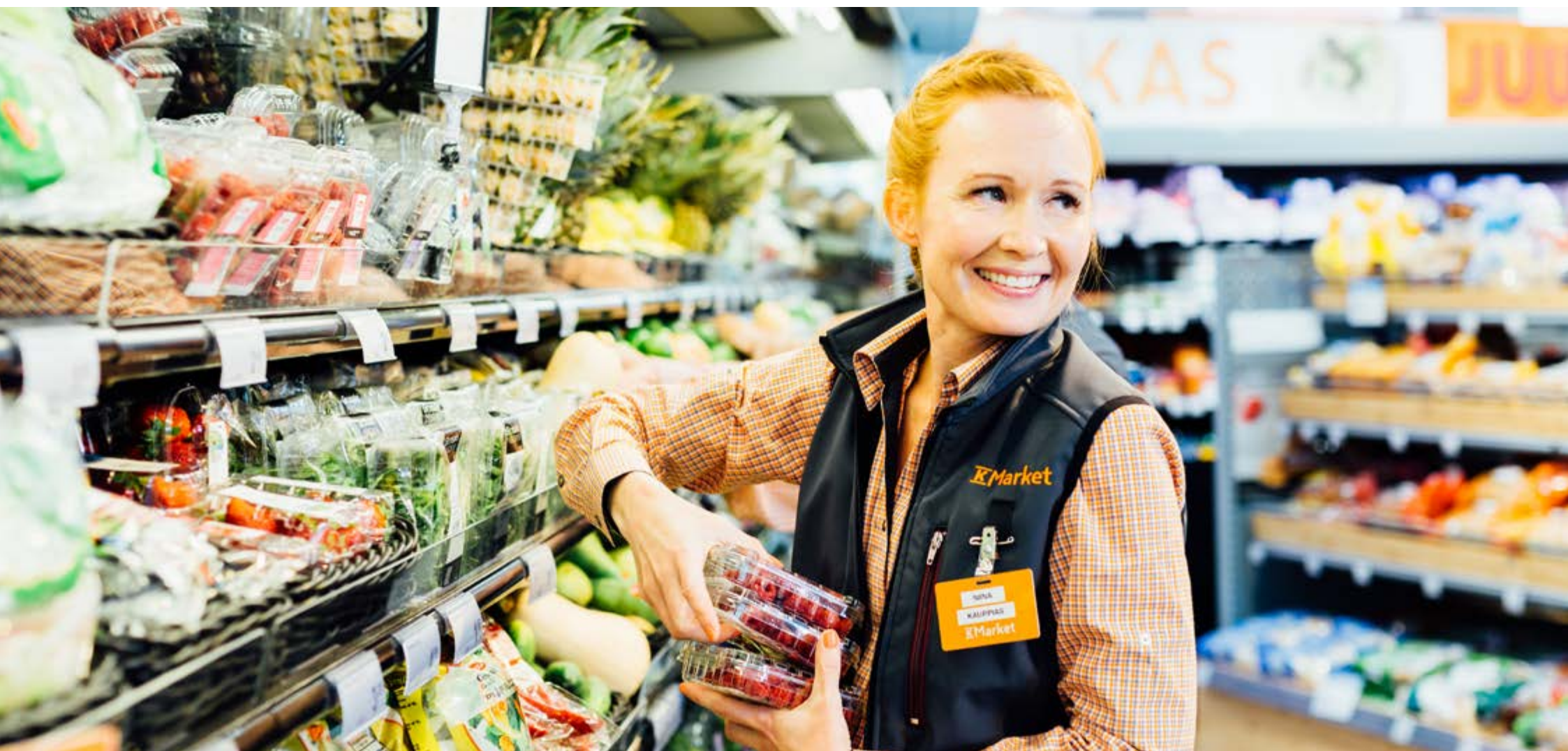




KESKON VUOSIRAPORTTI 2017

FI



STRATEGIA

STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	3	TOIMIALAT	30	SIDOSRYHMÄPUHEENVUOROT	48
Kesko lyhyesti ja avainluvut	4	Päivittäistavarakauppa	31		
Pääjohtajan katsaus	8	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	36		
Toimintaympäristö	11	Autokauppa	42		
Strategia ja tavoitteet	17	Kauppapaikat	46		
Arvonluonti	21				
Kesko sijoituskohteena	25				
Sidosryhmät	28				



KESKON VUOSI 2017

STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Kesko lyhyesti ja avainluvut

Kesko on suomalainen kaupan alan edelläkävijä. Toimimme päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimialamme ja ketjumme toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Ketjutoimintaamme kuuluu noin 1 800 kaupaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa, Valko-Venäjällä ja Puolassa.

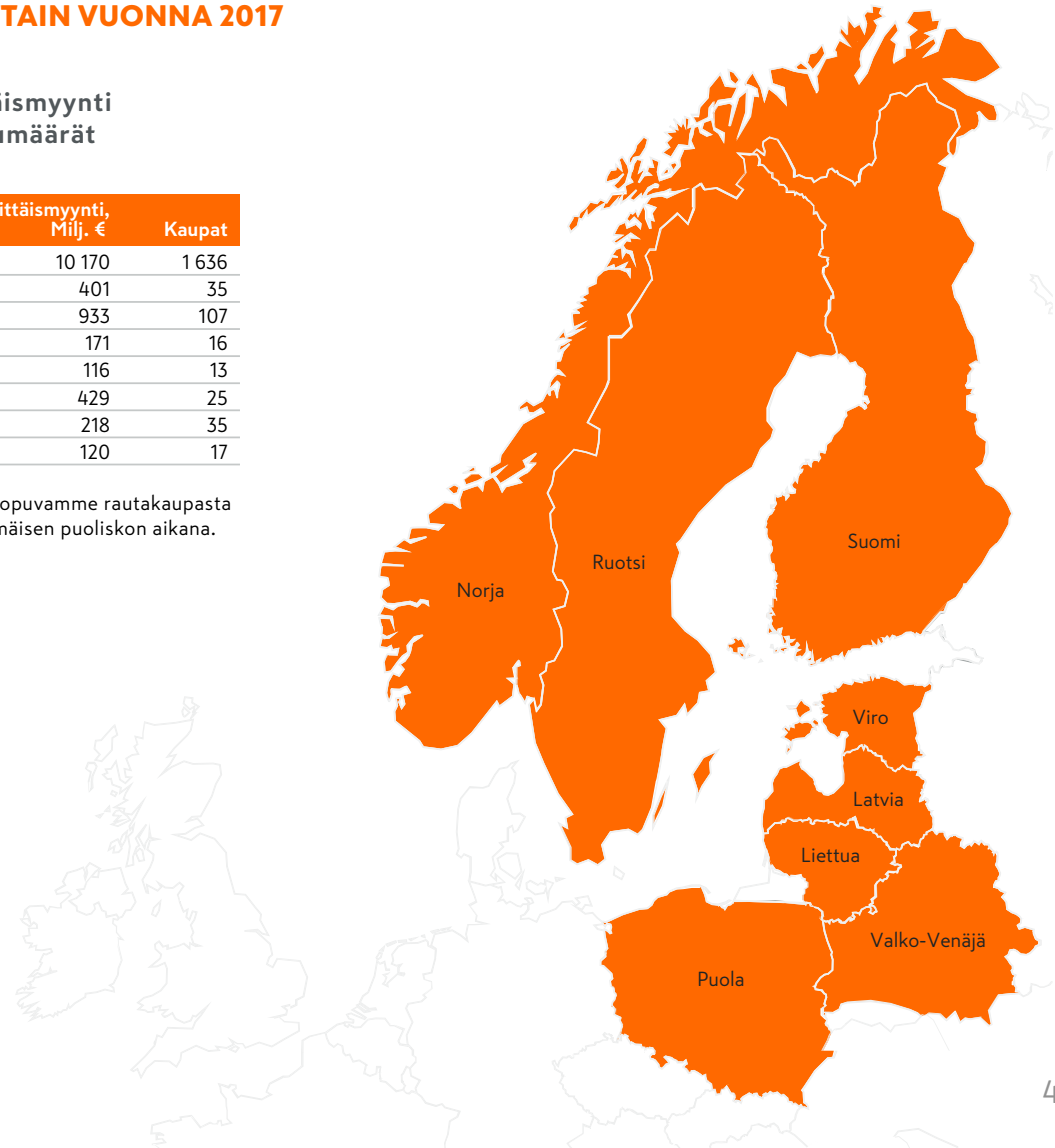
- Kesko ja yli 1 100 K-kauppiasta muodostavat K-ryhmän, jonka pro forma -vähittäismyynni oli noin 13 mrd. euroa (alv 0 %) vuonna 2017.
- K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskaupan toimija.
- K-ryhmä työllistää noin 42 000 henkeä, Suomessa noin 30 000.
- Kesko on pörssiyhtiö ja sen osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä. Markkina-arvo on noin 4,5 mrd. euroa ja osakkeenomistajia noin 42 300 (31.12.2017).
- Keskon kotipaikka ja päätoimitilat sijaitsevat Helsingissä.
- Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys (The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World).

K-RYHMÄN VÄHITTÄISMYYNTI SEKÄ KAUPPOJEN LUKUMÄÄRÄT TOIMINTAMAITTAIN VUONNA 2017

K-ryhmän vähittäismyynni ja kauppojen lukumäärät toimintamaittain

	Vähittäismyynni, Milj. €	Kaupat
Suomi	10 170	1 636
Ruotsi	401	35
Norja	933	107
Viro	171	16
Latvia	116	13
Liettua	429	25
Puola	218	35
Valko-Venäjä	120	17

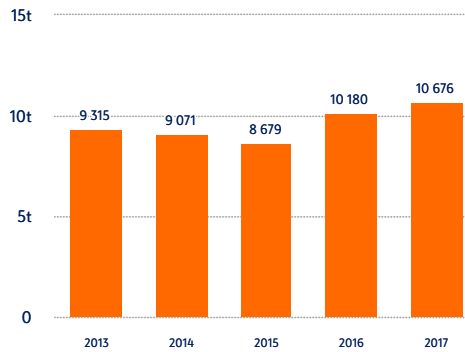
Tiedotimme 16.2.2018 luopuvamme rautakaupasta Venäjällä vuoden ensimmäisen puoliskon aikana.



Avainluvut

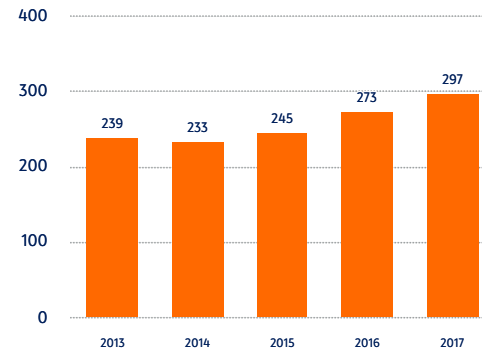
Liikevaihto

Milj. €



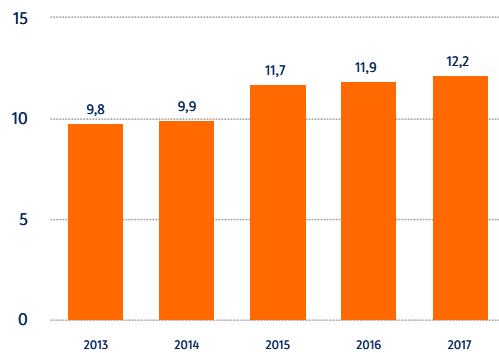
Vertailukelpoinen liikevoitto

Milj. €



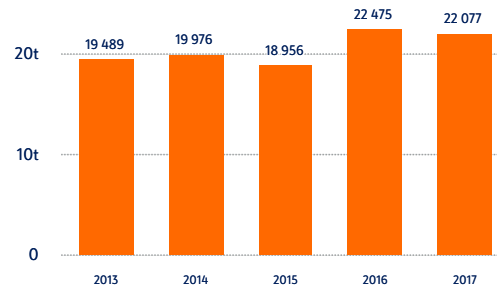
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto-%

%



Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana

30t



Lue lisää hallituksen toimintakertomuksesta >

Toimialat lyhyesti



Päivittäistavarakauppa

- Liikevaihto 5 282 milj. €
- Kauppoja Suomessa 1 282
- Markkinaosuus noin 37,2 %
- K-ruokakaupoissamme käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta
- K-ruokakauppiat rakentavat kauppoihin paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelut
- K-ruokakaupan ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat
- Kespro on Suomen johtava Foodservice-palvelujen tarjoaja



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

- Liikevaihto 4 486 milj. €
- Kauppoja 597
- Toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä
- Rautakaupparakentamarkkinoilla Pohjois-Euroopan johtava toimija
- Tarjoamme rautakaupan ja teknisen kaupan tuotteiden lisäksi kattavat monikanavaiset palvelut rakentamiseen, remontoimiseen ja talotekniikkaan niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaillekin
- Palvelemme asiakkaitamme K-Raudan, Onnisen, Byggnakkerin, K-Senukain ja OMA:n brändeillä



Autokauppa

- Liikevaihto 909 milj. €
- VV-Auto on markkinajohtaja Suomessa, markkinaosuus 18,6 %
- VV-Auto on Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen maahantuoja ja markkinoija Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa
- VV-Auto toimii myös MAN-kuorma-autojen ja MAN- ja Neoplan-linja-autojen maahantuoja Suomessa
- Perinteisen liiketoimintansa ohella VV-Auto kehittää erilaisia autoalan palvelukonsepteja ja monikanavaisia palveluja

Kestävän kehityksen tärkeitä tavoitteita



Hankinta ja ihmisoikeudet

Riskimaatuonnin tuotannon auditoinnit varmentavat sosiaalisen vastuun toteutumista.



Tuoteturvallisuus

Tuotetutkimus varmistaa, että tuotteet ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatulupauksia.



Ympäristö

Vuoden 2017 alusta kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvalla energialla tuotettua.



Henkilöstö

Strategiaamme toteuttaa ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstömme.



Korruption ja lahjonnan torjunta

K Code of Conduct -ohjeisto ohjaa päivittäistä työtämme.

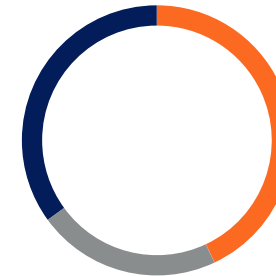
Keskon liiketoimintamalli

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

Yritysassiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Yritysassiakaskaupan liikevaihto vuonna 2017 oli noin 3,8 mrd. euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 35 %.

Ulkomailla liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysassiakaskauppaa. Kansainvälisen toiminnan osuus oli noin 22 % Keskon liikevaihdosta vuonna 2017.

Keskon liikevaihto liiketoimintamalleittain



- Kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa 43 %
- Keskon oma vähittäiskauppa 22 %
- Yritysassiakaskauppa 35 %

Pääjohtajan katsaus

Määrätietoinen uudistuminen jatkuu

Vuonna 2017 jatkoimme Keskossa ja K-ryhmässä vahvalla kasvun tiellä fokuoituulla valituille kolmelle strategiselle alueelle: päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Hyvä kaupallinen kehityksemme vahvistaa, että valitsemamme painotus laatuun, valikoimiin ja palveluihin on oikea.

- Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 1,8 % ja vertailukelpoinen liikevoitto nousi 297 milj. euroon.
- Liikevaihto kasvoi kaikilla toimialoilla ja kannattavuus parani edellisestä vuodesta.
- Strategian toteutus kohti fokuoituneempaa K-ryhmää eteni määrätietoisesti K-maatalouden, Asko- ja Sotka-huonekalukauppojen sekä vapaa-ajankonekaupan yritysmyyntien myötä.

Päivittäistavarakaupassa vahvojen näyttöjen vuosi

Suomen Lähikaupan integraatio ja synergiahyötyjen saavuttaminen ovat toteutuneet odotettua nopeammin. Muutimme viimeiset Suomen Lähikaupalta hankitut Siwat ja Valintatalot uuden ilmeemme ja konseptimme mukaisiksi K-Marketeiksi keväällä 2017. Jokaisessa muutetussa K-Marketissa toimii K-kauppiasyrittäjä vuoden 2018 kesään mennessä.

Lähikauppaverkostomme laajentuessa otimme käyttöön monikaupamallin, jossa yhdellä kauppialla on johdettava-

naan useita kauppia. Uusi toimintamalli on osoittautunut menestykseksi, ja monikaupamallilla toimii jo yli puolet K-ruokakaupoista.

Määrätietoinen uudistuminen sekä Suomen talouden elpymisen ja kuluttajien ostovoiman parantuminen näkyvät kaikissa K-ruokakaupaketteissamme myynnin ja asiakasmäärien merkittävänä kasvuna. Meillä on nyt Suomen

laajin ja kattavin kauppaverkosto, ja markkinaosuutemme Suomen päivittäistavarakaupassa on korkeampi kuin vuosikymmeniin.

Tavoitteenamme on markkinoiden inspiroivimmat ja asiakaslähtöisimmät kaupat. K-ruokakauppiat rakentavat kauppoihin paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelut asiakastuntemusta sekä Plussa-



asiakastietoa hyödyntäen. Kauppojensa ketjuvalikoimaa he täydentävät yksilöllisesti muun muassa paikallisella lähiruoalla.

