 500 milj. euroa ja se laski 4,2 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 115 milj. euroa ja se kasvoi 20,0 %. Vapaa-ajankaupan liikevaihto oli 205 milj. euroa ja se kasvoi paikallisissa valuutoissa 1,3 %.

K-ryhmän rautakaupparavikkeiden myynti Suomessa laski yhteensä 0,3 % ja kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan laskeneen noin 2,2 % (Keskon oma arvio). K-maatalousketjun vähittäismyynti oli 437 milj. euroa ja se laski 5,5 %.

Rauta- ja erikoiskaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 63,6 milj. euroa (0,4 milj. euroa) ja se kasvoi 63,2 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Maaliskuussa myydyn Anttilan liiketappio, 12,7 milj. euroa (63,2 milj. euroa), sisältyy rauta- ja erikoiskaupan tulokseen. Rauta- ja erikoiskaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä ja Anttilaa oli 76,3 milj. euroa, mikä on 12,6 milj.

euroa edellistä vuotta parempi. Parantuneeseen kannattavuuteen vaikuttivat valuuttamääräisen myynnin kasvu sekä toteutetut kustannussäästöt. Tulos parani rauta- ja sisustuskaupassa erityisesti Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Baltiassa. Kannattavuus parani edellisestä vuodesta myös huonekalukaupassa sekä maatalous- ja konekaupassa.

Rauta- ja erikoiskaupan liikevoitto oli -57,2 milj. euroa (-52,0 milj. euroa). Kertaluonteisiin eriin sisältyy Anttilan myynnistä syntynyt myyntitappio 130 milj. euroa. Venäjän Intersportin alhaiseksi jääneestä volyymista ja tappiollisuudesta johtuen Kesko suunnittelee vetäytyvänsä Venäjän urheilukaupasta vuoden 2016 aikana. Intersport Venäjän liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyen kirjattiin neljännelle vuosineljännekselle kertaluonteisia arvonalennuksia ja varauksia yhteensä 17,2 milj. euroa. Lisäksi kertaluonteisiin eriin sisältyy kiinteistöjen myynneistä kirjatut myyntivoitot 28 milj. euroa.

Rauta- ja erikoiskaupan investoinnit olivat yhteensä 55,3 milj. euroa (71,9 milj. euroa), joista ulkomaisten investointien osuus oli 54,6 % (56,8 %). Investoinneista 73,7 % kohdistui kauppapaikkoihin.

## Autokauppa

	1-12/2015	1-12/2014
Liikevaihto, milj. €	748	766
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. €	26,1	28,9
Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä	3,5	3,8
Investoinnit, milj. €	16,0	13,2

Liikevaihto, milj. €	1-12/2015	Kehitys, %
VV-Auto	748	-2,4

Autokaupan kannattavuus pysyi edelleen hyvällä tasolla vuonna 2015 ja Volkswagen oli Suomessa markkinajohtaja henkilö- ja pakettiautoissa.

Autokaupan liikevaihto oli 748 milj. euroa (766 milj. euroa) ja se laski 2,4 %. Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli 2,8 % (3,1 %). VV-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 19,1 % (20,7 %).

Autokaupan kannattavuus pysyi hyvällä tasolla. Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 26,1 milj. euroa (28,9 milj. euroa).

Liikevoitto oli 26,1 milj. euroa (28,9 milj. euroa).

Autokaupan investoinnit olivat 16,0 milj. euroa (13,2 milj. euroa).

### Muutokset konsernin rakenteessa

Tilikaudella Kesko Oyj on myynyt tytäryhtiönsä Anttila Oy:n (Pörssitiedote 16.3.2015). Osana kesäkuussa toteutunutta kiinteistöjärjestelyä myytiin yksitoista kiinteistöyhtiötä.

### Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2015 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 31.12.2015 oli 877 577 omaa

B-osaketta. Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 1,29 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,88 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,23 %. 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 2015 lopussa 197 282 584 euroa.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq Helsingissä oli vuoden 2014 lopussa 28,56 euroa ja vuoden 2015 lopussa 31,12 euroa, missä oli kasvua 9,0 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2014 lopussa 30,18 euroa ja vuoden 2015 lopussa 32,37 euroa, missä oli kasvua 7,3 %. A-osakkeen vuoden ylin kurssi oli 38,13 euroa ja alin 26,94 euroa. B-osakkeen vuoden ylin kurssi oli 41,04 euroa ja alin 28,30 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) nousi vuoden aikana 10,8 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 11,7 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi nousi 6,4 %.

Joulukuun 2015 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 988 milj. euroa ja B-osakkeiden 2 182 milj. euroa, joka ei sisällä emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 3 170 milj. euroa ja se nousi vuoden 2014

lopusta 232 milj. euroa. Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin 2015 aikana 2,4 (2,0) milj. kpl, missä oli kasvua 19,4 %. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 75 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 59,4 (47,3) milj. kpl, missä oli kasvua 25,5 %. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 1 994 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista vuoden 2015 aikana oli 57 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä. Merkittävimmät näistä olivat BATS Chi-X, 37 % vaihdosta, ja Turquoise, 6 % vaihdosta (lähde: Fidessa).

Varsinainen yhtiökokous on 13.4.2015 hyväksynyt osakeantivaltuutuksen, joka kumosi yhtiökokouksen 16.4.2012 antaman, asiallisesti samansisältöisen valtuutuksen. Hallituksella on siten 13.4.2015 yhtiökokouksen antama 30.6.2018 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta. Osakkeet voidaan antaa maksua vastaan osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita, tai osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla annilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi ja mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi. Osakkeista maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää osakkeiden merkintähinnasta, oikeuden antaa osakkeita myös muuta kuin rahavastiketta vastaan ja oikeuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista.

Lisäksi hallituksella on 30.6.2017 asti voimassa oleva valtuutus päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Hallitus päätti 9.2.2015 antaa 8.4.2013 pidetyn varsinaisen yhtiökokouksen voimassa olevan omien osakkeiden osakeantivaltuutuksen ja Keskon kolmivuotisen osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2014 ansaintakriteerien

täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ansaintajakson 2014 kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 120 022 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteilla 1.4.2015 ja 7.4.2015. Hallituksen vuosille 2014-2016 päättämän osakepalkkiojärjestelmän perusteella voidaan kolmen vuoden aikana antaa yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintakriteerien täyttymisen perusteella. Hallitus päättää erikseen kullekin ansaintajaksolle ansaintakriteerit ja kohderyhmän. Osakepalkkiojärjestelmästä on kerrottu pörssitiedotteessa 4.2.2014.

Osakepalkkiojärjestelmien (osakepalkkiojärjestelmät vuosille 2011–2013 ja 2014–2016) ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annetuista osakkeista yhtiölle on tilikauden aikana palautunut yhteensä 2 284 osaketta osakepalkkiojärjestelmien ehtojen mukaisesti. Tilikauden aikaisista palautumisista on kerrottu pörssi-ilmoituksilla 23.3.2015, 4.9.2015 ja 16.12.2015.

Osakkeenomistajien määrä oli joulukuun 2015 lopussa 39 529. Se on 340 vähemmän kuin vuoden 2014 lopussa. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli joulukuun lopussa 27 %. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus B-osakkeista oli joulukuun lopussa 39 %.

### Liputusilmoitukset

Kesko Oyj sai 23.12.2015 ilmoituksen, jonka mukaan K-kauppiasliitto ry:n ääniosuus Keskon osakkeista oli 23.12.2015 noussut yli 10 prosenttiin. Asiasta on kerrottu pörssitiedotteella 23.12.2015.

### Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Kesko myi tavarataloketju Anttila Oy:n saksalaiselle pääomasijoittajalle 4K INVESTILLE yhden miljoonan euron kauppahinnalla. Kauppaan sisältyivät Anttila Oy:n kaikki varat ja vastuut. Anttila Oy:n noin 1 500 työntekijää jatkoivat yhtiön

työntekijöinä. Kaupan toteutumispäivä oli 16.3.2015. (Pörssitiedote 16.3.2015)

Kesko Oyj, ruotsalainen henkivakuutusyhtiö AMF Pensionsförsäkring AB ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen perustivat Ankkurikadun Kiinteistöt Oy -nimisen yhteisyrityksen. Yhteisyritys omistaa, hallinnoi ja kehittää sille hankittavia pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja. (Pörssitiedotteet 8.5.2015 ja 11.6.2015)

Keskon hallitus päätti uudesta strategiasta, jonka tavoitteena on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa. Samalla julkistettiin Keskon uuden strategian mukaiset taloudelliset tavoitteet. (Pörssitiedote 27.5.2015)

Kesko kertoi suunnittelevansa Ruokakesko Oy:n ja Rautakesko Oy:n sulauttamista konsernin emoyhtiöön osana konsernirakenteen yksinkertaistamista. Kahden liikevaihdoltaan suurimman toimialayhtiön sulautuminen konsernin emoyhtiöön toteuttaa strategiaa yhtenäisemmästä Keskosta. (Pörssitiedote 22.7.2015)

Kesko sopi Baltian toimintojen keskittämisestä Liettuassa toimivaan tytäryhtiönsä UAB Senuku Prekybos centrasiin (Senukai). Yhdistäminen suunnitellaan toteutettavan niin, että Kesko myy kokonaan omistamiensa Viron ja Latvian K-rautojen toiminnasta vastaavien yhtiöiden osakkeet tytäryhtiölleen Senukaille. Omistusjärjestely on määrä toteuttaa alkuvuoden 2016 aikana. Järjestelyn toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisen hyväksyntää. (Pörssitiedote 4.11.2015)

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy sopi ostavansa Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Suomen Lähikaupan liikevaihto vuonna 2014 oli 999,2 miljoonaa euroa, sillä on 643 Siwaa ja Valintataloa ja 4 100 työntekijää. Osakekauppana toteutettavan

yrityksoston velaton kauppahinta on noin 60 miljoonaa euroa. Yrityskaupan toteutuminen edellyttää Kilpailu- ja kuluttajaviraston hyväksyntää sekä kaupan muiden ehtojen täyttymistä. Asian käsittely saataneen päätökseen ja yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. (Pörssitiedotteet 18.11.2015)

Voimaosakeyhtiö SF laittoi vireille välimiesmenettelyn, jossa Voimaosakeyhtiö SF vaatii välimiesoikeutta vahvistamaan, että Kesko Oyj:n konserniyhtiö Kestra Kiinteistöpalvelut Oy on sitoutunut Fennovoima Oy:n Hanhikivi-ydinvoimalahankkeen jatkorahoitukseen. Kestra Kiinteistöpalvelut Oy pitää Voimaosakeyhtiö SF:n vaatimuksia perusteettomina. (Pörssitiedote 17.12.2015)

### Tilikauden jälkeisiä tapahtumia

Kesko Oyj sopi ostavansa Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. Ostettavan liiketoiminnan pro forma -liikevaihto lokakuusta 2014 syyskuun loppuun 2015 oli 1 438 miljoonaa euroa ja käyttökate 39 miljoonaa euroa. Osakekauppana toteutettavan yrityksoston velaton kauppahinta on 369 miljoonaa euroa. Kauppaan ei sisälly Onnisen teräsliiketoiminta eikä Venäjän tytäryhtiö. Yrityskaupan toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisten hyväksynnän sekä kaupan muiden ehtojen täyttymistä. Yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. (Pörssitiedote 12.1.2016)

### Varsinaisen yhtiökokouksen 2015 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä

Kesko Oyj:n 13.4.2015 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2014 tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen sekä myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti myös jakaa osinkoa hallituksen ehdotuksen mukaisesti 1,50 euroa osakkeelta eli yhteensä 148 715 547,00 euroa. Osingon maksupäivä oli 22.4.2015. Yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten lukumäärän ennallaan seitsemässä jäsenessä. Yhtiökokous

päätti valita yhtiön hallituksen jäseniksi yhtiöjärjestyksen mukaiselle kolmen vuoden toimikaudelle, joka päättyy varsinaisen yhtiökokouksen 2018 päättyessä, kauppias, yomerkonomi Esa Kiiskisen, kauppatieteiden maisteri, diplomikauppias Tomi Korpisaaren, kauppias, ylioppilas Toni Pokelan, eMBA Mikael Aron (uusi jäsen), kauppatieteiden maisteri Matti Kyytsösen (uusi jäsen), kauppatieteiden maisteri Anu Nissisen (uusi jäsen) ja oikeustieteen kandidaatti, LL.M. Kaarina Ståhlbergin (uusi jäsen). Lisäksi yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten palkkiot ja kulujen korvauserusteet ennallaan.

Yhtiökokous valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Mikko Nieminen. Yhtiökokous hyväksyi myös hallituksen ehdotukset hallituksen osakeantivaltuutuksesta antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta 30.6.2018 saakka ja sen valtuuttamisesta päättää vuonna 2016 pidettävään varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka yhteensä enintään 300 000 euron suuruisista lahjoituksista yleishyödyllisiin tai niihin rinnastettaviin tarkoituksiin.

Varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen Kesko Oyj:n hallitus piti järjestäytymiskokouksen, jossa se valitsi puheenjohtajakseen kauppias, yomerkonomi Esa Kiiskisen ja varapuheenjohtajakseen eMBA Mikael Aron. Hallituksen tarkastusvaliokuntaan valittiin oikeustieteen kandidaatti Kaarina Ståhlberg (pj), eMBA Mikael Aro (vpj) ja kauppatieteiden maisteri Matti Kyytsönen. Hallituksen palkitsemisvaliokuntaan valittiin Esa Kiiskinen (pj), Mikael Aro (vpj) ja kauppatieteen maisteri Anu Nissinen.

Varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteilla 13.4.2015.

### Vastuullisuus

Kesko oli paras kaupan alan yritys (Food & Staples Retailing) vuoden 2015 ja 2016 Maailman 100

vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla (The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World). Keskon sijoitus vuonna 2015 oli viides ja vuonna 2016 viidestoista.

Kesko nousi marraskuussa 2015 ensimmäistä kertaa CDP:n Climate A -listalle. Arvostetulle maailmanlaajuiselle listalle on valittu 113 johtavaa yritystä, joiden katsotaan toimivan esimerkillisesti ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.

Kesko jatkoi vuoden 2015 aikana ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) mukaisesti.

Kesko tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa myös ainesosien vastuullisuus. Vuoden 2015 aikana tehtiin päivittäistavaroiden omien merkkien, Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden, ainesosien alkuperän kartoitustyö.

Lastenoikeusjärjestö Plan International ja Kesko aloittivat helmikuussa 2015 yhteisen hankkeen Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Yhteistyön jatkosta on sovittu vuosiksi 2015–2018.

Keskon päivittäistavarakauppa, Gasum, Myllyn Paras ja Wursti aloittivat syyskuussa 2015 yhteistyön, jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa.

Suomalaisen Työn Liiton Sinivalkoinen jalanjälki -kampanja jatkui vuonna 2015, jolloin K-ruokakauppojen lisäksi mukaan liittyvät K-rauta- ja Rautia-kaupat. Kampanjan tavoitteena on lisätä suomalaisten tuotteiden myyntiä ja tietoisuutta suomalaisen työn ostamisen myönteisistä vaikutuksista.

K-ryhmä ja Ruokatieto järjestivät keväällä 2015 kuudella paikkakunnalla Suomessa Lähiruokatreffit, joiden tavoitteena on tarjota kauppiaille ja paikallisille tuottajille mahdollisuus

verkostoitua ja parantaa paikallisten tuotteiden tarjontaa K-ruokakaupoissa.

Kesko loi vuoden 2015 aikana Tuottajalle kiitos -toimintamallin, jolla halutaan kiinnittää huomiota tuottajien asemaan ja parantaa kotimaisen tuotannon arvostusta. Asiakkailla oli mahdollisuus ostaa jouluostosten yhteydessä Tuottajalle kiitos -kortti, jonka myyntitulo tilitettiin lyhentämättömänä ja kolminkertaisena suomalaisille sikatilallisille yhteistyössä MTK:n ja lihatalojen kanssa.

Nenäpäivän pääyhteistyökumppaneina toimineet K-kaupat keräsivät Nenäpäivä-keräykseen ennätyselliset 420 000 euroa vuonna 2015. Kesko ja K-kaupat olivat kolmatta vuotta mukana auttamassa vähävaraisia tukemalla Pelastusarmeijan Joulupata-keräystä. K-ruokakaupat osallistuivat myös Suomen Punaisen Ristin ja Mannerheimin Lastensuojeluliiton Hyvä joulumieli -keräykseen.

### Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 6.

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 33.

Kesko julkistaa vuoden 2015 vuosiraportin osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi). Raportti sisältää strategiakatsauksen, hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2015, vastuullisuusraportoinnin tunnusluvut (GRI), selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) sekä palkka- ja palkkioselvityksen. GRI-tunnusluvut varmennetaan ulkopuolisen riippumattoman tahon toimesta.

### 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

käytännön toteuttamisesta on liiketoiminta- ja konsernijohdolla. Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa.

Kesko-konsernin riskejä käsitellään Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnassa vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa.

Seuraavassa on kuvattu merkittäviksi arvioituja riskejä ja epävarmuustekijöitä.

### Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä

#### Ostovoiman ja kysynnän jatkuva lasku erityisesti Suomessa

Suomen talouden heikot näkymät, julkisen sektorin velkaantumisen aiheuttamat verojen ja julkisten maksujen korotukset sekä työttömyyden kasvu heikentävät ostovoimaa ja kuluttajaluottamusta sekä voivat aiheuttaa pitkäkestoisen laskun kysynnän tasossa. Tällä olisi kielteisiä vaikutuksia erityisesti Keskon kotimaan rauta- ja erikoiskaupassa sekä autokaupassa. Ruokakaupassa hinnan merkitys korostuu entisestään.

#### Venäjän talouden ja toimintaedellytysten heikkeneminen

Venäjän talouskehitykseen liittyy suurta epävarmuutta ja Venäjän poliittiset ja maariskit ovat nousseet. Raakaöljyn hinnan lasku alentaa Venäjän valtion tuloja. Ruuplan kurssin alhainen taso heikentää ostovoimaa, kysyntää, kannattavuutta ja kurssin voimakas vaihtelu lisää

suojautumiskustannuksia. EU:n ja USA:n talouspakotteet vaikeuttavat rahoituksen saantia Venäjällä. Venäjän vastapakotteet vaikuttavat erityisesti ruokakauppojen toimintaan ja nostavat hintatasoa Venäjällä laajemminkin.

Viranomaistoiminnan ennakoimattomuus ja nopeat muutokset laeissa ja niiden soveltamisessa sekä yllättävät muutokset toimintaympäristössä voivat vaikeuttaa liiketoimintaa ja hidastaa laajentumista.

#### **Hintatason lasku ja hintakilpailun kiristyminen Suomen ruokakaupassa**

Ruuan hintataso Suomessa laski vuoden 2015 aikana. Kuluttajien ostovoiman pienentyessä kilpailu on kiristynyt ja kaupat ovat laskeneet hintojaan markkinaosuuksien kasvattamiseksi. Hintatason lasku ja kiristynyt hintakilpailu voivat heikentää Keskon päivittäistavarakaupan ja kauppioiden kannattavuutta.

#### **Meneillään olevat yrityskaupat**

Toteutuessaan Suomen Lähikauppa Oy:tä ja Onninen Oy:tä koskevat yrityskaupat ovat Keskolle merkittävä liiketoimintamahdollisuus, mutta niihin liittyy myös riskejä. Yritysten haltuunotto ja integrointi Kesko-konserniin ovat vaativia ja pitkäkestoisia hankkeita ja niiden onnistumisella on vaikutusta myynti-, tulos- ja synergiatavoitteiden toteutumiseen.

#### **Digitaalisuuden aiheuttama voimakas muutos kaupan alalla**

Verkkokauppa ja sähköiset palvelut kasvattavat suosiotaan vähittäiskaupassa, erityisesti erikoiskaupassa. Kansainvälinen verkkokauppa lisää hintojen läpinäkyvyyttä ja kuluttajien vaihtoehtoja samalla, kun tuotteiden sekä palveluiden ostopäätösten teko, ostaminen ja markkinointi muuttuvat yksilöllisemmiksi ja siirtyvät entistä enemmän verkkoon. Liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen edellyttää aktiivisuutta ja vahvaa osaamista asiakkaita kiinnostavien sähköisten palveluiden ja verkkokauppojen kehittämisessä, monikanavaisuuden hyödyntämistä ja tätä tukevaa

sähköistä asiakaskommunikaatiota. Riski on, että osa perinteisistä kivijalkakaupoista tulee kannattamattomiksi ja että verkkokaupan ja sähköisten palveluiden kehityshankkeet etenevät kilpailijoita hitaammin tai kilpailevat verkkokaupat ja -palvelut ovat asiakkaiden mielestä kiinnostavampia. Kilpailua voivat lisäksi kiristää uusilla liiketoimintamalleilla kaupan arvoketjuun tulevat yritykset. Ruokakaupassa verkkokaupan kehittämisen haasteita ovat mm. logististen toimintamallien kustannustehokkuus ja olemassa olevien kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokauppaan.

#### **Liiketoiminnan keskeytyminen ja tietojärjestelmähäiriöt**

Kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Pitkäkestoiset toimintahäiriöt tietojärjestelmissä, maksuliikenteessä tai muualla toimitusketjussa voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin menetyksiä ja asiakastyytyväisyyden heikkenemistä.

#### **Kauppioiden toimintaedellytykset**

Keskon ketjutoiminta perustuu merkittävin osin kauppiasliiketoimintamalliin poiketen useimmista kilpailijoista. Kauppiasliiketoimintamallin kilpailuetuina ovat mm. kauppiaan paikallinen asiantuntemus ja kyky reagoida nopeasti asiakastarpeiden tai kilpailutilanteen muutoksiin. Ketjujen toiminnan kehittämiseen liittyvä päätöksenteko ja liiketoimintamuutosten toteuttaminen voivat kuitenkin olla kilpailijoita hitaampaa. Pitkäkestoinen lasku kysynnän ja myynnin tasossa voivat heikentää kauppiastoiminnan kannattavuutta ja toimintakykyä Suomessa.

#### **Kauppapaikat**

Markkinaosuuden kasvattamisen kannalta hyvät kauppapaikat ovat keskeinen kilpailutekijä. Kauppapaikkojen hankintaa voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien

saatavuus ja hinta. Kauppakiinteistöihin sitoutuu huomattavia pääomia tai vuokravastuita vuosiksi. Verkkokaupan osuuden kasvaessa, markkinatilanteen muuttuessa tai ketjukonseptin toimimattomuuden takia riskinä on, että kauppapaikka muuttuu kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

#### **Tuotteiden turvallisuus ja toimitusketjun laatu**

Mikäli tuoteturvallisuuden valvonta epäonnistuu tai toimitusketjun laadun varmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

#### **Ihmisten osaaminen ja työssä jaksaminen**

Strategioiden toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Riskinä on, ettei kaupan ala houkuttele parhaita osaajia. Meneillään olevat yrityskaupat sekä muut merkittävät liiketoiminta- ja kehityshankkeet sekä kasvanut erikoisosaamisen tarve lisäävät avainhenkilöriskiä ja riippuvuutta yksittäisten henkilöiden osaamisesta.

#### **Tavarantoimittajat ja jakelukanavat**

Yksittäisistä päämiehistä ja tavarantoimittajista voimakkaasti riippuvaisilla toimialoilla kuten auto- ja konekaupassa voivat omistusjärjestelyt, päämiehen tai tavarantoimittajan strategiamuutokset, muutokset tuotevalikoimissa, tuotteiden hinnoittelussa ja jakelukanavaratkaisuissa merkitä kilpailukyvyn heikkenemistä, myynnin vähenemistä tai liiketoiminnan menetystä.

#### **Rikollisuus ja väärinkäytökset**

Yhä suurempi osa rikoksista tehdään tietoverkon välityksellä ja rikollisuus on muuttunut kansainvälisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Epäonnistuminen erityisesti maksutapahtumien ja henkilötietojen suojaamisessa voi aiheuttaa menetyksiä, vahingonkorvausvaatimuksia ja maineen vaarantumisen. Riskinä on, että kontrollit eivät ole riittäviä tällaista rikollisuutta vastaan.

#### **Vastuulliset toimintatavat ja maineen hallinta**

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden tuotannon ja hankinnan eettisyyden, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun sekä ympäristönsuojelun, merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Mahdolliset epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa aiheuttaisivat Keskolle kielteistä julkisuutta. Keskon vastuullisuustyön haasteita ovat muun muassa vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille, kauppiaille ja asiakkaille sekä tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen.

#### **Lakien ja sopimusten noudattaminen**

Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeä osa Keskon vastuullisuutta. Niiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetystä.

#### **Raportointi markkinoille**

Keskon tavoite on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. Mikäli Keskon julkistama tieto osoittautuisi virheelliseksi tai tiedottaminen ei muutoin täyttäisi säännöksiä, seurauksena voi olla sijoittajien ja muiden sidosryhmien luottamuksen menettäminen ja mahdolliset sanktiot. Taloudellisen tiedon oikeellisuudelle tuo haasteita tiedottamisaikataulujen kireys ja riippuvuus tietojärjestelmistä.

#### **Vahinkoriskit**

Onnettomuuksista, luonnonilmiöistä ja epidemioista voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään. Riskinä on myös, että vakuutukset eivät kata kaikkia yllättäviä onnettomuuksia ja vahinkoja.

#### **Tulevaisuuden näkymät**

Kesko-konsernin tulevaisuuden näkymiä arvioidaan liikevaihdon ja liikevoiton ilman kertaluonteisia eräiä osalta katsauskautta seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta (1-12/2016)



verrattuna katsauskauden päättymistä edeltävään 12 kuukauteen (1-12/2015).

Yleinen taloustilanne ja kulutuskysynnän ennakoitu kehitys vaihtelee Keskon eri toimintamaissa. Suomessa kuluttajien ostovoiman heikosta kehityksestä johtuen kaupan alan kehityksen ennakoidaan pysyvän kaikilla tavara-aloilla vaatimattomana, mitä julkisen talouden tasapainottamiseksi tehtävät toimenpiteet voivat edelleen vaikeuttaa. Suomen päivittäistavarakaupassa kilpailun ennakoidaan jatkuvan kireänä. Suomen rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa markkinoiden ennakoidaan pysyvän heikkona. Ulkomaiden osalta Venäjällä taloustilanne ja kuluttajien ostovoima sekä näkymät ovat heikentyneet edelleen. Sen sijaan Ruotsissa ja Norjassa sekä Baltian maissa markkinoiden ennakoidaan kasvavan.

Kesko-konsernin liikevaihdon ennakoidaan vuonna 2016 olevan samalla tasolla kuin edellisenä vuonna. Liikevoiton ilman kertaluonteisia eriä ennakoidaan vuonna 2016 hieman ylittävän vuoden 2015 tason.

Tulevaisuuden näkymässä ei ole huomioitu Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankintoja, joiden osalta tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan yrityshankintojen toteutusajankohtien yhteydessä.

### Voitonjakoehdotus

Emoyhtiön voitonjakokelpoiset varat ovat 1 101 724 265,47 euroa, joista tilikauden voitto on 161 817 870,11 euroa.

Hallitus ehdottaa 4.4.2016 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 2,50 euroa osaketta kohden. Osingonmaksun täsmäytyspäivänä yhtiön hallussa oleville omille osakkeille ei makseta osinkoa.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 2.2.2016 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 99 142 175 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 247 855 437,50 euroa.

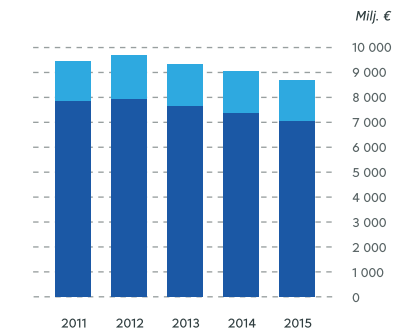
### Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti kutsua koolle varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskukseen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun myöhempänä ajankohtana.

### Vuosiraportti 2015 ja selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

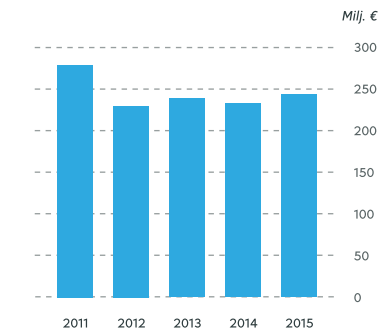
Kesko julkistaa vuoden 2015 vuosiraportin viikolla 10 internet-sivuillaan osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi). Raportti sisältää strategiakatsauksen, hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2015, vastuullisuusraportoinnin tunnusluvut (GRI), selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) sekä palkka- ja palkkioselvityksen.

Liikevaihto

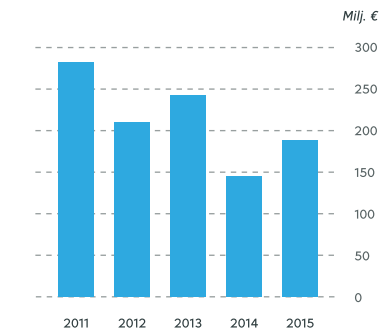


■ Suomi  
■ Muut maat

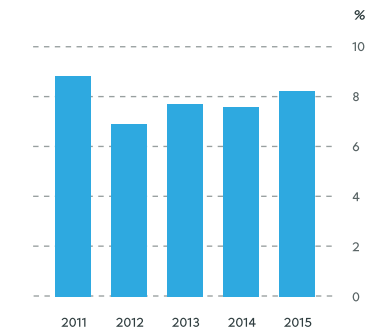
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä



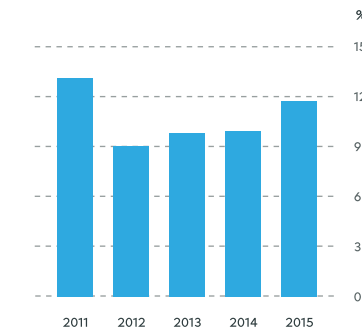
Tulos ennen veroja



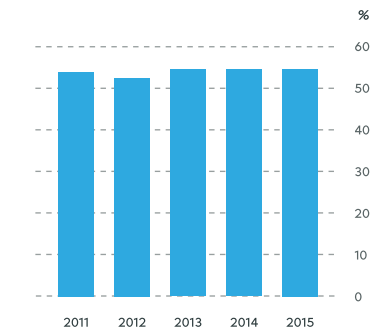
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä



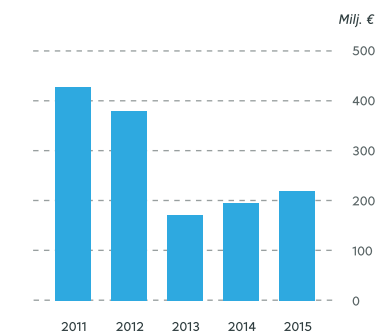
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä



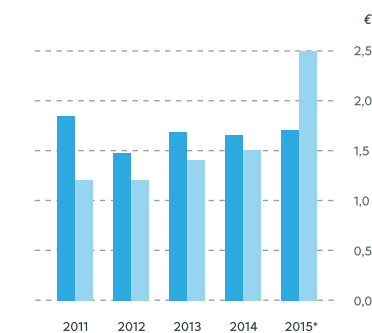
Omavaraisuusaste



Investoinnit

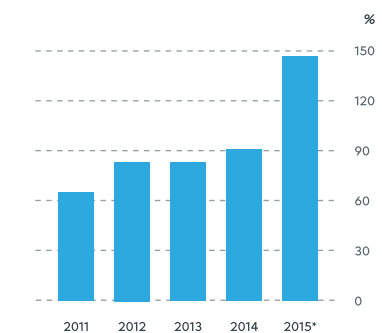


Tulos/osake ja osinko/osake



■ Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton  
■ Osinko/osake  
 \* Ehdotus yhtiökokoukselle

Osinko/tulos ilman kertaluonteisia eriä



\* Ehdotus yhtiökokoukselle

**KONSERNIN KESKEISET TUNNUSLUVUT**

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tuloslaskelma</b>						
Liikevaihto	Milj. €	9 460	9 686	9 315	9 071	8 679
Liikevaihdon muutos	%	7,8	2,4	-3,8	-2,6	-4,3
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	Milj. €	279	230	239	233	244
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdesta	%	2,9	2,4	2,6	2,6	2,8
Tilikauden tulos (sis. määräysvallattomien omistajien osuuden)	Milj. €	197	136	185	108	117
Tilikauden tulos liikevaihdesta	%	2,1	1,4	2,0	1,2	1,4
<b>Kannattavuus</b>						
Oman pääoman tuotto	%	8,8	6,0	8,0	4,7	5,2
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	%	8,8	6,9	7,7	7,6	8,2
Sidotun pääoman tuotto	%	13,2	8,3	10,2	6,4	9,3
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	%	13,1	9,0	9,8	9,9	11,7
<b>Rahoitus ja taloudellinen asema</b>						
Korollinen nettovelka	Milj. €	32,8	135,3	-126,4	-99,2	-448,1
Nettovelkaantumisaste	%	1,5	6,0	-5,4	-4,4	-20,0
Omavaraisuusaste	%	53,9	52,5	54,5	54,5	54,7
Korolliset nettovelat/käyttökate		0,1	0,4	-0,3	-0,3	-1,4
<b>Muut tunnusluvut</b>						
Investoinnit	Milj. €	425	378	171	194	219
Investoinnit liikevaihdesta	%	4,5	3,9	1,8	2,1	2,5
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	216	382	414	304	276
Investointien rahavirta	Milj. €	-441	-391	-152	-182	217
Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana		18 960	19 747	19 489	19 976	18 955
Henkilökunta, 31.12.		23 375	24 080	23 863	23 794	21 935

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Osakekohtaiset tunnusluvut</b>						
Tulos/osake, laimennusvaikutuksella oikaistu	€	1,84	1,26	1,75	0,97	1,03
Tulos/osake, laimentamaton	€	1,85	1,27	1,75	0,97	1,03
Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton	€	1,84	1,47	1,68	1,65	1,70
Oma pääoma/osake	€	22,29	22,48	22,96	22,05	21,82
Osinko/osake	€	1,20	1,20	1,40	1,50	2,50*
Osinko tuloksesta	%	64,9	94,5	79,9	154,7	243,8*
Osinko tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä	%	65,3	81,8	83,3	91,1	146,7*
Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu	€	2,20	3,88	4,17	3,07	2,79
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake, oikaistu		13,55	19,30	15,35	29,49	30,35
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake, oikaistu		14,14	19,60	15,35	31,16	31,57
Efekttiivinen osinkotuotto, A-osake	%	4,8	4,9	5,2	5,3	8,0
Efekttiivinen osinkotuotto, B-osake	%	4,6	4,8	5,2	5,0	7,7
Osakkeen kurssi 31.12.						
A-osake	€	24,82	24,39	26,80	28,56	31,12
B-osake	€	25,96	24,77	26,80	30,18	32,37
Osakkeen keskipörssi						
A-osake	€	29,20	23,71	24,85	29,06	31,85
B-osake	€	29,36	22,75	24,11	29,82	33,52
Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake	Milj. €	788	774	851	906	988
Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake	Milj. €	1 719	1 644	1 810	2 031	2 182
Pörssivaihto						
A-osake	Milj. kpl	2	2	1	2	2
B-osake	Milj. kpl	63	68	51	47	59
Suhteellinen vaihto						
A-osake	%	6,6	7,6	3,6	6,3	7,5
B-osake	%	94,6	102,0	77,0	69,5	87,0
Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin	1 000 kpl	98 919	98 472	99 136	99 161	99 114