Kespro on Foodservice-tukkukaupan markkinajohtaja Suomessa. Vuonna 2017 Kespron myynti kasvoi ja kannattavuus parani. Toiminnan vahvaa kehitystä tukee Suomessa voimakkaassa kasvussa oleva ulkona syömisen trendi.

Olemme jatkaneet digitaalisten palveluidemme systemaattista kehitystä ja ottaneet isoja kehitysaskelia esimerkiksi tiedolla johtamisessa ja ruoan verkkokaupassa. Digitaalisilla palveluillamme helpotamme asiakkaidemme kaupassa asiointia ja tarjoamme heille yhä henkilökohtaisempia etuja.

Haemme kasvua rakentamisen ja talotekniikan kaupassa

Kahdeksassa maassa toimivalla rakentamisen ja talotekniikan kaupallamme on tavoitteena kasvaa yhä merkittävämmäksi toimijaksi Pohjois-Euroopassa. Vaikka olemme parantaneet kannattavuuttamme, olemme edelleen jäljessä toimialamme parhaista eurooppalaisista toimijoista. Vahvistamme nyt perustaa rakentamisen ja talotekniikan tulevaisuuden menestykselle ja arvонуonnille.

Vuonna 2016 toteutunut Onnisen hankinta on vahvistanut yritysmyyntiämme ja markkina-asemaamme rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Eri maissa toimivat rautakauppa-ketjumme yhdessä tekniseen tukkukauppaan erikoistuneen Onnisen kanssa muodostavat ainutlaatuisen palvelukonaisuuden, jossa yritysasiakkailta on entistä suurempi painoarvo.

Sääntelyn lisääntyessä ja alan teknistyessä yhä useampi kuluttaja ulkoistaa remontoinnin ja rakentamisen ammattilaisille. Tarjoamme kuluttaja-asiakkaillemme yhä enemmän kokonaisratkaisuja, kuten alusta loppuun suunniteltuja ja toteutettuja remonttiprojekteja, joiden toteuttamista tuemme kattavilla alan parhailla digitaalisilla palveluilla.

Keväällä 2017 yhdistimme K-Rauta- ja Rautia-ketjut uudeksi K-Rauta-ketjuksi, jossa sekä kuluttajia että yritysasiakkaita palvellaan ammattitaitoisesti heidän omista lähtökohdistaan. K-Rauta-ketju on Suomen markkinajohtaja maan kattavimmalla verkostollaan.

16.2.2018 kerroimme luopuvamme Venäjän rautakaupasta. Tehdyt investoinnit Venäjälle eivät ole täyttäneet niille asetettuja tavoitteita, ja toimintamme kasvattaminen Venäjällä olisi vaatinut merkittäviä lisäinvestointeja. Yrityskaupalla on vähäinen vaikutus Keskon liikevaihtoon ja liikevoittoon, mutta se parantaa merkittävästi meidän sidotun pääomamme tuottoa. Kiinteistöjen omistusoikeus siirtyy ostajalle vuoden 2018 ensimmäisen puoliskon aikana.

Autokauppa luo uusia toimintamalleja

Yhteistyö ja strateginen kumppanuutemme maailman johtavan autovalmistajan Volkswagen Groupin kanssa tiivistyi entisestään vuonna 2017. Tästä yhtenä esimerkkinä on Porsche-liiketoiminnan hankinta Suomessa ja yhdistäminen osaksi liiketoimintaamme.

Koko auto toimiala ja liikkumisen käsite ovat murroksessa, mikä edellyttää toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä. Olemme toimialan kehityksessä vahvasti mukana, ja haemme tulevaisuuden kasvua erityisesti palveluliiketoiminnan ja monikanavaisuuden avulla.

Hyvä esimerkki tästä on Caara.fi-palvelukonsepti, joka tarjoaa kuluttajille erilaisia palveluita, kuten verkkokaupan, käytettyjen autojen palveluita sekä leasingpalveluita yrityksille ja yksityishenkilöille.

Kestävä kehitys toiminnan perustana

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

Kesko on mukana maailman arvostetuimmista kestävä kehityksen indekseissä kuten Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indeksissä. Syksyllä 2017 Kesko sai CDP:n maailmanlaajuisessa ilmastokyselyssä arvosanan A- ja tammikuussa 2018 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli sijalla 31.

Vuonna 2017 asetimme ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä tieteelliset päästötavoitteet (Science Based Targets) kiinteistöjemme, kuljetustemme ja toimitusketjumme päästöjen vähentämiseksi. Kunnianhimoisiin tavoitteisiin päästäksemme lisäämme uusiutuvan energian käyttöä ja parannamme energiatehokkuuttamme. Vuoden 2017 alusta lähtien kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvaa. Investoimme aurinkovoimaan, ja K-kauppojen katolla toimii jo yli 20 aurinkovoimalaa.

Luonnonvarojen kestävä käytön ja kiertotalouden edistäminen on keskeinen osa vastuullisuusohjelmaamme. Kiertotalous vaikuttaa kaupan toimintamalleihin ja luo mahdollisuuksia uusiin tuote- ja palveluratkaisuihin. Hyvä esimerkki on kauppojen syömäkelttomasta biojätteestä valmistettu biokaasu, jota hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Jatkamme uusien kiertotalousratkaisujen kehittämistä ja laadimme parhaillaan tätä tukevaa kiertotalousstrategiaa.

Missiomme on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle. Haluamme olla näkyvämmän ja aktiivisemmän mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kehittää uusia ratkaisuja. K-kauppiaaliiton ja Keskon yhteisen Pieni suuri teko -toimintamallin avulla nostamme asiakkaille merkityksellisiä vastuullisuustekoja enemmän esille. Tällaisia tekoja ovat esimerkiksi kauppiaan perustama Aionon tupa -tapaamispaikka yksinäisille vanhuksille ja esteettömien kaupassakäyntimahdollisuuksien tarjoaminen erityisryhmille.

Käynnistimme elokuussa 2017 ympäristöjärjestö WWF:n kanssa monivuotisen K-Kalapolut-yhteistyön uhanalaisten vaelluskalojen pelastamiseksi. Osana yhteistyötä kartoitamme eri puolilta Suomea löytyviä kutusteitä ja avaamme niitä talkoohengessä yhdessä maanomistajien, paikallisten K-kauppioiden ja vapaaehtoisten kanssa.

Uudistuminen edellyttää ketteryyttä

Liiketoimintaympäristömme on murroksessa: uusi teknologia ja kansainvälinen verkkokauppa muuttavat kiihtyvällä vauhdilla toimialaamme. Olemme tässä muutoksessa hyvin mukana, mutta uusia ideoita ja aluevaltauksia on pystyttävä toteuttamaan vielä selvästi nykyistä nopeammin.

Menestyminen tulevaisuudessa edellyttää meiltä tiivistä yhteistyötä yli organisaatorajojen ja ketteryyttä uudistua. Vain uudistamalla sekä olemalla mahdollisimman notkeita ja digitaalisia pystymme viemään K-ryhmän seuraavalle tasolle.

Rakennamme Helsingin Kalasatamaan uutta toimitaloamme, joka kokoaa yhteen noin 1 800 pääkaupunkiseudulla työskentelevää K-ryhmäläistä. Keväällä 2019 valmistuva K-Kampus tuo käyttöön aivan uudenlaiset tilat ja uudet innovatiiviset ratkaisut työarkeemme. Osallistamme henkilöstömme aktiivisesti suunnittelu- ja muutostyöhön, ja tavoitteenamme on luoda yhdessä ketterä, avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö.

KESKON VUOSI 2017

Kiitokset henkilökunnalle, K-kauppiaille ja sidosryhmille

Olen iloinen siitä hyvästä yhteistyön hengestä, joka meillä on K-ryhmässä. Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme siitä arvokkaasta työstä, jota olette tehneet menestymisemme eteen.



Mikko Helander
pääjohtaja

Toimintaympäristö

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

MEGATRENDIT:

Globalisaatio

Digitalisaatio

Kaupungistuminen, yhden hengen taloudet, väestön ikääntyminen

Kuluttajan kasvava tieto ja valta

Kestävä kehitys ja vahvat brändit

Ilmastonmuutos

K-RYHMÄN TOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TRENDIT



Kansainväliset toimijat haastavat paikalliset yritykset

- Hintakilpailun kiristyminen
- Globaali tarjonta
- Kaupan omien merkkien myynti kasvaa

Mitä teemme

- Keskitymme ydinliiketoimintoihin
- Erotumme kilpailijoista laadulla ja valikoimilla
- Laaja valikoima omia merkkituotteita



Digitaalinen kauppa ja palvelut

- Kansainvälisen verkkokaupan kasvu
- Asioinnin helppous
- Kohdennettu, asiakastietoon perustuva markkinointi

Mitä teemme

- Tarjoamme parhaan asiakaskokemuksen verkkokaupassa
- Tarjoamme monipuoliset mobiilipalvelut
- Kohdennamme tarjonnan henkilökohtaiseksi
- Tarjoamme yritysasiakkaille monipuoliset sähköiset palvelut



Asiakaskäyttäytyminen

- Väestön ikääntyminen
- Yhden hengen talouksien määrän kasvu
- Kaupungistuminen
- Monikulttuurisuuden lisääntyminen
- Ruokailutapojen muutos

Mitä teemme

- Kehitämme kauppa- ja palvelukonsepteja asiakastietoa hyödyntämällä
- Jokainen kauppa on paikallisen asiakaskysynnän mukaan räätälöity
- Panostamme merkittävästi lähikauppapalveluiden uudistamiseen



Asiakkaan tieto ja valta kasvanut

- Valikoimien, hintojen ja saatavuuden läpinäkyvyys
- Sosiaalisen median merkitys: tiedonsaanti, kokemustenvaihto ja vuorovaikutus
- Tuotteiden alkuperä ja vastuullisuus tärkeitä valintaperusteita

Mitä teemme

- Annamme selvät asiakaslupaukset ja toteutamme ne – palvelu, laatu, hinta
- Tarjoamme tuotteet ja palvelut monikanavaisesti asiakkaan tarpeiden mukaisesti
- Noudatamme kestävän kehityksen periaatteita



Kestävä kehitys ja vahvat brändit menestymisen edellytyksenä

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

Mitä teemme

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

K-ryhmän arvoketju

Otamme huomioon arvoketjumme vaiheet ja vaikutukset

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



Raaka-aineet

Kestävä ympäristö

- Edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä.
- Soija-, palmuöljy-, muovi- ja muut linjauksemme ohjaavat vastuullista hankintaamme.



Hankintaketju

Hankintaketjujen vastuullisuus

- Tuemme paikallista tuotantoa.
- Vastuamme tuotteiden turvallisuudesta ja laadusta.
- Varmistamme riskimaatuoannon vastuullisuuden.



Logistiikka

Tehokas logistiikka

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



Monikanavainen kauppa

Vaivatonta asiointia kaupassa ja verkossa

- K-ryhmä on merkittävä työllistäjä: noin 42 000 työntekijää.
- Meillä on noin 26 300 tavarantoimittajaa.
- Kattava kauppaverkostomme on lähellä asiakkaita.
- Kehitämme asiakkaiden elämää helpottavia digipalveluita.



Tuotteet ja palvelut

Huomioimme asiakkaan

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



Kiertotalous

Edistämme kiertotaloutta

- Kehitämme innovatiivisia kiertotalousratkaisuja.
- K-ruokakauppojen yhteydessä on lähes 400 Rinki-ekopistettä.

Toimintaympäristöömme liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä

Taloudellinen toimintaympäristö

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

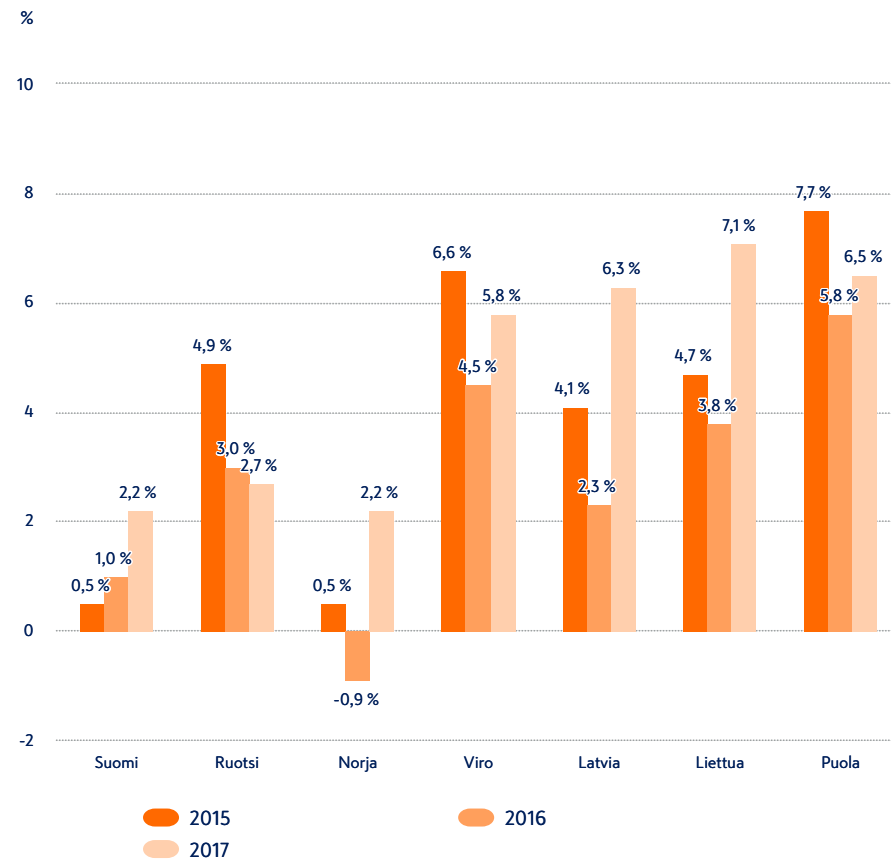
MAHDOLLISUUDET

- Kilpailukykyiset hinnat, asiakaslähtöisyys ja laatu tuovat kilpailuetua.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yritysasiakaskauppa kasvaa selkeästi kuluttaja-asiakaskauppaa nopeammin.
- Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.

RISKIT

- Kireä hintakilpailu voi heikentää Keskon ja kauppiaiden kannattavuutta. Epäonnistuminen laatulupauksessa heikentää asiakastyytyvyyttä.
- Rakentamisen toimialalla suhdannevaihtelut voivat olla voimakkaita.
- Keskon maa- ja toimialakohtaisissa markkinakehityksissä on suuria eroja.

Vähittäiskaupan kehitys Keskon toimintamaissa 2015–2017



Lähde: Eurostat / Vähittäiskauppa ilman moottoriajoneuvoja ja polttoaineita, deflatoidut luvut

Monikanavaisuus

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

Hankintaketjut

Hankintaketjujen läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden merkitys on korostunut.

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

MAHDOLLISUUDET

- Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoon luomme edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.
- Palvelemme asiakasta mahdollisimman hyvin ostoprosessin eri vaiheissa asiakkaiden tarpeista lähtien ajasta ja paikasta riippumatta kivijalassa, verkossa tai näiden yhdistelmässä.
- Asiakastytyväisyyden parantamiseksi sekä myynnin kasvattamiseksi kehitämme ostokäyttäytymiseen perustuvaa personoitua asiakasmarkkinointia ja lisäämme tuote-, hinta- ja saatavuustietojen saatavuutta verkossa.

RISKIT

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

MAHDOLLISUUDET

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

RISKIT

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

Ilmastonmuutoksen vaikutukset

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

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

MAHDOLLISUUDET

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

RISKIT

- Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä.
- Ääri-ilmiöistä voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennaltaehkäisemään tai kattamaan vakuutuksilla.
- Mikäli energialähteiden valintamme osoittautuvat vääriksi, voi tällä olla negatiivisia vaikutuksia maineeseen ja kannattavuuteen.

Strategia ja tavoitteet

Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategiamme perustuu kaikkea toimintaamme ohjaavaan arvoon: "Asiakas ja laatu - kaikessa mitä teemme".

Keskon vuonna 2015 aloittama strateginen uudistuminen on edennyt hyvin ja sen keskiössä ovat asiakaslähtöisyys, kasvun ja kannattavuuden vahvistaminen sekä aikaisempaa fokuoituneempi liiketoiminta. Keskon strategisia liiketoiminta-alueita ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Näissä liiketoiminoissa Keskolla on vahva osaaminen ja markkina-asema, ja nämä liiketoiminnat tarjoavat hyvän ja kannattavan pitkän aikavälin kasvupotentiaalin. Kesko erottautuu kilpailijoistaan laadulla ja asiakaslähtöisyydellä sekä tarjoamalla kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut. Kannattavan kasvun vahvistaminen sekä pääomien tehokas allokaatio luovat perustan Keskon osakasarvon kasvattamiselle.