A-osakkeen tuotto viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	-4,6	-4,5	8,5	8,3	2,3
B-osakkeen tuotto						
Viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	-4,2	-3,7	13,7	10,1	3,0
Kymmeneltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	17,1	14,6	13,4	10,2	7,7

\* ehdotus yhtiökokoukselle

## LIKEVAIHTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2015	1-12/2014	Muutos-%
Päivittäistavara kauppa Suomi	4 566	4 650	-1,8
Päivittäistavara kauppa muut maat*	107	103	3,2
<b>Päivittäistavara kauppa yhteensä</b>	<b>4 673</b>	<b>4 754</b>	<b>-1,7</b>
- josta segmenttien välistä	15	34	-54,9
Rauta- ja erikoiskauppa Suomi	1 719	2 002	-14,1
Rauta- ja erikoiskauppa muut maat*	1 530	1 566	-2,3
<b>Rauta- ja erikoiskauppa yhteensä</b>	<b>3 250</b>	<b>3 568</b>	<b>-8,9</b>
- josta segmenttien välistä	1	0	(..)
Autokauppa Suomi	748	766	-2,4
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>748</b>	<b>766</b>	<b>-2,4</b>
- josta segmenttien välistä	0	0	-12,4
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	8	-18	(..)
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>7 042</b>	<b>7 401</b>	<b>-4,9</b>
<b>Muut maat yhteensä*</b>	<b>1 637</b>	<b>1 669</b>	<b>-1,9</b>
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>8 679</b>	<b>9 071</b>	<b>-4,3</b>

\* liikevaihto muissa maissa kuin Suomessa

(..) muutos yli 100 %

## LIIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2015	1-12/2014	Muutos
Päivittäistavara-kauppa	249,4	216,2	33,2
Rauta- ja erikoiskauppa	-57,2	-52,0	-5,2
Autokauppa	26,1	28,9	-2,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-23,7	-41,7	18,0
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>194,6</b>	<b>151,4</b>	<b>43,2</b>

## LIIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2015	1-12/2014	Muutos
Päivittäistavara-kauppa	177,5	223,2	-45,8
Rauta- ja erikoiskauppa	63,6	0,4	63,2
Autokauppa	26,1	28,9	-2,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-22,7	-20,0	-2,8
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>244,5</b>	<b>232,6</b>	<b>11,8</b>

## KONSERNIN TUNNUSLUVUT VUOSINELJÄNNEKSITTÄIN

	1-3/ 2014	4-6/ 2014	7-9/ 2014	10-12/ 2014	1-3/ 2015	4-6/ 2015	7-9/ 2015	10-12/ 2015
Liikevaihto, milj. €	2 129	2 371	2 304	2 267	2 082	2 227	2 203	2 166
Liikevaihdon muutos, %	-1,4	-2,1	-2,9	-4,0	-2,2	-6,0	-4,4	-4,4
Liikevoitto, milj. €	-13,0	69,4	63,4	31,7	-103,6	175,8	83,1	39,3
Liikevoitto, %	-0,6	2,9	2,7	1,4	-5,0	7,9	3,8	1,8
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. €	19,1	67,6	84,0	61,9	26,5	76,4	82,5	59,1
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, %	0,9	2,9	3,6	2,7	1,3	3,4	3,7	2,7
Rahoitustuotot/-kulut, milj. €	-1,6	2,2	-1,8	-5,0	-0,3	-4,2	-3,5	0,9
Tulos ennen veroja, milj. €	-14,4	71,4	61,7	26,4	-103,7	172,1	78,8	40,7
Tulos ennen veroja, %	-0,7	3,0	2,7	1,2	-5,0	7,7	3,6	1,9
Sidotun pääoman tuotto, %	-2,2	11,5	10,9	5,5	-18,1	31,9	17,6	8,2
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	3,2	11,2	14,4	10,7	4,6	13,9	17,5	12,4
Oman pääoman tuotto, %	-2,0	9,4	8,1	3,7	-19,9	28,0	8,9	4,8
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	2,3	9,1	11,3	8,0	3,1	10,6	10,6	9,2
Omavaraisuusaste, %	53,2	52,3	54,2	54,5	51,5	52,2	54,2	54,7
Investoinnit, milj. €	43,4	55,7	51,7	43,2	51,5	58,6	41,5	66,9
Tulos/osake, laimennettu, €	-0,11	0,51	0,41	0,17	-1,11	1,48	0,43	0,22
Oma pääoma/osake, €	22,83	21,86	22,25	22,05	21,30	21,21	21,41	21,82

## LIKEVAIHTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2014	4-6/ 2014	7-9/ 2014	10-12/ 2014	1-3/ 2015	4-6/ 2015	7-9/ 2015	10-12/ 2015
Päivittäistavara-kauppa	1 102	1 202	1 190	1 260	1 103	1 149	1 171	1 249
Rauta- ja erikoiskauppa	815	974	942	837	773	883	857	736
Autokauppa	218	199	175	175	210	190	170	177
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-6	-5	-2	-5	-3	4	4	4
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>2 129</b>	<b>2 371</b>	<b>2 304</b>	<b>2 267</b>	<b>2 082</b>	<b>2 227</b>	<b>2 203</b>	<b>2 166</b>

## LIIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2014	4-6/ 2014	7-9/ 2014	10-12/ 2014	1-3/ 2015	4-6/ 2015	7-9/ 2015	10-12/ 2015
Päivittäistavara-kauppa	44,3	54,4	58,3	59,1	35,2	115,8	45,0	53,4
Rauta- ja erikoiskauppa	-64,3	11,9	1,9	-1,5	-144,7	61,5	36,8	-10,9
Autokauppa	10,1	7,4	6,3	5,2	9,8	6,5	6,0	3,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-3,1	-4,4	-3,2	-31,1	-3,9	-8,0	-4,6	-7,1
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>-13,0</b>	<b>69,4</b>	<b>63,4</b>	<b>31,7</b>	<b>-103,6</b>	<b>175,8</b>	<b>83,1</b>	<b>39,3</b>

## LIIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2014	4-6/ 2014	7-9/ 2014	10-12/ 2014	1-3/ 2015	4-6/ 2015	7-9/ 2015	10-12/ 2015
Päivittäistavara-kauppa	45,4	55,3	60,3	62,2	34,9	43,3	44,8	54,5
Rauta- ja erikoiskauppa	-33,2	9,3	20,6	3,7	-14,2	34,5	35,8	7,5
Autokauppa	10,1	7,4	6,3	5,2	9,8	6,5	6,0	3,8
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-3,1	-4,4	-3,2	-9,3	-3,9	-8,0	-4,1	-6,7
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>19,1</b>	<b>67,6</b>	<b>84,0</b>	<b>61,9</b>	<b>26,5</b>	<b>76,4</b>	<b>82,5</b>	<b>59,1</b>



## TUNNUSLUKIJEN LASKENTAKAAVAT

### KANNATTAVUUS

Oman pääoman tuotto, %	$\frac{\text{(Voitto/tappio ennen veroja - Tuloverot)} \times 100}{\text{Oma pääöma}}$
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	$\frac{\text{(Voitto/tappio oikaistuna kertaluonteisilla erillä ennen veroja - Tuloverot oikaistuna kertaluonteisten erien verovaikutuksella)} \times 100}{\text{Oma pääöma}}$
Sidotun pääoman tuotto, %	$\frac{\text{Liikevoitto} \times 100}{\text{(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta}}$
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %	$\frac{\text{Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä} \times 100}{\text{(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat - Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta}}$
Käyttökate	Liikevoitto + Poistot + Arvonalentumiset

### RAHOITUS JA TALOUDELLINEN ASEMA

Omavaraisuusaste, %	$\frac{\text{Oma pääöma} \times 100}{\text{(Taseen loppusumma - Saadut ennakot)}}$
Nettovelkaantumisaste, %	$\frac{\text{Korolliset nettovelat} \times 100}{\text{Oma pääöma}}$
Korolliset nettovelat	Korolliset velat - Rahamarkkinasijoitukset - Rahavarat
Korolliset nettovelat/käyttökate	$\frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{Käyttökate}}$

## OSAKEKOHTAISET TUNNUSLUVUT

Tulos/osake, laimennettu	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä}}$
Tulos/osake, laimentamaton	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton	$\frac{\text{Tulos oikaistuna kertaluonteisilla erillä} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
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	$\text{Tilinpäätöspäivän osakekurssi} \times \text{Osakkeiden lukumäärä}$
Liiketoiminnan rahavirta/osake	$\frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä}}$
A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto	$\text{Osakkeen kurssimuutos} + \text{Osinkotuotot vuosituotona}$

## OSAKEOMISTUKSEN JAKAUTUMINEN

### OSAKEOMISTUKSEN JAKAUTUMINEN OMISTAJARYHMITTÄIN

**31.12.2015**

Kaikki osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	25 429 439	25,42
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	9 334 660	9,33
Julkisyhteisöt*	6 075 559	6,07
Kotitaloudet	26 198 475	26,19
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	5 625 298	5,62
Ulkomaiset	430 119	0,43
Hallintarekisteröidyt	26 926 202	26,92
<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	18 626 977	58,69	18,62
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	4 111 521	12,95	4,11
Julkisyhteisöt*	401 252	1,26	0,40
Kotitaloudet	6 274 579	19,77	6,27
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	1 744 171	5,50	1,74
Ulkomaiset	7 089	0,02	0,01
Hallintarekisteröidyt	571 418	1,80	0,57
<b>Yhteensä</b>	<b>31 737 007</b>	<b>100,00</b>	<b>31,73</b>

B-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	6 802 462	9,96	6,80
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	5 223 139	7,65	5,22
Julkisyhteisöt*	5 674 307	8,31	5,67
Kotitaloudet	19 923 896	29,18	19,92
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	3 881 127	5,68	3,88
Ulkomaiset	423 030	0,62	0,42
Hallintarekisteröidyt	26 354 784	38,60	26,35
<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 31.12.2015

Kaikki osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1–100	13 069	33,06	726 514	0,73
101–500	14 485	36,64	3 892 042	3,89
501–1 000	5 097	12,89	4 010 131	4,01
1 001–5 000	5 310	13,43	11 659 532	11,66
5 001–10 000	847	2,14	5 989 717	5,99
10 001–50 000	585	1,48	12 103 289	12,10
50 001–100 000	72	0,18	5 175 930	5,17
100 001–500 000	49	0,12	10 590 509	10,59
500 001–999 999 999 999	15	0,04	45 872 088	45,86
<b>Yhteensä</b>	<b>39 529</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	2 411	32,24	113 345	0,36
101-500	1 830	24,47	476 212	1,50
501-1 000	1 044	13,96	898 276	2,83
1 001-5 000	1 485	19,86	3 638 803	11,47
5 001-10 000	365	4,88	2 569 509	8,10
10 001-50 000	291	3,89	6 236 286	19,65
50 001-100 000	34	0,45	2 372 987	7,48
100 001-500 000	13	0,17	3 197 927	10,08
500 001-999 999 999 999	5	0,07	12 233 662	38,55
<b>Yhteensä</b>	<b>7 478</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	11 601	33,67	662 809	0,97
101-500	13 515	39,23	3 631 151	5,32
501-1 000	4 317	12,53	3 327 680	4,87
1 001-5 000	4 163	12,08	8 790 755	12,87
5 001-10 000	466	1,35	3 317 282	4,86
10 001-50 000	306	0,89	6 030 024	8,83
50 001-100 000	40	0,12	2 945 034	4,31
100 001-500 000	31	0,09	7 059 569	10,34
500 001-999 999 999 999	11	0,03	32 518 441	47,62
<b>Yhteensä</b>	<b>34 450</b>	<b>100,00</b>	<b>68 282 745</b>	<b>100,00</b>

## 10 SUURINTA OSAKKEENOMISTAJAA OSAKELUKUMÄÄRÄN PERUSTEELLA 31.12.2015

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	3 877 707	3,88	38 777 070	10,05
2.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 491 771	3,49	27 148 568	7,04
3.	Kruunuvuoren Satama Oy	3 438 885	3,44	34 388 850	8,92
4.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 970 632	1,97	5 576 320	1,45
5.	Valluga-sijoitus Oy	1 340 439	1,34	13 404 390	3,48
6.	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	1 130 986	1,13	1 130 986	0,29
7.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 100 426	1,10	9 633 308	2,50
8.	Oy The English Tearoom Ab	1 000 000	1,00	1 000 000	0,26
9.	Valtion Eläkerahasto	950 000	0,95	950 000	0,25
10.	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	896 968	0,90	896 968	0,23

## 10 SUURINTA OSAKKEENOMISTAJAA ÄÄNIMÄÄRÄN PERUSTEELLA 31.12.2015

		Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimäärästä, %
1.	K-kauppiasliitto ry	3 877 707	3,88	38 777 070	10,05
2.	Kruunuvuoren Satama Oy	3 438 885	3,44	34 388 850	8,92
3.	Vähittäiskaupan Takaus Oy	3 491 771	3,49	27 148 568	7,04
4.	Valluga-sijoitus Oy	1 340 439	1,34	13 404 390	3,48
5.	Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 100 426	1,10	9 633 308	2,50
6.	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 970 632	1,97	5 576 320	1,45
7.	Heimo Välinen Oy	470 000	0,47	4 700 000	1,22
8.	K-ruokakauppiasyhdistys ry	460 856	0,46	4 608 560	1,20
9.	Food Paradise Oy	389 541	0,39	3 895 410	1,01
10.	T.A.T. Invest Oy	198 020	0,20	1 931 600	0,50

## JOHDON OSAKEOMISTUS

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2015 lopussa 373 961 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 10 476 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 384 437 kpl, mikä edustaa 0,38 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,97 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2015 Kesko Oyj:n B-osakkeita 8 791 kappaletta, mitkä edustavat 0,01 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,00 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2015 Kesko Oyj:n B-osakkeita 65 162 kappaletta, mitkä edustavat 0,07 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.



# **KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)**



## KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

### KONSERNIN TULOSLASKELMA

Milj. €	Liite		1.1.-31.12.2015	%	1.1.-31.12.2014	%
<b>Liikevaihto</b>	<b>2</b>		<b>8 678,9</b>	<b>100,0</b>	<b>9 070,6</b>	<b>100,0</b>
Myytujen tuotteiden hankintameno			-7 540,4	-86,9	-7 832,3	-86,3
<b>Bruttokate</b>			<b>1 138,5</b>	<b>13,1</b>	<b>1 238,3</b>	<b>13,7</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	4	5	800,4	9,2	729,3	8,0
Henkilöstökulut	6	30	-544,8	-6,3	-614,2	-6,8
Vuokratulot			-407,7	-4,7	-438,4	-4,8
Markkinointikulut			-221,6	-2,6	-237,1	-2,6
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpito			-105,4	-1,2	-120,1	-1,3
Tietojärjestelmäkulut			-78,5	-0,9	-84,6	-0,9
Muut liikekulut	4		-249,6	-2,9	-126,7	-1,4
Poistot ja arvonalentumiset	11	12	-136,8	-1,6	-195,1	-2,2
<b>Liikevoitto</b>			<b>194,6</b>	<b>2,2</b>	<b>151,4</b>	<b>1,7</b>
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	7		10,4	0,1	13,8	0,2
Korkokulut ja muut rahoituskulut	7		-14,2	-0,2	-15,6	-0,2
Valuuttakurssierot	7		-3,3	-0,0	-4,4	-0,0
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	7		-7,1	-0,1	-6,1	-0,1
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista			0,6	0,0	-0,2	-0,0
<b>Tulos ennen veroja</b>			<b>188,0</b>	<b>2,2</b>	<b>145,0</b>	<b>1,6</b>
Tuloverot	8		-70,7	-0,8	-36,6	-0,4
<b>Tilikauden tulos</b>			<b>117,4</b>	<b>1,4</b>	<b>108,5</b>	<b>1,2</b>

<b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		101,6	96,0
Määräysvallattomille omistajille		15,7	12,4
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>			
Laimentamaton €	10	1,03	0,97
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	10	1,03	0,97

## KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA

Milj. €	Liite		1.1.–31.12.2015	1.1.–31.12.2014
<b>Tilikauden tulos</b>			<b>117,4</b>	<b>108,5</b>
<b>Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi</b>				
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	9	17	23,0	-19,6
<b>Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi</b>				
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	9		-17,4	-27,9
Hyperinflaatio-oikaisu	9		-	4,5
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	9		-0,0	0,9
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos	9		1,1	-3,0
Muut erät	9		-0,3	-0,2
<b>Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä</b>			<b>6,4</b>	<b>-45,4</b>
<b>Tilikauden laaja tulos</b>			<b>123,8</b>	<b>63,1</b>
<b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>				
Emoyhtiön omistajille			118,9	49,4
Määräysvallattomille omistajille			4,9	13,6

## KONSERNITASE

Milj. €	Liite		31.12.2015	%	31.12.2014	%
<b>VARAT</b>						
<b>Pitkäaikaiset varat</b>						
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	11		1 282,1		1 624,1	
Aineettomat hyödykkeet	12		168,4		177,9	
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa	13	37	99,2		92,2	
Myytävissä olevat rahoitusvarat	23	32	15,3		13,1	
Pitkäaikaiset saamiset	14	15 23	62,9		7,1	
Laskennalliset verosaamiset	16		3,9		4,2	
Eläkesaamiset	17		176,4		147,2	
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>			<b>1 808,3</b>	<b>43,7</b>	<b>2 065,9</b>	<b>49,2</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>						
Vaihto-omaisuus	18		735,0		776,4	
Korolliset saamiset	19	23	10,0		11,0	
Myyntisaamiset	19	23 32	581,7		584,2	
Tuloverosaamiset	19	23	2,0		24,3	
Muut korottomat saamiset	19	23	114,6		137,3	
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat	23	32	374,2		219,3	
Myytävissä olevat rahoitusvarat	20	23 32	371,7		271,7	
Rahavarat			141,2		107,0	
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>			<b>2 330,5</b>	<b>56,3</b>	<b>2 131,2</b>	<b>50,8</b>
Myytäväinä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät	21		0,5	0,0	0,5	0,0
<b>Varat yhteensä</b>			<b>4 139,3</b>	<b>100,0</b>	<b>4 197,7</b>	<b>100,0</b>

Milj. €	Liite			31.12.2015	%	31.12.2014	%
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>							
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</b>							
Osakepääoma	22			197,3		197,3	
Ylikurssirahasto	22			197,8		197,8	
Muut rahastot	22			265,5		265,5	
Muuntoerot	22			-44,6		-37,9	
Arvonmuutosrahasto	22			0,2		-0,9	
Kertyneet voittovarot				1 547,1		1 562,1	
				<b>2 163,4</b>	52,3	<b>2 183,9</b>	52,0
<b>Määräysvallattomien omistajien osuus</b>							
				<b>78,6</b>	1,9	<b>81,6</b>	1,9
<b>Oma pääoma yhteensä</b>							
				<b>2 241,9</b>	54,2	<b>2 265,5</b>	54,0
<b>Pitkäaikaiset velat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat	23	24	32	258,3		319,3	
Korottomat pitkäaikaiset velat		23	32	42,2		10,5	
Laskennalliset verovelat			16	71,4		67,4	
Eläkeveloitteet			17	0,9		2,0	
Varaukset			25	15,6		26,7	
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>							
				<b>388,4</b>	9,4	<b>425,9</b>	10,1
<b>Lyhytaikaiset velat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat		23	32	180,8		179,6	
Ostovelat	23	26	32	795,1		794,6	
Muut korottomat velat	23	26	32	212,6		217,9	
Tuloverovelat	23	26	32	31,4		9,2	
Siirtovelat	23	26	32	251,3		262,9	
Varaukset			25	37,8		42,1	
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>							
				<b>1 509,0</b>	36,5	<b>1 506,3</b>	35,9
<b>Velat yhteensä</b>							
				<b>1 897,3</b>	45,8	<b>1 932,2</b>	46,0
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>							
				<b>4 139,3</b>	100,0	<b>4 197,7</b>	100,0

## KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA

Milj. €	Liite	1.1.–31.12.2015	1.1.–31.12.2014
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>			
Tulos ennen veroja		188,0	145,0
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		127,6	150,7
Rahoitustuotot ja -kulut		7,1	6,1
Muut oikaisut	31	40,1	63,3
		<b>174,8</b>	<b>220,1</b>
<b>Käyttöpääoman muutos</b>			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-1,8	31,7
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)		-43,9	-6,9
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		7,0	-20,9
		-38,8	3,9
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-17,6	-16,1
Saadut korot		8,9	13,0
Saadut osingot		0,1	0,1
Maksetut verot		-38,9	-61,6
		<b>276,4</b>	<b>304,4</b>
<b>Investointien rahavirta</b>			
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin	31	-11,0	0,0
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	31	-203,8	-193,6
Investoinnit myytävissä oleviin rahoitusvaroihin		-	0,0
Tytäryhtiöiden myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	31	-47,3	0,3
Osakkuus- ja yhteisyritysten pääoman palautus		9,5	-
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		470,4	10,8
Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-0,6	0,3
		<b>217,1</b>	<b>-182,1</b>

<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		-58,6	-44,8
Rahoitusleasingvelkojen maksut		-2,8	-1,0
Korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		1,8	-0,5
Maksetut osingot		-156,1	-143,4
Osakeannista saadut maksut		-	2,1
Omien osakkeiden hankinta		-	-16,1
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)		-269,2	-56,8
Muut erät		19,3	6,8
<b>Rahoituksen nettorahavirta</b>		<b>-465,7</b>	<b>-253,6</b>
<b>Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos</b>			
		<b>27,8</b>	<b>-131,3</b>
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 1.1.	31	313,3	453,0
Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos		-7,1	-8,4
<b>Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 31.12.</b>	<b>31</b>	<b>334,1</b>	<b>313,3</b>

## LASKELMA KONSERNIN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA

Milj. €	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma							Määräys- vallat- tomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake- pääoma	Rahastot	Muunto- erot	Arvon- muutos- rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
<b>Oma pääoma 1.1.2015</b>	<b>197,3</b>	<b>463,3</b>	<b>-37,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>-31,5</b>	<b>1 593,5</b>	<b>2 183,9</b>	<b>81,6</b>	<b>2 265,5</b>
Osakeperusteiset maksut					4,0		4,0		4,0
Omien osakkeiden hankinta					-0,1		-0,1		-0,1
Osingonjako						-148,7	-148,7	-7,3	-156,1
Vähemmistön hankinta					0,0	0,1	0,1	-0,6	-0,5
Muut muutokset		0,0	-0,0			5,3	5,3	0,0	5,3
Tilikauden tulos						101,6	101,6	15,7	117,4
Muut laajan tuloksen erät									
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						28,8	28,8		28,8
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot		0,0	-6,6				-6,6	-10,8	-17,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				-0,0			-0,0		-0,0
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				1,4			1,4		1,4
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				-0,3		-5,8	-6,1		-6,1
Muut laajan tuloksen erät yhteensä		0,0	-6,6	1,1		22,7	17,2	-10,8	6,4
Tilikauden laaja tulos		0,0	-6,6	1,1	0,0	124,3	118,9	4,9	123,8
<b>Oma pääoma 31.12.2015</b>	<b>197,3</b>	<b>463,4</b>	<b>-44,6</b>	<b>0,2</b>	<b>-27,5</b>	<b>1 574,6</b>	<b>2 163,4</b>	<b>78,6</b>	<b>2 241,9</b>

Milj. €	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma							Määräysvallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutosrahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
<b>Oma pääoma 1.1.2014</b>	<b>197,3</b>	<b>461,2</b>	<b>-13,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-17,8</b>	<b>1 650,7</b>	<b>2 279,4</b>	<b>73,1</b>	<b>2 352,5</b>
Optioilla merkityt osakkeet		2,1					2,1		2,1
Osakeperusteiset maksut					2,4		2,4	0,0	2,4
Omien osakkeiden hankinta					-16,1		-16,1		-16,1
Osingonjako						-138,5	-138,5	-4,9	-143,4
Muut muutokset		0,0	0,4			4,7	5,1	-0,2	4,9
Tilikauden tulos						96,0	96,0	12,4	108,5
Muut laajan tuloksen erät									
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						-24,6	-24,6		-24,6
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot		0,0	-25,0				-25,0	-2,8	-27,9
Hyperinflaatio-oikaisut						0,4	0,4	4,1	4,5
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				1,1			1,1		1,1
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				-2,9			-2,9		-2,9
Muut erät						-0,2	-0,2		-0,2
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				-0,4		4,9	4,5		4,5
Muut laajan tuloksen erät yhteensä		0,0	-25,0	-2,1		-19,4	-46,6	1,2	-45,4
Tilikauden laaja tulos		0,0	-25,0	-2,1		76,6	49,4	13,6	63,1
<b>Oma pääoma 31.12.2014</b>	<b>197,3</b>	<b>463,3</b>	<b>-37,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>-31,5</b>	<b>1 593,5</b>	<b>2 183,9</b>	<b>81,6</b>	<b>2 265,5</b>

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitetiedossa 22, muista laajan tuloksen eristä liitetiedossa 9 ja osakepalkkiojärjestelmistä liitetiedossa 30.



# KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

## LIITE 1. KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

### Yrityksen perustiedot

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 1 500 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoiskauppa 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 Satamakatu 3, 00016 KESKO. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:stä, Satamakatu 3, Helsinki, käyntiosoite: Kruunuvuorenkatu 4, Helsinki, sekä internet-osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Keskon hallitus on 2.2.2016 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

### Yleistä

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2015 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen 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 yhteisöainsäädännön mukaisia vaatimuksia.

Tilikauden 2015 aikana ei otettu käyttöön uusia standardeja.

Konsernitilinpäätös esitetään miljoonina euroina ja se on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun ottamatta jäljempänä mainittuja, standardien edellyttämällä tavalla käypään arvoon arvostettuja eriä.

### Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määrään. 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 ovat 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.

#### Arvonalentumistestaus

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. (Liitetieto 12)

#### 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 17):

- tilikauden eläkekulun, eläkevelvoitteen ja nettorahoitusmenon laskemisessa käytettävä diskonttauskorko
- tuleva palkkatasokehitys
- henkilöstön palvelusajan pituus

Muutokset näissä olettamissa voivat merkittävästi vaikuttaa eläkevastuun ja tulevien eläkekulujen määriin. Lisäksi merkittävä osa eläkejärjestelyjen varoista on sijoitettu kiinteistöihin ja osakkeisiin, joiden arvonmuutokset vaikuttavat taseen eläkesaamisen määrään.

#### Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

#### Myyntisaamiset

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä 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 velvoitteen olemassaolosta ja määrästä. Arviot voivat poiketa tulevaisuudessa toteutuvan velvoitteen määrän ja olemassaolon osalta.

#### Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa

Konsernin johto tekee harkintaan perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat tilinpäätöksessä laatimisperiaatteiden valintaa ja niiden soveltamista. Johto on käyttänyt harkintaa tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden soveltamisessa mm. saamisten arvostuksessa, uudelleenjärjestelyvarausten määrittelyssä ja vuokrasopimusten luokittelussa.

#### Konsolidointiperiaatteet

##### Tytäryhtiöt

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryhtiön äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan altistumista sijoituskohteen muuttuvalle tuotolle tai sitä, että sijoittaja on oikeutettu kohteen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä sijoituskohtetta koskevaa valtaansa. Hankitut tytäryhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä ajankohdasta lähtien, jona konserni on saanut määräysvallan ja siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntymisen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen määräysvalttaan oikeuttavat instrumentit ovat toteutettavissa tarkasteluajankohtana. Tytäryhtiöt on lueteltu liitteessä 37.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelman yhteydessä ja määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eränään taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

#### Osakkuusyritykset

Osakkuusyrityksiä ovat yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyrityksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyritysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrityksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrityksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyritysten välillä eliminoidaan konsernin omistusosuutta 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 omistusosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Yhteisyrityksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Yhteisyrityssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

### Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisessä määräysvallassa olevina omaisuuserinä omistusosuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista.

Tytärtyhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 37.

### Ulkomaanrahan määräiset erät

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämisvaluutta. Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrityksen toimintaympäristön valuutassa. Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on määritetty euroksi, minkä vuoksi näiden yhtiöiden taseista ei realisoidu konsernille merkittäviä kurssieroja.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräisistä liiketapahtumista sekä saamisista ja veloista syntyneet kurssivoitot ja -tappiot on kirjattu tuloslaskelmaan lukuun ottamatta niitä lainojen kurssimuutoksia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettoinvestointia ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot on kirjattu suojauslaskennan sääntöjen mukaisesti omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikevoiton yläpuolelle. Rahoituksellisia tapahtumia suojaavien valuuttatermiinien ja -optioiden sekä valuuttamääräisten lainojen kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten, joiden toimintavaluutta ei ole hyperinflatorinen,

tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskikurssiin ja taseet tilinpäätöspäivän kurssiin. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero sekä euroalueen ulkopuolisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot ja näihin tehtyjen nettosijoitusten suojaustulos kirjataan omaan pääomaan ja muutokset esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Tytäryrityksen myynnin yhteydessä muuntoerot kirjataan tuloslaskelmaan osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntynyt liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen hankinnan yhteydessä tehtyjen varojen ja velkojen käyvän arvon oikaisut on käsitelty kyseisten ulkomaisten yksiköiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin.

Hyperinflaatiomaissa toimivien yksiköiden taseen varat ja velat on vuoden 2014 loppuun asti muutettu vastaamaan muuttunutta ostovoimaa ennen valuuttakurssimuuttoa. Näiden yksiköiden tuloslaskelma ja taseet on vuonna 2014 muutettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin. Vuonna 2015 konsernissa ei ollut hyperinflaatiomaiksi luokitelluissa maissa toimivia yksiköitä.

### Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvarat seuraaviin ryhmiin:

- käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
- myytävissä olevat rahoitusvarat
- lainat ja muut saamiset

Ryhmä valitaan alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä sen mukaan, mihin tarkoitukseen kyseinen rahoitusvara on hankittu.

Rahoitusvarojen ostot ja myynnit huomioidaan kirjanpidossa selvityspäiväkäytännön mukaisesti. Rahoitusvarat luokitellaan pitkäaikaisiksi varoiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilinpäätöspäivän jälkeen. Mikäli rahoitusvarat on tarkoitus pitää alle 12 kuukautta, ne luokitellaan

lyhytaikaisiksi varoiksi. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeus rahoitusvaran kassavirtaan on erääntynyt tai siirtynyt pois konsernilta ja kun rahoitusvaran omistukseen liittyvät riskit ja hyödyt ovat siirtyneet pois konsernista.

Konserni arvioi rahoitusvarojen arvonalentumista jokaisena tilinpäätöspäivänä. Jos arvonalentumisesta on viitteitä, arvioidaan rahoitusvaroista kerrytettävissä oleva rahamäärä, joka on markkinahintaan tai kassavirtojen nykyarvomenetelmiin perustuva käypä arvo. Rahoitusvarojen käypä arvo perustuu juoksuajan mukaiseen korkonoteeraukseen. Arvonalentumistappio kirjataan, jos rahoitusvarojen kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumistappiot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin.

#### **Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat**

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin luokitellaan instrumentit, jotka on määritelty alkuperäisen luokittelun yhteydessä käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviksi (käyvän arvon option soveltaminen). Näitä instrumentteja hallinnoidaan käypään arvoon perustuen ja niihin kuuluvat konsernin rahoituspolitiikan mukaan määritellyt sijoitukset korkorahastoihin sekä muihin yli kolmen kuukauden korkopapereihin tehdyt sijoitukset. Näiden rahoitusvarojen korkotuotot ja käyvän arvon muutokset sekä rahastojen mahdolliset palkkionpalautukset on esitetty tuloslaskelmassa kyseisen luokan korkotuotoissa nettona.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin kuuluvat lisäksi kaikki johdannaiset, jotka eivät täytä IAS 39 suojauslaskennan kriteerejä. Johdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen toimivilla markkinoilla käytettyjä hintanoteerauksia. Ostoja

ja myyntejä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoituseriä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan rahoituseriin, ellei johdannainen ole nimenomaan määritelty suojauslaskennan mukaiseksi suojausinstrumentiksi.

#### **Myytävissä olevat rahoitusvarat**

Myytävissä olevat rahoitusvarat ovat johdannaissopimuksiin kuulumattomia varoja, jotka on alkuperäisen hankinnan yhteydessä nimenomaisesti määritelty tähän ryhmään. Myytävissä olevat rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon tilinpäätöshetkellä ja niiden käyvän arvon muutokset kirjataan omaan pääomaan ja esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien rahoitusvarojen käypä arvo määräytyy niiden markkina-arvon perusteella. Julkisesti noteeraamattomat rahoitusvarat arvostetaan hankintamenoon, jos niiden käypiä arvoja ei voida luotettavasti määrittää.

Myytävissä oleviin rahoitusvaroihin kuuluvien oman pääoman ehtoisten sijoitusten osingot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin. Myytävissä olevien rahoitusvarojen korkotuotot kirjataan kyseisen luokan mukaan rahoituseriin. Kun myytävissä oleviksi luokiteltu rahoitusvara myydään, omaan pääomaan kirjatut kertyneet käyvän arvon muutokset sisällytetään tuloslaskelmaan riville "Muut rahoitustuotot/-kulut".

#### **Lainat ja muut saamiset**

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia varoja, joiden maksut ovat kiinteitä tai määritettävissä olevia ja joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Lainoihin ja muihin saamisiin sisältyvät myös myyntisaamiset ja muut saamiset. Nämä kirjataan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmää käyttäen.

## Rahavarat

Rahavarat sisältävät käteisen rahan ja pankkitalletukset. Konsernitaseen rahavarat sisältävät myös toimialayhtiöiden harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaan liittyviä rahoja, jotka ovat myymälöiden pohjakassoina tai matkalla tilitettäviksi yhtiöille.

## Rahoitusvelat

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon 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 eräännyvät alle 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöksestä.

## Johdannaissopimukset ja suojauslaskenta

Johdannaissopimukset merkitään hankintahetkellä taseeseen käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon tilinpäätöksessä. Johdannaisten arvonmuutosten kirjauksiin vaikuttaa se, kuuluuko johdannaissopimus suojauslaskennan piiriin vai ei, sekä se, mitä johdannaisella on suojattu. Kun johdannaissopimuksia solmitaan, ne käsitellään joko saamisten tai velkojen käyvän arvon suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuuttariskiä suojaattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osin rahoituserissä.

Suojauslaskentaa aloitettaessa dokumentoidaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välinen suhde sekä konsernin riskienhallinnan

tavoitteet. Suojaussuhteen tehokkuutta testataan säännöllisesti ja tehokas osuus kirjataan suojauskohteen mukaisesti suojattavan kohteen arvonmuutosta vastaan oman pääoman muuntoeroihin tai arvonmuutosrahastoon. Tehoton osuus kirjataan luonteensa mukaisesti joko rahoituseriin tai muihin liiketoiminnan tuottoihin tai kuluihin. Rahavirran suojaukseen, kuten pitkäaikaiseen luottojärjestelyyn, liittyvien suojausinstrumenttien arvonmuutos kirjataan tehokkaalta osaltaan arvonmuutosrahastoon. Luottojärjestelyyn liittyvien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan lainoihin ja korkojohdannaisten arvonmuutos muihin korottomiin saamisiin tai velkoihin.

Suojauslaskenta lopetetaan, kun suojausinstrumentti eräännyy tai myydään, sopimus puretaan tai toteutetaan. Tällöin suojausinstrumenteista kertynyt voitto tai tappio jää omaan pääomaan siihen asti kunnes ennakoitu liiketoimi toteutuu.

## Arvostusperiaatteet

Korkoterminien käypä arvo määritellään käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Koronvaihtosopimusten käypä arvo lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Valuuttatermiinien käypä arvo lasketaan arvostamalla termiinisopimukset tilinpäätöspäivän termiinkurssiin. Valuuttaoptioiden arvostamisessa käytetään vastapuolen hintanoteerausta, mutta konserni laatii myös oman tarkistusarvostuksen Black-Scholes-menetelmää käyttäen. Sähköjohdannaisten arvostetaan käypään arvoon käyttäen tilinpäätöspäivän markkinanoteerauksia.

## Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojaus

Konserni ei ole suojannut tilikaudella ulkomaisiin yksiköihin tehtyjä nettosijoituksia. Mikäli suojaus aktivoidaan, konserni soveltaa IAS 39 -standardin mukaista suojauslaskentaa ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Suojausinstrumentteina käytetään

valuuttatermiinejä tai valuuttamääräisiä lainoja. Valuuttatermiinien spot-hinnan muutos kirjataan oman pääoman muuntoeroihin ja esitetään laajan tuloslaskelman erissä. Termiinien korkoerot kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Valuuttamääräisten lainojen kurssiero kirjataan oman pääoman muuntoeroihin. Suojausinstrumenttien kertynyt voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

#### Kytkeytyt johdannaiset

Konserni on laatinut menetelmäkuvaukset kytkeytyneiden johdannaisten tunnistamiseksi ja soveltaa niihin käyvän arvon laskentaa. Kytkeytyjä johdannaista 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. Kytkeytyneiden johdannaisten käyvän arvon määrittämisessä käytetään arvostushetken markkinahintoja ja arvonmuutos kirjataan tuloslaskelmaan.

#### Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla. Hankittujen tytäryhtiöiden aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintameno on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvattu hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois

taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusimiseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä tehdään tasapoistot niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Maa-alueista ei tehdä poistoja.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat 10–33 vuotta  
Rakennusten osat 8–10 vuotta  
Koneet ja kalusto 3–8 vuotta  
Autot ja kuljetuskalusto 5 vuotta

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden jäännösarvo ja taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudellisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi pitkäaikaiseksi omaisuuseräksi.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina ja kuluina.

#### Aineettomat hyödykkeet

##### Liikearvo ja tavaramerkit

Liikearvoja ei poisteta, vaan ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä arvonalentumisesta. Liikearvojen arvonalentumisen testaamista varten liikearvot on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille.

Liikearvot arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon ja ennen 1.1.2004 hankituilta osin oletushankintamenoon vähennettynä arvonalentumisilla. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi. Liikearvosta kirjattua arvonalentumistappiota ei peruuteta.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta. Näihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy yrityshankintojen yhteydessä 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 taloudellisen 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.

#### **Ohjelmistot**

Uusien tietokoneohjelmistojen kehitysprojekteihin osallistuvien konsernin palveluksessa olevien henkilöiden palkkamenot ja muut välittömät menot aktivoidaan osaksi ohjelmistojen

hankintamenoa. Tietokoneohjelmistot sisältyvät taseessa aineettomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintameno poistetaan ohjelmistojen taloudellisen vaikutusaikana. Ohjelmistojen ylläpitomenot kirjataan kuluksi syntymishetkellä.

#### **Rahoitusvaroihin kuulumattomien omaisuuserien arvonalentumiset**

Konsernissa arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on saattanut alentua. Mikäli tällaisia viitteitä ilmenee, arvioidaan omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Liikearvosta sekä rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavista aineettomista hyödykkeistä kerrytettävissä oleva rahamäärä arvioidaan vuosittain riippumatta siitä, onko viitteitä arvonalentumisista olemassa. Lisäksi arvonalentumistesti tehdään aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Kerrytettävissä olevalla rahamäärällä tarkoitetaan omaisuuserän käypää arvoa luovutuksesta aiheutuvilla menoilla vähennettynä tai sitä korkeampaa käyttöarvoa. Kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei useinkaan voida arvioida omaisuuseräkohtaisesti. Tällöin, kuten myös liikearvon osalta, kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään sille rahavirtaa tuottavalle yksikölle, johon liikearvo tai muu omaisuuserä kuuluu.

Arvonlennustappio kirjataan, mikäli omaisuuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonlennustappio kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalennustappio peruutetaan, jos uudelleen arvioitaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuuserän arvonalennustappiota ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalennustappion kirjaamista. Liikearvosta tehtyä arvonalennustappiota ei peruuteta missään tilanteessa.





arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Arvonalentuminen kirjataan kuluksi muihin liiketoiminnan kuluihin. Jos aiemmin kuluksi kirjatusta eräästä saadaan myöhemmin suoritus, se kirjataan vähentämään muita liiketoiminnan kuluja.

### **Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät ja lopetetut toiminnot**

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta. Tilikausilla 2015 ja 2014 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

### **Oma pääoma**

Konserni luokittelee liikkeeseen laskemansa instrumentit niiden luonteen perusteella joko omaksi pääomaksi tai rahoitusvelaksi. Oman pääoman ehtoinen instrumentti on mikä tahansa sopimus, joka osoittaa oikeutta osuuteen yhteisön varoista sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä. Jos Kesko Oyj hankkii takaisin omia oman pääoman ehtoisia instrumenttejaan, näiden instrumenttien hankintameno vähennetään omasta pääomasta.

### **Varaukset**

Varaus kirjataan, kun konsernille on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että 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 merkittävimmit osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin sekä tappiollisiin vuokrasopimuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemuseräiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta. Vuokrasopimuksista muodostuu tappiollisia ja niistä kirjataan varaus, mikäli vuokratila jää tyhjäksi tai se vuokrataan edelleen maksettua vuokraa alemmalla vuokralla. Tyhjien vuokratilojen arvioidusta tappiosta jäljellä olevalta vuokratilakaudelta sekä edelleen vuokratuista tiloista syntyvistä tappioista kirjataan varaus.

### **Työsuhde-etuudet**

#### **Eläkejärjestelyt**

Konsernilla on sekä maksu- että etuusperusteisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista veloitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuusperusteisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä veloitteita tai varoja tilikauden maksun suorittamisen jälkeen. Eläkevelvoite kuvaa tulevien maksettavista etuuksista johtuvien kassavirtojen nykyarvoa. Eläkevelvoitteiden nykyarvo on laskettu ennakoituun etuusyksikköön

perustuvaa menetelmää (The Projected Unit Credit Method) käyttäen. Eläkemenot kirjataan kuluksi työntekijöiden palvelusaikana vakuutusmatemaattisten laskelmien perusteella. Eläkevelvoitteen nykyarvoa laskettaessa käytetään diskonttauskorkona yritysten liikkeelle laskemien korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuottoa. Näiden maturiteetti vastaa olennaisilta osin laskettavan eläkevastuun maturiteettia. Eläkejärjestelyn eläkevelvoitetta vastaavat varat on arvostettu tilinpäätöshetkellä käypiin arvoihin. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelman laajaan tulokseen.

### Osakeperusteiset maksut

#### Osakepalkkiot

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Taseen velka arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Osakkeina selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta kirjataan tuloslaskelman kulukirjausta vastaava oman pääoman lisäys.

Yhtiön hallitus on myöntänyt johdolle osakepalkkiojärjestelmän, joka sisältää sekä B-sarjan osakkeina maksettavan että rahana maksettavan etuuden, jos ohjelman ehdot täyttyvät. Osakkeina maksettavan etuuden käypä arvo on osakkeen arvo myöntämishetkellä ja se kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä palkkiojärjestelmän ansainta- ja sitouttamisjakson aikana. Kuluksi kirjattava määrä perustuu konsernin arvioon tulevien osakkeina maksettavien etuuksien määrästä ansaintajakson lopussa. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä etuuksien käypään arvoon, vaan ne otetaan huomioon niiden osakkeiden määrissä, joihin oletetaan syntyvän oikeus ansaintajakson lopussa. Rahana maksettavalla osuudella katetaan palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Rahaosuus kirjataan kuluksi

ansaintajakson aikana. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

### Tuloutusperiaatteet

Liikevaihtoon luetaan tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Myynnin oikaisueriin kirjataan K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvitykset. Hyvitykset kirjataan osana myyntitapahtumaa käyvin arvoin. Kanta-asiakashyvitykset vaikuttavat niiden segmenttien liikevaihtoon, jotka myöntävät K-Plussa-kanta-asiakashyvityksiä ja harjoittavat vähittäiskauppatoimintaa.

Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille vähittäismyymyjille sekä harjoittaa omaa vähittäismyyntiä. Tuotot tavaroiden myynnistä tuloutetaan, kun tavaroiden omistamiseen liittyvät merkittävät riskit, edut ja määräysvalta ovat siirtyneet ostajalle, ja on todennäköistä, että myyntiin liittyvä taloudellinen hyöty koituu konsernille. Pääsääntöisesti tavaroiden myynti on tuloutettavissa tavaran luovutushetkellä. Myynti kauppiaille ja muille jälleenmyyjille on laskutusmyyntiä. Vähittäismyynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu on suoritettu ja taloudellisen hyödyn saaminen palvelusuoritteesta on todennäköistä.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

### Liiketoiminnan muut tuotot ja kulut

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin varsinaiseen suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot, kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut erilaiset palvelukorvaukset ja provisiot. Liiketoiminnan muissa tuotoissa ja kuluissa

esitetään myös aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden luovutuksesta syntyvät voitot ja tappiot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat voitot ja tappiot.

### Vieraan pääoman menot

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

Lainojen hankinnasta välittömästi johtuvat transaktiomenot, jotka liittyvät selkeästi tiettyyn lainaan, sisällytetään lainan alkuperäiseen jaksotettuun hankintameroon ja jaksotetaan korkokulukuksi efektiivisen koron menetelmää käyttäen.

### Tuloverot

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.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin, kun liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa

koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu.

Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät etuusperusteisista eläkejärjestelyistä, aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä (poistoero), varauksista sekä yrityshankintojen yhteydessä suoritetuista tase-erien käypiin arvoihin arvostuksista.

### Osingonjako

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.

### Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin

Niiden standardien ja tulkintojen lisäksi, jotka on esitetty vuoden 2015 tilinpäätöksessä, konserni ottaa käyttöön seuraavat julkaistut standardit, tulkinnat ja muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin vuoden 2016 tilinpäätöksessään tai myöhemmin.

### IFRS 9 Rahoitusinstrumentit

Standardi käsittelee rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelua, arvostamista ja kirjaamista. IFRS 9:n mukaan rahoitusvarat voidaan luokitella kolmeen arvostusryhmään: jaksotettu hankintameno, käypä arvo muiden laajan tuloksen erien kautta ja käypä arvo tulosvaikutteisesti. Ryhmä määräytyy alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä. Luokittelu riippuu liiketoimintamallista, jonka mukaan rahoitusvaroja hallinnoidaan, sekä instrumentin rahavirtojen ominaispiirteistä. Rahoitusvelkojen osalta standardi vastaa useimpia IAS 39:n mukaisia vaatimuksia. Tärkein muutos on se, että jos rahoitusvelkoihin on sovellettu käyvän arvon optiota, yhteisön omasta luottoriskistä johtuva käyvän arvon muutos kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, paitsi mikäli tämä johtaa kirjanpidolliseen epäsymmetriaan. Konsernin johto arvioi, että uusi standardi vaikuttaa vähäisissä määrin konsernin rahoitusvarojen kirjanpitokäsittelyyn.

Standardi tulee voimaan 1.1.2018. Standardia ei ole vielä hyväksytty EU:ssa.

#### **IFRS 15 Myyntituotot asiakassopimuksista**

Standardi korvaa IAS 11 Pitkäaikaishankkeet ja IAS 18 Tuotot sekä niihin liittyvät tulkinnat. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan, kun asiakas saa määräysvallan tavaraan tai palveluun. Asiakas saa määräysvallan, kun se pystyy ohjaamaan tavaran tai palvelun käyttöä ja saamaan siihen liittyvän hyödyn. Peruseriaatteena on, että myyntituotto kirjataan tavalla, joka kuvaa luvattujen tavaroiden tai palvelujen luovuttamista asiakkaalle, ja kirjattava määrä kuvastaa sitä rahamäärää, johon yritys odottaa olevansa oikeutettu kyseisiä tavaroita tai palveluja vastaan. Johto arvioi, että uudella standardilla ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Standardi tulee voimaan 1.1.2018. Standardia ei ole vielä hyväksytty EU:ssa.

#### **IFRS 16 Vuokrasopimukset**

IASB julkaisi 13.1.2016 uuden IFRS-standardin, IFRS 16 Vuokrasopimukset (Leases). Standardi käsittelee vuokrasopimusten määritelmää, kirjaamista, arvostamista ja järjestelyihin liittyviä liitetietoja. Standardin mukaan kaikki yli 12 kk pitkät vuokrasopimukset kirjataan taseen varaksi ja velaksi käyttäen ”right-of-use -mallia”. Johto arvioi, että uudella standardilla tulee olemaan vaikutus yhtiön tuloslaskelmaan, taseeseen ja tunnuslukuihin.

Standardi tulee voimaan 1.1.2019. Standardia ei ole vielä hyväksytty EU:ssa.

Johto arvioi, että muilla julkaistuilla uusilla IFRS-standardeilla, IFRIC-tulkinnoin ja muutoksilla olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin ei ole olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen tai sen esittämiseen.

## Liite 2. Segmentti-informaatio

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoiskauppa sekä autokauppa.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimintasegmenteille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu päivittäistavarakaupasta, rauta- ja erikoiskaupasta sekä autokaupasta. Segmenttien välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevoiton, kertaluonteisilla erillä oikaistun liikevoiton ja sidotun pääoman tuoton perusteella. Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään kertaluonteisina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan kertaluonteisiksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävät liiketoimintojen lopettamiskulut ja uudelleenjärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Muilta osin johtoryhmän tulosseuranta vastaa kaikilta osin IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat segmenttien valuuttariskiä.

Segmentin sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa segmenteille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet, osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden, myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, korolliset saamiset sekä myytävänä olevat omaisuuserät. Sidotun pääoman velat sisältävät ostovelat, osuuden muista korottomista veloista ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu segmenteille.

Sidottuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun ottamatta, myytävissä olevat rahoitusvarat, rahavarat eivätkä korolliset velat.

### Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan Suomessa ja päivittäistavarakaupan Venäjällä. Suomessa Ruokakesko harjoittaa liiketoimintaa K-kauppias-liiketoimintamallilla ja Venäjällä Ruokakesko toimii itse vähittäiskauppijana. Suomessa vähittäiskaupassa on noin 900 K-kauppias-liiketoimintamallilla toimivaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-citymarket, K-supermarket ja K-market. Ruokakesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy harjoittaa hotelli-, ravintola- ja catering -toimialan

(HoReCa) päivittäistavaroiden tukkukauppaa Suomessa. K-citymarketin käyttötavarakauppa toimii käyttötavaroiden vähittäismyyjänä Suomessa.

#### Rauta- ja erikoiskauppa

Rauta- ja erikoiskauppa käsittää rauta- ja sisustuskaupan tukku- ja yritysasiakaskaupan Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä, maatalous- ja konekaupan Suomessa, konekaupan Baltiassa sekä vapaa-ajankaupan Suomessa ja Venäjällä. Rauta- ja sisustuskaupassa Kesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista ja kauppapaikkaverkostosta kaikissa toimintamaissa sekä kauppiasresursseista Suomessa. Konserni toimii itse vähittäiskauppiaina Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Vähittäiskauppaketjut ovat K-rauta, Rautia, Bygghälsan (Norja), Senukai (Liettua) ja OMA (Valko-Venäjä). Rauta- ja sisustuskaupat palvelevat sekä kuluttaja- että ammattiasiakkaita. Huonekalukaupan ketjuina toimivat Suomessa ja Baltiassa Asko ja Sotka. Vapaa-ajankauppaan kuuluvat Intersport ja Budget Sport sekä Kookenkä. Intersport harjoittaa urheiluvälinekauppaa Suomessa ja Venäjällä. Maatalous- ja konekauppa sisältää K-maatalouden ja Konekeskon toiminnot. Konekauppa on maarakennus-, ympäristö- ja maatalouskoneiden sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys.

#### Autokauppa

Autokauppa käsittää VV-Auton liiketoiminnot. VV-Auto toimii Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuojana ja markkinoijana Suomessa. VV-Auto harjoittaa myös autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa vähittäiskauppaliikkeissään.

#### Yhteiset toiminnot

Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

## Segmentti-informaatio 2015

### Tulos

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rauta- ja erikois- kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Segmentin liikevaihto	4 672,9	3 249,8	747,9	129,4		8 799,9
josta sisäistä	-15,4	-0,6	-0,4	-104,6		-121,0
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>4 657,5</b>	<b>3 249,1</b>	<b>747,5</b>	<b>24,8</b>		<b>8 678,9</b>
Segmentin muut tuotot	607,9	187,6	4,3	14,7		814,5
josta sisäistä	-6,1	-10,0	0,0	2,0		-14,1
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>601,9</b>	<b>177,6</b>	<b>4,3</b>	<b>16,7</b>	<b>0,0</b>	<b>800,4</b>
Poistot	-69,1	-44,6	-8,0	-5,8	-0,1	-127,6
Arvon alentumiset	-0,0	-9,2				-9,2
<b>Liikevoitto</b>	<b>249,4</b>	<b>-57,2</b>	<b>26,1</b>	<b>-23,7</b>	<b>0,0</b>	<b>194,6</b>
Kertaluonteiset erät	71,9	-120,8		-0,9	-0,1	-49,9
<b>Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä</b>	<b>177,5</b>	<b>63,6</b>	<b>26,1</b>	<b>-22,8</b>	<b>0,1</b>	<b>244,5</b>
Rahoitustuotot ja -kulut						-7,1
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista						0,6
<b>Tulos ennen veroja</b>						<b>188,0</b>



**Varat ja velat**

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rauta- ja erikois- kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	788,3	523,7	75,7	60,0	2,9	1 450,5
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset	4,7	0,2	0,0	110,2	-0,6	114,5
Eläkesaamiset	40,6	16,3		119,5		176,4
Vaihto-omaisuus	211,9	382,3	140,9		-0,0	735,0
Myyntisaamiset	284,5	256,6	43,4	11,3	-14,1	581,7
Muut korottomat saamiset	50,5	60,7	4,1	24,2	-21,0	118,5
Korolliset saamiset	3,8	3,8	0,3	63,1		71,0
Myytäväinä olevat omaisuuserät				0,5		0,5
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>1 384,3</b>	<b>1 243,5</b>	<b>264,4</b>	<b>388,8</b>	<b>-32,8</b>	<b>3 248,1</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						3,9
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat						374,2
Myytavissä olevat rahoitusvarat						371,7
Rahavarat						141,2
<b>Varat yhteensä</b>	<b>1 384,3</b>	<b>1 243,5</b>	<b>264,4</b>	<b>388,8</b>	<b>-32,8</b>	<b>4 139,3</b>
<b>Ostovelat</b>	<b>424,4</b>	<b>355,3</b>	<b>17,4</b>	<b>7,7</b>	<b>-9,8</b>	<b>795,1</b>
Muut korottomat velat	233,5	131,3	69,2	88,8	-15,7	507,2
Varaukset	4,0	16,6	31,9	0,9		53,4
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>661,9</b>	<b>503,3</b>	<b>118,6</b>	<b>97,5</b>	<b>-25,4</b>	<b>1 355,7</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						439,1
Muut korottomat velat						31,2
Laskennalliset verovelat						71,4
<b>Velat yhteensä</b>	<b>661,9</b>	<b>503,3</b>	<b>118,6</b>	<b>97,5</b>	<b>-25,4</b>	<b>1 897,3</b>

<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>	<b>722,4</b>	<b>740,3</b>	<b>145,8</b>	<b>291,3</b>	<b>-7,4</b>	<b>1 892,4</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>	<b>871,4</b>	<b>823,0</b>	<b>103,7</b>	<b>292,2</b>	<b>-7,1</b>	<b>2 083,2</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %</b>	<b>20,4</b>	<b>7,7</b>	<b>25,2</b>			<b>11,7</b>
<b>Investoinnit</b>	<b>128,9</b>	<b>55,3</b>	<b>16,0</b>	<b>18,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>218,5</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>	<b>8 364</b>	<b>12 270</b>	<b>783</b>	<b>518</b>		<b>21 935</b>
<b>Henkilökunta keskimäärin</b>	<b>6 420</b>	<b>11 269</b>	<b>780</b>	<b>487</b>		<b>18 955</b>

## Segmentti-informaatio 2014

## Tulos

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rauta- ja erikois- kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Segmentin liikevaihto	4 753,6	3 568,4	766,5	122,9		9 211,4
josta sisäistä	-34,1	0,3	-0,4	-106,6		-140,8
<b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>	<b>4 719,6</b>	<b>3 568,7</b>	<b>766,1</b>	<b>16,3</b>		<b>9 070,6</b>
Segmentin muut tuotot	556,6	176,0	4,5	8,3		745,4
josta sisäistä	-8,1	-9,3		1,3		-16,0
<b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>	<b>548,5</b>	<b>166,7</b>	<b>4,5</b>	<b>9,6</b>	<b>0,0</b>	<b>729,3</b>
Poistot	-74,9	-61,3	-8,5	-5,9	-0,0	-150,7
Arvon alentumiset	-4,3	-19,1		-21,0		-44,4
<b>Liikevoitto</b>	<b>216,2</b>	<b>-52,0</b>	<b>28,9</b>	<b>-41,7</b>	<b>-0,0</b>	<b>151,4</b>
Kertaluonteiset erät	-7,1	-52,4		-21,8		-81,3
<b>Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä</b>	<b>223,2</b>	<b>0,4</b>	<b>28,9</b>	<b>-19,9</b>	<b>-0,0</b>	<b>232,6</b>
Rahoitustuotot ja -kulut						-6,1
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista						-0,2
<b>Tulos ennen veroja</b>						<b>145,0</b>

**Varat ja velat**

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rauta- ja erikois- kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	1 018,1	645,8	75,5	59,9	2,8	1 802,1
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa ja muut sijoitukset	4,7	0,1	0,0	101,1	-0,6	105,3
Eläkesaamiset	40,6	16,2		90,4		147,2
Vaihto-omaisuus	213,4	452,7	110,6		-0,2	776,4
Myyntisaamiset	286,5	261,6	39,1	13,5	-16,4	584,2
Muut korottomat saamiset	51,2	64,7	3,3	57,8	-14,4	162,6
Korolliset saamiset	8,6	3,6		4,9		17,0
Myytäväinä olevat omaisuuserät				0,5		0,5
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>	<b>1 623,0</b>	<b>1 444,6</b>	<b>228,5</b>	<b>328,1</b>	<b>-28,8</b>	<b>3 595,4</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Laskennalliset verosaamiset						4,2
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat						219,3
Myytävissä olevat rahoitusvarat						271,7
Rahavarat						107,0
<b>Varat yhteensä</b>	<b>1 623,0</b>	<b>1 444,6</b>	<b>228,5</b>	<b>328,1</b>	<b>-28,8</b>	<b>4 197,7</b>
Ostovelat	436,4	343,2	21,7	4,7	-11,3	794,6
Muut korottomat velat	214,4	172,7	71,6	56,6	-12,8	502,5
Varaukset	9,7	29,1	29,8	0,2		68,8
<b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>	<b>660,5</b>	<b>544,9</b>	<b>123,1</b>	<b>61,5</b>	<b>-24,1</b>	<b>1 365,9</b>
<b>Kohdistamattomat erät</b>						
Korolliset velat						498,9
Laskennalliset verovelat						67,4
<b>Velat yhteensä</b>	<b>660,5</b>	<b>544,9</b>	<b>123,1</b>	<b>61,5</b>	<b>-24,1</b>	<b>1 932,2</b>

<b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>	<b>962,6</b>	<b>899,7</b>	<b>105,4</b>	<b>266,6</b>	<b>-4,7</b>	<b>2 229,5</b>
<b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>	<b>1 006,6</b>	<b>940,9</b>	<b>96,3</b>	<b>313,9</b>	<b>-3,4</b>	<b>2 354,2</b>
<b>Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %</b>	<b>22,2</b>	<b>0,0</b>	<b>30,1</b>			<b>9,9</b>
<b>Investoinnit</b>	<b>98,0</b>	<b>71,9</b>	<b>13,2</b>	<b>12,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>194,0</b>
<b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>	<b>8 157</b>	<b>14 286</b>	<b>823</b>	<b>528</b>		<b>23 794</b>
<b>Henkilökunta keskimäärin</b>	<b>6 176</b>	<b>12 524</b>	<b>825</b>	<b>451</b>		<b>19 976</b>

### Konserninlaajuiset tiedot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Päivittäistavarakauppa toimii Suomessa ja Venäjällä, autokauppa Suomessa sekä rauta- ja erikoiskauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna.

2015 Milj. €	Suomi	Muut Pohjois- maat	Baltian maat	Venäjä ja Valko- Venäjä	Elimi- noinnit	Yhteensä
Liikevaihto	7 056,8	627,2	584,1	426,8	-16,0	8 678,9
Varat	2 357,1	182,3	216,3	492,5		3 248,1
Investoinnit	130,6	4,2	4,1	79,6		218,5
Henkilöstö keskimäärin	8 300	988	4 508	5 160		18 955

2014 Milj. €	Suomi	Muut Pohjois- maat	Baltian maat	Venäjä ja Valko- Venäjä	Elimi- noinnit	Yhteensä
Liikevaihto	7 416,8	625,1	552,8	493,4	-17,5	9 070,6
Varat	2 711,4	212,4	219,8	451,8		3 595,4
Investoinnit	115,5	6,4	6,2	65,9		194,0
Henkilöstö keskimäärin	9 580	1 124	4 468	4 804		19 976

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaisuudessaan tavaroiden myynnistä. Palvelujen myynnin määrä on vähäinen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

### Liite 3. Yrityshankinnat ja myydyt omaisuuserät

#### Yrityshankinnat

Vuonna 2015 ja 2014 Kesko-konsernilla ei ollut liiketoimintojen yhdistämisinä käsiteltäviä yrityshankintoja.

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy sopi 18.11.2015 ostavansa Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Suomen Lähikaupan liikevaihto vuonna 2014 oli 999,2 miljoonaa euroa, sillä on 643 Siwaa ja Valintataloa ja 4 100 työntekijää. Osakekauppana toteutettavan yritysoston velaton kauppahinta on noin 60 miljoonaa euroa.

Yrityskaupan toteutuminen edellyttää Kilpailu- ja kuluttajaviraston hyväksyntää sekä kaupan muiden ehtojen täyttymistä. Asian käsittely saataneen päätökseen ja yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla.

#### Myydyt omaisuuserät

Maaliskuussa 2015 Kesko myi tavarataloketju Anttila Oy:n saksalaiselle pääomasijoittajalle 4K INVESTILLE yhden miljoonan euron kauppahinnalla. Kauppaan sisältyivät Anttila Oy:n kaikki varat ja vastuut. Anttila Oy:n noin 1 500 työntekijää jatkavat yhtiön työntekijöinä. Kaupan toteutumispäivä oli 16.3.2015. Kaupasta kirjattiin -130 milj. euron kertaluonteinen myyntitappio liittyen Anttilan rahoittamiseen, käyttöpääomaan ja käyttöomaisuuteen.

Kesäkuussa Kesko, AMF Pensionsförsäkring ja Ilmarinen perustivat yhteisen kiinteistösijoitusyhtiön. Yhteisyritys omistaa, hallinnoi ja kehittää pääasiassa Kesko-konsernin käytössä olevia kauppapaikkoja. Kesko myi perustetulle yhteisyriykselle kauppapaikkojaan sekä Suomesta että Ruotsista. Myytyjen kauppapaikkojen käypä arvo oli yhteensä 485 milj. euroa ja kaupasta kirjattiin 75,6 milj. euron kertaluonteinen myyntivoitto. Järjestelystä kertynyt kassavirta oli 403 milj. euroa.

Lisäksi Kesko myi kesäkuussa neljä kiinteistöä Keskon Eläkekassalle. Kaupasta kirjattiin 22,9 milj. euron kertaluonteinen myyntivoitto.

Vuonna 2014 Kesko-konsernilla ei ollut merkittäviä omaisuuserien myyntejä.

## Liite 4. Liiketoiminnan muut tuotot ja muut liikekulut

### Liiketoiminnan muut tuotot

Milj. €	2015	2014
Palvelukorvaukset	544,3	560,8
Vuokratuotot	44,5	42,7
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	102,7	2,8
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	6,6	15,2
Muut	102,3	107,8
<b>Yhteensä</b>	<b>800,4</b>	<b>729,3</b>

Palvelukorvaukset ovat pääosin ketjuyritysten maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyy kertaluonteisia eriä 101,0 milj. euroa (2,9 milj. euroa). Kertaluonteisista eristä on kerrottu lisää liitteessä 5.

### Muut liikekulut

Milj. €	2015	2014
Muut liikekulut	-112,2	-123,6
Aineellisten hyödykkeiden ja osakkeiden myyntitappiot	-130,6	-0,3
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset*	-6,8	-2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-249,6</b>	<b>-126,7</b>

\* Sisältää kytkettyjen johdannaisten arvonmuutoksia.

Aineellisten hyödykkeiden ja osakkeiden myyntitappioihin sisältyy kertaluonteisia myyntitappioita yhteensä 130,3 milj. euroa (0,1 milj. euroa). Kertaluonteisista eristä on kerrottu lisää liitteessä 5.

### Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2015	2014
<b>KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers</b>		
Tilintarkastus	0,8	0,9
Veroneuvonta	0,1	0,1
Muut palvelut	0,6	0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>
<b>Muut tilintarkastustoimistot</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>



## Liite 5. Kertaluonteiset erät

Milj. €	2015	2014
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	101,0	2,9
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntitappiot	-130,3	-0,1
Arvonalentumistappiot	-9,2	-44,4
Liiketoiminnan lopettamiskulut ja uudelleenjärjestelyt	-11,3	-39,6
<b>Yhteensä</b>	<b>-49,9</b>	<b>-81,3</b>

Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään kertaluonteisina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan kertaluonteisiksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävät liiketoimintojen lopettamiskulut ja uudelleenjärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset. Vuoden 2015 kertaluonteisiin eriin sisältyy Anttilan myyntitappio 130 milj. euroa sekä kiinteistöjen myynneistä kirjatut 101,0 milj. euron myyntivoitot. Venäjän Intersportin alhaiseksi jääneestä volyyymista ja tappiollisuudesta johtuen Kesko suunnittelee vetäytyvänsä Venäjän urheilukaupasta vuoden 2016 aikana. Intersport Venäjän liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyen kirjattiin neljännelle vuosineljännekselle kertaluonteisia arvonalennuksia ja varauksia yhteensä 17,2 milj. euroa. Vuoden 2014 kertaluonteisiin eriin sisältyi Anttilan tavarataloverkoston supistamisesta kirjattu uudelleenjärjestelyvaraus sekä K-citymarket käyttötavaran ja Anttilan yhdistämiseen liittyneistä käyttöomaisuuseristä kirjattu arvonalentuminen, yhteensä 46,8 milj. euroa. Lisäksi kertaluonteisiin eriin sisältyi Norjan Byggmakkerin vähittäiskauppaliiketoiminnan muutoksiin liittyvä uudelleenjärjestelyvaraus 5,2 milj. euroa, Keskon toimialarakennemuutokseen liittyneiden henkilöstövähennysten kustannukset 4,2 milj. euroa sekä Keskon pääkonttorin peruskorjaukseen liittyvä kiinteistön arvonalentumiskirjaus 21,0 milj. euroa.

## Liite 6. Henkilöstökulut, johdon palkat ja henkilöstön määrä

Milj. €	2015	2014
Palkat ja palkkiot	-440,2	-496,8
Sosiaalikulut	-43,2	-47,3
Eläkkeet	-55,0	-63,7
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,5	1,9
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-55,5	-65,6
Osakeperusteiset maksut	-6,4	-6,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-544,8</b>	<b>-614,2</b>

Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhde-etuuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitetiedossa 33 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitetiedossa 30.

## Konserniyhtiöiden toimitusjohtajien ja hallitusten palkat ja palkkiot

Milj. €	2015	2014
Toimitusjohtajien palkat (luontoisetuineen)	6,0	6,3
Hallitusten jäsenten palkkiot	0,4	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>6,4</b>	<b>6,6</b>

## Konsernin henkilökunta keskimäärin

	2015	2014
Päivittäistavara kauppa	6 420	6 176
Rauta- ja erikoiskauppa	11 269	12 524
Autokauppa	780	825
Yhteiset toiminnot	487	451
<b>Yhteensä</b>	<b>18 955</b>	<b>19 976</b>

## Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2015	2014
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot</b>		
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	7,8	5,4
Korkotuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	0,8	1,4
Korkotuotot myytävissä olevista rahoitusvaroista	1,6	6,9
Myyntivoitot myytävissä olevista rahoitusvaroista	0,1	0,1
Muut rahoitustuotot	0,1	0,0
<b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>10,4</b>	<b>13,8</b>
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenuun kirjatuista rahoitusveloista	-11,6	-14,2
Myyntitappiot myytävissä olevista rahoitusvaroista	-1,1	-0,4
Muut rahoituskulut	-1,6	-1,0
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-14,2</b>	<b>-15,6</b>
<b>Valuuttakurssierot</b>		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-3,3	-4,4
<b>Valuuttakurssierot yhteensä</b>	<b>-3,3</b>	<b>-4,4</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>	<b>-7,1</b>	<b>-6,1</b>

Korkokuluihin sisältyy rahoitusleasingsopimuksista tilikauden kuluksi kirjattuja korkoja 0,2 milj. euroa (0,3 milj. euroa). Korkotuottoihin sisältyy rahoitusleasingsopimuksista tilikauden tuotoiksi kirjattuja korkoja 0,0 milj. euroa (0,2 milj. euroa).

USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn realisoituneiden korkojohdannaisten suojaustulos kirjataan nettona korkokuluihin yhdessä lainan korkojen kanssa.

## Tuloslaskelmaan kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2015	2014
Myynti	-0,1	-0,1
Muut tuotot	6,6	15,2
Ostot	0,2	-1,6
Muut kulut	-5,4	-2,8
Rahoitustuotot ja -kulut	-3,3	-4,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-2,1</b>	<b>6,3</b>

## Liite 8. Tuloverot

Milj. €	2015	2014
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-83,4	-43,8
Edellisten tilikausien verot	-0,0	6,3
Laskennalliset verot	12,8	1,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-70,7</b>	<b>-36,6</b>

## Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2015	2014
Tulos ennen veroja	188,0	145,0
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-37,6	-29,0
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	3,0	2,7
Verovapaiden tulojen vaikutus	2,8	1,2
Vähennyskelvottomien kulujen vaikutus	-32,8	-8,1
Verotuksellisten tappioiden vaikutus	-5,7	-6,4
Konserniyhdistelyn vaikutus	-0,3	-2,5
Edellisten tilikausien verot	-0,0	6,3
Verokantamuutoksen vaikutus	0,3	-
Muut	-0,4	-0,8
<b>Verot tuloslaskelmassa</b>	<b>-70,7</b>	<b>-36,6</b>

1.1.2016 Norjassa voimaan astuneen yritysverokantamuutoksen vaikutus tilikauden 2015 laskennallisiin veroihin oli 0,3 milj. euroa.