Uudistuva K

Strategian painopisteet



Toimialojen strategiset painopisteet

Päivittäistavarakauppa

- Asiakaslähtöisimmät ja inspiroivimmat ruokakaupat
- Suomen laajin ja kattavin kauppaverkosto
- Kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut ja verkkokauppa
- Kauppiaat laadun takaajina
- Kespron liiketoiminnan kasvattaminen

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

- Johtavan markkina-aseman vahvistaminen Pohjois-Euroopassa
- Yrityksiä: paras asiakaskokemus ja ainutlaatuisia kumppanuutta
- Kuluttaja-asiakkaat: paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa ja kattavimmat kokonaisratkaisut
- Verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden voimakas kehittäminen
- Kannattavuuden parantaminen sekä synergioiden varmistaminen kaikissa toimintamaissa

Autokauppa

- Liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa
- Palveluliiketoiminnan kasvattaminen
- Monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen

Arvo

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme

Visio

Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa

Missio

Luomme vastuullisesti hyvinvointia sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle

Kasvustrategian toteutus etenee johdonmukaisesti

Päivittäistavarakaupassa tavoitteena on markkinaosuuden vahvistaminen Suomessa. Haluamme tarjota markkinoiden inspiroivimmat ruokakaupat ja digitaaliset palvelut. K-kauppiaasyrittäjät toimivat asiakaslähtöisyyden ja laadun takaajina. Kauppaverkostomme on Suomen kattavin, ja markkinaosuutemme päivittäistavarakaupassa korkeampi kuin vuosikymmeniin.

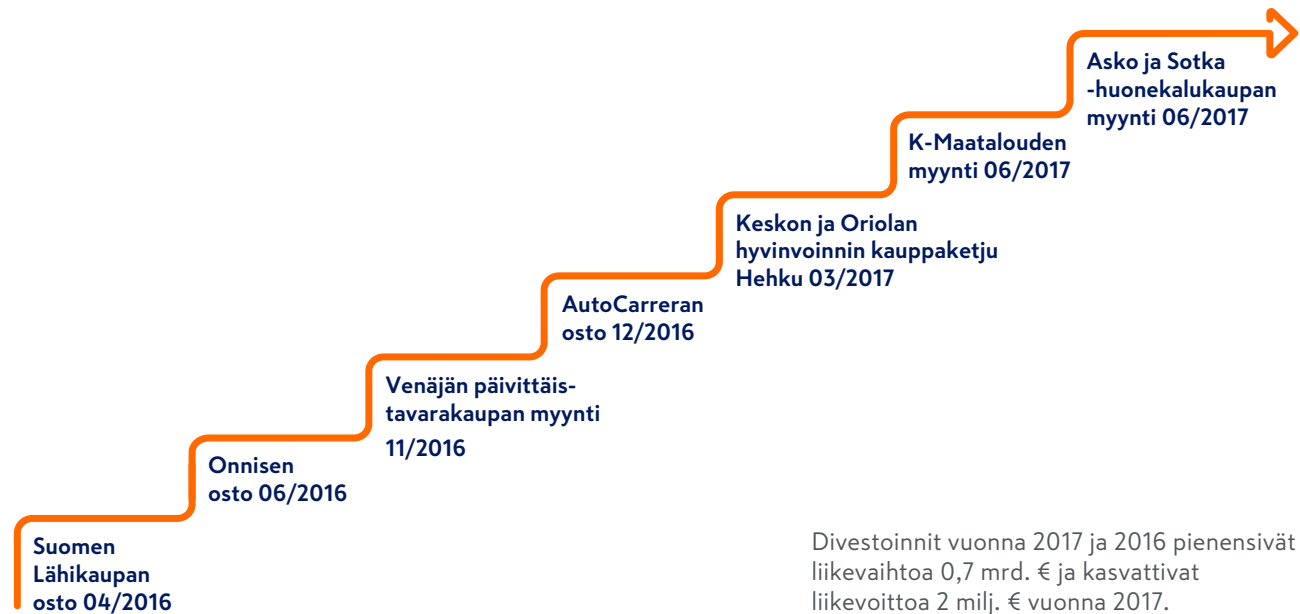
Keskeisiä strategisia toimenpiteitä on ollut kaikkien K-ruokakauppaketjujen aktiivinen uudistaminen. K-Citymarket-ketjun hypermarketeissa uudistustyö on hyvässä vauhdissa, erityisesti tuoreosastoja ja käyttötavaravalikoimaa on uudistettu merkittävästi ja palveluja lisätty. Tähän mennessä olemme uudistaneet 35 kauppa ja lähes koko K-Citymarket-verkoston uudistus on valmis vuoden 2018 loppuun mennessä. Lähikauppamarkkinassa toteutimme kasvustrategiaamme ostamalla Suomen Lähikaupan vuonna 2016, minkä myötä kaksinkertaistimme lähikauppaverkostomme 800 kauppaan. Yritysoston jälkeen olemme uudistaneet kaikki hankitut kaupat ja kesään 2018 mennessä kaikki K-Market-verkoston kuuluvat lähikaupat ovat kauppiaiden johtamia. Yritysoston synergiahyödyt on saavutettu odotettua nopeammin. Lähimarkkinapalveluiden kysyntää vahvistavia megatrendejä ovat kaupungistuminen, yhden hengen talouksien määrän kasvu sekä väestön ikääntyminen. Myös K-Supermarket- ja Neste K -ketjujen uudistaminen etenee vahvasti.

Vuoden 2017 alussa lanseerasimme pääkaupunkiseudulla uuden ruoan verkkokaupan toimintamallin, jossa on aikaisempaa selvästi laajempi valikoima sekä kotiinkuljetus. Vuonna 2018 aiomme kasvattaa verkkokauppaverkostoa ja tavoitteenamme on 40 % osuus tästä markkinasta.

STRATEGIAN TOTEUTUS

Kasvustrategian toteutus etenee kohti fokusoituneempaa liiketoimintakokonaisuutta

Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kasvustrategian toteutus on edennyt vahvasti merkittävien yritysostojen ja -myyntien ansiosta.



Strategisena painopisteenä on myös hotelli- ja ravintola-asiakkaita palvelevan päivittäistavaratukku Kespron liiketoiminnan aktiivinen kasvattaminen, mitä tukee kodin ulkopuolella tapahtuvan ruokailun trendi.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tavoitteenamme on kannattavuuden parantaminen kaikissa toimintamaissa sekä markkina-aseman vahvistaminen Pohjois-Euroopassa. Suurin kasvupotentiaali on yritysasiakaskaupassa, jota tukevat rakentamisen megatrendit. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Onnisen yritysosto vuonna 2016 vahvisti merkittävästi asemaamme rakentamisen ja talotekniikan yritysasiakaskaupassa ja laajensi tuotevalikoimaamme rakentamisen tuotteista sähkötarvikkeisiin ja LVI-tuotteisiin. Onnisen yritysosto mahdollistaa samalla merkittävät synergiat myynnissä ja hankinnassa, kauppapaikkaverkoston kehityksessä, logistiikassa sekä ICT:ssä ja hallinnossa. Kuluttaja-asiakkaillemme tarjoamme yhä enemmän remontoinnin kokonaisratkaisuja.

Suomessa yhdistimme keväällä 2017 K-Raudan ja Rautian uudeksi K-Rauta-ketjuksi ja avasimme uuden k-rauta.fi -verkkokaupan. Haemme aktiivisesti kasvua myös ulkomaan toiminnoissamme Ruotsissa ja Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä sekä Puolassa jatkamalla investointeja sekä kauppapaikkaverkostoa ja digitaalisia palveluita uudistamalla.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa on toimialoistamme kansainvälisin. Loppuvuodesta 2017 organisaatorakennetta ja vastuuta uudistettiin kasvun ja kannattavuuden vauhdittamiseksi. Aiempaa korostetummissa asemassa ovat maayhtiöt, jotka vastaavat asiakaslupausten lunastamisesta kussakin kahdeksassa toimintamaassa. 16.2.2018 tiedotimme luopuvamme Venäjän rautakaupasta myymällä pääosan kauppapaikoistamme noin 169 milj. euron kauppahinnalla. Kauppa parantaa merkittävästi Keskon sidotun pääoman tuottoa.

Autokaupassa tavoitteenamme on vahvistaa kotimaan markkinajohtajuuttamme henkilö- ja pakettiautoissa tekemällä tiivistä yhteistyötä Volkswagen-konsernin kanssa. AutoCarreran oston myötä merkkivalikoimamme laajeni Porsche-henkilöautoihin. Haemme kasvua myös kehittämällä uutta liiketoimintaa, joka huomioi muutokset autoilun megatrendeissä. Esimerkkinä tästä on Caara.fi-palvelukonsepti, johon voidaan liittää erilaisia palveluja, kuten tämän hetkiset vaihtoautojen verkkokauppa, vuokraus ja leasing.

Merkittävien yritysostojen ohella olemme perustaneet yhdessä lääkejäläyryitys Oriolan kanssa uuden hyvinvoinnin kauppaketjun, Hehkon. Ketjun ensimmäiset kaupat ja verkkokauppa avattiin 25.1.2018. Toimintaa suunnitellaan laajennettavan lääkemyyntiin, mikäli lainsäädäntö niin sallii.

Strategian toteutus kohti fokuoituneempaa K-ryhmää on edennyt määrätietoisesti K-maatalouden, Asko-

Sotka-huonekalukauppojen sekä vapaa-ajankonekaupan yritysmyyntien myötä. Aiemmin luovuiimme Venäjän ruoka- ja urheilukaupasta sekä Suomen tavaratalotoiminnasta.

Olemme kestävän kehityksen edelläkävijä

Vastuullisuus näkyy jokapäiväisessä tekemisessämme, esimerkiksi tuotevalikoimissamme ja hankinnassamme sekä energian käytössä, ja myös sidosryhmämme edellyttävät sitä meiltä.

Asetimme ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä Science Based Targets -aloitteen hyväksymät päästötavoitteet Pariisin ilmastopöytäkirjan mukaisesti. Päästöjä pienennetään uusiutuvan energian käytöllä, kauppojen energiatehokkuudella ja tehokkaalla logistiikalla. Vuoden 2017 alusta kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvalla energialla tuotettua, ja olemme Suomen suurin aurinkoenergian tuottaja.

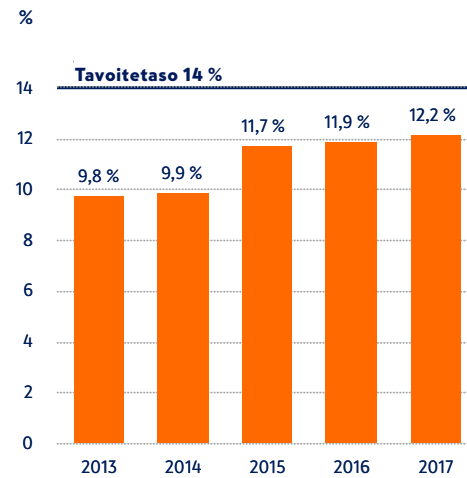
Osoituksena pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstä Kesko on jälleen mukana maailman vastuullisimpien yritysten joukossa arvostetuissa Dow Jonesin kestävän kehityksen World- ja Europe-indekseissä. Tammikuussa 2018 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli sijalla 31 ja samalla maailman vastuullisin kaupan alan yritys.

Taloudelliset tavoitteemme

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

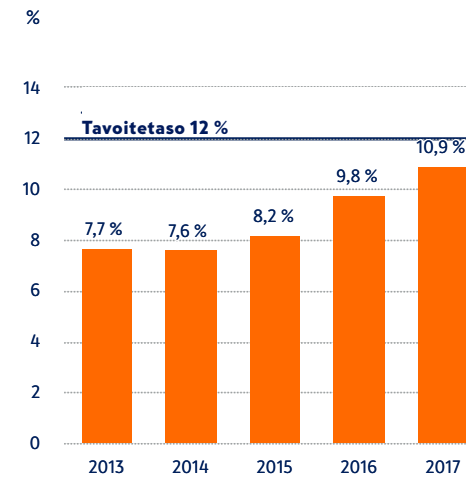
Vahva taseemme mahdollistaa sekä hyvän osingon että liiketoimintamme kehittämisen ja kasvattamisen niin organisaation sisällä kuin yritysostojen ja kumppanuuksienkin avulla.

Sidotun pääoman tuotto*



* Vertailukelpoinen

Oman pääoman tuotto*



* Vertailukelpoinen

TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

Tavoite	Toteutuma 2015	Toteutuma 2016	Toteutuma 2017	Tavoitetaso
Sidotun pääoman tuotto*	11,7 %	11,9 %	12,2 %	14 %
Oman pääoman tuotto*	8,2 %	9,8 %	10,9 %	12 %
Korolliset nettovelat/käyttökate	-1,4	0,4	0,3	< 2,5

*Vertailukelpoinen

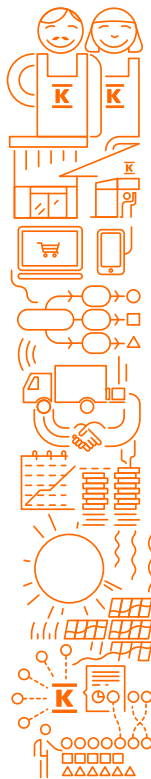
- Liikevaihdon kasvu
- Liikevoiton kasvu mukaan lukien synergiahyödyt
- Nettokäyttöpääoman tehostaminen
- Kassavirran vahvistaminen

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

Arvonluonti

Toimintamme perustana on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö läpi arvoketjumme, vahva K-brändi, tehokkaat logistiikkatoiminnot ja tietojärjestelmät sekä vakaa talous. Luomme arvoa kaikille sidosryhmillemme: asiakkaille, henkilökunnalle, osakkeenomistajille, kauppiaille, tavarantoimittajille, kunnille ja valtioille.

LUOMME ARVOA KAIKILLE SIDOSRYHMILLEMME



Resurssimme

HENKILÖSTÖ JA KAUPPIAAT

25 000 työntekijää
1 100 kauppiasta

KAUPPAPAIKAT

1 800 kauppa
kahdeksassa toimintamaassa
Verkkokaupat ja digipalvelut

AINEETON PÄÄOMA

Brändit ja omat merkkituotteet
Asiakasdialogi,
3,6 miljona K-Plussa-asiakasta
Kauppakonseptit
Tavarantoimittaja- ja
palveluntuottajasuhteet

TALOUDELLISET RESURSSIT

Tase 4,5 mrd €
ja oma pääoma 2,2 mrd €

LUONNONVARAT

Energiankulutus 973 105 MWh
Oma energiantuotanto

PROSESSIT

Tiedolla johtaminen
Hankinta ja oma tuotetutkimus
Logistiikka
Valikoiman hallinta

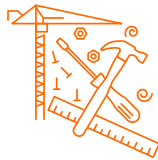


ASIAKAS JA LAATU - KAIKESSA MITÄ TEEMME

TOIMIALAT



Päivittäistavara-
kauppa 49 % *



Rakentamisen ja
talotekniikan
kauppa 42 % *

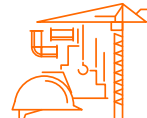


Autokauppa
9 % *

LIIKETOIMINTAMALLIT



Kauppiaasyrittäjien
vähittäiskauppa 43 % *



Yritysassiakas-
kauppa 35 % *



Keskon oma
vähittäiskauppa 22 % *

* Keskon liikevaihdosta.

Lisäarvo ja vaikutukset

ASIAKKAAT

Tutkitut, turvalliset ja
vastuullisesti valmistetut
tuotteet

Yksilölliset valikoimat ja
erilaiset kaupat

Edullisemmat ostoskorit
omilla merkkituotteilla



HENKILÖSTÖ

Henkilöstön palkkoihin
611 milj. € ja koulutukseen
4 milj. €



Yhteinen arvo ja vaikutukset



YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET

Investointeja 350 milj. €,
joista 299 milj. € Suomeen
Tilitettävät ja maksetut verot 995 milj. €,
joista Suomeen 814 milj. €.
Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa

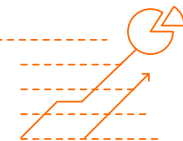
TAVARAN- JA PALVELUNTOIMITTAJAT

9,0 mrd. €:lla ostoja
Kumppanuudet ja jakelukanavat
Riskimaatoimittajien sosiaalisen
vastuun auditoinnit
Sosiaalisen ja ympäristö-
vastuun kannalta kriittisten
raaka-aineiden hankinta-
linjaukset



OMISTAJAT

Osinkoehdotus 2,20 €/osake
Vertailukelpoinen osake-
kohtainen tulos 2,28 €
Vastuullinen sijoituskohte



YMPÄRISTÖ

Päästöt 130 640 tonnia CO₂-ekv,
Science Based Targets -päästötavoitteet
Jätteiden hyötykäyttö Suomessa lähes 100 %

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

Asiakasarvo

- K-kauppias on kilpailuetumme.
- Hyödynämme asiakastietoa kauppojen valikoimissa ja tarjoamme asiakkaillemme henkilökohtaista palvelua.
- Tuotteemme ovat tutkittuja, turvallisia ja vastuullisesti valmistettuja.

K-kauppias on kilpailuetumme

Toimimme kauppiasliiketoimintamallilla silloin kun se antaa kilpailuetua. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastytyväisyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiasyrittäjä rakentaa paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun heidän toiveitaan kuunnellen.

Vuonna 2017 43 % Keskon liikevaihdosta tuli kauppiasliiketoimintamallista. Suomessa toimii yli 1 100 K-kauppiasyrittäjää, joista suurin osa eli noin 850 työskentelee K-ruokakauppiaina. K-rautakauppiaita on noin 150 ja erikoiskauppiaita noin 100.