## Liite 9. Muut laajan tuloksen erät

### Muut laajan tuloksen erät ja niihin liittyvät verot

Milj. €	2015 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen	2014 Ennen veroja	Vero- vaikutus	Verojen jälkeen
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	28,8	-5,8	23,0	-24,6	4,9	-19,6
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	-17,4		-17,4	-27,9		-27,9
Hyperinflaatio-oikaisut	-		-	4,5		4,5
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	-0,0	0,0	-0,0	1,1	-0,2	0,9
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos	1,4	-0,3	1,1	-2,9	-0,2	-3,0
Muut erät	-0,3		-0,3	-0,2		-0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>12,5</b>	<b>-6,1</b>	<b>6,4</b>	<b>-49,9</b>	<b>4,5</b>	<b>-45,4</b>

### Hyperinflaatio

Valko-Venäjä luokiteltiin joulukuussa 2011 hyperinflaatiomaaksi, johon sovellettiin IAS 29 mukaista hyperinflaatiolaskentaa. Hyperinflaatiolaskenta vaatii esittämään tilinpäätöksen raportointikauden päättämispäivän mukaisessa mittayksikössä riippumatta siitä, perustuuko tilinpäätös alkuperäisiin hankintamenoihin vai jälleenhankinta-arvoihin. Tuloslaskelma- ja tase-erät oikaistiin yleistä hintaindeksiä käyttäen. Varojen arvojen oikaisujen johdosta omaan pääomaan kirjattiin vuonna 2014 4,5 milj. euroa veroineen, josta konsernin osuus oli 0,4 milj. euroa ja määräysvallattomien omistajien osuus 4,1 milj. euroa. Arvonmuutokset tehtiin käyttäen Valko-Venäjän kuluttajahintaindeksiä. Hyperinflaatiolaskenta lopetettiin vuonna 2015, koska maassa ei enää vallitse hyperinflaatio.

## Liite 10. Osakekohtainen tulos

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden voitto tilikauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa osakkeiden lukumäärän painotetussa keskiarvossa otetaan huomioon kaikkien laimentavien potentiaalisten osakkeiden osakkeiksi muuttamisesta johtuva laimentava vaikutus. Konsernilla oli 30.4.2014 asti laimentavana osakkeiden määrää lisäävänä instrumenttina osakeoptioita. Osakeoptioilla oli laimentava vaikutus, kun osakeoptioiden merkintähinta oli alempi kuin osakkeen käypä arvo. Laimennusvaikutukseksi tuli se määrä osakkeita, jotka jouduttiin laskemaan liikkeelle vastikkeettomana, koska optioiden käytöstä saatavilla varoilla konserni ei voinut laskea liikkeelle samaa määrää osakkeita käypään arvoon. Osakkeen käypä arvo perustui osakkeiden tilikauden keskimääräiseen hintaan.

	2015	2014
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. €</b>	101,6	96,0
<b>Osakkeiden lukumäärä</b>		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 113 741	99 054 293
Liikkeeseen laskettujen optioiden vaikutus	-	106 375
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 113 741	99 160 668
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b>		
Laimentamaton €	1,03	0,97
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	1,03	0,97

## Liite 11. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

2015 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2015
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	426,0	1 513,0	547,0	97,1	48,0	2 631,1
Muuntoerot	-0,5	-7,8	-6,4	-1,1	0,0	-15,6
Lisäykset	6,3	61,9	41,0	6,3	65,5	180,9
Vähennykset	-74,8	-419,5	-76,5	-20,5	-0,2	-591,6
Siirrot erien välillä	0,2	36,6	3,4	1,5	-42,2	-0,4
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>357,2</b>	<b>1 184,2</b>	<b>508,5</b>	<b>83,3</b>	<b>71,1</b>	<b>2 204,4</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-11,7	-550,1	-408,7	-36,5		-1 007,0
Muuntoerot		1,2	3,0	0,3		4,5
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot		125,9	55,6	10,1		191,7
Tilikauden poisto ja arvonalennukset		-63,2	-41,2	-7,1		-111,5
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-11,7</b>	<b>-486,1</b>	<b>-391,3</b>	<b>-33,1</b>		<b>-922,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>414,3</b>	<b>962,9</b>	<b>138,3</b>	<b>60,7</b>	<b>48,0</b>	<b>1 624,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>345,5</b>	<b>698,1</b>	<b>117,2</b>	<b>50,2</b>	<b>71,1</b>	<b>1 282,1</b>



2014 Milj. €	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2014
<b>Hankintameno</b>						
Hankintameno 1.1.	416,3	1 502,2	559,6	95,1	30,5	2 603,6
Muuntoerot	-4,7	-17,2	-17,0	-3,8	-0,2	-42,8
Lisäykset	14,9	60,9	35,5	11,8	48,5	171,5
Vähennykset	-0,5	-49,5	-32,9	-7,0	-0,5	-90,4
Siirrot erien välillä		16,6	1,9	1,0	-30,3	-10,8
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>426,0</b>	<b>1 513,0</b>	<b>547,0</b>	<b>97,1</b>	<b>48,0</b>	<b>2 631,1</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>						
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-5,2	-513,0	-397,1	-37,0		-952,2
Muuntoerot		4,9	9,5	1,4		15,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot		45,8	28,0	6,7		80,5
Tilikauden poisto ja arvonalennukset	-6,6	-87,9	-49,0	-7,6		-151,1
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-11,7</b>	<b>-550,1</b>	<b>-408,7</b>	<b>-36,5</b>		<b>-1 007,0</b>
Kirjanpitoarvo 1.1.	411,1	989,2	162,4	58,1	30,5	1 651,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>414,3</b>	<b>962,9</b>	<b>138,3</b>	<b>60,7</b>	<b>48,0</b>	<b>1 624,1</b>

Aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin sisältyy rahoitusleasingsoimuksilla vuokrattuja koneita ja kalustoa seuraavasti:

Milj. €	2015	2014
Hankintameno	26,8	24,9
Kertyneet poistot	-21,5	-20,3
<b>Kirjanpitoarvo</b>	<b>5,3</b>	<b>4,6</b>

## Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

2015 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkoma- maksut	Yhteensä 2015
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	145,2	72,9	213,2	11,5	442,7
Muuntoerot	0,1	-2,0	-2,8	-0,0	-4,6
Lisäykset			19,1	6,5	25,6
Vähennykset	-43,8		-4,4	-5,4	-53,6
Siirrot erien välillä			4,3	-4,2	0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>101,6</b>	<b>70,9</b>	<b>229,5</b>	<b>8,4</b>	<b>410,3</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-104,2	-7,8	-152,9		-264,8
Muuntoerot	-0,1	0,5	2,4		2,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	43,8		1,8		45,6
Tilikauden poisto ja arvonalennukset			-25,3		-25,3
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-60,6</b>	<b>-7,4</b>	<b>-174,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-241,8</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>41,0</b>	<b>65,1</b>	<b>60,4</b>	<b>11,5</b>	<b>177,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>41,0</b>	<b>63,5</b>	<b>55,5</b>	<b>8,4</b>	<b>168,4</b>

2014 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä 2014
<b>Hankintameno</b>					
Hankintameno 1.1.	148,7	75,6	198,1	22,2	444,6
Muuntoerot	-3,1	-2,7	-4,7		-10,6
Lisäykset			23,6	9,3	32,8
Vähennykset	-0,4		-25,8	-1,8	-28,0
Siirrot erien välillä			22,0	-18,1	3,9
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>145,2</b>	<b>72,9</b>	<b>213,2</b>	<b>11,5</b>	<b>442,7</b>
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>					
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.	-108,1	-8,4	-139,1		-255,5
Muuntoerot	3,4	0,6	3,4		7,5
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,4		26,9		27,3
Tilikauden poisto ja arvonalennukset			-44,1		-44,1
<b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.</b>	<b>-104,2</b>	<b>-7,8</b>	<b>-152,9</b>		<b>-264,8</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>40,7</b>	<b>67,2</b>	<b>59,0</b>	<b>22,2</b>	<b>189,1</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>41,0</b>	<b>65,1</b>	<b>60,4</b>	<b>11,5</b>	<b>177,9</b>

Muut aineettomat hyödykkeet sisältää muita pitkävaikutteisia menoja, joista 33,4 milj. euroa (34,1 milj. euroa) on ohjelmistoja ja lisenssejä.

## Liikearvot ja aineettomat oikeudet segmenteittäin

Milj. €	Tavaramerkit* 2015	Liikearvo 2015	Diskonttaus- korko (WACC)** 2015	Tavaramerkit* 2014	Liikearvo 2014	Diskonttaus- korko (WACC)** 2014
Rauta- ja erikoiskauppa						
Byggmakker, Norja	24,5		6,0	26,0		6,0
Rautakesko, Viro		1,1	6,0		1,1	7,0
Senukai, Liettua		17,2	7,0		17,2	8,0
K-rauta Rus, Venäjä		14,6	11,4		14,5	11,5
Indoor, Suomi	39,1	4,1	6,0	39,1	4,1	6,0
Konekauppa		3,8	6,0		3,8	6,0
Muut		0,2			0,2	
<b>Yhteensä</b>	<b>63,5</b>	<b>41,0</b>		<b>65,1</b>	<b>41,0</b>	

\* aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika

\*\* verojen jälkeen, korkoa käytetty arvonalentumistestauksessa

Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty raportoitavia segmenttejä alhaisemmalle tasolle. Yksiköt on määritelty ketju-/maatasolle ja ne ovat pääsääntöisesti juridisia yhtiöitä.

Taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi aineettomiin hyödykkeisiin sisältyvien tavaramerkkien (brändit) osalta, koska niiden on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittelemättömän ajan. Arvio perustuu siihen, että ei ole ennakoitavissa rajaa sille ajanjaksolle, jona aikana nämä tavaramerkit kerryttävät rahavirtaa konsernille. Tavaramerkit sisältyvät yrityshankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuuseriin.

Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta ja aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

### Liikearvojen ja aineettomien hyödykkeiden arvonalennustestaus

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalennustestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoituvat rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. Suunnitelmien tärkeimmät olettamukset ovat kokonaismarkkinoiden kasvu- ja kannattavuuskehitys, kauppapaikkaverkoston muutokset, tuote- ja palveluvalikoima, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys. Tämän ajanjakson jälkeiset rahavirrat on arvioitu 1,0–4,0 %:n (1,0–3,5 % kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden).

Diskonttauskorkona on käytetty segmenteittäin ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen

laskentakomponentit ovat riskitön tuottoprosentti, markkinariskipremio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit. Diskonttauskorot laskivat edellisvuoteen verrattuna Viron ja Liettuan rautakaupassa. Muutokset johtuivat pääosin yleisen korkotason laskusta sekä muutoksista maariskeissä.

### Arvonalentumistappiot

Tilikausien 2015 ja 2014 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei ole kohdistunut arvonalennuksia.

### Herkkyyshanalyysi

Keskeiset muuttujat arvonalennustestauksessa ovat käyttökateprosentti ja diskonttauskorko. Herkimmät oletuksissa tapahtuville muutoksille ovat rauta- ja erikoiskaupan Norjan Byggnakker-liiketoimintaan liittyvä tuotemerkki, Venäjän liiketoimintaan liittyvä liikearvo sekä konekaupan liikearvo. Näissä yli 0,2 % - 0,5 % -yksikön aleneminen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalennustilanteen. Arvioitaessa muita rahavirtaa tuottavia yksiköitä johdon arvioiden mukaan minkään keskeisen muuttujan ennakoitavissa oleva muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa yksikön kerrytettävissä oleva rahamäärä alittaisi sen kirjanpitoarvon.

### Liite 13. Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä sijoituksissa

Milj. €	2015	2014
Kirjanpitoarvo 1.1.	92,2	87,5
Osuus tilikauden tuloksesta	0,2	-0,2
Lisäykset	16,3	5,1
Pääoman palautus	-9,4	-
Arvonlennukset	0,0	-0,3
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>99,2</b>	<b>92,2</b>

Osakkuus- ja yhteisyritysosakkeille ei ole hintanoteerauksia.

Tiedot pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä konsernin omistusosuus niiden yhteenlasketuista varoista, veloista, liikevaihdosta ja voitosta/tappiosta:

Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Voitto/ tappio	Omistus- osuus, %
<b>2015</b>					
Ankkurikadun Kiinteistöt Oy, Helsinki	670,7	627,3	26,9	10,2	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	261,7	148,5	13,1	7,2	49,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	27,3	0,0	-	1,6	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	79,3	0,2	1,4	4,5	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,4	1,9	9,3	0,2	30,0
Muut	4,4	3,1	0,2	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>1 050,8</b>	<b>781,0</b>	<b>51,0</b>	<b>23,6</b>	
<b>2014</b>					
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	371,6	248,1	22,0	4,1	49,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	25,8	0,0	-	1,6	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	74,8	0,2	1,3	5,0	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,0	1,7	10,6	0,4	30,0
Muut	4,4	3,1	0,2	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>483,6</b>	<b>253,1</b>	<b>34,1</b>	<b>11,0</b>	

## Liite 14. Pitkäaikaiset saamiset

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2015

Milj. €	2017	2018	2019	2020	2021–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	1,4	0,0		0,0	0,4	1,9
Rahoitusleasingsaamiset	0,3					0,3
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä		1,5			56,0	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,4	0,4	2,3	0,1	0,1	3,3
<b>Yhteensä</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>0,1</b>	<b>56,5</b>	<b>62,9</b>

Korottomien pitkäaikaisten saamisten ja rahoitusleasingsaamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

### Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2014

Milj. €	2016	2017	2018	2019	2020–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	0,6	0,0	0,0	0,0	0,4	1,0
Rahoitusleasingsaamiset	2,2	0,9				3,0
Lainasaamiset osakkuusyrityksiltä			1,5			1,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,4	0,4	0,3	0,3	0,1	1,5
<b>Yhteensä</b>	<b>3,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,9</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>7,1</b>

## Liite 15. Rahoitusleasingsaamiset

Milj. €	2015			2014		
	Vähimmäis-leasing-saamiset	Kertymätön rahoitus-tuotto	Vähimmäis-leasing-saamisten nykyarvo	Vähimmäis-leasing-saamiset	Kertymätön rahoitus-tuotto	Vähimmäis-leasing-saamisten nykyarvo
Rahoitusleasingsaamiset eräännyvät seuraavasti:						
Yhden vuoden kuluessa	2,7	0,0	2,7	5,0	0,1	4,9
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	0,3	0,0	0,3	3,0	0,0	3,0
Yli viiden vuoden kuluttua	-	-	-	-	-	-
<b>Rahoitusleasingsaamiset yhteensä</b>	<b>3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	<b>8,0</b>	<b>0,1</b>	<b>7,9</b>



## Liite 16. Laskennalliset verot

### Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2015 aikana

Milj. €	1.1.2015	Kirjattu tulos-laskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2015
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Varaukset	13,2	-0,7			-2,9	9,6
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,3	-0,2				0,1
Vahvistetut tappiot	10,1	0,8		-2,6		8,3
Muut väliaikaiset erot	18,0	9,9	-0,0	-1,2	-6,9	19,8
<b>Yhteensä</b>	<b>41,5</b>	<b>9,8</b>	<b>-0,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-9,8</b>	<b>37,8</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	54,1	-4,5				49,6
Käyvän arvon kohdistus	11,3	-1,6		-0,4		9,3
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	29,5	0,0	5,8			35,3
Muut väliaikaiset erot	9,8	1,4	0,3	-0,5		11,0
<b>Yhteensä</b>	<b>104,7</b>	<b>-4,7</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>105,2</b>
<b>Laskennallinen nettoverovelka</b>	<b>63,2</b>					<b>67,5</b>

### Nettoverovelka jakautuu taseessa

Milj. €	2015	2014
Laskennallisiin verosaamisiin	3,9	4,2
Laskennallisiin verovelkoihin	71,4	67,4
<b>Yhteensä</b>	<b>67,5</b>	<b>63,2</b>

Laskennallisten verosaamisten muut väliaikaiset erot sisältää konsernin laskentaperiaatteiden noudattamisesta aiheutuvaa laskennallista verosaamista 4,3 milj. euroa ja paikallisten kirjanpitojen ja verotuksen jaksotuseroista aiheutuvaa laskennallista verosaamista 7,4 milj. euroa.

## Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2014 aikana

Milj. €	1.1.2014	Kirjattu tulos-laskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Kurssierot	Muut muutokset	31.12.2014
<b>Laskennalliset verosaamiset</b>						
Varaukset	10,3	2,9				13,2
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,3	0,0				0,3
Vahvistetut tappiot	5,5	9,5		-4,7	-0,2	10,1
Muut väliaikaiset erot	12,6	6,1	-0,2	-0,5		18,0
<b>Yhteensä</b>	<b>28,7</b>	<b>18,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>-5,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>41,5</b>
<b>Laskennalliset verovelat</b>						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	37,7	16,4				54,1
Käyvän arvon kohdistus	12,6	-0,7		-0,6		11,3
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	34,0	0,4	-4,9			29,5
Muut väliaikaiset erot	9,5	0,8	0,2	-0,6	0,0	9,8
<b>Yhteensä</b>	<b>93,7</b>	<b>16,9</b>	<b>-4,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>104,7</b>
<b>Laskennallinen nettoverovelka</b>	<b>65,1</b>					<b>63,2</b>

### Vahvistetut tappiot

Konsernilla oli 31.12.2015 käyttämättömiä vahvistettuja tappioita 219,2 milj. euroa, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska tilinpäätöspäivänä on epätodennäköistä, että konsernille kertyisi lähitulevaisuudessa verotettavaa tuloa, jota vastaan tappioita voitaisiin hyödyntää.

### Vahvistetut tappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, eräänntyvät seuraavasti:

Milj. €	2016	2017	2018	2019	2020	2021–	Yhteensä
	0,7	7,8	7,0	4,4	3,9	195,4	219,2

Konsernitilinpäätökseen ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista, koska tytäryhtiöiden voitonjako on konsernin päätäntävällässä, eikä verovaikutuksen toteutumiseen johtava voitonjako ole todennäköinen lähitulevaisuudessa.

## Liite 17. Eläkesaamiset

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Keskon Eläkekassan myöntämä lisäeläketurva on etuusperusteinen eläkejärjestely.

Ulkomaisista tytäryhtiöistä Norjassa on eläkejärjestely, joka luokitellaan etuusperusteiseksi eläkejärjestelyksi. Norjan etuusperusteiseen järjestelyyn liittyvän nettovelan määrä 31.12.2015 oli 0,3 milj. euroa (0,6 milj. euroa). Norjan etuusperusteista eläkejärjestelyä ei ole sisällytetty alla oleviin taulukoihin, koska sen vaikutus konsernin lukuihin on merkityksetön. Muissa ulkomaisissa tytäryhtiöissä olevat eläkejärjestelyt hoidetaan paikallisten määräysten ja käytännön mukaan ja ne ovat maksuperusteisia eläkejärjestelyitä.

### Keskon Eläkekassa

Keskon Eläkekassa on osakkaidensa oma eläkelaitos, joka tarjoaa lisäeläketurvan niille 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 jäsenyyensaika Eläkekassassa. Eläkekassaan kuului vuoden 2015 lopussa 2 763 jäsentä, joista aktiiveja oli 662 ja eläkkeen saajia 2 101. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan veloitteesta on 96,7 % (97,1 %). Liitetiedoissa on esitetty Kesko-konsernin osuus Eläkekassasta lukuun ottamatta varojen jakautumista omaisuusryhmittäin ja veloitteen maturiteettijakaumaa.

Eläkekassan toimintaa säätelee kassan sääntöjen lisäksi vakuutuslaki, lain nojalla annetut asetukset sekä viranomaisohjeet, ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Säädökset sisältävät määräyksiä mm. eläkevelvoitteen laskentaan ja veloitteen kattamiseen liittyen. Eläkevelvoitteen tulee olla täysimääräisesti katettu järjestelyyn kuuluvilla varoilla, tilapäistä katevajausta sallitaan vain poikkeuksellisesti. Lisäksi säädökset sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä eläkevelvoitteen katteena olevan omaisuuden katekelpoisuudesta ja sijoitusriskien hajauttamisesta.

Kesko-konserni ennakoii, että se ei maksa kannatusmaksua Eläkekassalle vuoden 2016 aikana.

**Taseen etuus pohjainen eläkesaaminen määräytyy Keskon Eläkekassan osalta seuraavasti:**

Milj. €	2015	2014
Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	-266,1	-289,3
Järjestelyn varojen käypä arvo	442,4	436,5
<b>Nettomääräinen saaminen taseessa</b>	<b>176,4</b>	<b>147,2</b>
<b>Taseen nettomääräisen saamisen muutos:</b>		
Tilikauden alussa	147,2	170,2
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	0,5	1,9
Uudelleenarvostus	28,8	-24,6
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	-0,4	-0,2
<b>Tilikauden lopussa</b>	<b>176,4</b>	<b>147,2</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen veloitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2015	-289,3	436,5	147,2
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-2,8		-2,8
Korkomeno/-tuotto	-6,5	9,8	3,3
	<b>-9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>0,5</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		11,5	11,5
Demograafiset muutokset	0,6		0,6
Rahoitusolettamamuutokset	9,0		9,0
Kokemusperäiset muutokset	7,7		7,7
	<b>17,4</b>	<b>11,5</b>	<b>28,8</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		-0,4	-0,4
Maksetut etuudet	14,5	-14,5	0,0
<b>31.12.2015</b>	<b>-266,4</b>	<b>442,8</b>	<b>176,4</b>

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2014	-247,5	417,7	170,2
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-4,3		-4,3
Korkomeno/-tuotto	-8,6	14,7	6,1
	<b>-12,9</b>	<b>14,7</b>	<b>1,9</b>
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		19,2	19,2
Demograafiset muutokset			
Rahoitusolettamamuutokset	-48,4		-48,4
Kokemusperäiset muutokset	4,5		4,5
	<b>-43,9</b>	<b>19,2</b>	<b>-24,6</b>
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		-0,2	-0,2
Maksetut etuudet	14,9	-14,9	0,0
<b>31.12.2014</b>	<b>-289,3</b>	<b>436,5</b>	<b>147,2</b>

**Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2015**

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	89,7	43,0	132,7
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	26,5	31,6	58,1
Sijoitusrahastot	30,3	18,4	48,7
Kiinteistöt	-	159,3	159,3
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	6,0	-	6,0
Sijoitusrahastot	27,8	-	27,8
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	26,5	-	26,5
<b>Yhteensä</b>	<b>206,8</b>	<b>252,3</b>	<b>459,1</b>

**Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2014**

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
<b>Eurooppa</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	90,5	33,5	124,0
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	23,7	27,2	50,9
Sijoitusrahastot	14,3	19,1	33,4
Kiinteistöt	-	181,1	181,1
<b>Yhdysvallat</b>			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	11,2	-	11,2
Sijoitusrahastot	26,6	-	26,6
<b>Muut maat</b>			
Sijoitusrahastot	21,7	-	21,7
<b>Yhteensä</b>	<b>188,0</b>	<b>260,9</b>	<b>448,9</b>

Milj. €	2015	2014
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	15,7	14,6
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	186,1	181,1

#### Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset:

	2015	2014
Diskonttaus korko	2,30 %	2,30 %
Palkankorotusoletus	2,20 %	2,50 %
Inflaatio	1,70 %	2,00 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	1,90 %	2,10 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	10	11

#### Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2015	2014
Eläkevelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	15	15
Diskonttaamattomien eläkevelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	15,2	15,5
1–10 vuotta	118,6	126,6
10–20 vuotta	111,5	122,7
20–30 vuotta	77,5	88,2
Yli 30 vuotta	71,5	84,2
<b>Yhteensä</b>	<b>394,3</b>	<b>437,3</b>

#### Suomen eläkeuudistus

Suomen lakisäätteistä eläketurvaa on päätetty uudistaa ja muutokset astuvat voimaan 1.1.2017. Uudistusten tavoitteena on pidentää työuria, jotta lakisäätteen työeläkejärjestelmän rahoitus ja riittävä eläketurva voidaan taata myös tulevaisuudessa.

Eläkeuudistuksen arvioitu vaikutus konsernin etuspohjaisiin lisäeläkejärjestelmiin on otettu huomioon 31.12.2015 tilinpäätöksen eläkevelvoitteen määrää laskettaessa sellaisten eläkelupausten osalta, joihin uudistus vaikuttaa ilman erillistä päätöstä. Eläkeuudistuksen johdosta etuspohjaisen eläkevelvoitteen nykyarvo kasvoi 2 milj. euroa ja muutos sisältyy vakuutusmatemaattisiin voittoihin ja tappioihin. Niissä



tapauksissa, joissa eläkeuudistuksen vaikutukset lisäeläkejärjestelyn etuus pohjaisen eläkevelvoitteen määrään edellyttävät erillistä päätöksentekoa, kirjataan mahdolliset vaikutukset sillä tilikaudella, jolloin päätökset tehdään.

## 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 6,5 % vuonna 2015.

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 täysimääräisesti katettu, on Eläkekassan osakkailta velvollisuus maksaa kassaan kannatusmaksua vastuun kattamiseksi. IAS 19 -standardin mukaan laskettuna eläkejärjestelyyn kuuluvien varojen arvo ylitti velvoitteen määrän 176,4 milj. eurolla 31.12.2015. 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

eläkeveloitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuuspohjaisen eläkeveloitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

### Herkkyyshanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuuspohjaisen eläkeveloitteen herkkyyks keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuuspohjaisen eläkeveloitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuuspohjaisen eläkeveloitteen määrään, vähennys
<b>2015</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-6,80 %	7,60 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,40 %	-1,40 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,00 %	-5,40 %
<b>2014</b>			
Diskonttauskorko	0,50 %	-6,90 %	7,80 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,40 %	-1,40 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,00 %	-5,40 %

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 veloitteen herkkyyshanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkeveloitetta laskettaessa.

## Liite 18. Vaihto-omaisuus

Milj. €	2015	2014
Tavarat	729,7	770,2
Ennakkomaksut	5,3	6,1
<b>Yhteensä</b>	<b>735,0</b>	<b>776,4</b>
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	39,2	50,9

## Liite 19. Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset

Milj. €	2015	2014
Korolliset saamiset		
Rahoitusleasingsaamiset	2,7	4,9
Korolliset laina- ja muut saamiset	7,3	6,1
Korolliset saamiset yhteensä	10,0	11,0
Myyntisaamiset	581,7	584,2
Tuloverosaamiset	2,0	24,3
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	19,6	20,9
Siirtosaamiset	95,0	116,4
Muut korottomat saamiset yhteensä	114,6	137,3
<b>Yhteensä</b>	<b>708,3</b>	<b>756,8</b>

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 3,7 milj. euroa (6,0 milj. euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitteessä 32.

Siirtosaamiset muodostuvat pääasiassa ostojen ja henkilöstökulujen jaksotuksista.

Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa saamisten lyhyen maturiteetin johdosta.

## Liite 20. Lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat

Milj. €	2015	2014
Kirjanpitoarvo 1.1.	271,7	398,4
Muutokset	99,8	-126,9
Käyvän arvon muutokset	0,2	0,3
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>371,7</b>	<b>271,7</b>

Myytävissä olevat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin ja muihin korkoinstrumentteihin. Erän jakautumista on kuvattu tarkemmin liitteessä 32.

## Liite 21. Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat

Milj. €	2015	2014
Maa-alueet	0,3	0,4
Rakennukset ja kiinteistöosakkeet	0,2	0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>

Myytävänä oleviksi luokiteltavien erien ryhmään ei sisälly velkoja 31.12.2015 (31.12.2014).

## Liite 22. Oma pääoma

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2015 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 2015 lopussa 197 282 584 euroa.

### Osakepääoman muutokset

Osakepääoma	Osakkeiden lukumäärä			Osakepääoma Milj. €	SVOP Milj. €	Ylikurssi- rahasto Milj. €	Yhteensä Milj. €
	A	B	Yhteensä				
1.1.2014	31 737 007	67 546 702	99 283 709*	197,3	20,6	197,8	415,7
Optiomerkitä		187 059	187 059		2,1		2,1
Omien osakkeiden hankinta		-500 000	-500 000				
Omien osakkeiden luovutus		53 669	53 669				
31.12.2014	31 737 007	67 287 430	99 024 437*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		117 738	117 738				
<b>31.12.2015</b>	<b>31 737 007</b>	<b>67 405 168</b>	<b>99 142 175*</b>	<b>197,3</b>	<b>22,8</b>	<b>197,8</b>	<b>417,8</b>
<b>Äänimäärä</b>	<b>317 370 070</b>	<b>67 405 168</b>	<b>384 775 238</b>				

\* Ei sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 877 577 kpl (995 315 kpl).

### Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikaudella 2011 yhteensä 700 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 23,7 milj. euroa) ja tilikaudella 2014 yhteensä 500 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 16,1 milj. euroa). Osakkeista maksetut kokonaishinnat on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Hallitus on jakanut omien osakkeiden osakeantivaltuuksien ja Keskon osakepalkkiojärjestelmien ansaintajakson 2013 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhteensä 50 520 ja ansaintajakson 2014 täyttymisen perusteella yhteensä 120 022 yhtiön hallussa olevaa omaa osaketta ansaintajaksojen kohderyhmään kuuluneille. Lisäksi yhtiön pääjohtajana 1.1.2015 aloittaneelle Mikko Helanderille on

joulukuussa 2014 luovutettu 8 791 yhtiön hallussa olevaa osaketta. Omien osakkeiden luovutuksista on kerrottu pörssitiedotteilla 24.3.2014, 25.3.2014, 17.12.2014, 1.4.2015 ja 7.4.2015. Tilikauden aikana yhtiölle on palautunut yhteensä 2 284 jo jaettua osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Tilikauden päättyessä yhtiön hallussa oli 877 577 omaa B-osaketta (995 315 B-osaketta). Näiden osakkeiden hankintameno 27,5 milj. euroa (31,5 milj. euroa) on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 30.

### Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 2,50 euroa/osake. Vuoden 2014 tuloksesta osinkoa jaettiin 1,50 euroa/osake.

### Oma pääoma ja oman pääoman rahastot

Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, ylikurssirahastosta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta (SVOP), muista rahastoista, arvonmuutosrahastosta, muuntoeroista sekä kertyneistä voittovaroista, josta on vähennetty omat osakkeet. Lisäksi omaan pääomaan sisällytetään kertyneestä poistoerosta ja vapaaehtoisista varauksista laskennallisilla verovelvoilla vähennetty osuus.

### Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon kirjattiin osakemerkinnän yhteydessä yhtiölle tullut osakkeen nimellisarvon ylittävä määrä niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista oli päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana. Tilikauden päättyessä ylikurssirahasto oli 197,8 milj. euroa.

### Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto, 22,8 milj. euroa, sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan.

### Muut rahastot

Muut rahastot, 242,8 milj. euroa, ovat lähinnä yhtiökokouksen päätöksin perustettuja ja kartutettuja rahastoja. Pääosa muista rahastoista muodostuu käyttörahastoista, jotka tilikauden päättyessä olivat 242,3 milj. euroa.

### Muuntoerot

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet muuntoerot. Myös ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen nettosijoitusten suojauksista syntyvät voitot ja tappiot sisältyvät muuntoeroihin silloin, kun suojauslaskennan edellytykset ovat täyttyneet. Muuntoerojen muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

### Arvonmuutosrahasto

Arvonmuutosrahasto sisältää myytävissä olevien rahoitusinstrumenttien käyvän arvon muutoksen ja rahavirran suojauksena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojauksena käsitellään sähköjohdannaiset sekä Private Placement -lainan korkoa suojaavat korkojohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä.



### Rahavirran suojaustulos

Sähkön hintariskin suojaukseen sovelletaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan tuloksena omasta pääomasta on kirjattu tuloslaskelman ostokulujen oikaisuksi 2,6 milj. euroa (2,4 milj. euroa) ja vastaavasti -3,2 milj. euroa (-1,0 milj. euroa) on kirjattu omaan pääomaan. Näiden yhteisvaikutus arvomuutosrahastoon oli tilikaudella -0,5 milj. euroa (1,4 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia.

USD-määräisen Private Placement -järjestelyn osalta arvomuutosrahastoon on kirjattu käyvän arvon muutosta 0,5 milj. euroa (-0,3 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia. Tuloslaskelmaan on kirjattu näistä korkojohdannaisista korkokulujen oikaisua lisäksi 0,5 milj. euroa (0,6 milj. euroa).