K-ruokakauppiaiden määrä on kasvanut vuonna 2017 ja kasvaa edelleen vuonna 2018, kun vähintään 400 K-Marketiksi muutettua Siwaa ja Valintataloa on siirtynyt tai siirtyy kauppiasyrittäjien vastuulle.

Lue lisää kauppiaan puheenvuorosta ▶

Yritysassiakkaiden merkitys kasvaa

Sääntelyn lisääntyessä ja alan tekniikassa yhä useampi kuluttaja ulkoistaa remontoimisen ja rakentamisen ammattilaisille. Myös elintason nousu, kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen lisäävät ammattilaisten osuutta kaikesta rakentamisesta ja remontoimisesta.

Keskon rakentamisen ja talotekniikan kauppa tarjoaa rautakaupan ja teknisen kaupan tuotteiden lisäksi kattavat monikanavaiset palvelut rakentamiseen, remontoimiseen ja talotekniikkaan sekä yritysasiakkaille että kuluttaja-asiakkaille. Tarjoamme kuluttaja-asiakkaille yhä enemmän kokonaisratkaisuja, kuten alusta loppuun suunniteltuja ja toteutettuja remonttiprojekteja.

K-brändi entistä kokonaisvaltaisemmin mukana asiakkaan arjessa

K-brändi näkyy toimintansa ja ketjujensa kautta entistä vahvemmin asiakkaidensa arjessa, tavoitteena rakentaa kokonaisvaltaisesti hyvää arkea. K-kattobrändin alla toimivat ketju-brändit K-Rauta, K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market on vuoden 2017 aikana valjastettu palvelemaan entistä yksilöllisemmin asiakkaitamme eri elämäntilanteissa ja tuomaan inspiraatiota sekä ratkaisuja erilaistuviin tarpeisiin.

K-brändi on entistä enemmän läsnä, kantaaottava ja osallistuva jäsen myös yhteisöissä ja yhteiskunnassa. K-brändin tavoitteena on olla merkityksellinen osa asiakkaidensa arkea - Jotta kaupassa olisi kiva käydä.

Jokainen K-kauppa on erilainen

K-Plussa on Suomen monipuolisin kanta-asiakasohjelma, ja Plussa-kortteja on noin 3,6 miljoonalla suomalaisella, 2,3 miljoonassa taloudessa.

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

Asiakkaalle tiedon hyödyntäminen tuo henkilökohtaista, vuorovaikutteista ja monikanavaista palvelua. Suositun K-ruoka mobiiliin uusimpina ominaisuuksina ovat tuotetiedot ja ruoan ostaminen verkkokaupan kautta.

Palaute antaa mahdollisuuden tehdä asiat vielä paremmin

Asiakkaiden kuunteleminen ja palautteiden hyödyntäminen ovat Keskon strategiassa tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Päivittäistavara-kaupan toimialan digitaalisesti kerätyn palautteen määrä on 50-kertaistunut kahdessa vuodessa. Syksyyn 2017 mennessä vastausta vaativien palautteiden määrä kasvoi yli 35 % edellisvuodesta, ja samanaikaisesti vastausajat putosivat kolmasosaan. Hymy-asiakas-palauttejärjestelmä mahdollistaa monikanavaisen, tehokkaan ja nykyaikaisen asiakasdialogin sekä toiminnan kehittämisen eri organisaation tasoilla.

Omat merkkituotteet

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

Pirkka-tuotesarjan noin 2 250 tuotteessa yhdistyvät korkea laatu ja edullisuus. Kotimainen tuote on aina etusijalla valittaessa tuotteita Pirkka-sarjaan edellyttäen, että tuotteelle asetetut laatu- ja hintakriteerit täyttyvät.

K-Menu-tuotteet ovat laadukkaita ja arkeen sopivia peruselintarvikkeita, joissa hinnalla on kuluttajien valintapäätöksissä eniten merkitystä. K-Menu-sarjassa on noin 300 tuotetta.

Rautakaupan omat merkit tarjoavat asiakkaille luotettavia ja edullisia kodin ja puutarhan tuotteita sekä rakentamisen ja remontoinnin työvälineitä. Onnisen omat merkit tarjoavat sähkö-, LV-, ilmastointi- ja kylmäalan tuotteita yritysasiakkaille.

Tuotekehitys ja -tutkimus

Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavara-kaupan omien merkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Kaikilla elintarviketoiminnoillamme on omavalvontasuunnitelma.

Lue lisää vastuullisesta hankinnasta ja kestävästä valinnoista >

Omistaja-arvo

- Vakavarainen pörssi-yhtiö
- Hyvä osingonmaksukyky
- Vastuullinen sijoituskohde

Taloudellinen asemamme on erittäin vahva. Liikevaihtomme kasvoi vertailukelpoisesti 1,8 %, vertailukelpoinen liikevoitto oli 297 miljoonaa euroa ja sidotun pääoman tuotto nousi 12,2 %:iin vuonna 2017. Keskon likvidit varat olivat 398 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 4,5 miljardia euroa vuoden 2017 lopussa. Vakaa ja vahva tulos ja rahoitusasema mahdollistavat investoinnit kasvuun ja liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Toteutettujen yritysostojen avulla pystymme realisoimaan merkittävät synergiatyödyt.

Jaamme osinkona vähintään 50 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja

toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen. Vuodelta 2017 ehdotetaan maksettavaksi 2,20 euroa osakkeelta, joka on 96,6 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta. Olemme jakaneet osinkoa yhtä vuotta (1967) lukuun ottamatta joka vuosi listautumisestamme eli vuodesta 1960 lähtien. Keskon B-osakkeen kurssi laski 4,7 % vuonna 2017 päätöskurssin ollessa 45,25 euroa.

Vastuullisuuden merkitys sijoituspäätöksissä kasvaa

Vastuullinen liiketoiminta on keskeistä hyvän ja kestävä taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Yhä useammat sijoittajat ottavat sijoituspäätöksiä tehdessään huomioon taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon (ESG) näkökulmat. Pitkäaikainen mukanaolomme kestävä kehityksen indekseissä on puolueeton todistus vastuullisesta toiminnastamme ja helpottaa sijoittajien päätöksentekoa. Kesko on mukana maailman arvostetuimmissa kestävä kehityksen indekseissä kuten Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indeksissä. Vuoden 2018 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli sijalla 31 (2017: 25) ja on samalla maailman vastuullisin kaupan alan yritys.

Lue lisää Keskoista sijoituskohteena >

Yhteiskunnallinen arvo

- Missiomme on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle.
- Olemme merkittävä työllistäjä, veronmaksaja ja palvelujentarjoaja ja luomme toiminnallamme hyvinvointia koko yhteiskunnalle.
- Valitsemme yhteistyökumppanimme huolellisesti ja edellytämme kumppaneiltamme vastuullista toimintaa.

KESKON VUOSI 2017

Rakennamme parempaa yhteiskuntaa

Haluamme olla näkyvämmän ja aktiivisemmän mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kehittää uusia ratkaisuja. K-kauppiaaliiton ja Keskon yhteisen Pieni suuri teko-toimintamallin avulla nostamme asiakkaille merkityksellisiä vastuullisuustekoja enemmän esille. Tällaisia tekoja ovat esimerkiksi kauppiaan perustama Aion tupa -tapaamispaikka yksinäisille vanhuksille ja esteettömien kaupassakäyntimahdollisuuksien tarjoaminen erityisryhmille.

Luomme työpaikkoja

Vuoden 2017 lopussa Keskon henkilöstön määrä oli noin 25 000. K-ryhmä eli Kesko ja K-kauppiaat työllistävät yhteensä noin 42 000 henkilöä. Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiaasyrittäjyyteen sekä eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin.

Välillisesti luomme työpaikkoja koko toimitusketjussamme maailmanlaajuisesti – muun muassa tuotekehityksessä, tehtaissa, tiloilla ja logistiikassa.

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

Osaamisen kehittämisen ydinalueita ovat johtamiskulttuuri ja esimiestyö sekä myynti- ja palveluosaaminen, tavara-alakohtaiset kilpailuetuhankkeet sekä digipalvelut. Keskustelemme osaamisen kehittämisen tarpeista säännöllisesti työntekijöidemme kanssa.

Lue lisää henkilöstöstä >

Hankintaa ohjaavat kestävät periaatteet

- Keskon ostotoiminnan periaatteet
- Vastuullisen hankinnan opas
- Vastuullisuuslinjaukset

Valitsemme yhteistyökumppanimme huolellisesti ja edellytämme myös heiltä vastuullista toimintatapaa. K Code of Conduct -ohjeiston kumppaniversio liitetään Kesko-konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin, joilla konserniyhtiöt hankkivat tuotteita tai palveluja konsernin ulkopuolisilta tahoilta.

Hankintaketjun ihmisoikeuskysymykset ja työolot ovat erityisen huomion kohteena. Tavarantoimittajien seuranta on keskitetty maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat. Riskimaiden tehtaiden työoloihin kiinnitetään erityistä huomiota, vaikka tuonti riskimaista onkin määrällisesti pientä (1,2 % Keskon kaikista ostoista vuonna 2017). Tavarantoimittajien arvioinnissa riskimaissa käytetään kansainvälisiä arviointijärjestelmiä kuten amfori BSCI -auditointia.

[Lue lisää hankinnasta >](#)

Kumppanuus tavarantoimittajien kanssa

Toimintamme tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan – noin 84 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavarantoimittajat, joilta ostimme 9,0 miljardilla eurolla vuonna 2017.

Keskolla oli noin 26 300 tavarantoimittajaa ja palveluntoimittajaa (ostot vuoden aikana vähintään 1 000 euroa) vuonna 2017. Näistä noin 12 600 toimi Suomessa, noin 10 900 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 2 800 muualla.

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

[Lue lisää tuottamastamme taloudellisesta hyödystä tavarantoimittajalle >](#)

KESKON VUOSI 2017

Maksamamme 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.

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

Suomessa K-ryhmän noin 30 000 työntekijän vaikutus kuntasektorille on huomattava. Henkilöstömme maksama kunnallisvero on merkittävä osa kuntien saamaa verotuloa. Vuonna 2017 K-kauppoja oli 273 kunnan alueella Suomessa.

[Lue lisää veroista >](#)

Kesko sijoituskohteena



”Vuonna 2017 jatkoimme menestyksekkäästi kasvustrategiamme toteuttamista kohti fokuoituneempaa Keskoa ja K-ryhmää. Liikevaihto kasvoi kaikilla toimialoilla ja kannattavuus parani. Keskon taloudellinen asema on vahva ja mahdollistaa houkuttelevan osingonmaksun sekä liiketoiminnan aktiivisen uudistamisen.”

Jukka Erlund, talous- ja rahoitusjohtaja, CFO

Kuusi syytä sijoittaa Keskoon



Vahva markkina-asema kotimaassa ja ulkomailla

- Päivittäistavarakaupan markkinaosuus Suomessa on noin 37,2 % (Keskon oma arvio) Suomen Lähikaupan oston jälkeen
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinaosuus Suomessa rauta- ja sisustuskaupassa 41 % ja teknisessä tukkukaupassa 37 %, vahva markkina-asema myös Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä
- Autokaupassa VV-Auto on markkinajohtaja Suomessa, markkinaosuus on 18,6 %



Kasvustrategia

- Päivittäistavarakaupan kasvu Suomessa
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvu ja laajentuminen Pohjois-Euroopassa
- Autokaupan kasvu erityisesti Suomessa
- Strategian toteutus eteni vahvasti 2016 ja 2017 toteutetuilla yrityskaupoilla
- Kaupan alan paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa



Vakaa ja vahva tulos ja rahoitusasema

- Mahdollistaa investoinnit kasvuun ja liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen
- Sidotun pääoman tuotto 12,2 % (2017)
- Omavaraisuusaste 50,4 % ja nettovelkaantumisaste 6,1 % (2017)
- Yritysoistoista merkittäviä synergiahyötyjä



Hyvä osingonmaksukyky

- Kesko jakaa osinkona vähintään 50 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen
- Vuodelta 2017 ehdotetaan maksettavaksi 2,20 euroa osakkeelta, joka on 96,6 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ja B-osakkeen efektiivinen osinkotuotto on 4,9 %
- Viimeisen viiden vuoden aikana osinkoa maksettiin keskimäärin 100,5 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta, ja B-osakkeen efektiivinen osinkotuotto oli keskimäärin 5,4 %



Tunnettua vastuullisuustyötä

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

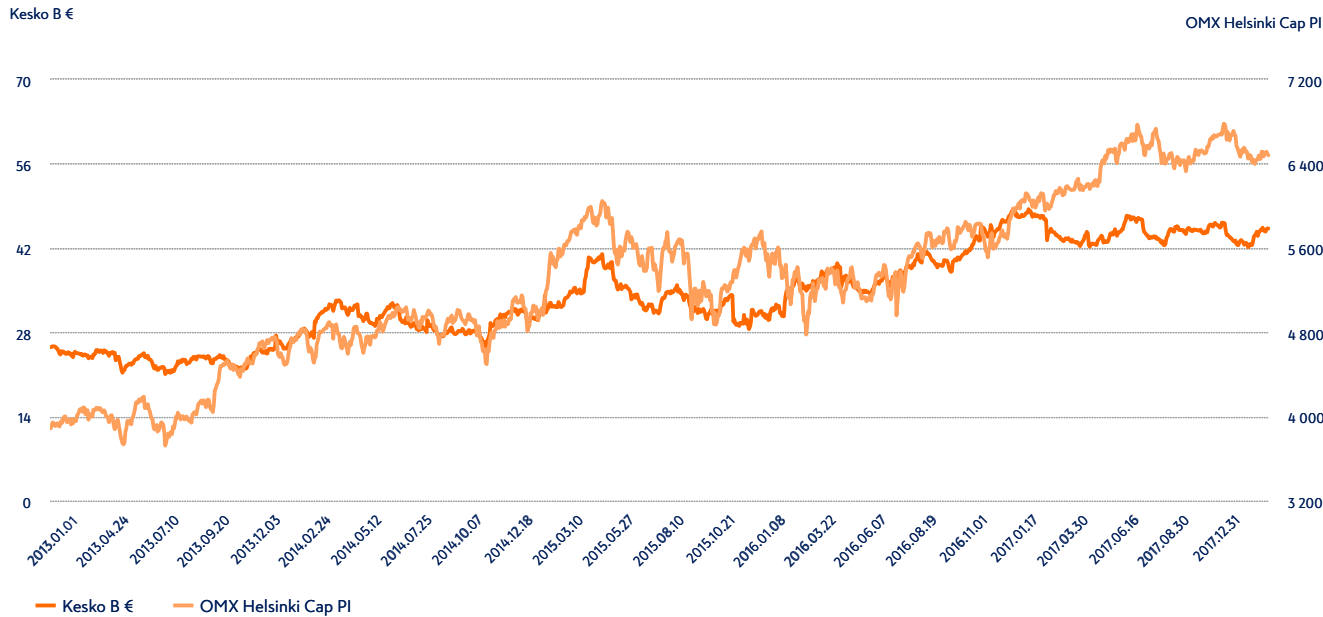


Kilpailuetua kauppiasyrittäjyydellä

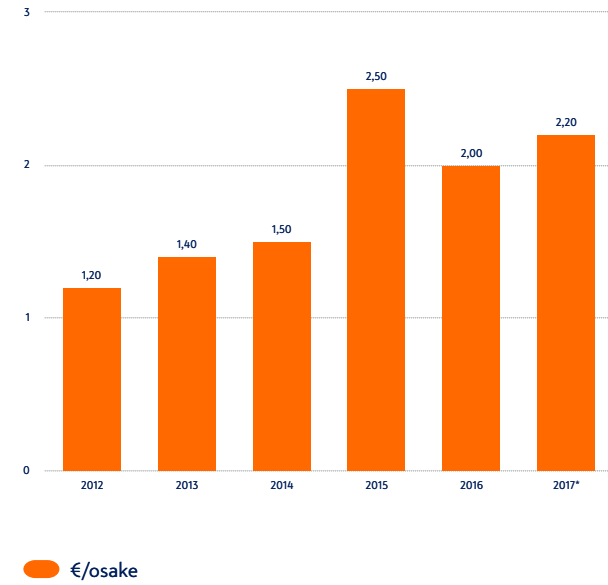
- Toimimme kauppiasliiketoimintamallilla silloin kun se antaa kilpailuetua
- Yhdistämme systemaattisen ketjutoiminnan ja yrittäjyyteen perustuvan kauppiastoiminnan
- K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun
- Vuonna 2017 Keskolla oli yhteistyökumppanina yli 1 100 K-kauppiasyrittäjää
- Vuonna 2017 Keskon liikevaihdosta 43 % tuli kauppiasyrittäjäliiketoimintamallista



Kurssikehitys



Osinkohistoria 2012-2017



* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

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

Lue lisää taloudellisista tavoitteistamme >

Sidosryhmät

Olemme merkittävä paikallinen toimija, ja toimintamme vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Teemme tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja tapaamme päivittäin 1,6 miljoonaa asiakasta kauppoissamme. Selvitämme sidosryhmien näkemyksiä säännöllisesti erilaisilla tutkimuksilla ja kehitämme toimintaamme heidän odotuksensa huomioiden.



”Tärkein sidosryhmämme on tulevat sukupolvet. Teemme tänään päätöksiä, jotka kantavat kymmenien vuosien päähän. Tästä esimerkkejä ovat strategiset tavoitteemme, ilmastotyömme, ihmisoikeussitoumuksemme ja toimitusketjumme vastuullisuuden pitkäjänteinen parantaminen. Olemme sitoutuneet edistämään YK:n kestävä kehityksen tavoitteita toiminnassamme.”

Matti Kalervo, Keskon vastuullisuusjohtaja

Vastaamme sidosryhmiemme odotuksiin

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

Keskeiset sidosryhmät	Sidosryhmän osallistaminen ja vuorovaikutuskanavat	Sidosryhmän odotuksiin vastaaminen
Asiakkaat Lue: Asiakkaan puheenvuoro	<ul style="list-style-type: none"> Päivittäiset asiakaskohtaukset Asiakaspalvelukanavat ja sovellukset Asiakaskyselyt Sosiaalinen media 	Asiakkaiden on voitava luottaa tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen ja siihen, että tullessaan K-kauppaan he tekevät vastuullisen valinnan. Asiakastietoa hyödyntämällä tarjoamme asiakkaille entistä henkilökohtaisempaa, vuorovaikutteista ja monikanavaista palvelua.
Sijoittajat, omistajat ja analyytikot Lue: Sijoittajan puheenvuoro	<ul style="list-style-type: none"> Yhtiökokous Tulosjulkistukset Sijoittajatapaamiset Kyselyt ja arviot Tiedotustilaisuudet Sijoittajasivut ja sosiaalinen media 	Tuotamme markkinoille jatkuvasti oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa Keskon osakkeiden hinnanmuodostuksen perustaksi. Kohtelemme kaikkia markkinaosapuolia yhdenvertaisesti ja huolehdimme, että kaikille markkinaosapuolille on saatavilla samanaikaisesti samat tiedot. Tavoitteenamme on parantaa Keskon toiminnan tunnettuutta ja lisätä sijoitusinformaation avoimuutta.

Keskeiset sidosryhmät

Keskon henkilöstö

Lue: Henkilöstön puheenvuoro

Sidosryhmän osallistaminen ja vuorovaikutuskanavat

- Suoritus ja osaaminen: henkilöstötutkimus, kehityskeskustelu ja päivittäinen vuorovaikutus
- Yhteistoiminta henkilöstön kanssa
- Työyhteisöviestintä ja henkilöstön palaute- ja keskustelukanavat
- SpeakUp-ilmoituskanava
- K Code of Conduct

Sidosryhmän odotuksiin vastaaminen

Yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet ovat työmme perusta. Työyhteisömme on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Uudistamme toimintatapoja tavoitteenamme olla työpaikka, jolla on osaavat, sitoutuneet työntekijät. Asetamme yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteet työlle ja toiminnalle. Seuraamme henkilöstön tyytyväisyyttä ja työstä suoriutumista ja laadimme tulosten perusteella kehittämistoimenpiteitä.

Kauppiat ja kaupan henkilöstö

Lue: Kauppiaan puheenvuoro

- Kauppiastapaamiset ja kokoukset
- Sähköiset viestintäkanavat sekä yhteinen ammattilehti
- K-kauppiaiden ja K-kaupan vastuulliset toimintaperiaatteet (K Code of Conduct)
- K-ryhmän yhteinen ammattitapahtuma K-Team Päivät

K-kaupoissa toimitaan yhteisten arvojen ja vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. K-kauppiasyrittäjät kehittävät valikoimaa ja palveluita asiakkaiden toiveiden mukaisesti, lähituotteita ja -palveluja vastuullisesti hyödyntäen yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Työnantajakuva rakennetaan pitkäjänteisesti kertomalla aktiivisesti K-ryhmän monipuolisista työtehtävistä.

Tavarantoimittajat ja palveluntuottajat

Lue: Yhteistyökumppanin puheenvuoro

- Tavarantoimittajakohtaamiset ja kumppanitilaisuudet
- K Code of Conduct ja vastuullisen hankinnan opas
- Hyvien kauppatapojen mukainen yhteistyö
- Auditoinnit ja koulutukset

Verkostoituminen tavarantoimittajien kanssa edellyttää toimitusketjun kaikilta osapuolilta yhteisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen hyväksymistä. Kannamme yhdessä vastuun siitä, että asiakkaamme voivat luottaa asiantuntemukseemme, palveluihimme sekä tuotteidemme laatuun ja turvallisuuteen.

Yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt ja ammattiyhdistykset)

Lue: Järjestön puheenvuoro

- Tapaamiset
- Mediatilaisuudet ja -kyselyt
- **Toiminta järjestöissä**
- Kansalaisjärjestöjen kyselyt

Missiomme mukaisesti luomme vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle. Teemme yhteistyötä kansalaisjärjestöjen, viranomaisten ja muiden päättäjien kanssa.



KESKON VUOSI 2017

TOIMIALAT

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Päivittäistavarakauppa

K-ruokakauppiaamme kuuntelevat asiakkaidensa toiveita niin kaupan käytävillä kuin digitaalisesti ja räätälöivät kauppansa paikallisten asiakastarpeiden mukaisesti. K-ruokakauppojen kehitystä ohjaavat lisäksi kulutuskäyttäytymiseen liittyvät globaalit megatrendit.

K-ruokakaupoissamme käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Asiakastytyväisyydestämme vastaavat K-ruokakauppiat, joiden kanssa toimimme ketjuliiketoimintamallilla. K-ruokakauppojen ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat. Kesko on Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla sijalla 31 ja on samalla maailman vastuullisin kaupan alan yritys. Vahvuksiämme ovat monipuoliset ja laadukkaat valikoimat, tuotteidemme korkea kotimaisuusaste, ammattitaidolla rakennetut tuoreosastot sekä ammattitaitoinen palvelu.

Hybridikuluttamisen trendi muokkaa kaupan valikoimaa monimuotoisemmaksi.

Päivittäistavaratoimialalla asiakkaiden kulutustottumukset ovat muutoksessa. Puhtaasti hintatietoisien kuluttamisen ohi on noussut uudenlainen kulutuskäyttäytyminen, hybridikuluttaminen. Kuluttaja kelpuuttaa tietyn tuotteen kohdalla vain laadukkaimman tai eettisimmän vaihtoehdon, mutta on samalla jonkin toisen tuotteen osalta äärimmäisen hintatietoinen. Suomalaisista hybridikuluttajia on jo lähes puolet. K-ruokakaupat vastaavat muuttuneeseen kulutuskäyttäytymiseen tarjoamalla vastuullisesti tuotettuja ja laadukkaita tuotteita, samalla mahdollistaen myös hinnoittelultaan kilpailukyisen tuotevalikoiman.



”K-ryhmällä on vahva asema Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Meillä on maan laajin ja kattavin ruokakauppaverkosto, jonka uudistamista jatkamme myös vuonna 2018. Tarjoamme Suomen inspiroivimmat ruokakaupat, jotka on räätälöity asiakkaidemme tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Jatkuvasti kehittyvät digitaaliset palvelumme takaavat, että asiakkaamme voivat asioida vaivattomasti myös verkossa.”

Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja

Suomen kattavin lähikauppaverkosto

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa noin 37,2 %:n markkinaosuudella (Keskon oma arvio Suomen Lähikaupan hankinnan myötä). Keskon päivittäistavarakaupan henkilöstömäärä oli vuoden 2017 lopussa noin 6 700.

Vuonna 2016 toteutuneen Suomen Lähikaupan oston myötä tarjoamme Suomen kattavimman yli 800 K-Marketin lähikauppaverkoston. Viimeiset Siwat ja Valintatalot muutimme uuden ilmeemme mukaisiksi K-Marketeiksi keväällä 2017. Jokaisessa muutetussa K-Marketissa toimii K-kauppiasyrittäjä vuoden 2018 kesään mennessä.

K-ruokakaupat uudistuvat

Uudistamme koko hypermarket-konseptimme ja lähes kaikki K-Citymarketimme vuoden 2018 loppuun mennessä. Tavoitteenamme on luoda erilaisia, valikoimaltaan ja palveluiltaan oman asiakaskuntansa näköisiä K-Citymarketeja. K-Citymarketien uudistustyö alkoi vuonna 2015. Tähän mennessä olemme uudistaneet 35 kauppa. Olemme uudistaneet myös käyttötavaravalikoimaamme – keskitymme

erityisesti kosmetiikkaan, kodintekstiileihin sekä pukeutumiseen ja jalkineisiin.

Suomen laajin ja kattavin kauppaverkosto ja uudistetut ruokakaupat.

Vuoden 2017 aikana aloitimme myös K-Supermarket-ketjun kauppojen uudistamisen. Kaikkien K-Supermarketien ulkoasu ja markkinointi-ilme muutetaan uuden konseptin mukaisiksi seuraavien vuosien aikana. Myös Neste K -liikenneasemaverkoston uudistaminen uuden konseptin mukaiseksi jatkuu vuoden 2018 loppuun saakka.

Kespro on Foodservice-tukkukaupan markkinajohtaja

Kespro on Suomen johtava hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan tukkukauppa. Kespro profiloituu yhä näkyvämmiin ravintolatrendien tuntijana ja tarjoaa asiakkailleen räätälöidyt ja monipuoliset hankintaratkaisut. Vuonna 2017 myös Kespro uudisti markkinointi-ilmeensä tukemaan edelläkävijyyttään Foodservice-toimialalla. Kespron vahvaa kehitystä tukee Suomessa voimakkaassa kasvussa oleva kodin ulkopuolella tapahtuvan syömisessä trendi.

K-ruokakauppiat laadun takeena

Huomioimme K-ruokakauppojen palveluissa ja valikoimassa kasvisruoan kysynnän kasvun, väestön ikääntymisen, yhden henkilön talouksien määrän kasvun, kaupungistumisen ja monikulttuurisuuden lisääntymisen.

K-ruokakauppiat huolehtivat itsenäisesti omien kauppajensa valikoimista, asiakkaidensa palvelusta, henkilökuntansa osaamisesta, tuotteidensa laadusta ja liiketoimintansa tuloksellisuudesta. He rakentavat kauppoihinsa paikallisten asiakkaidensa tarpeita vastaavan valikoiman sekä palvelut asiakkaitaan kuunnellen ja Plussa-kanta-asiakasohjelman asiakastietoa hyödyntäen. Kauppojensa ketjuvalikoimaa he täydentävät yksilöllisesti muun muassa paikallisella lähiruoalla.

Digitaaliset palvelut helpottavat asiointia

Kuluttajat asioivat yhä useammin verkossa. Digitaalisilla palveluillamme helpotamme asiakkaidemme asiointia sekä tarjoamme heille yhä henkilökohtaisempia etuja. Paikallisia kauppakohtaisia tarjouksia asiakkaamme saavat esimerkiksi K-ruoka-mobiilisovelluksen avulla. Asiakaspalautteen antamiseen tarjoamme asiakkaillemme helppokäyttöisen digitaalisen Hymy-kanavan. Hymy-kanavassa tapahtuu vuosittain noin miljoona asiakaskohtaamista. Vuoden 2017 aikana lanseerasimme Opiskelijan Plussa -palvelun, joka tekee opiskelijoille kaupassakäynnistä edullisempää.

Vuoden 2017 aikana aloitimme suomalaisen ruoan verkkokaupan Kiinassa yhdessä globaalien verkkokauppatoimija Alibaban kanssa. Viemme suomalaisia elintarvikebrändejä ja omia Pirkka-tuotteitamme Kiinan kasvaville markkinoille. Samalla haemme oppeja verkkokaupan globaalilta edelläkävijältä omaa verkkokauppaamme varten. Paikallisesti toimivat ruoan verkkokaupamme sekä Tilaa ja nouda -palvelumme tarjoavat tutun kaupan laajat valikoimat myös verkossa ympäri Suomen. Kiireisten asiakkaidemme arkea helpottavat itsepalvelukassat ovat käytössä jo sadoissa K-ruokakaupoissa.

Marraskuussa 2017 kerrottiin Pirkka-tuotteiden palaamisesta Venäjälle, jonne viedään alkuvaiheessa noin 80 tuotteen valikoima teollisia tuotteita ja kodintarvikkeita, kuten keksejä, myslä, hilloja, vitamiineja ja kodin puhdistusaineita. K-ryhmän omat tuotemerkit tuotiin Lentan valikoimiin yksinoikeudella ja tuotteita on aluksi Lentan 38 hypermarketissa ja 18 supermarketissa Pietarissa, Petroskoissa ja Muurmanskissa.

Hyvinvoinnin ketju Hehku aloittaa

Vuoden 2017 aikana aloitimme yhdessä lääkejakelija Oriolan kanssa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kauppaketjun - Hehkun - rakentamisen. Tavoitteenamme on muodostaa Hehkusta 100 myymälän ketju sekä verkkokauppa. Ensimmäiset Hehku-myymälät avautuivat alkuvuonna 2018. Laajennamme Hehkun toimintaa myös lääkemyyntiin, mikäli lainsäädäntö muuttuu.

Megatrendit ja strategiset painopisteet

MEGATRENDIT TUKEVAT STRATEGIAA

Kaupungistuminen, yhden henkilön talouksien määrän kasvu, väestön ikääntyminen

Yksilölliset kulutustottumukset

Laatuodotukset ja hintatietoisuus

Yritysvastuu

Digitalisaatio

STRATEGINEN TAVOITE

MITÄ TEEMME

- Markkinoiden asiakaslähtöisimmät ja inspiroivimmat kaupat

- Vahvistamme asiakasdialogia ja pyrimme jatkuvaan asiakastyytyvyyden parantamiseen.
- Panostamme vahvuksiimme: monipuolisiin ja laadukkaisiin valikoimiin, kotimaisuuteen, paikallisuuteen sekä ensiluokkaisiin tuoreosastoihin ja palveluun.
- Luomme kehityshankkeessa päivittäistavara-kaupalle yhteiset toimintatavat, joissa markkinoinnin ja valikoimien suunnittelu lähtee aina asiakkaasta.

- Suomen laajin ja kattavin kauppaverkosto

- Uudistamme hypermarket-konseptimme ja lähes kaikki K-Citymarketimme vuoden 2018 loppuun mennessä.
- Laajennamme K-Supermarket-ketjua. Kauppojen ja markkinoinnin ilmeet muutetaan uuden konseptin mukaisiksi seuraavina vuosina.
- Tarjoamme Suomen kattavimman, yli 800 K-Marketin lähikauppaverkoston.
- Uudistamme vuoden 2018 aikana Neste K -liikenneasemaverkoston uuden konseptin mukaiseksi.

- Kaupan alan parhaat digitaaliset ratkaisut ja kattava ruoan verkkokauppa

- Helpotamme digitaalisilla palveluilla asiakkaidemme elämää ja tarjoamme tietoon perustuen yhä henkilökohtaisempia etuja.
- Panostamme ruoan verkkokauppaan: palvelua tarjoavien kauppojen lukumäärä kasvaa ja palvelun käytettävyyttä kehitetään jatkuvasti.
- Tarjoamme asiakkaillemme helppokäyttöisen digitaalisen Hymy-palautekanavan, jossa on vuosittain noin miljoona asiakaskohtaamista.

- K-kauppiasyrittäjyys takaa laadun ja asiakaslähtöisyyden – valikoiman ja palvelujen räätälöinti paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti

- K-ruokakauppiat rakentavat kauppoihin paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelut asiakastuntemusta sekä Plussa-asiakastietoa hyödyntäen.
- Tarjoamme K-ruokakauppojen yhteydessä monipuolisia palveluja kumppaniemme, kuten Postin, DHL:n ja Starbucksin kanssa.
- Varmistamme, että kauppiasyrittäjyys on jatkossakin kannattavaa ja kiinnostavaa. Tarjoamme kauppiaille mahdollisuuden useampaan kauppaan.

Päivittäistavarakauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (proforma) (alv 0 %)*, milj. €	
	2017	2016	2017	2016
K-Citymarket, elintarvike	81	80	1 556	1 503
K-Citymarket, käyttötavara	81	80	587	575
K-Supermarket	235	228	1 822	1 764
K-Market***	656	433	1 332	1 102
Neste K	71	70	118	112
K-Market, oma vähittäiskauppa***	157	545	459	768
Muut**	82	92	42	57
Päivittäistavarakauppa, vähittäismyynti			5 916	5 880
Kespro	-	-	830	789
Päivittäistavarakauppa yhteensä	1 282	1 448	6 745	6 670

* Proforma-vertailuluvut on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa 2016 aikana toteutuneet yritys Hankinnat (Suomen Lähikauppa) sekä yritysmyynnit (päivittäistavarakaupan Venäjän liiketoiminta) olisivat toteutuneet 1.1.2016.