## Liite 23. Rahoitusvarojen ja -velkojen kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin

Arvot 31.12.2015

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myytävissä olevat rahoitusvarat			15,3			15,3	15,3
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,9				1,9	1,9
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		59,1				59,1	59,1
Johdannaiset					2,0	2,0	2,0
<b>Pitkäaikaiset korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>59,1</b>			<b>2,0</b>	<b>61,1</b>	<b>61,1</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>		<b>61,0</b>	<b>15,3</b>		<b>2,0</b>	<b>78,2</b>	<b>78,2</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset*		687,9				687,9	687,9
Johdannaiset	8,4					8,4	8,4
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä*</b>	<b>8,4</b>	<b>687,9</b>				<b>696,3</b>	<b>696,3</b>
Korolliset saamiset		7,0				7,0	7,0
Johdannaiset					2,9	2,9	2,9
<b>Korolliset saamiset yhteensä</b>		<b>7,0</b>			<b>2,9</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>
Käypään arvoon tulosvaik. kirj. rah.varat	374,2					374,2	374,2
Myytävissä olevat rahoitusvarat			371,7			371,7	371,7
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>382,6</b>	<b>694,9</b>	<b>371,7</b>		<b>2,9</b>	<b>1 452,2</b>	<b>1 452,2</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>382,6</b>	<b>755,9</b>	<b>387,0</b>		<b>4,9</b>	<b>1 530,4</b>	<b>1 530,4</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat				258,3		258,3	269,5
<b>Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>258,3</b>		<b>258,3</b>	<b>269,5</b>
Korottomat pitkäaikaiset velat				38,7		38,7	38,7
Johdannaiset					3,5	3,5	3,5
<b>Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>38,7</b>	<b>3,5</b>	<b>42,2</b>	<b>42,2</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>				<b>297,0</b>	<b>3,5</b>	<b>300,5</b>	<b>311,7</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat				180,8		180,8	181,7
Johdannaiset					0,0	0,0	0,0
<b>Lyhytaikaiset korolliset velat yhteensä</b>				<b>180,8</b>	<b>0,0</b>	<b>180,8</b>	<b>181,7</b>
Ostovelat				795,1		795,1	795,1
Muut korottomat velat**				170,6		170,6	170,6
Johdannaiset					3,7	3,7	3,7
<b>Muut korottomat velat yhteensä**</b>				<b>170,6</b>	<b>3,7</b>	<b>174,3</b>	<b>174,3</b>
Siirtovelat*				242,7		242,7	242,7
Johdannaiset	8,6					8,6	8,6
<b>Siirtovelat yhteensä*</b>	<b>8,6</b>			<b>242,7</b>		<b>251,3</b>	<b>251,3</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>8,6</b>			<b>1 389,2</b>	<b>3,7</b>	<b>1 401,5</b>	<b>1 402,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>8,6</b>			<b>1 686,1</b>	<b>7,2</b>	<b>1 702,0</b>	<b>1 714,1</b>

## Arvot 31.12.2014

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myytavissä olevat rahoitusvarat			13,1			13,1	13,1
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,0				1,0	1,0
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		6,1				6,1	6,1
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>		<b>7,1</b>	<b>13,1</b>			<b>20,2</b>	<b>20,2</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset*		690,0				690,0	690,0
Johdannaiset	31,5					31,5	31,5
<b>Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä*</b>	<b>31,5</b>	<b>690,0</b>				<b>721,5</b>	<b>721,5</b>
Korolliset saamiset		11,0				11,0	11,0
Käypään arvoon tulosvaik. kirj. rah.varat	219,3					219,3	219,3
Myytavissä olevat rahoitusvarat			271,7			271,7	271,7
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä</b>	<b>250,8</b>	<b>701,0</b>	<b>271,7</b>			<b>1 223,5</b>	<b>1 223,5</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>250,8</b>	<b>708,1</b>	<b>284,8</b>			<b>1 243,7</b>	<b>1 243,7</b>

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>							
Korolliset pitkäaikaiset velat				318,5		318,5	336,5
Johdannaiset					0,8	0,8	0,8
<b>Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>318,5</b>	<b>0,8</b>	<b>319,3</b>	<b>337,3</b>
Korottomat pitkäaikaiset velat				7,4		7,4	7,4
Johdannaiset					3,1	3,1	3,1
<b>Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä</b>				<b>7,4</b>	<b>3,1</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>				<b>325,9</b>	<b>3,9</b>	<b>329,8</b>	<b>347,8</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat				179,1		179,1	180,0
Johdannaiset					0,5	0,5	0,5
<b>Lyhytaikaiset korolliset velat yhteensä</b>				<b>179,1</b>	<b>0,5</b>	<b>179,6</b>	<b>180,5</b>
Ostovelat				794,6		794,6	794,6
Muut korottomat velat**				175,8		175,8	175,8
Johdannaiset					2,3	2,3	2,3
<b>Muut korottomat velat yhteensä**</b>				<b>175,8</b>	<b>2,3</b>	<b>178,1</b>	<b>178,1</b>
Siirtovelat*				254,1		254,1	254,1
Johdannaiset	8,9					8,9	8,9
<b>Siirtovelat yhteensä*</b>	<b>8,9</b>			<b>254,1</b>		<b>262,9</b>	<b>262,9</b>
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä</b>	<b>8,9</b>			<b>1 403,6</b>	<b>2,8</b>	<b>1 415,2</b>	<b>1 416,2</b>
<b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>	<b>8,9</b>			<b>1 729,5</b>	<b>6,7</b>	<b>1 745,0</b>	<b>1 763,9</b>

\* Ei sisällä tuloverosaamisia 2,0 (24,3) milj. euroa ja tuloverovelkoja 31,4 (9,2) milj. euroa.

\*\* Ei sisällä saatuja ennakkomaksuja 38,2 (39,8) milj. euroa.

Lainojen käyvät arvot on laskettu tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinakorkoja 0,1 %–1,5 %. Lyhytaikaisten korollisten velkojen käypä arvo on arvioitu olevan lähellä niiden tasearvoa. Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakautuma on esitetty liitteessä 14 ja pitkäaikaisten lainojen liitteessä 32.

## Liite 24. Rahoitusleasingvelat

Milj. €	2015			2014		
	Vähimmäis- leasing- maksut	Tulevat rahoitus- kulut	Vähimmäis- leasing- maksujen nykyarvo	Vähimmäis- leasing- maksut	Tulevat rahoitus- kulut	Vähimmäis- leasing- maksujen nykyarvo
<b>Maksettavat leasingmaksut</b>						
Yhden vuoden kuluessa	4,7	0,2	4,5	6,6	0,2	6,4
Yli vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	4,4	0,6	3,7	6,0	0,2	5,8
Yli viiden vuoden kuluttua	0,2	0,0	0,1	0,3	0,1	0,2
<b>Leasingmaksut yhteensä</b>	<b>9,2</b>	<b>0,9</b>	<b>8,3</b>	<b>12,9</b>	<b>0,4</b>	<b>12,4</b>
Jälleenvuokrasopimuksista odotetut vuokrat			3,0			7,9

Rahoitusleasingvelat muodostuvat pääosin Ruokakesko Oy:n rahoitusyhtiöltä vuokraamista ja ketjuyrityksille edelleen vuokraamistaan myymäläkalusteista.

## Liite 25. Varaukset

Milj. €	Tappiolliset vuokra-sopimukset	Takuu-varaukset	Muut varaukset	Yhteensä
Varaukset 1.1.2015	25,1	21,6	22,1	68,8
Valuuttakurssivaikutukset		-0,0		-0,0
Varausten lisäykset	12,3	10,4	9,7	32,4
Varausten peruutukset	-1,1	-10,1	-6,0	-17,2
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-11,7	-0,6	-3,9	-16,2
Konsernirakenteen muutokset	-12,2		-2,2	-14,4
Varaukset 31.12.2015	12,4	21,3	19,7	53,4
<b>Varausten jakautuminen</b>				
Pitkäaikainen	2,8	10,5	2,3	15,6
Lyhytaikainen	9,5	10,8	17,4	37,8

Tappiollisia vuokrasopimuksia koskevana varauksina on käsitelty konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjillään olevien vuokratilojen vuokravastuut sekä edelleen vuokrattujen vuokratilojen nettovuokratappiot. Konserniyhtiöiden myymiin ajoneuvoihin ja koneisiin liittyvistä takuista ja huolenpitosopimuksista on kirjattu varaus. Varauksen määrä perustuu aikaisempien vuosien kokemuksiin toteutuneista takuovelvoitteista.

## Liite 26. Ostovelat ja muut lyhytaikaiset korottomat velat

Milj. €	2015	2014
Ostovelat	795,1	794,6
Muut korottomat velat	212,6	217,9
Tuloverovelat	31,4	9,2
Siirtovelat	251,3	262,9
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat yhteensä</b>	<b>1 290,3</b>	<b>1 284,7</b>

Siirtovelat muodostuvat lähinnä ostojen ja henkilöstökulujen jaksotuksista.



### Liite 27. Yhteisessä määräysvallassa olevat omaisuuserät

Seuraavan taulukon luvut ovat konsernin osuus yhteisessä määräysvallassa olevista omaisuus- ja velkaeristä sekä tuloksesta, jotka sisältyvät konsernin taseeseen ja tuloslaskelmaan. Yhteisessä määräysvallassa olevat omaisuuserät ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä.

Milj. €	2015	2014
Pitkäaikaiset varat	38,0	68,8
Lyhytaikaiset varat	0,7	0,6
Varat yhteensä	38,7	69,4
Pitkäaikaiset velat	2,8	3,3
Lyhytaikaiset velat	5,2	12,2
Velat yhteensä	8,1	15,5
Nettovarallisuus	30,6	53,8
Tuotot	3,5	3,2
Kulut	3,9	3,9
<b>Tulos</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,7</b>

## Liite 28. Vastuusitoumukset

Milj. €	2015	2014
<b>Omasta puolesta annetut vakuudet</b>		
Pantit	76,2	90,9
Kiinnitykset	23,3	24,3
Takaukset	17,7	14,6
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	34,4	72,2
<b>Osakkuus- ja yhteisyritysten puolesta annetut vakuudet</b>		
Takaukset	-	65,0
<b>Muiden puolesta annetut vakuudet</b>		
Takaukset	0,3	0,4
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	14,2	10,6

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät erään, joka on esitetty velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 29.

## Liite 29. Muut vuokrasopimukset

### Konserni vuokralleottajana

Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella maksettavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2015	2014
Yhden vuoden kuluessa	357,8	348,9
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 154,7	1 073,9
Yli viiden vuoden kuluessa	1 108,4	868,2
<b>Yhteensä</b>	<b>2 620,9</b>	<b>2 291,0</b>
Ei purettavissa olevista jälleenvuokraussopimuksista odotettavissa olevien vastaisten vähimmäisvuokrien määrä	69,9	40,8
<b>Tilikaudella kirjatut vuokrat ja jälleenvuokrausmaksut:</b>		
Vähimmäisvuokratulot	372,0	394,4
Jälleenvuokratuotot	34,3	24,7

Vuoden 2015 tuloslaskelmaan sisältyy muiden vuokrasopimusten perusteella suoritettuja kiinteistöjen pääoma- ja hoitovuokria sekä muita vuokria 407,7 milj. euroa (438,4 milj. euroa). Hoitovuokrat eivät sisälly vähimmäisvuokratuloihin.

Kesko vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin indeksisidonnaisia ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia.

### Konserni vuokralleantajana

Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella saatavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2015	2014
Yhden vuoden kuluessa	7,8	14,2
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	13,0	20,6
Yli viiden vuoden kuluessa	24,6	7,3
<b>Yhteensä</b>	<b>45,4</b>	<b>42,1</b>
Tuloutetut muuttuvien vuokrien kokonaismäärät	1,8	2,0

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti suuryksiköiden yhteydessä toimivat ns. etumyymälät.

## Liite 30. Osakeperusteiset maksut

### Osakepalkkiojärjestelmä

Keskolla on kaksi yhtiön hallituksen päättämää konsernin johtoon kuuluville ja nimetyille muille avainhenkilöille suunnattua osakepalkkiojärjestelmää, järjestelmä 2011–2013 ja järjestelmä 2014–2016. Kussakin osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Kummassakin osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013 sekä 2014, 2015 ja 2016. Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit, kohderyhmän ja osakepalkkion enimmäismäärät erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajaksojen 2011, 2012, 2013, 2014 ja 2015 kriteerit olivat yhtä suurin painotuksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksiä.

Ansaintajaksoilta mahdollisesti maksettava palkkio maksetaan Keskon B-osakkeina. Lisäksi maksetaan enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle. Hallitus voi yksittäistapauksessa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Ansaintajakson 2014 perusteella luovutettiin 31.12.2015 päättyneellä tilikaudella 120 022 osaketta.  
Ansaintajakson 2013 perusteella luovutettiin 31.12.2014 päättyneellä tilikaudella 50 520 osaketta.  
Ansaintajakson 2012 perusteella luovutettiin 31.12.2013 päättyneellä tilikaudella 66 331 osaketta.  
Ansaintajakson 2011 perusteella luovutettiin 31.12.2012 päättyneellä tilikaudella 92 751 osaketta.

Osakepalkkiojärjestelmän kirjanpitokirjauksissa käytetyt olettamukset on kerrottu seuraavissa taulukoissa.

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2011**

Myöntämispäivät	16.2.2011	27.4.2011	16.5.2011
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	31,70	32,25	32,20
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	32,40	32,25	32,20
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>			
Ansaintajakson alkamispäivä			1.1.2011
Ansaintajakson päättymispäivä			31.12.2011
Sitouttamisjakson päättymispäivä			31.12.2014

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2012**

Myöntämispäivät	2.2.2012	20.2.2012	22.3.2012
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	23,76	25,04	23,44
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	24,96	26,24	24,64
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>			
Ansaintajakson alkamispäivä			1.1.2012
Ansaintajakson päättymispäivä			31.12.2012
Sitouttamisjakson päättymispäivä			31.12.2015

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2013**

Myöntämispäivät			5.2.2013
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa			23,30
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa			24,50
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>			
Ansaintajakson alkamispäivä			1.1.2013
Ansaintajakson päättymispäivä			31.12.2013
Sitouttamisjakson päättymispäivä			31.12.2016

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2014**

Myöntämispäivät			3.2.2014
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa			25,66
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa			27,06
<b>Osakepalkkiojärjestelmän kesto</b>			
Ansaintajakson alkamispäivä			1.1.2014
Ansaintajakson päättymispäivä			31.12.2014
Sitouttamisjakson päättymispäivä			31.12.2017

Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2015	
Myöntämispäivät	9.2.2015
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	30,74
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	32,24
Osakepalkkiojärjestelmän kesto	
Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2015
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2015
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2018

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt olettamukset	Ansainta- jakso 2015	Ansainta- jakso 2014	Ansainta- jakso 2013	Ansainta- jakso 2012	Ansainta- jakso 2011
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl	262 800	278 400	263 600	257 400	239 000
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-3 600	-2 000	-9 500	-6 575	-13 242
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl		120 022	50 520	66 331	92 751
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	142	143	134	125	114
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	32,37	30,18	26,80	24,77	25,96
Ansaintakriteerien toteumaoletama, %	33,3	43,4	20,0	30,0	53,3
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Tilikaudella 2015 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -6,3 milj. euroa (-5,9 milj. euroa).

Tilikausilla 2016–2018 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2015 olevan yhteensä 3,9 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

## Liite 31. Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot

### Investoinnit ja rahoitustapahtumat, joihin ei liity rahan liikettä

Milj. €	2015	2014
Käyttöomaisuushankinnat yhteensä,	218,5	194,0
joista kassastamaksuilla rahoitetut	214,8	193,6
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-4,9	-4,0
Rahoitusleasingillä tai muulla velalla rahoitetut investoinnit	8,6	4,4

### Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2015	2014
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	-0,6	15,5
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista	-0,6	0,2
Arvonalentumiset	9,2	44,4
Luottotappiot	3,7	6,0
Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntivoitot	-102,9	-4,1
Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntitappiot	132,7	0,3
Osakepalkkiokulut	-0,8	0,3
Etuuspohjaiset eläkkeet	-1,3	-1,4
Muut	0,6	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>40,1</b>	<b>63,3</b>

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten erien oikaisun.

### Myytyjen tytäryhtiöiden nettovarot

Milj. €	2015	2014
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	16,5	-
Vaihto-omaisuus	71,7	-
Saamiset	29,4	-
Rahavarat	21,5	-
Velat	-34,4	-
Varaukset	-15,8	-
<b>Nettovarot yhteensä</b>	<b>89,0</b>	<b>-</b>

### Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2015	2014
Myytävissä olevat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	192,8	206,3
Rahavarat	141,2	107,0
<b>Yhteensä</b>	<b>334,1</b>	<b>313,3</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.



## Liite 32. Rahoitusriskien hallinta

### Rahoitusriskien hallinta

Rahoitusriskien hallinnassa konsernissa noudatetaan yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. Sen noudattamista ja konsernin 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 rahoitusvastuista vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

### Valuuttariskit

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa kahdeksassa maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosijoituksista (translaatoriskit) sekä ulkomaanrahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoiduista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konserniyhtiöiden rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla. Valko-Venäjän valuutta BYR ei ole vapaasti vaihdettava valuutta eikä siihen liittyvää valuuttariskiä ole mahdollista suojata.

### Translaatoriskit

Konserni altistuu taseen muuntoriskeille euroalueen ulkopuolisiin tytäryhtiöihin tehtyjen nettosijoitusten osalta. Tätä taseriskiä ei ole suojattu. Suojaus voidaan aktivoida, jos omaa pääomaa ollaan kotiuttamassa tai valuuttaan uskotaan kohdistuvan merkittävä devalvaatoriski. Merkittävimmät translaatiopositiot ovat Ruotsin kruunussa, Venäjän ruplassa ja Norjan kruunussa. Positio ei sisällä määräysvallattomien omistajien osuutta omasta pääomasta. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutaksi on määritetty euro, minkä vuoksi näihin yhtiöihin tehdyt nettosijoitukset eivät ole muuntoriskille alttiita eikä niitä siten oteta huomioon myöskään translaatiopositiossa.

Konsernin translaatiopositio 31.12.2015 Milj. €	NOK	SEK	RUB	LTL	BYR
Nettosijoitus	29,6	94,4	70,3	-	3,5

Konsernin translaatiopositio 31.12.2014 Milj. €	NOK	SEK	RUB	LTL	BYR
Nettosijoitus	30,0	81,7	54,3	46,0	3,5

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyhtiöiden toimintavaltuutujen 10 %:n muutos vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2015 Milj. €	NOK	SEK	RUB	LTL	BYR
Muutos +/-10 %	3,0	9,4	7,0	-	0,4

Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2014 Milj. €	NOK	SEK	RUB	LTL	BYR
Muutos +/-10 %	3,0	8,2	5,4	4,6	0,3

### Transaktioriskit

Kansainvälinen ostotoiminta sekä emoyhtiön tytäryhtiöille antama valuuttamääräinen rahoitus altistavat konsernin useiden eri valuuttojen transaktioriskeille. Valuuttakohtainen transaktioriski koostuu taseen valuuttamääräisistä saamisista ja veloista, ulkomaanrahan määräisistä 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 johdannaissopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei noudata IAS 39:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaissopimukset kirjataan alunperin käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon tilinpäätöksessä. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Oheisessa taulukossa on esitetty transaktiopositio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät lasketaan mukaan transaktiopositioon, merkittävimmät erot alla olevaan taulukkoon ovat USD- ja RUB-positioissa. Avoin USD-riski 31.12.2015 on -10,9 milj. euroa ja RUB-riski -1,9 milj. euroa.

Konsernin transaktiopositio 31.12.2015 Milj. €	USD	SEK	NOK	LTL	RUB	BYR
Konsernin transaktioriski	-1,1	-13,2	23,9	-	7,0	-0,2
Suojaavat johdannaiset	29,4	7,1	-18,7	-	-13,6	
<b>Avoin positio</b>	<b>28,3</b>	<b>-6,1</b>	<b>5,1</b>	<b>-</b>	<b>-6,6</b>	<b>-0,2</b>

Konsernin transaktiopositio 31.12.2014 Milj. €	USD	SEK	NOK	LTL	RUB	BYR
Konsernin transaktioriski	-5,0	29,0	28,1	13,6	11,4	0,4
Suojaavat johdannaiset	38,3	-24,5	2,8	0,0	-36,2	0,0
Suojaavat lainat	0,0	0,0	-22,1	0,0	0,0	0,0
<b>Avoin positio</b>	<b>33,3</b>	<b>4,5</b>	<b>8,8</b>	<b>13,6</b>	<b>-24,8</b>	<b>0,4</b>

Transaktioposition herkkyyssanalyysissä on laskettu, mikä olisi konsernin sisäisten valuuttamäärien saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2015 Milj. €	USD	SEK	NOK	LTL	RUB	BYR
Muutos +/-10 %	2,8	-0,6	0,5	-	-0,7	0,0

Herkkyysanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2014 Milj. €	USD	SEK	NOK	LTL	RUB	BYR
Muutos +/-10 %	3,3	0,5	0,9	1,4	-2,5	0,0

## Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen riittävyys on jatkuvasti turvattu.

Konsernin vakavaraisuus oli koko tilikauden 2015 erinomainen. Likvidejä varoja oli 31.12.2015 887 milj. euroa (598 milj. euroa). Korolliset velat olivat 31.12.2015 439 milj. euroa (499 milj. euroa) ja korolliset nettovelat -448 milj. euroa (-99 milj. euroa).

Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti 31.12.2015 Milj. €	2016	2017	2018	2019	2020–	Yhteensä	Tasearvo
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)*</b>	<b>33,1</b>			<b>22,0</b>		<b>55,1</b>	<b>55,1</b>
rahoituskulut	2,5	1,4	1,4	0,7		6,0	
<b>Joukkovelkakirjalainat</b>			<b>224,1</b>			<b>224,1</b>	<b>224,1</b>
rahoituskulut	6,2	6,2	6,2			18,6	
<b>Eläkelainat</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>		<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
rahoituskulut	0,5	0,5	0,5	0,3		1,8	
<b>Rahoitusleasingvelat</b>	<b>4,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
rahoituskulut	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	
<b>Velat K-kauppiaille</b>	<b>114,5</b>					<b>114,5</b>	<b>114,5</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Muut korolliset velat</b>	<b>26,1</b>					<b>26,1</b>	<b>26,1</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	<b>0,7</b>	<b>10,6</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>28,5</b>	<b>42,2</b>	<b>42,2</b>
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>							
<b>Ostovelat</b>	<b>795,1</b>					<b>795,1</b>	<b>795,1</b>
<b>Siirtovelat</b>	<b>282,7</b>					<b>282,7</b>	<b>282,7</b>
<b>Muut korottomat velat</b>	<b>212,6</b>					<b>212,6</b>	<b>212,6</b>

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 50,2 (50,2) milj. euroa.

Takaukset erääntyvät seuraavasti: vuonna 2016 15,5 milj. euroa ja 2018–2019 2,5 milj. euroa.

Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti 31.12.2014 Milj. €	2015	2016	2017	2018	2019-	Yhteensä	Tasearvo
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>	<b>24,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,8</b>	<b>26,9</b>	<b>26,9</b>
rahoituskulut	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	
<b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)*</b>		<b>29,6</b>			<b>19,8</b>	<b>49,4</b>	<b>50,2</b>
rahoituskulut	3,1	2,2	1,3	1,3	0,6	8,5	
<b>Joukkovelkakirjalainat</b>				<b>240,3</b>		<b>240,3</b>	<b>240,3</b>
rahoituskulut	6,6	6,7	6,6	6,6		26,6	
<b>Eläkelainat</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>2,9</b>	<b>26,3</b>	<b>26,1</b>
rahoituskulut	1,0	0,7	0,5	0,3	0,1	2,5	
<b>Rahoitusleasingvelat</b>	<b>6,4</b>	<b>3,2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	<b>12,5</b>	<b>12,4</b>
rahoituskulut	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,4	
<b>Velat K-kauppiaille</b>	<b>119,3</b>					<b>119,3</b>	<b>119,3</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Muut korolliset velat</b>	<b>23,3</b>					<b>23,3</b>	<b>23,3</b>
rahoituskulut						0,0	
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>	<b>1,3</b>	<b>7,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>							
<b>Ostovelat</b>	<b>794,6</b>					<b>794,6</b>	<b>794,6</b>
<b>Siirtovelat</b>	<b>272,1</b>					<b>272,1</b>	<b>272,1</b>
<b>Muut korottomat velat</b>	<b>217,9</b>					<b>217,9</b>	<b>217,9</b>

Private Placement -luottojärjestelyn ja sitovien limiittien ehdoissa on käytössä tavanomaisia kovenanteja. Näiden kovenanttien vaatimukset on pystytty täyttämään. Lainaehtoihin sisältyy taloudellinen kovenanti nettovelan ja käyttökäteen maksimisuhteesta, jonka raja-arvo on ollut kaukana koko tilikauden. Määräsvallan muutostilanteissa Keskillä on velvollisuus tarjota takaisinmaksettavaksi koko lainapääoma velkakirjan haltijoille. Määräsvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle.

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja: kauppiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille. Ketjuhyvitteet ovat kauppiaille jälkikäteen myönnettyjä alennuksia, joiden ehdot vaihtelevat ketjuttain.

Pitkäaikaisia sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 100,0 miljoonan euron vasta-arvosta (100,0 milj. euroa). Määräsvallan muutostilanteissa lainantantajilla on lainasopimusehtojen mukaisesti oikeus irtisanoa lainalimiitti ja mahdollisesti nostetut lainaerät. Määräsvallan muutokseksi ei

lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle. Lisäksi konsernin ei-sitovaan rahoitusreserviin kuuluu euromääräisiä yritystodistusohjelmia 359 milj. euroa (359 milj. euron vasta-arvosta). Lisäksi konserniyhtiöillä oli tammikuussa 2016 kertynyt takaisinlainattavia varoja eläkevakuutusyhtiössä yhteensä 416,3 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 korkojohdannaisopimuksia. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 1,9 vuotta (2,4 vuotta).

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponkikorko on kiinteä 2,75 %, ja se erääntyy maksettavaksi kuuden vuoden kuluttua liikkeeseen laskusta.

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää, joista 10.6.2014 erääntyi maksettavaksi 60 milj. USD, ja 10.6.2016 erääntyy 36 milj. USD ja 10.6.2019 24 milj. USD.

Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn suojauksessa sovelletaan suojauslaskentaa sekä valuutta- että korkoriskin osalta. Suojauksissa on käytetty valuutan- ja koronvaihtosopimuksia, joiden määrä ja maturiteetti on sama kuin lainalla. Siten kyseisen lainan valuutta- ja korkoriski on kokonaan suojattu. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehottomuutta tuloslaskelmaan kyseisen luottojärjestelyn suojauksesta.

Korkotason muutoksen herkkyysanalyysin laskennassa on käytetty yritystodistusvelkojen osalta tilikauden aikana toteutuneita keskimääräisiä saldoja. Tilinpäätöstilanteessa 31.12.2015 vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut -/+ 1,2 milj. euroa (-/+ 1,7 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Joukkovelkakirjalaina, suunnatut velkakirjat ja eläkelainat, yhteensä 287,5 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 3,4 %. Vaihtuvakorkoisten rahoituslaitoslainojen, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskikorko oli 0,1 % tilikauden päättyessä. Lainoista pääosa on euromääräisiä ja suunnatut velkakirjat ovat USD-määräisiä.

### Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu pääosin suurten suomalaisten yritysten velkainstrumentteihin, Keskon markkina-alueella toimivien pankkien sijoitustodistuksiin, talletuksiin, valikoitujen yritysten joukkovelkakirjalainoihin sekä yrityslainarahastoihin. Näiden sijoitusten tuotto vuodelta 2015 oli 0,3 % (0,8 %) ja korkosidonnaisuusaika tilikauden lopussa 0,7 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 31.12.2015			
	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot	209,6			209,6
Yritystodistukset		65,5		65,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		93,7		93,7
Joukkovelkakirjalainat	5,5			5,5
<b>Yhteensä</b>	<b>215,1</b>	<b>159,2</b>		<b>374,2</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		13,3		13,3
Johdannaisvelat		8,6		8,6
<b>Myytävissä olevat rahoitusvarat</b>				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			15,3	15,3
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		84,0		84,0
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk)		108,8		108,8
Joukkovelkakirjalainat ja yrityslainarahastot	178,9			178,9
<b>Yhteensä</b>	<b>178,9</b>	<b>192,8</b>	<b>15,3</b>	<b>387,0</b>

<b>Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna</b> <b>Milj. €</b>	<b>Käypä arvo 31.12.2014</b>			
	<b>Taso 1</b>	<b>Taso 2</b>	<b>Taso 3</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>				
Korkorahastot	14,4			14,4
Yritystodistukset		103,3		103,3
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		92,2		92,2
Joukkovelkakirjalainat	9,3			9,3
<b>Yhteensä</b>	<b>23,7</b>	<b>195,6</b>		<b>219,3</b>
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset</b>				
Johdannaissaamiset		31,5		31,5
Johdannaisvelat		15,5		15,5
<b>Myytävissä olevat rahoitusvarat</b>				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			13,1	13,1
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		98,6		98,6
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk)		107,6		107,6
Joukkovelkakirjalainat	65,5			65,5
<b>Yhteensä</b>	<b>65,5</b>	<b>206,3</b>	<b>13,1</b>	<b>284,8</b>

Tason 1 instrumentit ovat markkinoilla aktiivisen kaupankäynnin kohteena, jolloin käyvät arvot perustuvat suoraan markkinahintaan. Tason 2 instrumenttien käypä arvo perustuu markkinoilta saataviin tietoihin. Tason 3 instrumenttien käypä arvo ei perustu todettavissa olevaan markkinatietoon (ei todettavissa olevat syöttötiedot).



Tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset Milj. €	2015	2014
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 1.1.	13,1	16,9
Ostot	3,3	0,6
Saadut palautukset	-2,2	-5,1
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	-	0,0
Käyvän arvon muutokset	1,2	0,6
<b>Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 31.12.</b>	<b>15,3</b>	<b>13,1</b>

Tasolle 3 sisältyy pääomarahastoja sekä muita osakkeita ja osuuksia. Nämä sijoitukset on luokiteltu pitkäaikaisiin myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Tason 3 rahoitusvarat arvostetaan yhtiöltä saatujen laskelmien perusteella. Näistä sijoituksista ei ole kirjattu tulosvaikutteisia voittoja tai tappioita tilikaudella 2015.

#### Korolliset saamiset ja herkkyysanalyysi

Rahoitusvaroista koostuva likviditeetti on tavoitteena sijoittaa rahamarkkinoille tehokkaalla tuoton ja riskin yhdistelmällä. Konsernin johto hyväksyy säännöllisin väliajoin konsernirahoituksen analysoimien sijoituskohteiden joukosta sijoituskohteiksi hyväksyttävät instrumentit ja niille kohdekohtaiset limiitit. Sijoitusten riskiä ja toteutunutta tuottoa seurataan säännöllisesti.

Vaihtuvakorkoisten saamisten herkkyysanalyysin laskennassa on käytetty sijoitettujen varojen osalta vuoden keskimääräisiä saldoja. Mukana ovat asiakasrahoitussaamiset, rahoitusleasingsaamiset, 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 +/- 3,5 milj. euroa (+/- 3,6 milj. euroa) ja vaikutus omaan pääomaan +/- 2,7 (+/- 1,1) milj. euroa tilinpäätöspäivänä.

#### Luotto- ja vastapuoliriski

Asiakassaamisiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat toimialojen liiketoimintayhtiöt. Konsernilla on luottopolitiikka, jonka toteutumista valvotaan. Saamiset pyritään varmistamaan asiakkaiden luottokelpoisuuden huolellisella arvioinnilla, tarkentamalla asiakasluototuksen ehtoja ja vakuusvaateita sekä tehokkaalla luotonvalvonnalla ja lisäksi soveltuvin osin luottovakuuttamalla. Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppiaiden kanssa. Kauppiassopimukset edellyttävät, että kauppias asettaa Keskon kyseiselle tytäryhtiölle tililuottovakuuden ostovelkojensa vakuudeksi.

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Saamisesta kirjataan arvonalentuminen silloin kun on objektiivista näyttöä siitä, että saamisen arvo on alentunut. Myyntisaamisten ikäjakauma 31.12. on esitetty seuraavassa taulukossa.

<b>Myyntisaamisten ikäjakauma</b> Milj. €	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Erääntymättömät myyntisaamiset	540,7	536,2
1–7 päivää erääntyneet myyntisaamiset	9,9	12,3
8–30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	11,4	12,1
31–60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	5,2	4,3
Yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	14,4	19,2
<b>Yhteensä</b>	<b>581,7</b>	<b>584,2</b>

Myyntisaamisista 331,9 milj. euroa (332,9 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamisia ja luottokorttisaamisia oli 1,9 milj. euroa (2,4 milj. euroa). 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 171,1 milj. euroa (160,1 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia kuten yrityskiinnityksiä ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy erillisellä vähennystilillä seurattavaa arvonalennusta yhteensä 17,2 milj. euroa (21,5 milj. euroa). Näiden myyntisaamisten alkuperäinen tasearvo oli 21,9 (28,2 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalennuksia yhteensä 3,7 milj. euroa (6,0 milj. euroa).

Sellaisia saamisia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 3,2 milj. euroa (2,7 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 herkkyysanalyysi

Konserni käyttää sähköjohdannaisia energiakustannusten tasaamiseen. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten arvonmuutokset sisältyvät ostojen oikaisueriin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten osalta noudatetaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisten arvonmuutosten tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon ja tehoton osuus tuloslaskelmaan, liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojauksen arvonmuutos.

Sähkön hintariskiä suojaavien johdannaisten arvonmuutoksen tehoton osuus oli vuoden lopussa -2,9 milj. euroa (-1,6 milj. euroa).

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 464 832 MWH (731 976 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 245 520 MWH. Suojausaste 1–12 kuukaudessa oli 66 % (87 %), 13–24 kuukaudessa 60 % (65 %), 25–36 kuukaudessa 38 % (45 %) ja 37–48 kuukaudessa 4 % (24 %).

Herkkyysanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tulisi tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2015 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2016 tuloslaskelmaan +/- 0,7 milj. euroa (+/- 1,6 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/-1,1 milj. euroa (+/- 2,7 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

### Johdannaiset

Johdannaissopimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2015 Posi- tiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2015 Nega- tiivinen käypä arvo (tasearvo)		31.12.2014 Posi- tiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2014 Nega- tiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset				0,0	-0,5
Valuuttajohdannaiset	13,3	-1,4	*	31,5	-9,6
Sähköjohdannaiset		-7,2		0,1	-5,4

Johdannaissopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2015 Nimellis- määrä		31.12.2014 Nimellis- määrä
Korkojohdannaiset	100,4	*	101,1
Valuuttajohdannaiset	287,6	*	378,4
Sähköjohdannaiset	9,4		21,4

\* Johdannaissopimukseen sisältyy valuuttamääräiseen lainajärjestelyyn liittyviä koronvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on bruttomääräisenä 100,4 milj. euroa ja käypä arvo 0,0 milj. euroa (-0,5 milj. euroa) sekä valuutanvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on 50,2 milj. euroa ja käypä arvo on 4,9 milj. euroa (-0,8 milj. euroa).

Johdannaisten käyvät arvot on esitetty bruttomääräisinä. Keskolla on kaikkien johdannaiskauppaa käyvien pankkivastapuolien kanssa ISDA-sopimukset, joihin sisältyy netotusjärjestely. Kaikkiin mainittuihin sopimukseen sisältyy molemminpuolinen vakuuden asettaminen. Raja-arvo vakuuden asettamiselle ei ollut ylittynyt tilinpäätöspäivänä. Vastapuolittain laskettuna johdannaisten velkoja voitaisiin netottaa yhteensä 3,2 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

Johdannaisten kassavirrat 31.12.2015 Milj. €	2016	2017	2018	2019	2020	2021-	Yhteensä
<b>Velat</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	236,1						236,1
<b>Nettona selvitettävät velat</b>							
Korkojohdannaiset							
Sähköjohdannaiset	3,4	2,7	1,1	0,1			7,2
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset							
<b>Saamiset</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	243,0						243,0
<b>Nettona selvitettävät saamiset</b>							
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset	3,2	0,1	0,1	2,0			5,4
Korkojohdannaiset	0,3	0,2	0,2	0,1			0,8

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 50,2 milj. euroa (50,2 milj. euroa).

Johdannaisten kassavirrat 31.12.2014 Milj. €	2015	2016	2017	2018	2019	2020–	Yhteensä
<b>Velat</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	325,0						325,0
<b>Nettona selvitettävät velat</b>							
Korkojohdannaiset	0,0						0,0
Sähköjohdannaiset	2,1	1,6	1,3	0,4	0,0		5,4
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Valuuttajohdannaiset	0,1	0,5	0,0	0,0	0,3		0,9
<b>Saamiset</b>							
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	347,3						347,3
<b>Nettona selvitettävät saamiset</b>							
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset*							
Korkojohdannaiset	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1		1,2

### Pääomarakenteen hallinta

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) optimoidaan konsernitasolla. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin strategian mukaisten investointiohjelmien toteuttaminen ja omistaja-arvon säilyttäminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvulle korolliset nettovelat/käyttökate. Konsernin korollisten velkojen osalta on tietyiltä osin käytössä kovenantteja, joiden mukaiset ehdot on huomioitu edellä mainitussa tavoitetasossa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokituslaitoksen antamaa julkista luottoluokitusta.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään konsernin hallituksessa. Hallitus on 26. toukokuuta 2015 hyväksynyt osana konsernin taloudellisia keskipitkän aikavälin tavoitteita seuraavat arvot tunnusluville sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä sekä korolliset nettovelat/käyttökate:

	Tavoite- taso	Toteuma 2015	Toteuma 2014
Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	14 %	11,7	9,9
Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä	12 %	8,2	7,6
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 2,5	-1,4	-0,3

Milj. €	2015	2014
Korolliset velat	439,1	498,9
Likvidit varat	887,2	598,0
<b>Korolliset nettovelat</b>	<b>-448,1</b>	<b>-99,2</b>
Käyttökate	331,4	346,5
<b>Korolliset nettovelat/käyttökate</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,3</b>

### Liite 33. Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja konsernijohtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisytykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisytykset on lueteltu erillisessä liitteessä (liite 37).