** Sisältää verkkokaupan

*** Suomen Lähikaupan kauppojen lukumäärä oli 400 (563)

Päivittäistavarakaupan avainlukuja		2017	2016
Liikevaihto	Milj. €	5 282	5 236
Liikevoitto	Milj. €	181,3	93,0
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	203,4	175,9
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	3,9	3,4
Investoinnit	Milj. €	224	238
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj. €	791	828
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	25,7	21,3
Henkilökunta keskimäärin		6 733	8 200

Kiinteistöt		2017	2016
Omistuskohdeet, pääomat	Milj. €	649	524
Omistuskohdeet, pinta-ala	1 000 m ²	420	377
Vuokratiohdeet, vuokravastuu	Milj. €	2 007	2 101
Vuokratiohdeet, pinta-ala	1 000 m ²	1 594	1 684

Kilpailuedut

- K-kauppiasryttäjäyys takaa laadun ja asiakaslähtöisyyden – palvelujen räätälöinti paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti
- Ammattilaisten rakentamat tuoreosastot ja laajimmat valikoimat – myös lähiruoassa
- Laaja valikoima asiakkaiden arkea helpottavia digitaalisia palveluja sekä kattava ruoan verkkokauppaverkosto
- Omat merkit
- Kotimaisuus
- Kestävä kehitys

Omat merkit vuonna 2017

- Omien merkkien vähittäismyynti noin 1 mrd. euroa, osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä noin 17 %
- Pirkka-tuotteita yhteensä 2 520, uusia tuotteita lanseerattiin noin 260
 - Pirkka Parhaat -tuotteita lähes 200
 - Pirkka Luomu -tuotteita yhteensä 116
- K-Menu-tuotteita yhteensä noin 300, uusia tuotteita lanseerattiin noin 70





Ketjut

K-Citymarket

K-Citymarket on moderni ja edullinen hypermarket, joka tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ja laajat valikoimat elintarvikkeita sekä käyttötavaraa. Palvelutiskeillämme tarjoamme asiakkaillemme Suomen parasta ruokaosaamista. K-Citymarket-ketjuumme kuuluu 81 kauppa.

K-Supermarket

K-Supermarketin missiona on inspiroida suomalaisia syömään paremmin ja olla ruokaa rakastavan ykkösvalinta. K-Supermarketin vahvuuksia ovat laatu, uusien ruokaideoiden tarjoaminen, laaja ja ajankohtainen valikoima, paikallisuus sekä asiakaspalvelu. K-Supermarketeja on 235.

K-Market

K-Market on persoonallinen, palveleva, paikallinen ja lähellä oleva lähikauppa, moderni uuden ajan kyläkauppa. K-Market tarjoaa asiakkaille päivittäiseen arkeen liittyvät monipuoliset ruokavalikoimat ja lähipalvelut vaivattomasti. Ketju muodostaa Suomen kattavimman lähikauppaverkoston yli 800:lla kaupallaan.

Neste K

Neste K -liikenneasemamme muodostavat laadukkaan ravintolaruonan ja palvelun kattavan liikenneasemaverkoston. Neste K -asemat tarjoavat asiakkailleen laadukkaita ja yksilöllisiä liikenneasemapalveluita nopeasti ja vaivattomasti. Liikenneasemia on 71 ja tavoitteenamme on rakentaa sadan uudistuneen Neste K -aseman verkosto vuoden 2020 loppuun mennessä.

Kespro

Kespro on Suomen johtava Foodservice-palvelujen tarjoaja (ent. HoReCa) ja tukkukauppa. Kespro toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa ja tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ruoan hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut. Valikoima kattaa tuore- ja teolliset tuotteet, käyttötavaran sekä viinit ja alkoholit.

KESKON VUOSI 2017

Markkinat ja markkinaosuudet

Markkinat

Suomen päivittäistavarakaupan markkinat olivat vuonna 2017 noin 16,9 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 1,7 % (Keskon oma arvio). Kokonaismarkkinan kasvuun on vaikuttanut muun muassa ruokakauppojen aukioloaikojen vapauttaminen sekä kuluttajien ostovoiman parantuminen. Hintakilpailu Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on jatkunut edelleen tiukkana. Samaan aikaan kuluttajat arvostavat kuitenkin yhä enenevässä määrin ruoan kotimaisuutta, terveellisyttä ja makua.

Markkinaosuudet

Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa noin 37,2 % (Keskon oma arvio).

Kilpailijat: Prisma, S-market ja Alepa/Sale (S-ryhmä), Lidl, Stockmann, Tokmanni, Halpa-Halli sekä M-ketjun myymälät.

K-Citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea.

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

Foodservice Kespro, Suomi

Markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan noin 41 % (Keskon oma arvio, perustuu uuteen vertailuryhmään ja Päivittäistavarakauppahdistyksen Foodservice-tukkukauppojen markkinakokoon vuoden 2017 alusta).

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

K CITYMARKET **K Supermarket**

K Market **NESTE K** **KESPRO**

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Olemme rautakaupparakentamarkkinoilla Pohjois-Euroopan johtava toimija. Haemme kasvua sekä orgaanisesti että yritysostoin. Strategian keskiössä on monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tarjoamme rautakaupan ja teknisen kaupan tuotteiden lisäksi kattavat monikanavaiset palvelut rakentamiseen, remontoimiseen ja talotekniikkaan niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaillekin.

Palvelemme asiakkaitamme K-Raudan, Onnisen, Byggnakkerin, K-Senukain ja OMA:n brändeillä ja toimimme yhteensä kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä.

4,5 miljardin euron liikevaihdostamme 51 % tulee Suomen ulkopuolelta ja 68 % vähittäismyynnistämme tulee yritysasiakasliiketoiminnasta.

68 % vähittäismyynnistämme tulee yritysasiakasliiketoiminnasta.



”Haemme voimakasta kasvua Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kaupasta ja tarjoamme asiakkaillemme parhaan monikanavaisen asiakaskokemuksen.”

Jorma Rauhala, pääjohtajan sijainen, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja

Fokus ydinliiketoiminnan kasvattamiseen

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa selkeytimme ja fokusoimme toimintaamme vuonna 2017 myymällä K-maatalous-liiketoiminnan, Askon ja Sotkan huonekalukaupan liiketoiminnan ja suuren osa Konekeskon liiketoiminnasta. 16.2.2018 tiedotimme luopuvamme Venäjän rautakaupasta. Kiinteistöjen omistusoikeus siirtyy ostajalle vuoden 2018 ensimmäisen puoliskon aikana.

Yhdistimme K-Rauta- ja Rautia-ketjut uudeksi K-Rauta-ketjeksi.

Keväällä 2017 yhdistimme K-Rauta- ja Rautia-ketjut uudeksi K-Rauta-ketjeksi, joka on Suomen markkina-johtaja maan kattavimmalla verkostollaan. Laajensimme Onninen Express -myymäläverkostoa Suomessa Loimaalle, Iisalmeen, Varkauteen ja Helsingin Viikkiin. K-Raudan ja Onninen Expressin toimimisesta samoissa tiloissa haetaan kokemuksia Loimaalla ja Jönköpingissä.

Kesko Senukain toiminta-alueella Baltiassa kauppaverkosta uudistetaan K-Senukai-konseptin mukaiseksi.

Kehitystyö alan parhaiden digitaalisten palveluiden saavuttamiseksi eteni kolmessa Center of Excellence -yksikössä Tukholmassa, Vilnassa ja Vantaalla. Avasimme muun muassa uudet verkkokaupat Onniselle ja K-Raudalle Suomessa.

Rakentamisen ja remontoinnin tekee yhä useammin ammattilainen

Globaalit megatrendit ohjaavat strategiaamme: sääntelyn lisääntyessä ja alan teknistyessä yhä useampi kuluttaja ulkoistaa remontoinnin ja rakentamisen ammattilaisille.

Myös elintason nousu, kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen lisäävät ammattilaisten osuutta kaikesta rakentamisesta ja remontoinnista. Verkkokauppa ja digitaaliset palvelut ovat luonteva osa kaikkea kaupan alan toimintaa.

Strategiamme keskiössä on paras monikanavainen asiakaskokemus. Lupaamme yritysasiakkaillemme ”lisää aikaa työntekoon” ja tekevämme kuluttaja-asiakkaidemme remontoinnista, rakentamisesta ja rautakauppa-asioinnista ”yllättävän helppoa”.

Yritysasiakkaille ”lisää aikaa työntekoon”.

Haluamme omalta osaltamme parantaa yritysasiakkaidemme oman työn tuottavuutta syventämällä yhteistyötä kumppaniemme kanssa ja tarjoamalla heidän tarpeisiinsa parhaiten soveltuvia ratkaisuja esimerkiksi logistiikan ja valikoimien osalta. Onnisen ja rautakaupan ketjujen yhteisten asiakkaiden palvelua kehitetään niin, että asiakas saa tehokkaiden yhteisten toimintojemme kautta meiltä enemmän pienemmällä vaivalla. Pääosa yritysasiakkaista koostuu rakennusalan yrityksistä ja teknisistä urakoitsijoista, mutta niiden lisäksi Onnisen asiakkaita ovat teollisuus, infraraken- taminen ja jälleenmyyjät.

Kuluttaja-asiakkaille enemmän kokonaisratkaisuja.

Kuluttaja-asiakkaillemme haluamme tarjota yhä enemmän kokonaisratkaisuja, kuten alusta loppuun suunniteltuja ja toteutettuja remonttiprojekteja, joiden toteuttamista tuetaan kattavilla alan parhailta digitaalisia palveluilla. Haluamme luoda ekosysteemin, jossa remonttia tarvitsevat kuluttaja-asiakkaat ja remontteja toteuttavat ammattiasiakkaamme kohtaavat avullamme.

Vapaa-ajankauppa

Myös vapaa-ajankauppa kuuluu rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialaan. Sen ketjuja ovat Intersport, Budget Sport, The Athlete’s Foot ja Kookenkä.

Konekauppa

Konekesko maahantuo ja markkinoi maatalous- ja ympäristökoneita Suomessa sekä maatalous-, maarakennus- ja metsäkoneita Baltiassa. Vuonna 2017 Kesko myi 45 %:n osuuden Baltian konekaupan maayhtiöstään Danish Agro-konsernille ja sopi optiosta laajentaa omistus koskemaan Konekeskon Suomen maatalouskoneliiketoimintaa.

Megatrendit ja strategiset painopisteet

MEGATRENDIT TUKEVAT STRATEGIAA

Rakentaminen ja remontointi teknistyy, sääntely lisääntyy

Kuluttajat ulkoistavat yhä useammin rakentamisen ammattilaisille

Korjausrakentamisen tarve kasvaa

Elintason nousu lisää palvelujen käyttöä

Monikanavainen asiakaskokemus entistä tärkeämpi

STRATEGINEN TAVOITE

MITÄ TEEMME

- Vahvistamme asemaamme Pohjois-Euroopan markkinoilla tarjoamalla parhaan asiakaskokemuksen
- Tarjoamme yritysasiakkaille voittavan asiakaskokemuksen ja ainutlaatuisen kumppanuuden - "enemmän aikaa työntekoon"
- Tarjoamme kuluttaja-asiakkaille helpoimman asiointin ja kattavimmat kokonaisratkaisut monikanavaisesti - "yllättävän helppoa"
- Verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden voimakas kehitys
- Kannattavuuden parantaminen sekä synergioiden varmistaminen kaikissa toimintamaissa
- Jatkamme fokuoitumista ydinliiketoimintaan ja sen kannattavaan kasvattamiseen Pohjois-Euroopan vakailla ja kasvavilla markkinoilla sekä orgaanisesti että yritysostoin.
- Onnisen ja rautakaupan ketjujen yhteisten asiakkaiden palveleminen yhä tehokkaammalla logistiikalla, kattavalla myymäläverkostolla sekä tuotteistetuilla palveluilla.
- Vahvat panostukset monikanavaisen asiakaskokemukseen investoimalla verkkokauppaan, kauppaverkoston ja myyjien ammattitaitoon.
- Rakennamme kilpailuetua rautakauppa-asiointia helpottavilla palveluilla ja luomalla ekosysteemin palvelemaan kuluttaja-asiakkaiden remonttien toteuttamista yritysasiakkaidemme kautta. Tätä varten on luotu erityinen Remonttipalvelu-konsepti.
- Investoimme myyjien valmentamiseen ja uusiin myynnin toimintamalleihin ja työkaluihin.
- Vahvistamme tuotetarjontaa erityisesti omien merkkien kautta.
- Onnisen uusi verkkokauppa lanseerattiin Suomessa ja Ruotsissa vuonna 2017 ja laajennetaan muihin maihin vuonna 2018.
- Verkkokauppoja kehitetään kansainvälisesti kolmessa Center of Excellencessä Ruotsissa, Suomessa ja Liettuassa.
- Digitaalista asiointia helpottavia työkaluja ovat muun muassa 2017 julkaistu Remonttimestari-app ja keväällä 2018 julkaistava OnniApp-sovellus, joka helpottaa asiointia Onninen Express -myymälässä.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupan tavarakaupan uusi yhteinen yksikkö vastaa sekä Onnisen että rautakaupan ketjujen hankinnasta, valikoimista sekä toimitusketjun hallinnasta kansainvälisesti.
- Myös muut yhteiset toiminnot tukevat maayhtiöitä ja synergioita syntyy erityisesti hankinnassa, logistiikassa, kauppapaikoissa ja ICT-ratkaisuissa.
- Ruotsissa ja Puolassa on käynnissä ohjelmat erityisesti kannattavuuden parantamiseksi.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (proforma) (alv 0%)*, milj. €	
	2017	2016	2017	2016
K-Rauta ja Rautia	136	139	1 033	1 006
Rautakesko Yrityspalvelu	-	-	248	225
Onninen, Suomi	53	50	829	780
Intersport**	56	58	188	192
Budget Sport**	11	11	45	48
The Athlete's Foot**	7	3	4	1
Kookenkä**	37	38	32	32
Konekesko, Suomi	-	-	95	144
Muut	35	34	17	18
Suomi yhteensä	335	333	2 491	2 445
K-Rauta, Ruotsi	17	20	200	217
Onninen, Ruotsi	18	17	201	234
Byggnakker, Norja	82	80	642	659
Onninen, Norja	25	26	291	284
Muut Pohjoismaat yhteensä	142	143	1 334	1 394
K-Senukai, Liettua	22	22	369	350
K-Rauta ja K-Senukai, Viro	8	8	88	92
K-Rauta ja K-Senukai, Latvia	9	8	55	48
Onninen, Baltia	15	15	69	60
Konekesko, Viro	-	-	44	46
Konekesko, Latvia	-	-	46	35
Konekesko, Liettua	-	-	45	50
Baltia yhteensä	54	53	717	682
K-Rauta, Venäjä***	14	13	184	174
OMA, Valko-Venäjä	17	16	120	101
Onninen, Puola	35	36	218	190
Venäjä, Valko-Venäjä ja Puola yhteensä	66	65	522	465
Ulkomaat yhteensä	262	261	2 573	2 541
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	597	594	5 063	4 986

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan avainlukuja		2017	2016
Liikevaihto	Milj. €	4 486	4 100
Liikevoitto	Milj. €	154,7	60,8
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	95,8	97,9
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	2,1	2,4
Investoinnit	Milj. €	80	452
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj. €	1 129	1 000
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	8,5	9,8
Henkilökunta keskimäärin		13 662	12 743

Kiinteistöt		2017	2016
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	329	342
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m ²	393	421
Vuokrakohteet, vuokravastuu	Milj. €	786	791
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m ²	1 115	1 251

* Proforma-vertailuluvut on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa 2016 aikana toteutuneet yrityshankinnat (Onninen) sekä 2016 ja 2017 aikana toteutuneet yritysmyyntit (Intersport Venäjä, K-maatalouden liiketoiminta sekä Asko ja Sotka -huonekalukauppa) olisivat toteutuneet 1.1.2016.

** Sisältää verkkokaupan. Lisäksi rautakaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita.

*** 16.2.2018 tiedotimme luopuvamme Venäjän rautakaupasta.

Kilpailuedut

- Asiakstarpeisiin perustuvat ketjukonseptit ja palvelukokonaisuudet
- Eri asiakasryhmien palveleminen samasta myymäläverkostosta
- Verkkokaupan, sähköisten palveluiden ja kattavan myymäläverkoston tehokas yhteistoiminta
- Ammattitaitoinen asiakaspalvelu myymälässä ja sähköisissä kanavissa
- Tunnetut ja luotetut toimijat, kauppaketjut ja tuotebrändit
- Tehokas hankinta ja logistiikka

Omat merkit vuonna 2017

- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa on yhteensä noin 26 600 omien merkkien tuotetta. Näistä suurimmat ovat:
- Cello noin 6 100 tuotetta, sarjassa lisäksi Cello-keittiöt Suomessa
- PROF noin 5 500 tuotetta
- FXA noin 2 900 tuotetta
- Onninen noin 8 600 tuotetta

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan ketjut

K-Rauta

K-Rauta haluaa tehdä rakentamisesta, remontoinnista ja rautakauppa-asioinnista yllättävän helppoa ja antaa yritysasiakkaille lisää aikaa työntekoon. K-Rauta tarjoaa rakentamisen, remontoinnin, pihan ja puutarhan sekä sisustamisen ja kodin kalustamisen tuotteet ja palvelut kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Suomessa kaikissa K-Raudoissa toimii kauppiasyrittäjä. K-Raudalla on Suomessa 136 ja Ruotsissa 17 kauppa.

Byggmakker

Byggmakker on Norjan johtavia rautakauppa-toimijoita, joka tarjoaa koko maan kattavan kauppaverkoston ja erittäin vahvan yritysasiakasosaamisen. Lähes kaikki Byggmakker-kaupat toimivat kauppiasmallilla. Byggmakkerilla on 82 kauppa.

K-Senukai

K-Senukain kaupat tarjoavat Baltiassa asiakkailleen laajat non-food-tuotteiden valikoimat painottuen erityisesti rakentamiseen ja asumiseen liittyviin tuotteisiin. Yhteensä K-Senukain kauppaverkoston kuuluu 39 kauppa.

Oma

OMA on Valko-Venäjän suurin rautakauppaketju 17 kaupallaan.

Rautakesko yrityspalvelu

Rautakesko Yrityspalvelun asiakkaita ovat valtakunnalliset ja suuret alueelliset rakennusliikkeet, kiinteistöhuoltoyh-

tiöt, taloteollisuus ja muut yritysasiakkaat. Yrityspalvelun vahvuutena ovat laajat rautakauppatuotteiden valikoimat ja kiinteä yhteistyö K-Rauta-verkoston kanssa, jonka kautta varastotoimitukset kulkevat.

Onninen

Onninen ja Onninen Express -myymälät palvelevat yritysasiakkaita. Onninen toimittaa tuotteita ja palvelukokonaisuuksia urakoitsijoille, teollisuudelle, infrarakentamiseen ja jälleenmyyntiasiakkaille. Asiakkaat voivat noutaa päivittäin tarvittavat tuotteet Onninen Express -myymälän valikoimasta. Onninen Express -myymälöitä ja Onnisen myyntipisteitä on Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa ja Puolassa. Niitä on yhteensä noin 150.

Elfin-ketjun toimintaan kuuluu noin 220 itsenäistä sähköurakoitsijaa, joiden kanssa Onninen toimii yhteistyössä ympäri Suomen.

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

Elfag-ketju on yksi Norjan suurimmista sähköurakoitsijaketjuista, johon kuuluu noin 140 yritysäsentä.

Konekesko

Konekesko maahantuo ja markkinoi maatalous- ja ympäristökoneita Suomessa sekä maatalous-, maarakennus- ja metsäkoneita Baltiassa. Konekesko Oy:llä on tytäryhtiöt Virossa, Latviassa ja Liettuaissa.

[PROF] CELLO
FXA online

K Rauta

CSSS
KSENUKAI

onninen

RAUTAKESKO
YRITYSPALVELU

BYGGMAKKER

BM
BYGGMAKKER

onninen
express

Vapaa-ajankaupan ketjut

Intersport, Intersport.fi

Intersport on Suomen urheilukaupan markkinajohtaja, joka työllistää yhdessä kauppiasyrittäjien kanssa lähes 1 000 henkeä 55 kaupassa ja verkkokaupassa. Ketjun menestys perustuu urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden laajoihin valikoimiin, hyvään palveluun, laadukkaisiin tuotteisiin, monipuolisiin huoltopalveluihin sekä asiantuntevaan asiointiin niin kaupassa kuin verkossakin.

Budget Sport, Budgetsport.fi

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

The Athlete's Foot, Theathletesfoot.fi

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

Kookenkä, Kookenka.fi

Kookenkä on Suomen suurin koko perheen kenkäkauppa-ketju. Ketjun 36 myymälää ja verkkokauppa kattavat koko maan.



Markkinat ja markkinaosuudet

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

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	3,2 mrd. euroa (+2,8 %), (RaSi ry)	41 % (RaSi ry)	STARK, S-ryhmä ja Bauhaus
Ruotsi	5,3 mrd. euroa (+4,8 %)*	4 %*	Bygghuset, Bauhaus, XL Bygg, Woody, Beijer
Norja	5,0 mrd. euroa (+3,1 %)*	13 %*	Optimera, Mestergruppen, Maxbo, Coop
Viro	0,4 mrd. euroa (+8,4 %)*	23 %*	Bauhof, Ehitus ABC, Espak, Bauhaus
Latvia	0,5 mrd. euroa (+11,3 %)*	12 %*	Depo DIY, Kursi
Liettua	0,6 mrd. euroa (+6,5 %)*	30 %*	Ermitazas, Moki-Vezi, Depo DIY
Valko-Venäjä	1,1 mrd. euroa (+6 %)*	11 %*	Mile, Materik ja Praktik

Teknisen tukkukaupan markkinat maittain, niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %) sekä markkinaosuus ja pääkilpailijat

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	2,1 mrd. euroa (+5,1 %), (STK, LVI-TEK)	37 % (STK, LVI-TEK)	Ahlsell, LVI Dahl, SLO, Rexel
Ruotsi	3,8 mrd. euroa (+8,9 %), (SEG, RGF)	5 % (SEG, RGF)	Ahlsell, Dahl, Elektroskandia
Norja	1,3 mrd. euroa (+4,2 %), (EFO, sähkötekninen kauppa)	20 % (EFO)	Ahlsell, Elektroskandia, Solar
Puola	4,7 mrd. euroa (+5,0 %)*	5 %*	Tadmar (Saint Gobain), BIMs (GC), Sonepar, W.E.G (Würth)
Viro	0,3 mrd. euroa (+10,4 %)*	13 %*	FEB (Ahlsell), SLO, W.E.G (Würth)
Latvia	0,4 mrd. euroa (+16,2 %)*	4 %*	Sanistal, EVA-SAT, SLO
Liettua	0,5 mrd. euroa (+9,6 %)*	3 %*	Sanistal, Dahlgera (Dahl) ja Elektrobalt (Würth), SLO

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

Markkina	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Urheilukauppa	Noin 0,9 mrd. euroa (+1,6 %) (Tilastokeskus)	Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kesport 28 %*	Stadium, XXL, Sportia, Top Sport
Jalkinekauppa	Noin 0,3 mrd. euroa (-1,2 %), (TMA ja Keskon oma arvio)	Kookenkä ja Kenkäexpertti 10 %*	Muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilu-kaupat ja verkkokaupat

* Keskon oma arvio

Autokauppa

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

VV-Auto on Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen maahantuoja ja markkinoija Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa. VV-Auto toimii myös MAN-kuorma-autojen ja MAN- ja Neoplan-linja-autojen maahantuoja Suomessa. Maahantuonnin lisäksi VV-Auto toimii merkittävänä autojen vähittäiskauppiaana ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omisissa liikkeissään pääkaupunkiseudulla ja Turussa. VV-Auton henkilö-, hyötyauto- ja kuorma-autoasiakkaita palvelee katkettavan jälleenmyynti- ja huoltoverkoston kautta koko Suomessa. Perinteisen liiketoimintansa ohella VV-Auto kehittää erilaisia autoalan palvelukonsepteja ja monikanavaisia palveluja. Tarjolla on esimerkiksi verkkokauppoja, mobiiliapplikaatioita ja huollon verkkovarausjärjestelmiä sekä Caara.fi-palvelukonsepti, joka tarjoaa kuluttajille erilaisia verkkokaupan ja käytettyjen autojen palveluita.

VV-Auto kehittää erilaisia autoalan palvelukonsepteja ja monikanavaisia palveluja.

Vuoden 2017 aikana Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-mallistot uusiutuivat ja monipuolistuivat. Uusina malleina markkinoille tulivat muun muassa:



”Olemme kattavan merkkivalikoimamme ansiosta markkinajohtaja Suomen autokaupassa. Vuoden 2016 lopussa meille siirtynyt Porschen maahantuonti ja vähittäismyynti on kehittynyt erittäin myönteisesti. Vuonna 2018 tavoitteenamme on kasvattaa markkinaosuuksiamme entisestään. Jatkamme monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittämistä sekä merkkituotteiden palveluliiketoiminnan kasvattamista.”

Johan Friman, autokaupan toimialajohtaja

- Volkswagenin Arteon, Polo ja T-Roc
- Audin RS3 Sedan ja Sportback, RS4 Avant, S5 Cabriolet, RS5 Coupe, SQ5 ja A8
- SEATin Ibiza ja Arona
- Porschen 718 Cayman ja Boxster GTS, 911 Exclusive series, 911 GT2 RS, 911 Carrera T, 911 GT3 ja GTS, Panamera Sport Turismo 4, 4S, 4 PHEV, Turbo ja Turbo S PHEV, Panamera Turbo S PHEV SWB/LWB ja Cayenne V6, S ja Turbo.

Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-mallistot uusiutuivat ja monipuolistuivat.

Vuoden 2017 aikana markkinoille tuli myös kokonaan päivittynyt Volkswagen Golf -mallisto mukaan lukien Golf Sportsvan sekä SEAT Leon -mallisto. Volkswagen Hyötyautojen mallisto uusiutui täysin uudella Volkswagen Crafterilla. Mallisto laajeni myös ympäristöystävällisillä maa-/biokaasuautoilla Audi A4 Avant g-tronilla ja SEAT Leon TGI:llä.

Volkswagen Hyötyautot oli vuonna 2017 Suomen eniten rekisteröity pakettiautomerkki. Volkswagen oli vuonna 2017 Suomen toiseksi ostetuin henkilöautomerkki ja Audi puolestaan saksalaisten premium-autojen toiseksi eniten rekisteröity merkki.

Vuonna 2017 solmittiin useita VV-Auton strategiaa tukevia liiketoimintakauppoja ja sopimuksia.

Vuonna 2017 solmittiin useita VV-Auton strategiaa tukevia liiketoimintakauppoja ja sopimuksia. Vähittäiskauppayhtiö VV-Autotalot osti SEAT-liiketoiminnot LänsiAutolta Espoossa, Vantaalla ja Turussa. Kauppaan kuuluivat uusien autojen myynti sekä autojen jälkimarkkinointipalvelut. VV-Autotalot on Suomen suurin Volkswagen-konsernin edustamien merkkien jälleenmyyjä ja kaupan myötä VV-Autotaloista tuli myös Suomen suurin SEAT-jälleenmyyjä. Myös MAN-palveluverkoston kehittäminen eteni vuonna 2017. VV-Auto ja E Hartikainen Oy solmivat MAN-sopimushuoltosopimuksen MAN-merkkihuoltoliiketoiminnan käynnistämiseksi Joensuussa, Kajaanissa ja

lisalmissa. Vuonna 2017 toiminta alkoi Joensuussa ja Kajaanissa ja lisalmissa toiminta alkaa vuoden 2018 aikana. Vuoden 2017 aikana myös Caara.fi laajentui. Palveluvalikoimaa kasvatettiin uudella Caara Go-palvelulla, josta voi hankkia auton väliaikaiseen käyttöön kuukaudeksi tai vaikka vuodeksi etukäteen sovitulla kuukausihinnalla. Caara Go:sta auton saa käyttöönsä jo vuorokaudessa. Tämän lisäksi avattiin halvempiin vaihtoautoihin keskittyvä Caara Outlet -myymälä Vantaalle. Caara Outlet -myymälän autovalikoima täydentää ja laajentaa Caara.fi- ja Caara Go -palvelukonsepteja uudella kivijalkamyymälällä, joista kuluttajan ja yritysasiakkaiden on helppo löytää erilaisiin käyttötarkoituksiin sopiva auto. Keväällä 2018 VV-Auto lanseerasi uuden yrityksille suunnatun huoltoleasing-palvelun Caara Leasingin sekä Caara Dealin.

Caara Go:sta auton saa käyttöönsä jo vuorokaudessa.

Autokaupan asiakkaat saavat VV-Autotaloista K-Plussa-kortilla erillisiä etuja sekä K-Plussa-pisteitä varaosaostoista ja Caara vaihtoautoista. Vuoden 2018 aikana VV-Auton jälleenmyyjien huoltoverkosto liittyy K-Plussan piiriin.

Vuonna 2017 VV-Auto ja ALD Automotive solmivat yhteistyösopimuksen henkilöasiakkaiden yksityisleasing-palvelun tuottamisesta. Vuodesta 2018 lähtien VV-Autotalot tarjoaa kaikissa autoliikkeissään yksityisleasingia uutena vaihtoehtona auton ostamiselle. Sopimuksen piiriin kuuluvat VV-Auton edustamista merkeistä Volkswagen, Audi, SEAT ja Volkswagen Hyötyautot. Yksityisleasing sisältää aina kaikki auton käyttöön liittyvät kustannukset ja palvelut, pois lukien polttoainekulut ja pesut. Autoliikkeelle tämä tarjoaa uuden tavan rahoittaa yksityishenkilöiden autohankintaa.

Suomessa Volkswagenin, Audin ja SEATin EA 189 -tyypin 2,0-, 1,6- ja 1,2-litraisten dieselautojen takaisinkutsu ja ohjainlaitteen korjauspäivitykset etenivät vuonna 2017 suunnitellussa vauhdissa. Vuoden loppuun mennessä kaikkiin noin 53 000 autoon oli saatavilla ohjelmistopäivitys ja autoista on kokonaisuudessaan päivitetty yli 47 000 autoa, joka vastaa 88,4 %:a. Korjaustoimenpiteiden jälkeen autot täyttävät kaikki EU5-päästöstandardin vaatimukset. Autoihin tehtävät toimenpiteet eivät vaikuta auton polttoaineenkulutukseen, moottorin tehoon, CO₂-päästöihin, ajokäyttäytymiseen tai akustiikkaan.

Megatrendit ja strategiset painopisteet

MEGATRENDIT TUKEVAT STRATEGIAA

Yhteiskäyttöautot ja lyhytaikainen leasing

Autonominen ajaminen

Päästörajoitukset ja niiden vaikutus auton käyttöön

Sähköautot

Käyttäjälähtöiset monikanavaiset palvelut

STRATEGINEN TAVOITE

- VV-Auton liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa
- Palveluliiketoiminnan kasvattaminen
- Monikanavaisen asiakas-kokemuksen kehittäminen

MITÄ TEEMME

- MAN-liiketoiminnan kehittäminen mm. jälkimarkkinointiverkostoa kehittämällä
- SEATin markkinaosuuden kasvattaminen
- Volkswagenin markkina-aseman vahvistaminen
- Porsche-liiketoiminnan integrointi osaksi autokauppaa ja synergioiden hyödyntäminen
- Autojen vuokrauskonseptin (Caara Go) ja Caara Outletin lanseeraus ja vaihtoautokaupan myynnin kasvattaminen
- Uusien innovatiivisten palveluliiketoimintojen lanseerauksen valmistelu mm. yritys- ja yksityisleasing
- Jälkimarkkinoinnin myynnin kehittäminen
- Mobiilisovellusten, verkkopalveluiden ja verkkokaupan kehittäminen

Autokauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppajen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (proforma) (alv 0 %)*, milj. €	
	2017	2016	2017	2016
VV-Auto, vähittäiskauppa	13	10	439	428
VV-Auto, maahantuonti	-	-	438	436
AutoCarrera	3	3	55	49
Autokauppa yhteensä	16	13	932	912

*Proforma-vertailuluvut on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa 2016 aikana toteutuneet yrityshankinnat (AutoCarrera) olisivat toteutuneet 1.1.2016.

Autokaupan avainlukuja		2017	2016
Liikevaihto	Milj. €	909	849
Liikevoitto	Milj. €	33,1	28,9
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	33,1	29,5
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	3,6	3,5
Investoinnit	Milj. €	17	41
Sidottu pääoma keskimäärin	Milj. €	154	124
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	21,5	23,8
Henkilökunta keskimäärin		809	780

Kiinteistöt		2017	2016
Omistuskohteet, pääomat	Milj. €	53	56
Omistuskohteet, pinta-ala	1 000 m ²	47	47
Vuokrakohteet, vuokratuotto	Milj. €	9	11
Vuokrakohteet, pinta-ala	1 000 m ²	26	23

Kilpailuedut

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

Brändit



Markkinat ja markkinaosuudet

Markkinat

Vuonna 2017 Suomessa ensirekisteröitiin 118 583 henkilöautoa, 15 524 pakettiautoa ja 3 473 kuorma-autoa. Henkilöautomarkkinat laskivat edellisestä vuodesta 0,4 %. Pakettiautomarkkinat kasvoivat 14,8 % ja kuorma-automarkkinat kasvoivat 4,3 %.

VV-Auton maahantuomien autojen rekisteröinnit olivat yhteensä 24 697 autoa (ei sisällä matkailuautoja). MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 112 kappaletta.

Markkinaosuudet

Autokauppa, Suomi

- VV-Auton markkinaosuus 18,6 % (Volkswagen-, Audi-, SEAT- ja Porsche-henkilöautot sekä Volkswagen Hyötyautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)
- Volkswagen-henkilöautot 10,9 %
- Audi 4,8 %
- SEAT 2,0 %
- Porsche 0,2 %
- Volkswagen Hyötyautot 24,7 %
- MAN-kuorma-autot 3,6 % (yli 6 t.)

Kauppapaikat

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

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

Strateginen kohde:

- Kesko haluaa omistaa
- Vuonna 2017 kohteista strategisia oli 74 % (64 %)
- Liiketoiminnan kannalta merkittävä kohde, kuten vähittäiskaupan suuryksikkö tai suuryksiköksi kehittävässä oleva kohde

Peruskohde:

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin
- Vuonna 2017 kohteista peruskohteita oli 20 % (28 %)

Realisointikohde:

- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä

Kehityskohde:

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa

Kauppapaikkainvestoinnit

Vuonna 2017 Keskon kauppapaikkainvestoinnit olivat 256 (217) milj. euroa.