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyhtiöt myyvät tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävillä yhteisytyksillä, Kruunuvuoren Satama Oy:llä ja Ankkurikadun Kiinteistöt Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppioiden vähittäiskaupparytyksille. Muut osakkuusyrytykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyrytykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistusosuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoisin eläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Eläkevaroihin sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita 15,7 milj. euron arvosta (14,6 milj. euroa). Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2015 ja 2014 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

Lähipiirin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma Milj. €	Osakkuus- ja yhteisytykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Tavaroiden myynti		0,0	59,8	75,6		
Palveluiden myynti	3,6	2,6	0,2	0,2	0,3	0,4
Tavaroiden ostot			-13,8	-18,2		
Palvelujen ostot	-0,2	-2,7	0,0	-0,0		
Liiketoiminnan tuotot	0,6	0,6	10,6	11,8	0,0	0,0
Liiketoiminnan kulut	-37,0	-17,7	-0,1	0,0	-12,2	-13,0
Rahoitustuotot	3,1					

Tase Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Lyhytaikaiset saamiset	1,1	0,2	4,3	6,2		
Pitkäaikaiset saamiset	57,6	1,5				
Lyhytaikaiset velat	19,2	17,6	2,0	2,0	2,1	0,4

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 4,3 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-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuden arvo oli tilikauden päättyessä 5,0 milj. euroa (4,6 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.

Konserni myi kesäkuussa 2015 henkivakuutusyhtiö AMF Pensionsförsäkring AB:n ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kanssa perustamalleen yhteisyritykselle, Ankkurikadun Kiinteistöt Oy:lle, 34 kauppapaikkaa ja kaksi kauppakeskusta Suomessa ja Ruotsissa. Lisäksi Ankkurikadun Kiinteistöt Oy hankki Kruunuvuoren Satama Oy:ltä yhden kauppakeskuksen ja Keskon Eläkekassalta kaksi kauppapaikkaa Suomessa. Kauppapaikkojen ja -keskusten käypä arvo on yhteensä 652 miljoonaa euroa. Kesko-konsernin yhtiöiden omistamien kohteiden osuus tästä oli 485 miljoonaa euroa. Keskolle syntyi 75,6 miljoonan euron kertaluonteinen myyntivoitto ja toteutunut kassavirta oli 403 milj. euroa. Kesko-konsernin yhtiöt vuokraavat myydyt kauppapaikat käyttöönsä 15 vuoden ja Ruotsissa 10 vuoden pitkäaikaisilla vuokrasopimuksilla. Kauppakeskuksissa konserniyhtiöt vuokraavat käyttämänsä tilat 5–15 vuoden vuokrasopimuksilla. Keskon oman pääoman ehtoinen sijoitus yhteisyritykseen on noin 67 miljoonaa euroa käsittäen sijoituksen yhtiön omaan pääomaan sekä oman pääoman ehtoisen osakaslainan.

Lisäksi Kesko myi kesäkuussa neljä kiinteistöä Keskon Eläkekassalle. Kaupasta kirjattiin 22,9 milj. euron kertaluonteinen myyntivoitto.

Lisäksi Keskolla on pitkäaikaista saamista kiinteistöosakkuusyhtiöltä 1,5 milj. euroa.



### Johdon työsuhde-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot ja luontoisedut 1 000 €		2015	2014
Mikko Helander	pääjohtaja (1.1.2015 alkaen)	1 018,5	-
Matti Halmesmäki	pääjohtaja (31.12.2014 asti)	-	1 281,3
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	2 275,9	2 251,4
Esa Kiiskinen	hallituksen puheenjohtaja	88,0	85,5
Mikael Aro	hallituksen varapuheenjohtaja (13.4.2015 alkaen)	43,5	-
Tomi Korpisaari	hallituksen jäsen	43,5	41,0
Matti Kyytsönen	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)	33,7	-
Anu Nissinen	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)	32,2	-
Toni Pokela	hallituksen jäsen	43,5	41,0
Kaarina Ståhlberg	hallituksen jäsen (13.4.2015 alkaen)	35,2	-
Seppo Paatelainen	hallituksen varapuheenjohtaja (13.4.2015 asti)	17,0	58,0
Ilpo Kokkila	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	12,3	42,5
Maarit Näkyvä	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	13,2	46,0
Virpi Tuunainen	hallituksen jäsen (13.4.2015 asti)	12,3	43,5
<b>Yhteensä</b>		<b>3 524,3</b>	<b>3 890,2</b>

### Eläke-etuudet

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Neljä konsernijohtoryhmän jäsentä ovat Keskon Eläkekassan vuonna 1998 suljetun A-osaston jäseniä ja heidän lisäeläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän eläkkeensä on etuusperusteinen. Pääjohtaja Mikko Helanderin vanhuuseläkeikäsi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansiosta. Eläkepalkkaa määritettäessä otetaan huomioon hänen kiinteä rahapalkkansa, tulospalkkiot ja luontoisedut viimeiseltä 10 vuodelta. Lisäeläke on etuusperusteinen. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemeno oli 0,8 milj. euroa ja eläkevastuun määrä 31.12.2015 oli 0,9 milj. euroa. Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemeno oli 0,1 milj. euroa.

### Osakepalkkiot

Konsernijohtoryhmän jäsenille on myönnetty seuraavat osakepalkkiot: vuoden 2012 ohjelma 15 113 osaketta (enimmäismäärä oli 56 600 osaketta), vuoden 2013 ohjelma 13 500 osaketta (enimmäismäärä oli 67 500 osaketta), vuoden 2014 osalta 18 354 (enimmäismäärä oli 69 000), vuoden 2015 osalta enimmäismäärä on 74 000. Lisäksi rahana on maksettu palkkiosta aiheutuneet verot ja veronluonteiset maksut.

### Irtisanomisen yhteydessä suoritettavat etuudet

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus 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 31.12.2015 Kesko Oyj:n B-osakkeita 8 791 kappaletta, mitkä edustavat 0,01 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,00 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2015 Kesko Oyj:n B-osakkeita 65 162 kappaletta, mitkä edustavat 0,07 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,02 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

### Liite 34. Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit

Konserniyhtiöt ovat asianosaisina eräissä konsernin liiketoimintaan liittyvissä oikeudenkäynneissä tai riita-asioissa. Johdon arvion mukaan näiden lopputuloksella ei ole todennäköisesti olennaista vaikutusta konsernin taloudelliseen asemaan. Konserni on myös osallisena joko kantajana tai vastaajana mahdollisissa oikeudellisissa riita-asioissa, joiden lopputulemaa on vaikea ennustaa.

Voimaosakeyhtiö SF on laittanut vireille välimiesmenettelyn, jossa Voimaosakeyhtiö SF vaatii välimiesoikeutta vahvistamaan, että Kesko Oyj:n konserniyhtiö Kestra Kiinteistöpalvelut Oy olisi sitoutunut Fennovoima Oy:n Hanhikivi-ydinvoimalahankkeen jatkorahoitukseen. Kesko Oyj on ilmoittanut pörssitiedotteella 27.3.2014, että Kestra Kiinteistöpalvelut Oy ei osallistu Fennovoima-hankkeen jatkorahoitukseen siihen liittyvien taloudellisten, sopimuksellisten ja aikataulullisten epävarmuustekijöiden johdosta. Kestra Kiinteistöpalvelut Oy pitää Voimaosakeyhtiö SF:n vaatimuksia perusteettomina.

## Liite 35. Muut liitetiedot

### Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Kesko Oyj sopi 12.1.2016 ostavansa Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. Ostettavan liiketoiminnan pro forma -liikevaihto lokakuusta 2014 syyskuun loppuun 2015 oli 1 438 miljoonaa euroa ja käyttökate 39 miljoonaa euroa. Osakekauppana toteutettavan yritysoston velaton kauppahinta on 369 miljoonaa euroa. Kauppaan ei sisälly Onnisen teräsliiketoiminta eikä Venäjän tytäryhtiö. Yritysoston myötä Keskon liiketoiminta laajenee merkittävästi LVI- ja sähkötuoteryhmissä, ja se pystyy palvelemaan paremmin erityisesti urakoitsija-asiakkaita. Tämän lisäksi Kesko saa uusia asiakkuuksia infra- ja teollisuusasiakasryhmistä.

Käteisellä maksettava kauppa rahoitetaan Keskon likvideillä varoilla sekä käytettävissä olevilla velkarahoitusreserveillä. Kauppahinnan käyvän arvon kohdistuksista nettovarallisuudelle arvioidaan aiheutuvan ensimmäisille 6 kuukaudelle noin 5 milj. euron kuluerä.

Yrityskaupan toteutuminen edellyttää kilpailuviranomaisten hyväksynnän sekä kaupan muiden ehtojen täyttymistä. Yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla.

## Liite 36. Konsernirakenne

### Konsernin rakenne

Kesko-konserniin kuuluu 101 (117) tytäryhtiötä. Konsernilla on äänienemmistö kaikissa yhtiöissä. Kesko-konsernin alakonsernilla, Senukailla, on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus (kts. kappale määräysvallattomien omistajien osuudet).

Tietoja konsernin tilinpäätöshetken mukaisesta rakenteesta:

Toimiala	Kotimaa	Merkittävimät tytäryhtiöt	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2015	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2014	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2015	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä 2014
Päivittäistavara-kauppa	Suomi, Venäjä	Ruokakesko Oy, K-citymarket Oy, Kespro Oy	26	28	-	-
Rauta- ja erikoiskauppa	Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Venäjä, Valko-Venäjä	Rautakesko Oy tytäryhtiöineen Indoor Group Oy, Intersport Oy, Konekesko Oy	49	60	7	7
Autokauppa	Suomi	VV-Auto Group Oy	5	5	-	-
Muut	Suomi, Viro		10	11	-	1

Lisäksi konserniin kuuluu osittain omistettuja keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä. Luettelo konsernin tytäryrityksistä, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä suhteellisesti yhdisteltävistä keskinäisistä kiinteistöyhtiöistä on esitetty liitetiedossa 37.

### Olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Kesko-konserniin kuuluvassa Senukai-konsernissa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus. Alakonsernin emoyhtiö, UAB Senuku Prekybos, on Rautakesko Oy:n tytäryhtiö ja sen kotipaikka on Vilna, Liettua. Kesko-konsernin omistusosuus Senukai-konsernissa on 50,0 % lisättynä yhdellä osakkeella (50,0 % lisättynä yhdellä osakkeella). Kesko-konsernilla on oikeus nimittää enemmistö hallituksen jäsenistä sekä hallituksen puheenjohtaja. Hallitus ohjaa yhtiön operatiivista toimintaa ja päättää resurssien käytöstä. Määräysvallattomien omistajien osuus Senukai-konsernin voitosta oli 15,7 milj. euroa (12,4 milj. euroa) ja osuus omasta pääomasta oli 78,6 milj. euroa (79,5 milj. euroa).

## Taloudellisen informaation yhteenveto tytäryrityksestä, jossa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Milj. €	Senukai-konserni 2015	Senukai-konserni 2014
Lyhytaikaiset varat	167,3	166,1
Pitkäaikaiset varat	29,6	37,8
Lyhytaikaiset velat	75,1	80,5
Pitkäaikaiset velat	0,3	0,2
Liikevaihto	437,0	436,0
Voitto/tappio	23,1	19,0
Emoyrityksen omistajien osuus voitosta/tappiosta	7,3	6,6
Määräysvallattomien omistajien osuus voitosta/tappiosta	15,7	12,4
Tilikauden laaja tulos	9,0	21,0
Emoyrityksen omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	4,0	7,4
Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	4,9	13,6
Määräysvallattomille omistajille maksetut osingot	5,9	4,9
Liiketoiminnan nettorahavirta	27,1	15,9
Investointien nettorahavirta	-5,1	-13,9
Rahoituksen nettorahavirta	-12,7	-6,9

Tiedot on esitetty ennen Kesko-konsernin sisäisiä eliminointeja.

## Liite 37. Tytäryhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt 31.12.2015

### 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
Indoor Group Oy	Helsinki	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki	100,00	100,00
Johaston Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kenkäkesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Keslog Oy	Helsinki	100,00	54,95
Kiinteistö Oy Helsingin Satamakatu 3	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Voisalmen Liiketalo	Helsinki	100,00	100,00
K-instituutti Oy	Helsinki	100,00	100,00
Klintcenter Ab	Maarianhamina	100,00	100,00
Konekesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
K-Plus Oy	Helsinki	100,00	100,00
K-talospalvelukeskus Oy	Helsinki	100,00	100,00
Musta Pörssi Oy	Helsinki	100,00	100,00
Plusa OÜ	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Rautakesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Ruokakesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Sincera Oy	Helsinki	100,00	100,00
VV-Auto Group Oy	Helsinki	100,00	100,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
App-Hallinta Oy	Helsinki	100,00	
Bansemko OOO	Moskova, Venäjä	100,00	
Barker-Littoinen Oy	Espoo	100,00	
Bonus OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Byggmakker Handel AS	Ski, Norja	100,00	
Daugavkrasts M SIA	Riika, Latvia	100,00	
Fiesta Real Estate AS	Tallinna, Viro	100,00	
Hasti-Ari AS	Ski, Norja	100,00	
Hauhon Kiinteistö- ja Kauppakeskus Oy	Hämeenlinna	100,00	
Indoor Group AS	Tallinna, Viro	100,00	
Insofa Oy	Lahti	100,00	
Johaston OOO	Moskova, Venäjä	100,00	
K-citymarket Oy	Helsinki	100,00	
Keru Kiinteistöt Oy	Helsinki	100,00	
Kesko Food Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	
Kesko Food Rus OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Kesko Real Estate Latvia SIA	Riika, Latvia	100,00	
Kesko Real Estate OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Kespro Oy	Helsinki	100,00	
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki	100,00	
KFR Real Estate 1 OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Kiinteistö Mesta Oy	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Furupuro	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Hannunhelmi	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Helsingin Itäkeskus	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Keravan Alikervantie 77	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Kirkkonummen Sundetin kauppakortteli	Kirkkonummi	100,00	
Kiinteistö Oy Kolmisopentie 3	Kuopio	100,00	
Kiinteistö Oy Kuvernöörintie 8	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4	Helsinki	100,00	





Kiinteistö Oy Lappeenrannan Rakuunaparkki	Lappeenranta	100,00
Kiinteistö Oy Liike-Jaako	Rovaniemi	67,88
Kiinteistö Oy Piispanilta	Espoo	100,00
Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4	Kerava	100,00
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu	100,00
Kiinteistö Oy Vantaan Kiitoradantie 2	Vantaa	100,00
Knuto AS	Ski, Norja	100,00
Konekesko Eesti AS	Tallinna, Viro	100,00
Konekesko Holding Oy	Helsinki	100,00
Konekesko Latvija SIA	Riika, Latvia	100,00
Konekesko Lietuva UAB	Vilna, Liettua	100,00
Konekesko OOO	Pietari, Venäjä	100,00
Konsoma JLLC	Minsk, Valko-Venäjä	8,94
K Prof SIA	Riika, Latvia	100,00
K rauta SIA	Riika, Latvia	100,00
K-rauta AB	Tukholma, Ruotsi	100,00
K-rauta Rus OOO	Pietari, Venäjä	100,00
K-rauta Russia Holding Oy	Helsinki	100,00
K-rauta Fastigheter i Malmö AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00
KR Fastigheter AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00
KR Fastigheter i Järfälla AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00
KR Fastigheter i Linköping AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00
KR Fastigheter i Täby AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00
Loimaan maatalous- ja rautakauppa Oy	Helsinki	100,00
Match-Point OOO	Pietari, Venäjä	100,00
Mežciems Real Estate SIA	Riika, Latvia	100,00
Midgard OOO	Pietari, Venäjä	100,00
Norgros AS	Lilleström, Norja	100,00
OMA OOO	Minsk, Valko-Venäjä	8,94
Olarin Autokiinteistö Oy	Espoo	100,00
Polo LS SIA	Riika, Latvia	100,00
Rake Bergen AS	Oslo, Norja	100,00
Rake Eiendom AS	Oslo, Norja	100,00

Rautakesko AS	Tallinna, Viro	100,00
Rautakesko A/S	Riika, Latvia	100,00
Romos Holdingas UAB	Kaunas, Liettua	8,94
Senukai UAB	Kaunas, Liettua	49,61
Senuku Prekybos Centras UAB	Vilna, Liettua	50,00
Senuku Tirdzniecibas Centrs SIA	Riika, Latvia	50,00
SPC Holding UAB	Kaunas, Liettua	50,00
Springfield OOO	Pietari, Venäjä	100,00
Tampereen Länsikeskus Oy	Tampere	100,00
Tarondi Estate OOO	Moskova, Venäjä	100,00
TD-Kiinteistöt Oy	Turku	100,00
TP Real Estate SIA	Riika, Latvia	100,00
Trøgstadveien 13 AS	Ski, Norja	100,00
VV-Autotalot Oy	Helsinki	100,00

## Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Ankkurikadun Kiinteistöt Oy	Helsinki	33,33	33,33
Graanin Liikekeskus Oy	Mikkeli	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Itäaukio	Lahti	26,20	26,20
Kiinteistö Oy Janakkalan Linnatuuli	Janakkala	29,86	29,86
Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti	Joensuu	22,77	22,77
Kiinteistö Oy Mellunmäen Liike- ja toimintakeskus	Helsinki	23,42	23,42
Kruunuvuoren Satama Oy	Helsinki	49,00	49,00
Valluga-sijoitus Oy	Helsinki	46,15	46,15
Vähittäiskaupan Takaus Oy	Helsinki	34,35	34,35
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	30,00	30,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus, %	Emoyhtiön omistus-osuus, %
Eurobuy GmbH	Saksa	33,33	
Toomax Asia Ltd	Hong Kong	33,33	

### Suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Emoyhtiön ja muiden omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistus-osuus %	Emoyhtiön omistus-osuus %
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo	46,60	19,31
Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy	Helsinki	36,16	36,16
Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1	Lahti	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Pälkäneen Liikekeskus	Pälkäne	84,14	
Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa	Ulvila	42,41	42,41
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Vantaa	27,81	27,81
Laajasalon Liikekeskus Oy	Helsinki	50,35	
Munkkivuoren Ostoskeskus Oy	Helsinki	30,65	30,65
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio	47,60	



## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

### EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA

€	1.1.–31.12.2015	1.1.–31.12.2014
<b>Liikevaihto</b>	<b>43 091 016,90</b>	<b>33 814 541,60</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	157 968 731,51	113 647 549,64
Materiaalit ja palvelut	-1 753,06	-373,71
Henkilöstökulut	-21 213 756,01	-18 424 961,84
Poistot ja arvonalentumiset	-21 156 816,18	-19 097 105,06
Liiketoiminnan muut kulut	-206 748 452,39	-91 752 946,51
<b>Liikevoitto</b>	<b>-48 061 029,23</b>	<b>18 186 704,12</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	-20 534 327,74	-89 151 921,73
<b>Tulos ennen satunnaisia eriä</b>	<b>-68 595 356,97</b>	<b>-70 965 217,61</b>
Satunnaiset erät	289 585 913,15	112 474 513,37
<b>Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>220 990 556,18</b>	<b>41 509 295,76</b>
Tilinpäätössiirrot	15 486 295,81	2 760 540,83
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>236 476 851,99</b>	<b>44 269 836,59</b>
Tuloverot	-74 658 981,88	-28 000 549,33
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>161 817 870,11</b>	<b>16 269 287,26</b>

## EMOYHTIÖN TASE

€	31.12.2015	31.12.2014
<b>VASTAAVAA</b>		
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
<b>AINEETTOMAT HYÖDYKKEET</b>		
Aineettomat oikeudet	6 257 340,41	7 574 833,69
Muut pitkävaikutteiset menot	6 786 292,90	9 251 121,45
Ennakkomaksut	1 271 305,11	3 582 088,68
	14 314 938,42	20 408 043,82
<b>AINEELLISET HYÖDYKKEET</b>		
Maa- ja vesialueet	77 868 955,35	93 428 511,78
Rakennukset ja rakennelmat	121 044 023,13	187 577 319,92
Koneet ja kalusto	1 481 275,98	2 623 373,90
Muut aineelliset hyödykkeet	712 088,96	3 680 895,83
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	3 900 399,35	470 619,74
	205 006 742,77	287 780 721,17
<b>SIJOITUKSET</b>		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	190 391 107,79	253 990 607,63
Osuudet omistusyhteisyhteisöissä	78 255 203,86	76 701 603,69
Muut sijoitukset	10 373 702,57	9 497 920,18
	279 020 014,22	340 190 131,50
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
<b>SAAMISET</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	227 099 825,48	227 250 017,35
Saamiset omistusyhteisyhteisöiltä	57 641 471,31	1 660 896,28
Muut saamiset	2 328 804,39	2 363 643,66
	287 070 101,18	231 274 557,29

<b>Lyhytaikainen</b>		
Myyntisaamiset	712 242,35	1 354 239,76
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	839 381 775,07	825 118 144,16
Saamiset omistusyhteisyrittäyksiltä	910 936,05	1 391,55
Lainasaamiset	-	2 700 000,00
Muut saamiset	3 925,16	184,19
Siirtosaamiset	11 149 444,76	51 877 753,58
	852 158 323,39	881 051 713,24
<b>RAHOITUSARVOPAPERIT</b>		
Muut arvopaperit	740 652 092,53	482 187 377,84
<b>RAHAT JA PANKKISAAMISET</b>	<b>45 391 996,15</b>	<b>33 634 690,48</b>
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>2 423 614 208,66</b>	<b>2 276 527 235,34</b>

€	31.12.2015	31.12.2014
<b>VASTATTAVAA</b>		
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikurssirahasto	197 498 010,90	197 498 010,90
Muut rahastot	266 169 102,95	266 169 102,95
Edellisten tilikausien voitto	673 737 292,41	801 720 282,41
Tilikauden voitto	161 817 870,11	16 269 287,26
	1 496 504 860,37	1 478 939 267,52
<b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b>		
Poistoero	56 903 041,19	72 389 337,00
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>		
Muut pakolliset varaukset	913 455,00	186 021,75
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Joukkovelkakirjalainat	225 005 000,00	241 700 000,00
Suunnatut velkakirjalainat	20 083 682,01	50 209 205,02
Muut velat	7 258 654,09	5 284 862,93
	252 347 336,10	297 194 067,95
<b>Lyhytaikainen</b>		
Suunnatut velkakirjalainat	30 125 523,01	-
Lainat rahoituslaitoksilta	-	22 119 000,22
Saadut ennakot	52 373,52	21 283,97
Ostovelat	6 937 288,22	2 846 816,78
Velat saman konsernin yrityksille	510 084 729,57	361 612 226,89
Velat omistusyhteisyriksille	19 126 189,41	17 522 094,78
Muut velat	5 157 547,10	5 308 756,12
Siirtovelat	45 461 865,17	18 388 362,36
	616 945 516,00	427 818 541,12
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>2 423 614 208,66</b>	<b>2 276 527 235,34</b>



## EMOYHTIÖN RAHAVIRTALASKELMA

€	1.1.–31.12.2015	1.1.–31.12.2014
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>		
Tulos ennen satunnaisia eriä	-68 595 356,97	-70 965 217,61
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	16 361 194,76	19 097 105,06
Rahoitustuotot ja -kulut	20 534 327,74	89 151 921,73
Muut oikaisut	55 440 430,67	127 709,81
	<b>23 740 596,20</b>	<b>37 411 518,99</b>
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-840 197,26	2 787 041,96
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-4 046 119,66	-16 346 632,07
	-4 886 316,92	-13 559 590,11
Maksetut korot ja muut rahoituskulut	-18 027 879,99	-15 703 876,29
Saadut korot	19 415 447,46	23 800 712,59
Saadut osingot	3 767 022,20	74 170,00
Maksetut verot	-23 473 972,12	-47 972 140,97
	-18 319 382,45	-39 801 134,67
<b>Liiketoiminnan rahavirta</b>	<b>534 896,83</b>	<b>-15 949 205,79</b>
<b>Investointien rahavirta</b>		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-9 458 291,76	-15 219 872,13
Saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	197 031,14	25 736 916,67
Tytäryhtiöiden hankinnat	-6 986 047,00	-5 971 800,85
Omistusyhteisyritysten hankinnat	-10 997 500,00	-
Tytäryhtiöiden myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	-57 860 016,59	610 000,00
Osakkuus- ja yhteisyritysten pääoman palautus	9 446 399,83	-
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	79 137 019,78	2 621 604,29
<b>Investointien rahavirta</b>	<b>3 478 595,40</b>	<b>7 776 847,98</b>

<b>Rahoituksen rahavirta</b>		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	114 337 761,43	-46 214 875,36
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-9 107 188,00	20 137 411,98
Lyhytaikaiset rahamarkkinasijoitukset	-269 234 272,08	-56 808 357,03
Maksetut osingot	-148 715 547,00	-138 484 759,00
Saadut ja maksetut konserniavustukset	289 585 913,15	112 474 513,37
Sijoitukset SVOP-rahastoon	-	2 148 641,76
Omien osakkeiden hankinta	-	-16 127 668,29
Muut	21 212 728,94	4 029 026,80
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>-1 920 603,56</b>	<b>-118 846 065,77</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>2 092 888,67</b>	<b>-127 018 423,64</b>
<b>Rahavarat 1.1.</b>	<b>232 228 811,87</b>	<b>359 247 235,51</b>
<b>Rahavarat 31.12.</b>	<b>234 321 700,54</b>	<b>232 228 811,87</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 tasapoistoina aineellisten hyödykkeiden taloudellisen pitoajan perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat	10–33 vuotta
Rakennusten osat	8 vuotta
Koneet ja kalusto	25 %:n menojäännöspoisto
Autot	5 vuotta
Tietotekniset kalustot	3–5 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	5–14 vuotta

Maa-alueista ei ole tehty poistoja. Suunnitelman mukaiset poistot ja poistoeron muutos yhteensä vastaavat EVL-poistoja. Poistoeron muutos on käsitelty tilinpäätössiirtoina.

#### Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoa tai sitä alempan käypään arvoon.

#### Valuuttamääräiset erät

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Jos saaminen tai velka on sidottu kiinteään kurssiin, sitä on käytetty muuntamisessa. Kurssierot on kirjattu tilinpäätökseen tulosvaikutteisesti.

## Johdannaissopimukset

### Korkojohdannaiset

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusaikaa. 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 korkotermini-, -futuuri-, -optio- ja -swap-sopimukset arvostetaan käypään arvoon, mutta realisoitumattomia arvonnousuja ei tulouteta. Mahdolliset arvostustappiot kirjataan korkokuluksi.

### Valuuttajohdannaiset

Valuuttajohdannaisia käytetään sekä translaatio- että transaktioriskiltä suojautumiseen. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiiniin. Avoimien johdannaissopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonnousu kirjattu tase-erän muutosta vastaan. Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonnousu 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 johdannaisspositiota eikä näin ollen myöskään tulosvaikutusta. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten osalta arvonnousut kirjataan Keskossa rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten realisoitumattomia voittoja ja tappioita ei ole kirjattu tuloslaskelmaan.

### Eläkejärjestelyt

Henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty eläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Eläkemenot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan.

### Pakolliset varaukset

Pakollisina varauksina on taseessa esitetty eriä, joihin on sopimuksin tai muutoin sitouduttu, mutta jotka eivät ole vielä realisoituneet. Pakollisten varausten muutokset sisältyvät tuloslaskelmaan. Konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjien vuokratilojen vuokravastuu samoin kuin vastaavien tilojen ulkopuolisille vuokrauksesta aiheutuvat tappiot on käsitelty pakollisena varauksena.

### Tuloverot

Tuloveroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tuloverot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot. Laskennallisia veroja ei kirjata emoyhtiön tuloslaskelmaan ja taseeseen.

## TULOSLASKELMAN LIITETIEDOT

### Liite 2. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj. €	2015	2014
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	57,7	0,0
Vuokratuotot	99,5	113,0
Muut	0,7	0,7
<b>Yhteensä</b>	<b>158,0</b>	<b>113,6</b>

### Liite 3. Henkilökunnan lukumäärä keskimäärin

	2015	2014
Kesko Oyj	180	171
<b>Yhteensä</b>	<b>180</b>	<b>171</b>

### Liite 4. Henkilöstökulut

Milj. €	2015	2014
Palkat ja palkkiot	-17,8	-15,9
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-2,6	-1,8
Muut henkilösivukulut	-0,8	-0,8
<b>Yhteensä</b>	<b>-21,2</b>	<b>-18,4</b>

### Johdon palkat ja palkkiot

Milj. €	2015	2014
Toimitusjohtaja	1,0	1,3
Hallituksen jäsenet	0,4	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## Liite 5. Poistot ja arvonalentumiset

Milj. €	2015	2014
Suunnitelman mukaiset poistot	-16,4	-19,0
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-4,8	-0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-21,2</b>	<b>-19,1</b>

## Liite 6. Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2015	2014
Vuokrakulut	-51,4	-55,8
Markkinointikulut	-3,7	-1,7
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-5,6	-6,3
Tietoliikennekulut	-24,4	-18,6
Muut liikekulut	-121,6	-9,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-206,7</b>	<b>-91,8</b>

Muihin liikekuluihin sisältyy Anttilan myyntitappio 107,6 milj. euroa.

## Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2015	2014
<b>KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers</b>		
Tilintarkastus	0,3	0,2
Veroneuvonta	0,1	0,1
Muut palvelut	0,4	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>

## Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2015	2014
Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	3,8	0,1
Osakkeiden myyntivoitot	-	0,1
<b>Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä</b>	<b>3,8</b>	<b>0,2</b>
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Samana konsernin yrityksiltä	15,0	13,9
Muut	18,6	48,7
<b>Korko- ja rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>33,6</b>	<b>62,6</b>
Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista		
Arvon alentumiset osakkeista	-26,5	-21,4
Arvon alentumiset muista sijoituksista	-1,1	-77,7
<b>Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä</b>	<b>-27,6</b>	<b>-99,1</b>
Korko- ja muut rahoituskulut		
Samana konsernin yrityksille	-2,7	-3,3
Muut	-27,6	-49,5
<b>Korko- ja rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-30,3</b>	<b>-52,8</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>-20,5</b>	<b>-89,2</b>

## Liite 8. Satunnaisiin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät erät

Milj. €	2015	2014
Saadut konserniavustukset	306,0	234,0
Annetut konserniavustukset	-16,4	-121,5
<b>Yhteensä</b>	<b>289,6</b>	<b>112,5</b>

## Liite 9. Tilinpäätössiirrot

Milj. €	2015	2014
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	15,5	2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>15,5</b>	<b>2,8</b>

## Liite 10. Pakollisten varausten muutokset

Milj. €	2015	2014
Muut muutokset	0,7	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>0,7</b>	<b>0,1</b>

## Liite 11. Tuloverot

Milj. €	2015	2014
Tuloverot satunnaisista eristä	-57,9	-22,5
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-16,8	-5,5
<b>Yhteensä</b>	<b>-74,7</b>	<b>-28,0</b>

## Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 11,4 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.



## TASEEN LIITETIEDOT

### Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

Milj. €	2015	2014
<b>Aineettomat hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	24,6	39,1
Lisäykset	2,6	8,3
Vähennykset	-0,2	-24,0
Siirrot erien välillä	2,6	1,2
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>29,7</b>	<b>24,6</b>
Kertyneet poistot 1.1.	-7,8	-28,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,1	23,9
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-8,9	-3,3
<b>Kertyneet poistot 31.12.</b>	<b>-16,7</b>	<b>-7,8</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>13,0</b>	<b>16,8</b>
<b>Ennakkomaksut</b>		
Hankintameno 1.1.	3,6	4,0
Lisäykset	0,7	3,0
Vähennykset	-0,4	-2,3
Siirrot erien välillä	-2,6	-1,2
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>1,3</b>	<b>3,6</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1,3</b>	<b>3,6</b>

### Liite 13. Aineelliset hyödykkeet

Milj. €	2015	2014
<b>Maa- ja vesialueet</b>		
Hankintameno 1.1.	93,4	93,4
Lisäykset	1,5	0,0
Vähennykset	-17,0	-
Hankintameno 31.12.	77,9	93,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>77,9</b>	<b>93,4</b>
<b>Rakennukset ja rakennelmat</b>		
Hankintameno 1.1.	365,8	394,2
Lisäykset	0,9	3,0
Vähennykset	-104,7	-31,4
Siirrot erien välillä	0,1	0,0
Hankintameno 31.12.	262,1	365,8
Kertyneet poistot 1.1.	-178,2	-195,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	48,4	31,4
Tilikauden poisto	-11,2	-14,2
Kertyneet poistot 31.12.	-141,1	-178,2
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>121,0</b>	<b>187,6</b>
<b>Koneet ja kalusto</b>		
Hankintameno 1.1.	15,6	17,2
Lisäykset	0,2	0,5
Vähennykset	-4,1	-2,1
Siirrot erien välillä	-	0,0
Hankintameno 31.12.	11,8	15,6

Kertyneet poistot 1.1.	-13,0	-14,3
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	3,2	2,1
Tilikauden poisto	-0,5	-0,8
Kertyneet poistot 31.12.	-10,3	-13,0
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1,5</b>	<b>2,6</b>
<b>Muut aineelliset hyödykkeet</b>		
Hankintameno 1.1.	8,1	14,0
Lisäykset	0,0	0,1
Vähennykset	-5,2	-6,0
Siirrot erien välillä	0,0	0,0
Hankintameno 31.12.	3,0	8,1
Kertyneet poistot 1.1.	-4,4	-9,6
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	2,7	6,0
Tilikauden poisto	-0,5	-0,8
Kertyneet poistot 31.12.	-2,3	-4,4
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>0,7</b>	<b>3,7</b>
<b>Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat</b>		
Hankintameno 1.1.	0,5	0,3
Lisäykset	3,5	0,2
Vähennykset	0,0	-
Siirrot erien välillä	-0,1	0,0
Hankintameno 31.12.	3,9	0,5
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>3,9</b>	<b>0,5</b>

## Liite 14. Sijoitukset

Milj. €	2015	2014
<b>Osuudet konserniyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	309,9	304,1
Lisäykset	7,6	6,0
Vähennykset	-72,9	-0,1
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>244,7</b>	<b>309,9</b>
Arvonlennukset 1.1.	-55,9	-34,9
Vähennysten kertyneet arvonalennukset	28,1	-
Tilikauden arvonalennus	-26,5	-21,0
<b>Arvonlennukset 31.12.</b>	<b>-54,3</b>	<b>-55,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>190,4</b>	<b>254,0</b>
<b>Osuudet omistusyhteisyrityksissä</b>		
Hankintameno 1.1.	76,7	76,7
Lisäykset	11,0	-
Pääoman palautus	-9,4	-
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>78,3</b>	<b>76,7</b>
<b>Muut sijoitukset</b>		
Hankintameno 1.1.	9,5	10,2
Lisäykset	2,7	0,0
Vähennykset	-1,8	-0,7
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>10,4</b>	<b>9,5</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>10,4</b>	<b>9,5</b>

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2015 on esitetty eriteltyinä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## Liite 15. Saamiset

Milj. €	2015	2014
<b>Saamiset saman konsernin yrityksiltä</b>		
Pitkäaikainen		
Lainasaamiset	217,1	217,3
Pääomalainat	10,0	10,0
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>227,1</b>	<b>227,3</b>
<b>Lyhytaikainen</b>		
Myyntisaamiset	5,6	4,0
Lainasaamiset	832,7	820,6
Siirtosaamiset	1,1	0,6
Lyhytaikainen yhteensä	839,4	825,1
<b>Yhteensä</b>	<b>1 066,5</b>	<b>1 052,4</b>

Kesko Oyj on antanut pääomalainaa Kiinteistö Mesta Oy:lle 10,0 milj. euroa. Kiinteistö Mesta Oy:lle myönnetty laina maksetaan takaisin ainoastaan, jos velallisen viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistettavan taseen mukaiselle sidotulle omalle pääomalle ja muille jakokelvottomille erille jää lainanmaksun jälkeen täysi kate. Laina on koroton.

Tilikauden 2014 aikana kirjattiin yhteensä 77,7 milj. euroa arvonalennusta Anttila Oy:lle ja Johaston Oy:lle annetuista pääomalainoista.

Milj. €	2015	2014
<b>Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä</b>		
Pitkäaikaiset saamiset		
Lainasaamiset	57,5	1,5
Muut saamiset	0,1	0,1
<b>Pitkäaikainen yhteensä</b>	<b>57,6</b>	<b>1,7</b>
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>	<b>0,9</b>	<b>0,0</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>58,5</b>	<b>1,7</b>

Kesko Oyj on antanut pitkäaikaisen lainan yhteisyritykselleen Ankkurikadun Kiinteistöt Oy:lle, 56,0 milj. euroa.

Milj. €	2015	2014
<b>Siirtosaamiset</b>		
Verot	0,0	21,4
Muut	11,1	30,5
<b>Yhteensä</b>	<b>11,1</b>	<b>51,9</b>

## Liite 16. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	SVOP	Kertyneet voitto- varat	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2014	197,3	197,5	243,4	20,6	954,8	1 613,6
Lisäys				2,1		2,1
Osingonjako					-138,5	-138,5
Omat osakkeet					-14,4	-14,4
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,2	-0,2
Tilikauden tulos					16,3	16,3
Oma pääoma 31.12.2014	197,3	197,5	243,4	22,8	818,0	1 478,9
Osingonjako					-148,7	-148,7
Omat osakkeet					4,7	4,7
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					161,8	161,8
<b>Oma pääoma 31.12.2015</b>	<b>197,3</b>	<b>197,5</b>	<b>243,4</b>	<b>22,8</b>	<b>835,6</b>	<b>1 496,5</b>

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista	2015	2014
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien voitto	673,7	801,7
Tilikauden voitto	161,8	16,3
<b>Yhteensä</b>	<b>1 101,7</b>	<b>1 084,2</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

Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 13.4.2015 antama, 30.6.2018 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta. Lisäksi hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 8.4.2013 antama valtuutus päättää enintään 1 000 000 hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Valtuutus päättyy 30.6.2017.

### Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikaudella 2011 yhteensä 700 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 23,7 milj. euroa) ja tilikaudella 2014 yhteensä 500 000 omaa B-osaketta (hankintahinta 16,1 milj. euroa). Osakkeista maksetut kokonaishinnat on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Hallitus on jakanut omien osakkeiden osakeantivaltuuksien ja Keskon osakepalkkiojärjestelmien ansaintajakson 2013 täyttymisen perusteella yhteensä 50 520 ja ansaintajakson 2014 täyttymisen perusteella yhteensä 120 022 yhtiön hallussa olevaa omaa osaketta ansaintajaksojen kohderyhmään kuuluneille. Lisäksi yhtiön pääjohtajana 1.1.2015 aloittaneelle Mikko Helanderille on joulukuussa 2014 luovutettu 8 791 yhtiön hallussa olevaa osaketta. Omien osakkeiden luovutuksista on kerrottu pörssitiedotteilla 24.3.2014, 25.3.2014, 17.12.2014, 1.4.2015 ja 7.4.2015. Tilikauden aikana yhtiölle on palautunut yhteensä 2 284 jo jaettua osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Tilikauden päättyessä yhtiön hallussa oli 877 577 omaa B-osaketta (995 315 B-osaketta). Näiden osakkeiden hankintameno 28,9 milj. euroa (31,5 milj. euroa) on vähennetty omaan pääoman sisältyvistä voittovaroista.



### Liite 17. Tilinpäätössiirtojen kertymä

Milj. €	2015	2014
Poistoero	56,9	72,4
<b>Yhteensä</b>	<b>56,9</b>	<b>72,4</b>

### Liite 18. Pakolliset varaukset

Milj. €	2015	2014
Muut pakolliset varaukset	0,9	0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>0,9</b>	<b>0,2</b>

### Liite 19. Pitkäaikainen vieras pääoma

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää. Ensimmäinen lainaerä (60 milj. USD) erääntyi maksettavaksi vuonna 2014. Loput kaksi erää erääntyvät, 2016 (36 milj. USD) ja 2019 (24 milj. USD). Kesko on suojannut lainan valuutan- ja koronvaihtosopimuksin, joiden tuloksena lainan pääoma on yhteensä 50,2 milj. euroa ja kiinteä pääomapainotettu keskikorko 5,3 %.

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponnikorko on kiinteä 2,75 %. Laina erääntyy maksettavaksi kuuden vuoden kuluttua lainan liikkeeseen laskusta.

## Liite 20. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj. €	2015	2014
<b>Velat saman konsernin yrityksille</b>		
Ostovelat	0,2	0,1
Muut velat	507,3	358,6
Siirtovelat	2,6	2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>510,1</b>	<b>361,6</b>
<b>Velat omistusyhteisyrityksille</b>		
Siirtovelat	0,1	0,0
Muut velat	19,0	17,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19,1</b>	<b>17,5</b>
<b>Siirtovelat</b>		
Henkilöstökulut	3,8	4,1
Muut	41,7	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>45,5</b>	<b>18,4</b>

## Liite 21. Korottomat velat

Milj. €	2015	2014
Lyhytaikainen vieras pääoma	57,1	27,1
Pitkäaikainen vieras pääoma	7,3	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>64,4</b>	<b>32,4</b>

**Liite 22. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut**

Milj. €	2015	2014
<b>Kiinteistökiinnitykset</b>		
Konserniyhtiöiden puolesta	4	4
<b>Pantatut osakkeet</b>	28	37
<b>Takaukset</b>		
Konserniyritysten puolesta	81	87
Osakkuusyhtiöiden puolesta	-	65
<b>Muut vastuut ja vastuusitoumukset</b>		
Omasta puolesta	4	10
<b>Vuokravastuut koneista ja kalustosta</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	1	1
Myöhemmin erääntyvät	1	1
<b>Vuokravastuut kiinteistöistä</b>		
Vuoden sisällä erääntyvät	40	47
Myöhemmin erääntyvät	156	198

Milj. €	2015	Käypä arvo	2014	Käypä arvo
<b>Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut</b>				
Kohde-etuuksien arvot 31.12.				
Korkojohdannaiset				
Koronvaihtosopimukset	100	-0,0	100	-0,5
Valuuttajohdannaiset				
Termiini- ja futuurisopimukset	252	5,1	333	15,8
Konsernin ulkoiset	225	5,8	310	17,8
Konsernin sisäiset	26	-0,6	23	-2,0
Optiosopimukset				
Ostetut, konsernin sisäiset	0	-0,0	2	-0,0
Asetetut, konsernin ulkoiset				
Asetetut, konsernin sisäiset	1	-0,0	2	-0,0
Valuutanvaihtosopimukset	50	4,9	50	-0,8
Hyödykejohdannaiset				
Sähköjohdannaiset	19	-0,0	43	0,0
Konsernin ulkoiset	9	-7,2	21	-4,4
Konsernin sisäiset	9	7,2	21	4,4

### Liite 23. Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2015	2014
Myytävissä olevat rahoitusvarat	188,9	198,6
Rahavarat	45,4	33,6
<b>Yhteensä</b>	<b>234,3</b>	<b>232,2</b>

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

## **ALLEKIRJOITUKSET**

### **TILINPÄÄTÖKSEN JA TOIMINTAKERTOMUKSEN ALLEKIRJOITUKSET**

Helsingissä, 2. päivänä helmikuuta 2016

Esa Kiiskinen

Mikael Aro

Matti Kyytsönen

Anu Nissinen

Toni Pokela

Kaarina Ståhlberg

Mikko Helander  
Toimitusjohtaja

### **TILINPÄÄTÖSMERKINTÄ**

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä, 2. päivänä helmikuuta 2016

PricewaterhouseCoopers Oy  
KHT-yhteisö

Mikko Nieminen  
KHT

## TILINTARKASTUSKERTOMUS

### KESKO OYJ:N YHTIÖKOKOUKSELLE

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2015. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

### HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VASTUU

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta ja siitä, että konsernitilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat oikeat ja riittävät tiedot Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti. Hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja toimitusjohtaja siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

### TILINTARKASTAJAN VELVOLLISUUDET

Velvollisuutenamme on antaa suorittamamme tilintarkastuksen perusteella lausunto tilinpäätöksestä, konsernitilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Tilintarkastuslaki edellyttää, että noudatamme ammattieettisiä periaatteita. Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvä tilintarkastustapa edellyttää, että suunnittelemme ja suoritamme tilintarkastuksen hankkiaksemme kohtuullisen varmuuden siitä, onko tilinpäätöksessä tai toimintakertomuksessa olennaista virheellisyttä, ja siitä, ovatko emoyhtiön hallituksen jäsenet tai toimitusjohtaja syyllistyneet tekoon tai laiminlyöntiin, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhtiötä kohtaan, taikka rikkoneet osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjestystä.

Tilintarkastukseen kuuluu toimenpiteitä tilintarkastusevidenssin hankkimiseksi tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen sisältyvistä luvuista ja niissä esitettävistä muista tiedoista. Toimenpiteiden valinta perustuu tilintarkastajan harkintaan, johon kuuluu väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riskien arvioiminen. Näitä riskejä arvioidessaan tilintarkastaja ottaa huomioon sisäisen valvonnan, joka on yhtiössä merkityksellistä oikeat ja riittävät tiedot antavan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisen kannalta. Tilintarkastaja arvioi sisäistä valvontaa pystyäkseen suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta ei siinä tarkoituksessa, että hän antaisi lausunnon yhtiön sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Tilintarkastukseen kuuluu myös sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuuden, toimivan johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden kohtuullisuuden sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yleisen esittämistavan arvioiminen.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

## **LAUSUNTO KONSERNITILINPÄÄTÖKSESTÄ**

Lausuntonamme esitämme, että konsernitilinpäätös antaa EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista.

## **LAUSUNTO TILINPÄÄTÖKSESTÄ JA TOIMINTAKERTOMUKSESTA**

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin sekä emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

## **MUUT LAUSUNNOT**

Puollamme tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistamista. Hallituksen esitys taseen osoittaman voiton käyttämisestä on osakeyhtiölain mukainen. Puollamme vastuuvapauden myöntämistä emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta.

Helsingissä 2. päivä helmikuuta 2016

**PricewaterhouseCoopers Oy**

KHT-yhteisö

Mikko Nieminen

KHT



## TIETOA OSAKKEENOMISTAJILLE

### YHTIÖKOKOUS

Kesko Oyj:n osakkeenomistajat kutsutaan varsinaiseen yhtiökokoukseen, joka pidetään maanantaina 4.4.2016 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskuksen Kokoustamossa, Messuaukio 1, Helsinki (Kokoustamon sisäänkäynti). Kokoukseen ilmoittautuneiden vastaanottaminen ja äänilippujen jakaminen alkavat klo 12.00.

Oikeus osallistua yhtiökokoukseen on osakkeenomistajalla, joka on 21.3.2016 (yhtiökokouksen täsmäytyspäivä) rekisteröitynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Osakkeenomistaja, jonka osakkeet on merkitty hänen henkilökohtaiselle suomalaiselle arvo-osuustililleen, on rekisteröity yhtiön osakasluetteloon.

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on ilmoitauduttava viimeistään 30.3.2016 klo 16 joko

- a) internet-sivujen kautta osoitteessa [www.kesko.fi/yhtiokokous](http://www.kesko.fi/yhtiokokous) noudattaen siellä annettuja ohjeita
- b) sähköpostitse osoitteeseen [keskoyhtiokokous@kesko.fi](mailto:keskoyhtiokokous@kesko.fi)
- c) puhelimitse numeroon 01053 23211 (maanantaista perjantaihin klo 9-16)
- d) faksilla numeroon 01053 23421, tai
- e) kirjeitse osoitteella Kesko Oyj/Konsernin lakiasiat, Satamakatu 3, 00016 Kesko.

Ilmoittautumisen on oltava perillä yhtiössä ennen ilmoittautumisajan päättymistä. Osakkeenomistaja saa osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää siellä oikeuksiaan asiamiehen välityksellä. Osakkeenomistajan asiamiehen on esitettävä päivätty valtakirja, tai hänen on muutoin luotettavalla tavalla osoitettava olevansa oikeutettu edustamaan osakkeenomistajaa. Jos osakkeenomistaja osallistuu yhtiökokoukseen

usean asiamiehen välityksellä, jotka edustavat osakkeenomistajaa eri arvopaperitileillä olevilla osakkeilla, on ilmoittautumisen yhteydessä ilmoitettava osakkeet, joiden perusteella kukin asiamies edustaa osakkeenomistajaa. Mahdolliset valtakirjat pyydetään toimittamaan alkuperäisinä edellä mainittuun osoitteeseen ennen ilmoittautumisajan päättymistä.

Hallintarekisteröidyn osakkeen omistajalla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen niiden osakkeiden nojalla, joiden perusteella hänellä olisi oikeus olla merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään osakasluetteloon 21.3.2016. Osallistuminen edellyttää lisäksi, että osakkeenomistaja on näiden osakkeiden nojalla tilapäisesti merkitty Euroclear Finland Oy:n pitämään osakasluetteloon viimeistään 30.3.2016 klo 10 mennessä. Hallintarekisteriin merkittyjen osakkeiden osalta tämä katsotaan ilmoittautumiseksi yhtiökokoukseen. Hallintarekisteröidyn osakkeen omistajaa kehoitetaan pyytämään hyvissä ajoin omaisuudenhoitajaltaan osakasluetteloon rekisteröitymistä, valtakirjan antamista ja yhtiökokoukseen osallistumista koskevat ohjeet. Omaisuudenhoitajan tilinhoitajayhteisön tulee ilmoittaa hallintarekisteröidyn osakkeen omistaja, joka haluaa osallistua varsinaiseen yhtiökokoukseen, merkittäväksi tilapäisesti yhtiön osakasluetteloon viimeistään edellä mainittuun ajankohtaan mennessä.

Yhtiökokouksesta, siihen osallistumisesta ja päätöksenteosta kerrotaan tarkemmin [Keskon yhtiökokoussivustolla](#).

Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## OSINKOEHDOTUS

Hallitus on päättänyt ehdottaa yhtiökokoukselle, että vuodelta 2015 vahvistetun taseen perusteella maksetaan osinkoa 2,50 euroa osakkeelta. Ehdotettu osinko on 243,8 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 146,7 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä. Viiden edellisen vuoden aikana osinkoa on jaettu keskimäärin 93,6 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä. Osinko maksetaan osakkaalle, joka

osingonmaksun täsmäytyspäivänä 6.4.2016 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään Kesko Oyj:n osakasluetteloon. Rekisteröintikäytäntö vaatii kaksi pankkipäivää, joten osingon saajana on yhtiökokouspäivän 4.4.2016 päättyessä osakkeen omistava henkilö. Yhtiökokouspäivänä tehdyissä osakekaupoissa osingon saa siis osakkeiden ostaja. Osingonmaksu alkaisi hallituksen ehdotuksen mukaan 13.4.2016.

## OSINKOPOLITIikka

Kesko Oyj:n osinkopolitiikan mukaan Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä yhtiön

rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen.

## PERUSTIETOJA OSAKKEISTA 31.12.2015

### A-osake

- tunnus: KESAV (OMX)
- ISIN-koodi: FI0009007900
- äänimäärä/osake: 10 ääntä
- osakemäärä: 31 737 007 kpl
- markkina-arvo: 988 milj. euroa

- osakemäärä: 68 282 745 kpl
- markkina-arvo: 2 182 milj. euroa

### B-osake

- tunnus: KESBV (OMX)
- ISIN-koodi: FI0009000202
- äänimäärä/osake: 1 ääni

Molempien osakesarjojen pörssierä: 1 osake.  
Osakepääoma yhteensä: 197 282 584 euroa.  
Osakkeiden lukumäärä yhteensä: 100 019 752 kpl.  
Kaikkien osakkeiden tuottama äänimäärä yhteensä: 385 652 815.  
Koko osakekannan markkina-arvo: 3 170 milj. euroa

## OSAKKEENOMISTAJAT

Euroclear Finland Oy:n pitämän Kesko Oyj:n osakasluettelon mukaan osakkeenomistajia oli vuoden 2015 lopussa 39 529 (vuoden 2014 lopussa 39 869). Hallintarekisteröityjen osakkeiden kokonaislukumäärä oli 26 926 202 ja osuus osakkeista 26,92 % (vuoden 2014 lopussa

vastaavasti 27 043 245 ja 27,04 %). Näiden osakkeiden tuottama äänimäärä oli 32 068 964 eli 8,32 % koko äänimäärästä (vuoden 2014 lopussa vastaavasti 32 512 014 eli 8,43 %).

Lue lisää [suurimmista osakkeenomistajista](#).

## OSAKKEENOMISTAJIEN OSOITTEENMUUTOKSET

Osakkeenomistajien osoitteenmuutokset pyydämme ystävällisesti ilmoittamaan siihen pankkiin, pankkiiriliikkeeseen tai muuhun

tilinhoitajayhteisöön, joka hoitaa osakkeenomistajan arvo-osuustiliä.

## TALOUDELLISET JULKAISUT

Keskon vuoden 2015 vuosiraportti on julkaistu sähköisenä suomeksi ja englanniksi osoitteessa <http://vuosiraportti2015.kesko.fi>. Raportti sisältää strategiaraportin, Keskon hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2015, GRI-raportin, selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) sekä palkka- ja palkkioselvityksen.

Tulostettu tilinpäätös jaetaan yhtiökokouksessa ja sitä voi tilata osoitteesta IR (at) kesko.fi .

Tilinpäätöstiedote ja kolme osavuosikatsausta ovat luettavissa yhtiön internet-sivuilta. Sähköpostitse

lähetettäviä Keskon pörssi- ja lehdistötiedotteita voi tilata osoitteessa [www.kesko.fi/media/tiedotetilaukset/](http://www.kesko.fi/media/tiedotetilaukset/).

Lue lisää Keskon [vuosiraporteista](#)

Lue lisää Keskon [viestintäpolitiikasta](#)

Lue lisää Keskon [sijoittajaviestintäpolitiikasta](#)

Analyttikkojen [yhteystiedot](#)



# HALLINNOINTI

Kesko 2015



**SELVITYS HALLINTO- JA  
OHJAUS-  
JÄRJESTELMÄSTÄ 2015**

## SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ (CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT) 2015

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 1.2.2016.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.10.2010 voimaan tulleen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2010 suosituksessa 54 tarkoitettu erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, jolla viitataan hallituksen toimintakertomukseen. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

### Keskon noudattamat säännökset ja hallinnointikoodi

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

Keskon päätöksentekoa ja hallinnointia ohjaavat Keskon arvot ja vastuulliset toimintatavat. Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa listayhtiöiden hallinnointikoodia. Tämä selvitys on laadittu vuoden 2010 hallinnointikoodin mukaisesti ("Hallinnointikoodi"). Vuoden 2010 Hallinnointikoodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>. Yhtiö poikkeaa

Hallinnointikoodin noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti Hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toimikautta koskevasta suosituksesta.

Arvopaperimarkkinayhdistys on syksyllä 2015 julkaissut uuden listayhtiöiden hallinnointikoodin, jota Kesko noudattaa 1.1.2016 alkaen. Uuden koodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä julkaistaan keväällä 2017. Uusi hallinnointikoodi on luettavissa osoitteessa <http://cgfinland.fi/>.

### Poikkeaminen Hallinnointikoodin suosituksesta nro 10 (Hallituksen jäsenten toimikausi, uuden hallinnointikoodin suositus 6) ja perustelut poikkeamalle

Keskon hallituksen jäsenten toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 10 (Hallituksen jäsenten toimikausi, uuden hallinnointikoodin suositus 6) mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestyä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Osakkeenomistaja, joka edustaa lähiyhteisöineen yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen (3) vuoden toimikautta hyvänä eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiselle.

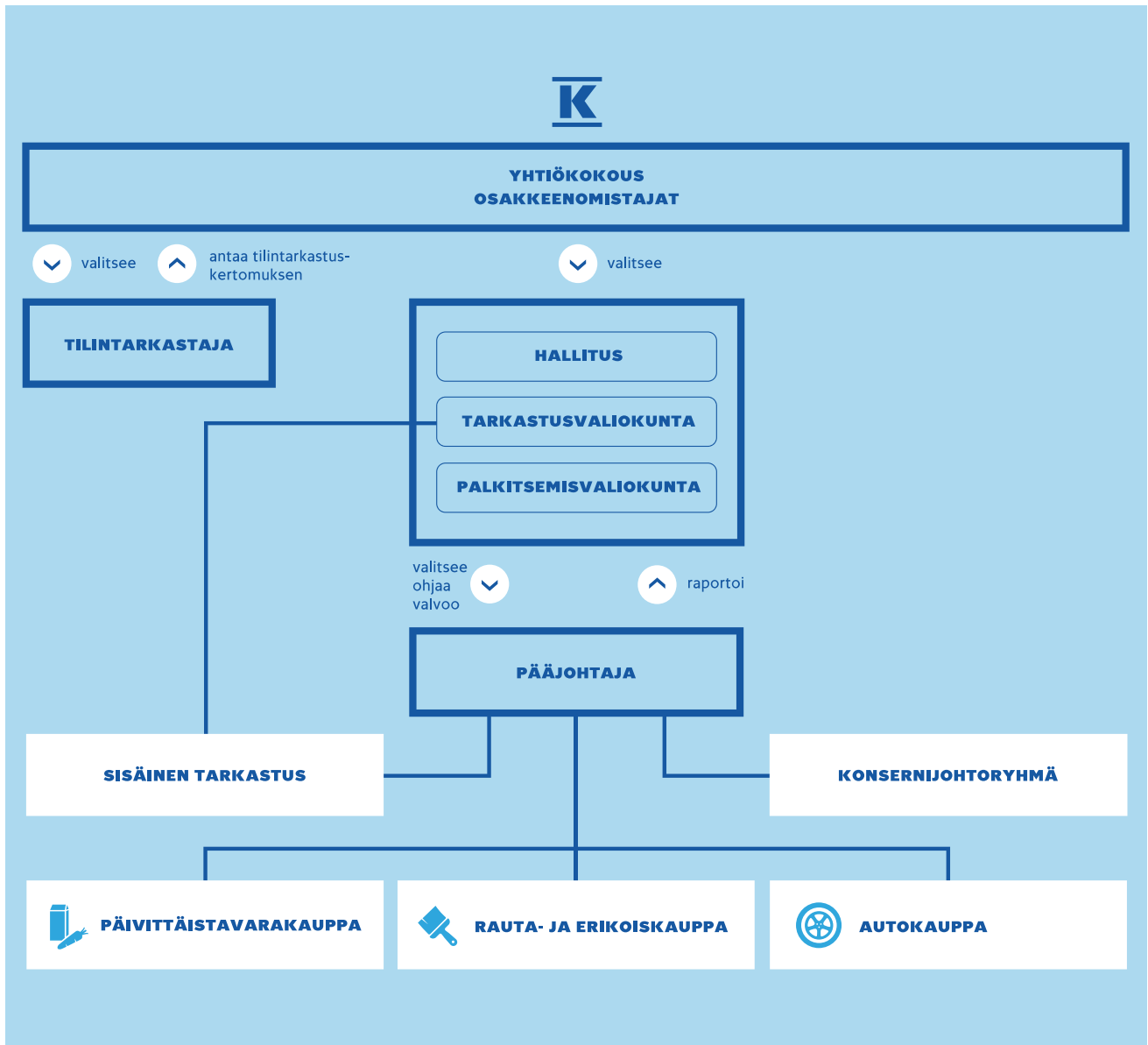
### Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.

Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Kesko-konsernia johtavat hallitus

ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Pääjohtajan nimittää hallitus. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.

## KESKO-KONSERNIN HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄ



Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämänä ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä. Merkittävimpiä yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat muun muassa hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen sekä yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen.

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen (10) ääntä ja B-osake yhden (1) äänen. Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti tavallisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internet-sivuilla julkaistavalla

yhtiökokouskutsulla. Kokouskutsu ja muut yhtiökokouksen asiakirjat mukaan lukien hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle toimitetaan viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta osakkeenomistajien saataville yhtiön päätoimipaikassa ja internet-sivuilla <http://www.kesko.fi/>. Kokouskutsu ja yhtiön hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle julkistetaan myös pörssitiedotteena.

Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtäville osoitteessa <http://www.kesko.fi/> kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset myös julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.



## HALLITUS

### Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus

#### Toimikausi

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Yhtiökokous valitsee kaikki hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenten ehdokasasetteluun tai valintaan yhtiökokouksessa ei liity erityisiä menettelyjä, vaan hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

#### Kokoonpano

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 13.4.2015 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7) ja yhtiökokouksessa 13.4.2015 valittiin hallitukseen seitsemän (7) jäsentä:

**Esa Kiiskinen**, s. 1963, yo-merkonomi  
Hallituksen puheenjohtaja,  
palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja  
Ruokakauppias  
Hallituksessa 30.3.2009 alkaen.

**Mikael Aro**, s. 1965, eMBA  
Hallituksen varapuheenjohtaja,  
tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan  
varapuheenjohtaja  
toimitusjohtaja, VR-Yhtymä Oy  
Hallituksessa 13.4.2015 alkaen.

**Matti Kyytsönen**, s. 1949, kauppatieteiden maisteri  
Tarkastusvaliokunnan jäsen

Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy  
Hallituksessa 13.4.2015 alkaen.

**Tomi Korpisaari**, s. 1968, kauppatieteiden maisteri  
Diplomikauppias, rauta- ja maatalouskauppias  
Hallituksessa 16.4.2012 alkaen.

**Anu Nissinen**, s. 1963, kauppatieteiden maisteri.  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
Toimitusjohtaja, Era Content Oy  
Hallituksessa 13.4.2015 alkaen.

**Toni Pokela**, s. 1973, ylioppilas  
Ruokakauppias  
Hallituksessa 16.4.2012 alkaen.

**Kaarina Ståhlberg**, s. 1966, oikeustieteen kandidaatti, LL.M. (Columbia University)  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja  
Lakimies, itsenäinen ammatinharjoittaja  
Hallituksessa 13.4.2015 alkaen.

Hallituksen jäsenistä kunkin toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

13.4.2015 saakka hallitukseen kuuluivat **Esa Kiiskinen**, **Tomi Korpisaari** ja **Toni Pokela**, sekä **Seppo Paatelainen** (s. 1944, vuorineuvos, maatalous- ja metsätieteiden maisteri, hallituksen varapuheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan ja tarkastusvaliokunnan varapuheenjohtaja, hallituksessa 27.3.2006–13.4.2015), **Ilpo Kokkila** (s. 1947, vuorineuvos, diplomi-insinööri, palkitsemisvaliokunnan jäsen, SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen puheenjohtaja, hallituksessa 27.3.2006–13.4.2015), **Maarit Näkyvä** (s. 1953, kauppatieteiden maisteri, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja, hallituksessa 1.1.2001–13.4.2015) ja **Virpi Tuunainen** (s. 1967, kauppatieteiden tohtori, tarkastusvaliokunnan jäsen, Aalto-yliopiston tieto- ja palvelutalouden professori ja Aalto Service Factoryn johtaja, hallituksessa

16.4.2012–13.4.2015). Paatelaisen, Kokkilan, Näkyvän ja Tuunaisen jäsenyys yhtiön hallituksessa on päättynyt 13.4.2015.

### Riippumattomuus

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors). Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti Hallinnointikoodin suosituksen 15 (uuden hallinnointikoodin suositus 10) mukaisesti.

Vuonna 2015 hallitus teki riippumattomuusarvioinnin 13.4.2015. Tämän riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut kaikkien jäsenten olevan riippumattomia

yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja jäsenten enemmistön myös yhtiöstä. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Yhtiön merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n ääniosuus yhtiössä on 23.12.2015 ylittänyt 10 %. Tämän seurauksena hallitus on 11.1.2016 kokouksessaan arvioinut Tomi Korpisaaren ei-riippumattomaksi merkittävästä osakkeenomistajasta, sillä Korpisaari toimii K-kauppiasliiton hallituksen puheenjohtajana.

### Hallituksen jäsenten riippumattomuus 2015

	Yhtiöstä riippumaton	Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton
Esa Kiiskinen (pj)	Ei***	Kyllä
Mikael Aro (vpj)*	Kyllä	Kyllä
Tomi Korpisaari	Ei***	Kyllä****
Matti Kyytsönen*	Kyllä	Kyllä
Anu Nissinen*	Kyllä	Kyllä
Toni Pokela	Ei***	Kyllä
Kaarina Ståhlberg*	Kyllä	Kyllä
Ilpo Kokkila**	Kyllä	Kyllä
Maarit Näkyvä**	Kyllä	Kyllä
Seppo Paatelainen (vpj)**	Kyllä	Kyllä
Virpi Tuunainen**	Kyllä	Kyllä

\* 13.4.2015 alkaen

\*\* 13.4.2015 asti

\*\*\*Kiiskisen, Korpisaaren ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöillä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

\*\*\*\*Hallitus on 11.1.2016 kokouksessaan arvioinut Tomi Korpisaaren ei-riippumattomaksi merkittävästä osakkeenomistajasta, sillä Korpisaari toimii hallituksen puheenjohtajana yhtiön merkittävässä osakkeenomistajassa, K-kauppiasliitto ry:ssä. K-kauppiasliitto ry:n ääniosuus yhtiössä on 23.12.2015 ylittänyt 10 %.

## Keskeiset tehtävät

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan ja kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se myös vastaa koko Kesko-konsernin ohjauksesta ja valvonnasta. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksentekomenettelystä. Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat.

Työjärjestyksen mukaisesti hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat mm:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetti ja rullaava ennuste, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- käsitellä ja hyväksyä konsernitiilin päätös, osavuositarkastukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomus
- päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusitoumuksista
- päättää johdon valtuutussäännökset
- päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
- nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtaja, hyväksyä hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
- päättää liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitykset, heidän palkkauksensa ja taloudelliset etuutensa
- päättää Keskon palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seurata palkitsemisjärjestelmien toteutumista
- tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osake- tai osakeperusteisista palkitsemisjärjestelmistä ja päättää osake- tai osakeperusteisten

palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista

- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehittämisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- Keskon vuosiraportti -integroidun raportin käsittely
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisäätöistä tehtävistä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

## Päätöksenteko, toiminta ja kokoukset

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

Vuonna 2015 hallitus kokoontui 13 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa oli 100 %.

Vuonna 2015 hallitus on hyväksynyt Kesko-konsernille uuden strategian, päättänyt luoda konsernin yhteiset liiketoimintoja tukevat toiminnot, vahvistaa liiketoimintojen kilpailukykyä entistä tiiviimmällä sisäisellä yhteistoiminnalla sekä aloittaa myös konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistaminen. Kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyn varmistamiseksi hallitus on käsitellyt ja hyväksynyt kustannussäästötavoitteet. Konsernin kiinteistöomistuksiin ja kiinteistöjen hallintaan liittyvien strategisten kysymysten osalta hallitus on päättänyt yhteisen kiinteistö-sijoitusyhtiön perustamisesta kahden muun sijoittajan kanssa ja kiinteistöjen myynnistä em. yhtiölle. Hallitus on myös päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista merkittävistä yritysjärjestelyistä.

Hallitus on vuoden aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitusilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus

ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittää havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

### Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten osallistuminen kokouksiin 2015

	Hallituksessa vuodesta	Valiokunta- jäsenyys	Osallistuminen		
			Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	13/13		3/3
Mikael Aro (vpj)*	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj)	10/10	4/4	
		Palkitsemisvaliokunta (vpj)			1/1
Tomi Korpisaari	2012		13/13		
Matti Kyytsönen*	2015	Tarkastusvaliokunta	10/10	4/4	
Anu Nissinen*	2015	Palkitsemisvaliokunta	10/10		1/1
Toni Pokela	2012		13/13		
Kaarina Ståhlberg*	2015	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	4/4	
Ilpo Kokkila**	2006	Palkitsemisvaliokunta	3/3		1/2
Maarit Näkyvä**	2001	Tarkastusvaliokunta (pj)	3/3	1/1	
Seppo Paatelainen (vpj)**	2006	Tarkastusvaliokunta (vpj)	3/3	1/1	
		Palkitsemisvaliokunta (vpj)			2/2
Virpi Tuunainen**	2012	Tarkastusvaliokunta	3/3	1/1	

\* 13.4.2015 alkaen

\*\* 13.4.2015 asti

## Hallituksen valiokunnat

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

Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon tarkastusvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Palkitsemisvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta ja sen enemmistö myös yhtiöstä. Palkitsemisvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon palkitsemisvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Valiokunnat arvioivat säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekevät niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, jotka sisältävät valiokuntien keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset asioista valiokuntien valmistelun pohjalta. Valiokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Valiokuntien pöytäkirjat toimitetaan hallituksen jäsenille tiedoksi.

Keskon hallitus ei ole perustanut tarkastus- ja palkitsemisvaliokunnan lisäksi muita valiokuntia. Myöskään yhtiökokous ei ole asettanut valio- tai toimikuntia.

## Tarkastusvaliokunta ja sen toiminta

Hallituksen varsinaisen yhtiökokouksen 2015 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan tarkastusvaliokuntaan kuuluvat:

- Kaarina Ståhlberg (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Matti Kyytsönen

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen, rahoitustilanteen ja tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden arviointi
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä antaman selvityksen (Corporate Governance Statement) käsittely
- yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssien hyväksyntä ja valiokunnalle toimitettujen raporttien käsittely
- tilinpäätöksen ja konsernitalinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu yhtiökokoukselle ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2015 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, tarkastusjohtaja ja lakiasiaintohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, verotuksesta, tietohallinnosta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Vuoden aikana valiokunta käsitteli konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen ja osavuosikatsaukset ja esitti hallitukselle suosituksensa osavuosikatsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan sekä lakiasiain raportit sekä konsernin siirtymistä integroituun raportointiin, eläkeuudistuksen vaikutuksia konsernin raportointiin, strategisten yritysjärjestelyiden vaikutuksia ja riskejä, konsernirakenteen yksinkertaistamista sekä uudistetun hallinnointikoodin edellyttämiä muutoksia. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta on valmistellut ja tehnyt tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2015 loppuvuodesta 2014 järjestetyn tilintarkastuskilpailutuksen perusteella.

### Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta

Hallituksen varsinaisen yhtiökokouksen 2015 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa valitsemaan palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu; muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa

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

Vuonna 2015 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme (3) kertaa. Sen jäsenten läsnäoloprosentti valiokunnan kokouksissa oli 88,9 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi ja kohderyhmäksi sekä johdon tulospalkkioperiaatteiksi. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa johdon ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä ja niiden kehittämistä sekä eläkeuudistuksen vaikutuksia ja siitä aiheutuvia mahdollisia muutostarpeita Keskon Eläkekassassa.

### Pääjohtaja

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on diplomi-insinööri Mikko Helander. Hän on aloittanut Keskon pääjohtajana 1.1.2015. Helander on toiminut myös konsernijohtoryhmän jäsenenä ja Keskon varatoimitusjohtajana ajalla 1.10.2014–31.12.2014 ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa Kesko-konsernin toimintaa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä raportoida hallitukselle yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Hän vastaa lisäksi yhtiön juoksevan hallinnon järjestämisestä ja valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana ja liiketoiminnan kannalta keskeisten tytäryhtiöhallitusten puheenjohtajana.

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

### Konsernijohtoryhmä

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana on Keskon pääjohtaja.

Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitaseiden 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 18-20 kertaa vuodessa.

### Konsernijohtoryhmän jäsenet ja vastualueet 31.12.2015

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue
Mikko Helander, pj.	01.10.2014	Keskon pääjohtaja
Jorma Rauhala, Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja	05.02.2013	Päivittäistavarakauppa
Terho Kalliokoski, Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja	17.03.2005	Rauta- ja erikoiskauppa
Pekka Lahti, VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja	01.03.2005	Autokauppa
Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01.11.2011	Talous ja rahoitus
Matti Mettälä, johtaja	01.10.2012	Henkilöstö
Anne Leppälä-Nilsson, johtaja	01.01.2015	Lakiasiat
Lauri Peltola, johtaja	02.03.2015	Yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet
Anni Ronkainen, johtaja	20.04.2015	Chief Digital Officer

## Sisäpiirihallinto

### Keskon sisäpiiriohjeet

Kesko noudattaa Nasdaq Helsingin sisäpiiriohjetta. Keskon hallitus on vahvistanut Keskon sisäpiiriohjeiston, joka sisältää ohjeet pysyville ja hankekohtaisille sisäpiiriläisille. Ohjeet vastaavat sisällöltään muun muassa Nasdaq Helsingin sisäpiiriohjetta. Yhtiön sisäpiiriohjeet on jaettu kaikille sisäpiiriläisille.

### Keskon pysyvä sisäpiiri ja sisäpiirirekisterit

Keskon julkiseen [pysyvään sisäpiiriin](#) kuuluvat arvopaperimarkkinain mukaisesti Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja (toimitusjohtaja) ja tilintarkastusyhteisön päävastuullinen tilintarkastaja. Lisäksi Keskon hallitus on määritellyt, että pääjohtajan ohella muut konsernijohtoryhmän jäsenet kuuluvat yhtiön julkiseen pysyvään sisäpiiriin. Julkiseen pysyvään sisäpiiriin kuuluvat henkilöt sekä lain edellyttämät tiedot heistä, heidän lähipiiristään sekä näiden määräys- ja vaikutusvalta-yhteisöistä on merkitty Keskon julkiseen sisäpiirirekisteriin.

Lisäksi Keskon pysyviä sisäpiiriläisiä ovat hallituksen määrittelemissä tehtävissä kulloinkin toimivat henkilöt, joilla on pääsy sisäpiirintietoon ja jotka siten merkitään yhtiön yritysکوhtaiseen, ei-julkiseen sisäpiirirekisteriin. Keskon yritysکوhtainen sisäpiirirekisteri jaetaan siihen merkittäviä pysyviä sisäpiiriläisiä sekä mahdollisia sisäpiirihankkeita ja niiden valmisteluun osallistuvia henkilöitä koskeviin hankerekistereihin.

Konsernin lakiasiat valvoo sisäpiiriohjeiden noudattamista ja pitää yllä yhtiön

sisäpiirirekistereitä yhteistyössä Euroclear Finland Oy:n kanssa. Lakiasiat mm. lähettää säännöllisin väliajoin julkisille pysyville sisäpiiriläisille tarkistettavaksi otteen sisäpiirirekisteriin merkityistä tiedoista, muistuttaa pysyviä sisäpiiriläisiä tulosjulkistuksia edeltävistä kaupankäyntirajoituksista ja seuraa näiden ja mahdollisten sisäpiirihankkeiden aikaisten kaupankäyntirajoitusten noudattamista.

Vuonna 2015 Keskon pysyvät sisäpiiriläiset eivät ole saaneet hankkia tai luovuttaa yhtiön liikkeeseen laskemia arvopapereita ja niihin oikeuttavia arvopapereita tai johdannaissopimuksia 21 vuorokauden aikana ennen osavuositarkastuksen julkistamista ja 28 vuorokauden aikana ennen tilinpäätöksen julkistamista (kaupankäyntirajoitus). Nämä julkistamispäivät ilmoitetaan vuosittain etukäteen pörssitiedotteella. Myös pysyvien sisäpiiriläisten puolisoiden on toivottu pidättäytyvän kaupankäynnistä Keskon arvopapereilla tai johdannaissopimuksilla näiden kaupankäyntirajoitusten aikana. Lisäksi mahdollisissa sisäpiirihankkeissa mukana olevat henkilöt riippumatta siitä, kuuluvatko he pysyvään sisäpiiriin vai eivät, eivät saa sisäpiirihankkeen aikana käydä kauppaa Keskon arvopapereilla tai johdannaissopimuksilla.

Vuoden 2016 alusta lukien pysyvien sisäpiiriläisten kaupankäyntirajoituksen pituus ennen tulosjulkistuksia on 30 kalenteripäivää.

Lakiasiat myös järjestää vuosittain konsernin sisäistä koulutusta sisäpiiriasioista ja niihin liittyvistä pörssi-yhtiön tiedonantovelvollisuuteen liittyvistä kysymyksistä.



## KUVAUS KONSERNIN TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVIEN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTELMIEN PÄÄPIIRTEISTÄ

### Konsernin taloudellinen raportointi ja sen sisäinen valvonta

#### Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuositarkastuksina

vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet laaditaan vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

### KESKO-KONSERNIN JOHTAMISMALLI



### **Roolit ja vastuut**

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Tytäryhtiöt analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitilitaloudelle. 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-, toimiala- ja konsernitason tasolla.

### **Suunnittelu ja tulosraportointi**

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

### **Taloudellinen suunnittelu**

Taloudellinen suunnittelu toteutetaan tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitason vuosibudjettina ja rullaavana ennusteena. Ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin ja lisäksi merkittävät

muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosennusteessa.

### **Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi**

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää tytäryhtiöiden, toimialojen ja konsernin tulos- ja tasetietojen kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti tytäryhtiö. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelman ja taseen keskeiset erät analysoidaan kuukausittain yhtiö-, toimiala- ja konsernitason tasolla dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tulosraportointi sisältää lisäksi konsernitason myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

### **Julkinen tulosraportointi**

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuositarkastukset, tilinpäätöstiedotteen, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositarkastuksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

### **Vuoden 2015 keskeisiä toimenpiteitä**

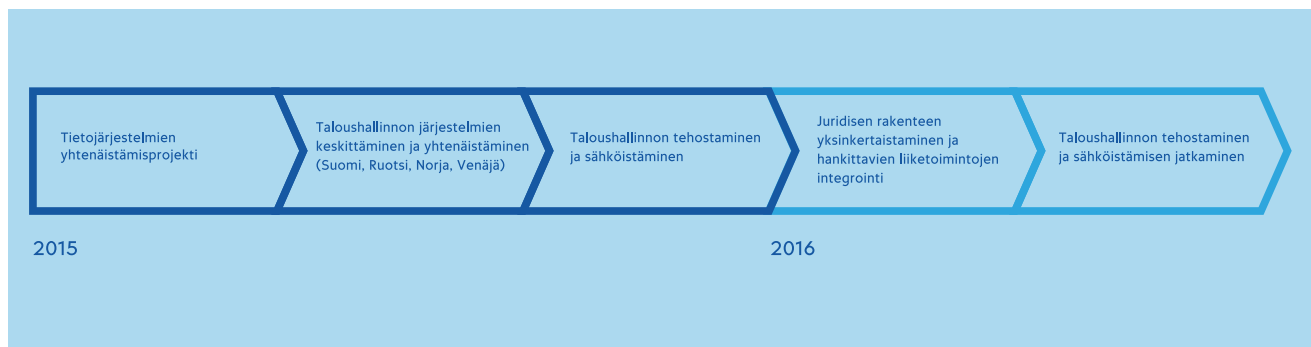
Kesko-konserni sai päätökseen taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistämisen projektin konsernissa. Tietojärjestelmä palvelee sekä konserniyhtiöitä että K-ryhmän vähittäiskauppiaita. Suomessa ja Venäjällä jatkettiin konserniyhtiöiden taloushallinnon rutiinien keskittämistä talouden palvelukeskukseen. Konsernin yhteinen taloushallinnon tietojärjestelmä otettiin käyttöön

Norjassa rautakaupan toimialayhtiössä ja taloushallinnon rutiinien tehostamista ja sähköistämistä jatkettiin yhteistyössä konserniyhtiöiden kanssa.

Kesko-konsernissa aloitettiin konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamisen suunnittelu ja toteuttaminen.

### Vuoden 2016 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2016 aikana jatketaan konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistamista sekä keskitytään hankittavien liiketoimintojen integrointiin. Lisäksi konserniyhtiöiden taloushallinnon tehostamista ja sähköistämistä jatketaan sekä Suomessa että Venäjällä.



### Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettävään laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

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

### Riskienhallinta

Riskienhallinta on Keskosssa ennakoivaa ja olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa.

Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Kesko-konsernissa asiakaslupausten täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta.

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 liiketoiminta- ja konsernijohdolla. Kullakin toimialalla on johtoryhmään kuuluva riskienhallinnan vastuuhenkilö, yleensä talousjohtaja, joka vastaa riskienhallinnan koordinoinnista ja ohjeistamisesta toimialalla sekä riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista. Keskon sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.

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

Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arviotaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Strategiaprosessin yhteydessä toimialat arvioivat strategiakauden riskejä ja mahdollisuuksia. Lähiajan riskit tunnistetaan ja arvioidaan rullaavan suunnittelun aikataulun mukaisesti. Riskiarviointi kattaa myös toimialan tytäryhtiöiden sekä merkittävien hankkeiden riskit.

Toimialan riskiarviointi, joka sisältää riskikartan, riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään toimialan johtoryhmässä säännöllisesti. Myös yhteiset toiminnot arvioivat oman vastuualueensa riskit.

Riskeistä ja hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan neljännesvuosittain. Riskit käsitellään riskiraportointiryhmässä, jossa on toimialojen ja yhteisten toimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta laatii konsernin riskikartan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä niiden hallinnasta.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle

osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunta arvioi myös Keskon riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa.

#### **Riskienhallinnan toteuttaminen 2015**

Keskon riskienhallintaprosessissa kehitettiin riskien toteutumisen euromääräisten vaikutusten arviointia. Kesko osallistui riskienhallinnan tasoa koskeneeseen kansainväliseen vertaisarviointiin. Riskienhallinta, lakiasiat ja sisäinen tarkastus jatkoivat Keskon vastuullisia toimintatapoja koskevien Arvoviesti-tilaisuuksien järjestämistä. Vuoden aikana jatkettiin turvallisuuden verkkokoulutustyökalujen käyttöönottoa ja tehostettiin turvallisuuspalveluiden hankintaa yli toimialarajojen. Käyttäjöioikeushallintaa kehitettiin ja tietoturva parannettiin Keskon eri SAP-ympäristöissä. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

#### **Riskienhallinnan painopisteitä 2016**

Riskienhallinnassa jatketaan tiivistä yhteistyötä toimialayhtiöiden ja yhteisten toimintojen kanssa vastuullisten toimintatapojen läpiviennin varmistamiseksi, väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi, henkilöturvallisuuden sekä liiketoiminnan jatkuvuuteen, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvien riskien hallinnan kehittämiseksi. Meneillään oleviin yrityskauppoihin liittyvien riskien hallinta on yksi tärkeimmistä painopistealueista. Turvallisuustoiminnassa jatketaan sähköisten työkalujen ja verkkokoulutusten käytön laajentamista. SAP- ja muiden järjestelmien tietoturva kehitetään. Riskienhallinta järjestää yhteistyössä toimialojen kanssa kriisiharjoituksia

ja turvallisuuskoulutuksia. Konsernitason vakuutusohjelmia on tavoitteena laajentaa entisestään.

Lisäksi vuoden 2016 toimenpideohjelmassa tavoitellaan riskienhallintatoimenpiteiden kustannustehokkuutta mm. palveluiden ja turvallisuustekniikan keskitetyllä hankinnalla.

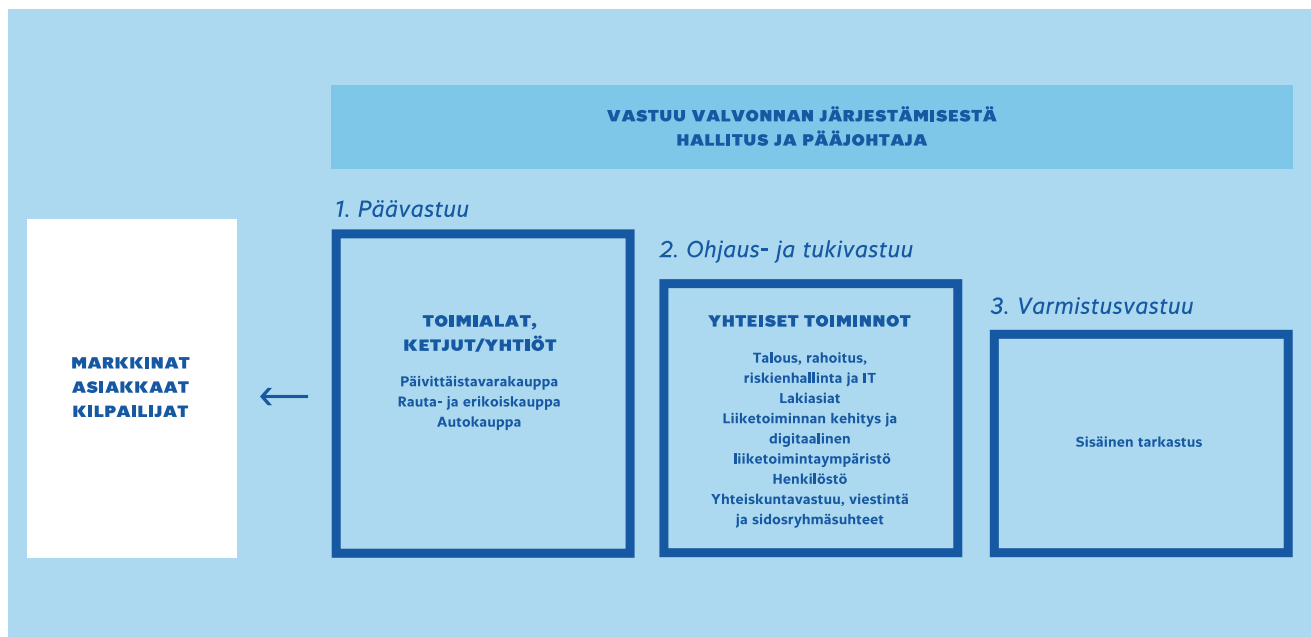
### Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on olennainen osa johtamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan

ryhtyä. Sisäisen valvonnan välineitä ovat mm. politiikat ja periaatteet, työohjeet, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit, seurantaraportit sekä tarkastukset tai auditoinnit.

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus, jatkuvuus ja häiriöttömyys, ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen sekä varallisuuden, osaamisen ja tiedon turvaaminen.

## ROOLIT JA VASTUUT SISÄISESSÄ VALVONNASSA KESKO-KONSERNISSA



Valvontatoimenpiteiden suunnittelu lähtee liiketoiminnan tavoitteiden määrittelemisestä ja tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. Tavoitteita määritettäessä ja riskejä arvioitaessa tulee ottaa huomioon toiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös vaatimukset toiminnan lainmukaisuudelle ja päätöksenteossa ja

raportoinnissa käytettävän tiedon oikeellisuudelle. Valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskiperusteisesti ja valvontatoimenpiteet valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että riskit ovat hallinnassa.

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä ovat toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Toimialat laativat vuosittain valvontasuunnitelmat, joista käyvät ilmi mm. valvonnan painopisteet ja kehittämiskohteet. Jokaisen keskolaisen velvollisuus on noudattaa vastuullisia toimintaperiaatteita 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).

### Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyhtiöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamisen ja hallinnon 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 2015

Sisäisen tarkastuksen tärkeimpänä tarkastuskohteena oli vuonna 2015 Keskon Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit. Muita painopistealueita olivat Keskon sähköiset palvelut, tietoturva, tietosuoja ja niihin liittyvät riskit. Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamista todennettiin ja arvioitiin eri tarkastuksissa painottaen erityisesti varaston arvojen oikeellisuutta.

### Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2016

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2016 ovat Keskon strategioiden toteuttaminen, meneillään olevat yrityskaupat, laatuohjelmat, Venäjän liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit, tietoturvan toimivuus sekä tietosuoja-asiat.

## TILINTARKASTUS

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskillä on yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös arvioi tilintarkastajien toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan edustaman tilintarkastusyhteisön kanssa samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö toimii pääsääntöisesti konsernin ulkomaisten tytäryhtiöiden tilintarkastajana.

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

Varsinainen yhtiökokous 2015 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö

PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii [KHT Mikko Nieminen](#). Tällä hetkellä hän toimii PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä neljän suomalaisen pörssiyhtiön vastuullisena tilintarkastajana:

- Kesko
- Finnair
- CapMan
- Okmetic

Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

Sovellettavan lain perusteella henkilö voi toimia yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana enintään seitsemänä (7) peräkkäisenä vuotena.

Tilintarkastusyhteisön toimikauden pituudelle ei ole asetettu laissa rajoituksia. KHT Mikko Nieminen on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana 13.4.2015 alkaen.

Tilintarkastajien palkkiot 2014–2015 (1000 €)

	2015					2014				
	PwC		Muut yhteisöt		Yhteensä	PwC		Muut yhteisöt		Yhteensä
	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt		Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	Kesko Oyj	Muut konserni-yhtiöt	
Tilintarkastus	220	564	-	42	826	174	705	-	56	935
Veroneuvonta	84	14	-	7	105	77	25	1	10	113
IFRS-neuvonta	9	-	-	-	9	4	6	-	-	10
Muut palvelut	450	135	354	828	1 767	121	164	28	249	562
<b>Yhteensä</b>	<b>763</b>	<b>713</b>	<b>354</b>	<b>877</b>	<b>2 707</b>	<b>376</b>	<b>899</b>	<b>29</b>	<b>314</b>	<b>1 620</b>



# **PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2015**



## PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2015

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa listayhtiöiden hallinnointikoodia. Tämä selvitys on laadittu vuoden 2010 hallinnointikoodin mukaisesti ("Hallinnointikoodi"). Vuoden 2010 Hallinnointikoodi on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>.

Arvopaperimarkkinayhdistys on syksyllä 2015 julkaissut uuden listayhtiöiden hallinnointikoodin, jota Kesko noudattaa 1.1.2016 alkaen. Uuden koodin mukainen palkka- ja palkkioselvitys julkaistaan keväällä 2017. Uusi hallinnointikoodi on luettavissa osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

### Palkitsemisen periaatteet ja päätöksentekojärjestys

Varsinainen yhtiökokous päättää Kesko Oyj:n ("Kesko") hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan rahakorvauksina. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eikä osakeperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. He eivät kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkioista. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten osalta Keskon hallitus päättää tulospalkkioperiaatteista.

Konsernijohtoryhmän muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien jäsenten palkkauksesta ja muista taloudellisista etuuksista päättää pääjohtaja hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmä koostuu kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), luontoiseduista (vapaa auto- ja matkapuhelinetu), vuosittain päätettävien tulospalkkiokriteerien perusteella määräytyvästä tulospalkkiosta (lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmä), osakepalkkiojärjestelmästä (pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä) ja johdon eläke-eduista.

Hallitus seuraa pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmien toteutumista.

## PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

### Tulospalkkiojärjestelmä (lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmä) vuonna 2015

Vuosittain määräytyvät tulospalkkiot maksetaan vuositilinpäätöksen valmistumisen jälkeen määräytymisvuotta seuraavan huhtikuun loppuun mennessä. Keskon hallitus päättää johdon tulospalkkiojärjestelmän kriteerit vuosittain.

Kriteerejä ovat olleet konsernin tai toimialan liikevoitto ilman kertaluonteisia erä, johtajan oman vastualueen liikevoitto ilman

kertaluonteisia erä ja myynti- ja markkinaosuusmittarit sekä yksilöllisten tavoitteiden täytyminen. Tulospalkkiokriteerit ja niiden painoarvot vaihtelevat tehtävien mukaan.

Keskon pääjohtajan tulospalkkion enimmäismäärä vastaa hänen 8 kuukauden rahapalkkaansa ilman luontoisetuja ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä tehtävän tulosvaikutuksen perusteella 4–5 kuukauden rahapalkkaa. Tulospalkkiota määriteltäessä rahapalkkana käytetään

konsernijohtoryhmän jäsenen sen kalenterivuoden viimeisen kuukauden rahapalkkaa, jonka tuloksen perusteella tulospalkkio maksetaan.

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

Mikäli tilikauden aikana on poikkeuksellisia ja toimintaan merkittävästi vaikuttavia tapahtumia tai markkinatilanne tai yhtiön tuottavuuskehitys sitä edellyttää, voidaan tulospalkkiojärjestelmän soveltamista, tavoitteiden asettamista ja maksusääntöjä muuttaa Kesko Oyj:n hallituksen päätöksellä myös yksittäistapauksissa.

Hallitus voi harkintansa mukaan päättää jättää tulospalkkion maksamatta tai periä jo maksetun palkkion takaisin, mikäli palkkionsaajan on todettu tai on painavia perusteita olettaa hänen syyllistyneen sellaiseen väärinkäyttöön tai Keskon eettisiä tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

### **Osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016 (pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä)**

Tulospalkkiojärjestelmän lisäksi Keskolla on yhtiön hallituksen päättämä konsernin johtoon kuuluville ja tietyille muille avainhenkilöille suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016.

Osakepalkkiojärjestelmän tarkoituksena ovat Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmän tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuus yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täytyessä.

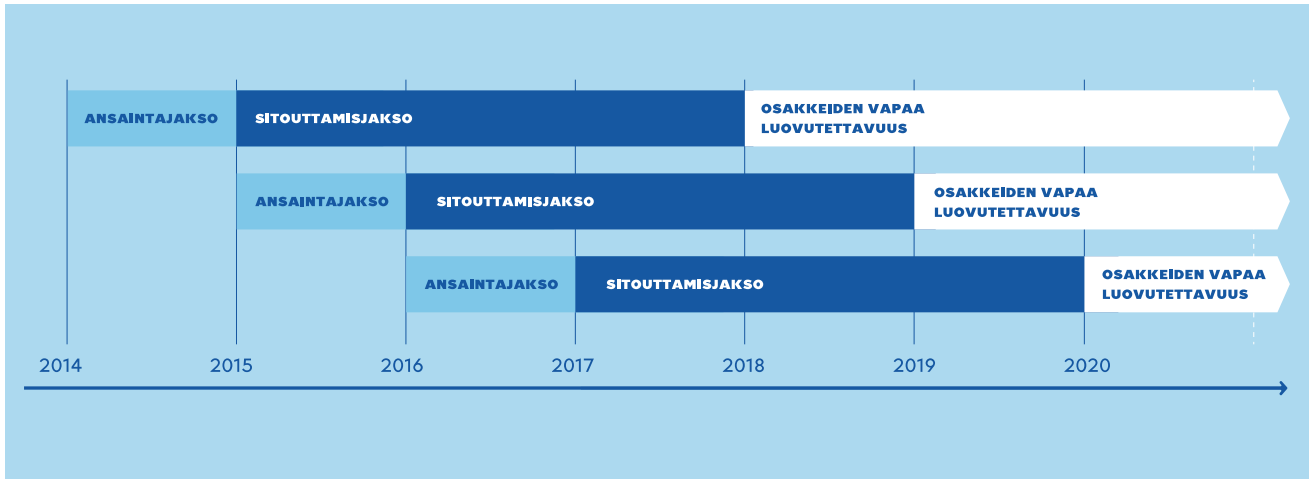
Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2014, 2015 ja 2016.

Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit, kohderyhmän ja osakepalkkion enimmäismäärät erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajakson 2015 kriteerit olivat yhtä suurin painotuksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksin. Osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Ansaintajaksolta mahdollisesti maksettava palkkio maksetaan Keskon B-osakkeina. Lisäksi maksetaan enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Ansaintajakson 2015 sitouttamisjakso päättyy 31.12.2018. Jos henkilön työ- tai toimeisuude päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle. Hallitus voi yksittäistapauksessa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Vaikka kriteerit täytyisivät, palkkion maksusta päättäessään hallituksella on aina oikeus harkintansa mukaan jättää osakepalkkio osittain tai kokonaan maksamatta saajalle.

## KESKON OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2014–2016



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 eettisiä tai vastuullisuutta koskevien

periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

Järjestelmässä ei ole ehtoja, jotka rajoittaisivat saajien osakkeista saamien tulojen määrää.

## PALKAT, PALKKIOT JA MUUT TALOUDELLISET ETUUDET

### Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot ja muut taloudelliset etuudet

Varsinainen yhtiökokous 13.4.2015 päätti pitää Keskon hallituksen jäsenten palkkiot ennallaan ja ne olivat vuonna 2015 seuraavat:

Vuosipalkkiot:

- hallituksen puheenjohtaja 80 000 euroa,
- hallituksen varapuheenjohtaja 50 000 euroa ja
- hallituksen jäsen 37 000 euroa.

Lisäksi hallituksen ja sen valiokunnan kokouksesta maksetaan 500 euron suuruinen kokouspalkkio kokoukselta, kuitenkin siten, että valiokunnan puheenjohtajalle, joka ei ole hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, maksetaan valiokunnan kokouspalkkiona 1 000 euroa kokoukselta.

Hallituksen ja valiokuntien jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.

**Hallituksen jäsenille 2015 maksetut vuosi- ja kokouspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)\***

	Vuospalkkiot	Kokouspalkkiot			Yhteensä
		Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta	
Esa Kiiskinen (pj)	80 000	6 500		1 500	88 000
Mikael Aro (vpj)***	37 500	4 500	1 500		43 500
Tomi Korpisaari	37 000	6 500			43 500
Matti Kyytsönen***	27 750	4 500	1 500		33 750
Anu Nissinen***	27 750	4 500			32 250
Toni Pokela	37 000	6 500			43 500
Kaarina Ståhlberg***	27 750	4 500	3 000		35 250
Ilpo Kokkila**	9 333	2 000		1 000	12 333
Maarit Näkyvä**	9 250	2 000	2 000		13 250
Seppo Paatelainen**	12 500	2 000	1 000	1 500	17 000
Virpi Tuunainen**	10 333	1 500	500		12 333
<b>Yhteensä</b>	<b>316 166</b>	<b>45 000</b>	<b>9 500</b>	<b>4 000</b>	<b>374 666</b>

\* Palkkiot on ilmoitettu maksuperusteella.

\*\* Hallituksen jäsen 13.4.2015 asti

\*\*\* Hallituksen jäsen 13.4.2015 alkaen

Mukana taulukossa ovat kaikki vuoden 2015 aikana Keskon hallituksessa olleet jäsenet. Yhtiön hallitukseen on 13.4.2015 pidetyssä yhtiökokouksessa valittu uusina jäseninä Mikael Aro, Matti Kyytsönen, Anu Nissinen ja Kaarina Ståhlberg. Samassa yhtiökokouksessa on päättynyt Seppo Paatelaisen, Ilpo Kokkilan, Maarit Näkyvän ja Virpi Tuunaisen jäsenyys yhtiön hallituksessa.

**Pääjohtaja Mikko Helanderin palkka, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet vuonna 2015**

Pääjohtaja Mikko Helanderin henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkioista päättää Keskon hallitus palkitsemisvaliokunnan valmistelun

perusteella. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on voimassa hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus. Helander on toiminut yhtiön pääjohtajana ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

Kesko Oyj:n hallitus päätti 16.12.2014 luovuttaa 8 791 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta yhtiön pääjohtajana 1.1.2015 aloittaneelle Helanderille. Osakkeiden luovutus perustui Helanderin kanssa solmittuun toimitusjohtajasopimukseen ja luovutetut osakkeet ovat osa sovittua kokonaiskompensaatiota. Helanderille annettuihin Keskon B-osakkeisiin liittyy 1.10.2016 saakka voimassa oleva luovutusrajoitus, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa.

Helanderille vuosina 2014–2015 maksetut palkat, luontoisedut ja tulospalkkiot sekä hänen muut

taloudelliset etuutensa käyvät ilmi seuraavista taulukoista.

#### Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut 2014–2015 (€)

	2015	2014
Kiinteä rahapalkka	856 800	210 000*
Tulospalkkiot*	140 000**	
Luontoisedut	21 725	5 265*
<b>Yhteensä</b>	<b>1 018 525</b>	<b>215 265*</b>

\* Työsuhde alkoi 1.10.2014

\*\* Maksettu tulospalkkio edellisen vuoden tuloksen perusteella.

#### Osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016

Osakepalkkio (kpl)	2015	2014
Enimmäismäärä	21 000	-
Annettu	11 214*	-
Sitouttamisjakso (asti)	31.12.2018	-

\* Hallituksen päätös helmikuussa 2016. Ansaintajaksolta 2015 annettavat osakkeet annetaan huhtikuussa 2016 järjestelmän ehtojen mukaisesti.

#### Eläke-edut

Pääjohtaja Mikko Helanderin vanhuuseläkeiksi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista. Eläkepalkkaa määritettäessä otetaan huomioon hänen kiinteä rahapalkkansa, tulospalkkiot ja luontoisedut viimeiseltä 10 vuodelta. Lisäeläke on etuusperusteinen. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemeno oli 0,8 milj. euroa ja eläkevastuun määrä 31.12.2015 oli 0,9 milj. euroa. Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemeno oli 0,1 milj. euroa.

#### Terveys- ja henkivakuutus

Helanderille on otettu terveystakuutus sekä henkivakuutus.

#### Irtisanomisaika ja korvaus

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

## Konsernijohtoryhmän palkat, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet

### Konsernijohtoryhmän jäsenten palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut 2014–2015 (€)\*

	Kiinteä rahapalkka		Tulospalkkiot		Luontoisedut		Yhteensä	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Mikko Helander, pj	856 800	210 000	140 000	0	21 725	5 265	1 018 525	215 265
Konsernijohtoryhmä**	1 777 640	1 843 260	371 750	286 500	126 478	121 649	2 275 868	2 251 409
<b>Yhteensä</b>	<b>2 634 440</b>	<b>2 053 260</b>	<b>511 750</b>	<b>286 500</b>	<b>148 203</b>	<b>126 914</b>	<b>3 294 393</b>	<b>2 466 674</b>

\* Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut on ilmoitettu maksuperusteella. Vuoden 2014 ansainnan suoriteperusteella saa lisäämällä 2014 palkkoihin ja luontoisetuihin taulukossa vuonna 2015 maksetuksi ilmoitetun tulospalkkion. Vuodelta 2015 kertyvä tulospalkkio päätetään ja maksetaan keväällä 2016.

\*\* Poislukien pääjohtaja Helander. Osa nykyisestä johtoryhmästä aloittanut tehtävissään vuoden 2015 aikana.

### Konsernijohtoryhmän jäsenten osakepalkkiojärjestelmän mukaiset palkkiot 2013–2015 (kpl)

	2015		2014		2013	
	Enimmäismäärä	Annetaan**	Enimmäismäärä	Annettu	Enimmäismäärä	Annettu
Mikko Helander, pj.	21 000	11 214	-	-	-	-
Konsernijohtoryhmä*	53 000	28 302	48 000	16 812	46 500	9 300
<b>Yhteensä</b>	<b>74 000</b>	<b>39 516</b>	<b>48 000</b>	<b>16 812</b>	<b>46 500</b>	<b>9 300</b>

\* Poislukien pääjohtaja Helander. Osa nykyisestä johtoryhmästä aloittanut tehtävissään vuoden 2015 aikana.

\*\* Hallituksen päätös helmikuussa 2016. Ansaintajaksolta 2015 annettavat osakkeet annetaan maalís-huhtikuussa 2016 järjestelmän ehtojen mukaisesti.

Kesko Oyj:n hallitus päätti 16.12.2014 luovuttaa 8 791 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta yhtiön pääjohtajana 1.1.2015 aloittaneelle Helanderille. Osakkeiden luovutus perustui Helanderin kanssa solmittuun toimitusjohtajasopimukseen ja luovutetut osakkeet ovat osa sovittua kokonaiskompensaatiota. Helanderille annettuihin Keskon B-osakkeisiin liittyy 1.10.2016 saakka voimassa oleva luovutusrajoitus, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa.

#### Eläke-edut 2015

Konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Vuonna 2015 neljä konsernijohtoryhmän jäsentä olivat Keskon Eläkekassan jäseniä ja heidän lisäeläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän lisäeläkkeensä on etuusperusteinen. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten eläke määräytyy yleisten työntekijän eläkkeisiin Suomessa sovellettavien säännösten (TyEL) mukaisesti.

Pääjohtaja Helanderin eläke-etuuksista on kerrottu tarkemmin häntä koskevassa jaksossa.

Kesko ei ole maksanut eläkevakuutusmaksuja johtajien jäsenyydestä Keskon Eläkekassassa

useaan vuoteen eikä vuonna 2015 eläkekassan sijoitustoiminnan tuottojen katettua maksettavat lisäeläkkeet ja eläkevastuun muutokset.

#### Konsernijohtoryhmän jäsenten eläke-edut sekä irtisanomisajat ja -korvaukset 2015\*

	Vanhuuseläkeikä (v.)	Eläke eläkepalkasta (%)	Irtisanomisaika	Irtisanomiskorvaus**
Mikko Helander	63	60	6/12 kk***	12 kk:n palkka
Jorma Rauhala	62	66	6 kk	6 kk:n palkka
Terho Kalliokoski	62	66	6 kk	12 kk:n palkka
Pekka Lahti	62	66	6 kk	18 kk:n palkka
Jukka Erlund	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka
Matti Mettälä	62	66	6 kk	12 kk:n palkka
Anne Leppälä-Nilsson	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	18 kk:n palkka
Lauri Peltola	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka
Anni Ronkainen	TyEL:n mukainen****	TyEL:n mukainen****	6 kk	6 kk:n palkka

\* Tilanne 31.12.2015

\*\* Työnantajan irtisanoessa. Irtisanomiskorvaus pitää sisällään rahapalkan ja luontaisedut.

\*\*\* Irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanoessa toimitusjohtajasopimuksen ja kuusi (6) kuukautta pääjohtajan itsensä irtisanoutuessa.

\*\*\*\* Työntekijän eläkelaki (TyEL).