Kasvumme kannalta keskeisiä investointikohteita ovat:

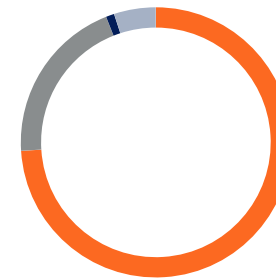
- Päivittäistavarakaupassa K-Market-verkoston kasvattaminen ja uudistaminen, sekä K-Supermarket-verkoston laajentaminen
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa K-Rauta-verkosta uudistetaan kaikissa toimintamaissa
- Investoimme niihin tiloihin, joita tarvitaan omaan tai sitä tukevaan liiketoimintaan

Vuoden 2017 lopussa merkittävimmät rakenteilla olevat kauppapaikat:

- Kahdeksan K-Supermarketia Suomessa
- Yksi K-Rauta Suomessa ja yksi Ruotsissa sekä kaksi K-Senukai-myymlää Liettuassa. Suomessa on rakenteilla viisi Onninen Express -myymälää

Keskolle merkittävä kauppapaikkahanke kauppakeskus Easton avautui Itäkeskuksessa asiakkaille lokakuussa 2017. Investoinnin arvo on noin 100 miljoonaa euroa.

Omistuskohteiden jakauma, €



- Strategiset kohteet 74 %
- Peruskohteet 20 %
- Realisointikohteet 1 %
- Kehityskohteet 5 %

OMISTETUT KAUPPAPAIKAT JA KIINTEISTÖT

Kirjanpitoarvo alueittain, milj. €	2017	%-osuus	2016
Suomi	817	77,3 %	688
Muut Pohjoismaat	40	3,8 %	48
Baltia ja Valko-Venäjä	38	3,6 %	33
Venäjä	162	15,3 %	168
Yhteensä	1 057	100,0 %	937

Pinta-ala alueittain, 1 000 m ²	2017	%-osuus	2016
Suomi	618	68,8 %	547
Muut Pohjoismaat	59	6,6 %	65
Baltia ja Valko-Venäjä	78	8,7 %	105
Venäjä	143	15,9 %	137
Yhteensä	898	100,0 %	854

Kirjanpitoarvo toimialoittain, milj. €	2017	%-osuus	2016
Päivittäistavara-kauppa	649	61,4 %	524
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	329	31,1 %	342
Autokauppa	53	5,0 %	56
Muut	26	2,5 %	15
Yhteensä	1 057	100,0 %	937

Pinta-ala toimialoittain, 1 000 m ²	2017	%-osuus	2016
Päivittäistavara-kauppa	420	46,8 %	377
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	393	43,8 %	421
Autokauppa	47	5,2 %	47
Muut	38	4,2 %	9
Yhteensä	898	100,0 %	854

VUOKRATUT KAUPPAPAIKAT JA KIINTEISTÖT

Pinta-ala alueittain, 1 000 m ²	2017	%-osuus	2016
Suomi	2 407	73,2 %	2 682
Muut Pohjoismaat	199	6,1 %	222
Baltia ja Valko-Venäjä	615	18,7 %	555
Puola	58	1,8 %	60
Venäjä	8	0,2 %	8
Yhteensä	3 287	100,0 %	3 527

Pinta-ala toimialoittain, 1 000 m ²	2017	%-osuus	2016
Päivittäistavara-kauppa	1 594	48,5 %	1 684
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	1 115	33,9 %	1 251
Autokauppa	26	0,8 %	23
Muut	552	16,8 %	569
Yhteensä	3 287	100,0 %	3 527

Vuokravastuut alueittain, milj. €	2017	%-osuus	2016
Suomi	2 455	84,9 %	2 698
Muut Pohjoismaat	73	2,5 %	92
Baltia ja Valko-Venäjä	350	12,1 %	199
Puola	15	0,5 %	6
Venäjä	0	0,0 %	0
Yhteensä	2 892	100,0 %	2 996

Vuokravastuut, milj. €	2017	2016
Yhden vuoden kuluessa	382	400
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 273	1 326
Yli viiden vuoden kuluessa	1 237	1 269
Yhteensä	2 892	2 996



KESKON VUOSI 2017

SIDOSRYHMÄ- PUHEENVUOROT

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI



Asiakkaan puheenvuoro Kylä-yhteisössä asiakkaat pääsevät vaikuttamaan

Asiakaskokemuksen kehittäminen on keskeinen K-ryhmän tavoite. Siksi halusimme kokeilla uudenlaista tapaa saada asiakkaat proaktiivisesti mukaan erilaisten toimintojen ja palveluiden kehittämiseen. Näin syntyi Kylä-asiakasyhteisö.

Kylässä asiakkaat pääsevät vaikuttamaan heille tärkeisiin asioihin osallistumalla monipuolisiin ja käyttäjäystävällisiin tutkimuksiin ja kyselyihin. Vuonna 2017 kokeiluvaiheessa olleessa Kylässä tehtiin noin 30 erilaista tutkimusta eri toimialoilla. Asiakkailta on saatu hyvin erilaisiin asioihin näkemyksiä, ja tutkimusmenetelmissä on rohkeasti kokeiltu erilaisia tapoja kuten osallistumista reaaliaikaiseen keskusteluun yhteisöalustalla.

Tutkimusaiheet ovat vaihdelleet laidasta laitaan. Rakentamisen ja talotekniikan toimiala on esimerkiksi kysynyt Kylä-yhteisöltä hyvän asiakaskokemuksen muodostumisesta, ja päivittäistavarakauppa on puolestaan selvittänyt suhtautumista muun muassa arjen sujuvuuteen, lähikaupan merkitykseen sekä uuteen tavaramerkkiin. Kyläläiset ovat myös päässeet mukaan kehittämään K-Plussaa ja K-Ruoka-mobiilisovellusta.

Uudenlainen asiakkaiden osallistaminen onkin saanut Kylään osallistuvilta asiakkailta paljon kiitosta, ja vastaushalukkuus tutkimuksiin on korkea. Tehdyn selvityksen mukaan vastaajien mielestä parasta Kylä-yhteisössä on vaikuttamisen mahdollisuus ja oman mielipiteen kertominen. Lisäksi asiakkaita motivoi yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja vuorovaikutus.

Koska kokeiluvaihe on ollut oikein onnistunut, jatkamme Kylä-yhteisökokeilua toistaiseksi.

Hanna Kortström
Keskön päivittäistavarakauppa, Kaupan palvelut

Sijoittajan puheenvuoro Varma sisällyttää vastuullisuuden systemaattisesti kaikkeen sijoitustoimintaansa

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma sijoittaa eläkemaksuina kerätyt varat tuottavasti ja turvaavasti nykyisiä ja tulevia eläkkeitä varten. Vastuullisuus on erottamaton osa Varman strategiaa ja sisällytämme vastuullisuuden systemaattisesti kaikkeen sijoitustoimintaamme.

Vastuullinen sijoittaminen tarjoaa kehikon, jolla ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintoihin liittyvät kriteerit voidaan sisällyttää osaksi sijoitustoimintaa ja omistajakäytäntöjä tunnistaen, että tekijöillä voi pidemmällä aikavälillä olla merkittävä vaikutus sijoitustuottoihin.

Edellytämme, että sijoituskohteemme noudattavat kansainvälisiä sopimuksia ja normeja, joista tärkeimmät ovat YK:n Global Compact -yritysvastuualoite, OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille ja ILO:n työelämän konventiot. Lisäksi Varma sulkee eettisin perustein pois sijoituksistaan yhtiöt, jotka keskittyvät tupakan valmistukseen tai ydinase-tuotantoon. Varma on myös laatinut sijoitusten ilmastopolitiikan, jossa määrittelemme, miten vähennämme sijoitustemme hiilijalanjälkeä. Varma kannattaa vertailukelpoista ja tehokkaasti raportoitua dataa sekä Science Based Targetsin ja TCFD:n kaltaisia aloitteita.

Vastuullisen sijoittamisen alle kuuluu myös monia muita globaaleja megatrendejä, kuten tuotteiden kestävyys ja kyberturvallisuus. Se, mikä on sijoittajan näkökulmasta olennaista, riippuu siitä, mihin teollisuudenalaan sijoitukset kohdistuvat. Esimerkiksi kuluttajabrändi-yrityksen tai vähittäiskaupan yrityksen kohdalla vastuulliset sijoittajat keskittyvät yrityksen toimitusketjun hallinnan ja läpinäkyvyyden, työolojen, tuotteiden jäljitettävyyden sekä jätehuollon ja energiatehokkuuden analysointiin.

Seuraamme jatkossakin kiinnostuneina Keskon kehitystä näillä alueilla.



Hanna Kaskela
Johtaja, vastuullinen sijoittaminen, Varma

Henkilöstön puheenvuoro Uudistuva työkuulttuuri ja K-Kampus

Kalasadamaan keväällä 2019 nouseva uusi toimitalomme K-Kampus tuo käyttöön ihan uudenlaiset tilat ja työkalut.

Tavoitteenamme on hyödyntää mahdollisimman hyvin muuton myötä avautuvaa mahdollisuutta yhteisten työtapojen uudistamiseen ja työpäiväkokemuksen parantamiseen. K-Kampus Work -työympäristön kehittämisprojektin myötä jokaisella keskolaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työkuulttuurimme muuttuu. Tavoitteena on luoda yhdessä ketterä, avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö, joka luo tuloksellista ja hyvää työarkea.

Value Scout -tutkimuksella selvitettiin kesä-elokuussa 2017, miten K-ryhmäläiset kokevat nykyisen työkuulttuurin ja millainen olisi optimaalinen työkuulttuuri. Sekä henkilöstön että johdon toiveet ovat samansuuntaisia: vähemmän jäykkyyttä ja byrokratiaa, enemmän innostusta ja joustavuutta. Henkilöstön toivomaan työskentelykuulttuuriin kuuluvat oleellisesti myös avoimuus ja ennakkoluulottomuus, tehokkuus, dynaamisuus, suoruus, rentous ja yhdessä tekeminen. Henkilöstön ideaalissa työarjessa korostuivat lisäksi kannustus ja huumori.

K-ryhmäläiset mukana suunnittelutyössä

K-Kampukselle tulevien ratkaisujen suunnittelu käynnistyi työryhmillä, joissa kerättiin ideoita ja käyttäjäkokemuksia sekä henkilöstöltä että K-ryhmän ulkopuolelta. Työryhmien käynnistämää suunnittelutyötä jatketaan asiantuntijaryhmissä, jotka tuottavat tilaan, tapoihin ja työkaluihin liittyviä ratkaisuja, sekä pyrkivät löytämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja työarkeen.

Myös K-Kampus-muutosverkoston työ on käynnistynyt. Henkilöstön joukosta valitut 26 muutosagenttia toimivat työympäristömuutoshankkeen aikana tukena ja kehittämiskumppanina kaikissa toimipisteissä ja organisaatioissa. Muutosverkosto on myös mukana testaa-massa uusia ratkaisuja sekä luomassa ja edistämässä K-Kampuksen yhteisiä pelisääntöjä.

Työ uudistuvan työkuulttuurin parissa jatkuu nyt edistämällä ja löytämällä konkreettisia parantamisen mahdollisuuksia yhteisestä arjestamme.

Kohti huippua työpaikkaa!

Hanna Laavainen
Kesko, Manager, Workplace Innovations

Kauppiaan puheenvuoro Monikauppamallin edut ja haasteet

Suomen Lähikaupan entisten Siwojen ja Valintatalojen integroiminen osaksi K-Market-verkosta on jatkunut hyvin tuloksin vuonna 2017. Kaikki kaupat siirtyvät K-kauppiaille suunniteltua nopeammin, jo kesään 2018 mennessä.

Yhteensä K-Marketeiksi muuttuu vähintään 400 Siwaa ja Valintataloa. Monikauppamalli yleisty hyvää vauhtia ja kokemukset ovat olleet myönteisiä. Monikauppamallilla toimii jo noin puolet K-ruokakaupoista.

Saimme mahdollisuuden lähteä luotsaamaan entisiä lähikauppoja, kun Kesko teki periaate-päätöksen usean kaupan kauppiasmallista. Meillä on tällä hetkellä Jyväskylässä viisi K-Marketia.

Useamman kaupan malli tarjoaa kannattavan liiketoiminnan mahdollisuudet. Samalla kauppakohtaisen liikeidean kehittäminen ja kunkin kaupan räätälöinti alueen tarpeisiin sopivaksi on mielenkiintoinen haaste.

Kustannussäästöjä saamme keskittämällä toimintoja ja siirtämällä tarvittaessa esimerkiksi työvoimaresursseja tilanteen mukaan. Tavarantoimittajien kanssa saamme parempia osto-ehtoja, kun pystymme kerralla tilaamaan viiteen pisteeseen. Työntekijöille pystymme tarjoamaan helpommin lisätöitä, koska kaupat ovat suhteellisen lähellä ja kaikki työntekijät pystyvät toimimaan kaikissa toimipisteissä. Tällä hetkellä meillä on yli 30 työntekijää. Useamman kaupan mallissa pääsemme myös kilpailuttamaan esimerkiksi pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja kylmälaitehuoltoja huomattavasti paremmin.

Kuluvan vuoden aikana olemme ottaneet kauppoja haltuun porrastetusti ja olemme tyytyväisiä valintaamme lähteä monikauppamallin yrittäjiksi. Tästä on hyvä jatkaa.



Kauppiat Henri ja Reetta Puromäki

K-Market Aittorinne
K-Market Halssila
K-Market Jyskä
K-Market Vaajakoski
K-Market Äijälä

Yhteistyökumppanin puheenvuoro Kohti entistä läpinäkyvämpää toimitusketjua

Kesko ja ruotsalainen ICA ovat tehneet ICA Global Sourcing (IGS) –hankintayhteistyötä käyttötavarakaupassa Aasiassa vuodesta 2016 alkaen. Yhteistyö keskittyy K-ruokakaupoissa myytävien käyttötavaroiden hankintaan. IGS:n paikallinen vastuullisuustiimi vastaa tehtaiden sosiaalisen vastuullisuuden varmentamisesta yhteistyössä Keskon kanssa.

ICA Global Sourcing (IGS):llä on toimistot Kiinassa, Hongkongissa, Vietnamissa, Bangladeshissa ja Intiassa sekä yhteensä noin 100 työntekijää.

Keskeinen osa yhteistyötä on tavarantoimittajien tehtaiden sosiaalisen vastuun varmentaminen ja tuotteiden laadun varmistaminen. Amfori BSCI:n kaltaisten kolmannen osapuolen tekemien sosiaalisen vastuun auditointien rinnalle IGS on kehittänyt oman sosiaalisen vastuun auditoinnin, ICA social auditin. ICA social auditin käytännönläheinen lähestymistapa helpottaa tehtaan edustajien ja IGS:n audittoijien kommunikaatiota.

ICA social auditissa on neljä vaihetta:

- johdon haastattelu
- tehdas- ja asuntolakierros
- dokumenttien tarkastelu
- luottamuksellinen työntekijöiden haastattelu

Sosiaalisen vastuun kysymykset ovat haaste köyhissä riskimaissa. Esimerkiksi Intiassa on yleistä työskennellä kotona ja teettää töitä alihankintana. Siksi pyrimme läpinäkyvyyteen emmekä oleta toimitusketjulta täydellisyyttä. Jotta voimme vaatia tehtailta jatkuvaa parannusta, meidän tulee tuntea tehtaan todellinen tilanne.

Jos tehtaalla tehdään auditoinnin aikana kriittisiä havaintoja, IGS:n vastuullisuustiimi on yhteydessä Keskon ostotiimiin ja vastuullisuustiimiin 24 tunnin kuluessa. Tarvittaessa kutsutaan koolle pikakokous, jossa kaikki osapuolet keskustelevat siitä, miten havaittu ongelma ratkaistaan parhaalla mahdollisella tavalla.

ICA social audit yhdistettynä kolmansien osapuolten tekemiin auditointeihin on osoittautunut erinomaiseksi tavaksi edistää toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Hankintayhteistyö mahdollistaa laajat ja laadukkaat käyttötavaravalikoimat ja tuo siten lisäarvoa Keskolle ja K-kauppojen asiakkaille. Tehokkaan prosessin ansiosta Kesko tuntee nykyisin toimitusketjunsä aiempaa paremmin.



Cindy Chan,
Social Compliance Manager
of ICA Global Sourcing

Järjestön puheenvuoro Kuteminen kuuluu kaikille

Suomen vaelluskalojen asema on tukala, sillä niiden pääsy otollisille kutupaikoille jokiin ja puroihin on tukittu. Esimerkiksi merivaalteen taimen on äärimmäisen uhanalainen.

Osana K-ryhmän ja WWF:n tänä vuonna aloittamaa monivuotista Kuteminen kuuluu kaikille -yhteistyötä vaelluskalojen kulkua estäviä tarpeettomia rakennelmia eli kutusteitä, esimerkiksi pieniä patoja tai liian korkealle asennettuja siltarumpuja, kartoitetaan ja poistetaan. Lisäksi yhteistyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta Suomen vaelluskaloista.

Aloitimme pienten kutusteiden poistamisen uhanalaisten vaelluskalojen auttamiseksi yhdessä K-ryhmän, paikallisten toimijoiden, maanomistajien ja vapaaehtoisten kanssa. Avasimme syksyn aikana jopa 20 kilometriä lisääntymis- ja elinympäristöä virtaavien vesien lajistolle, kuten taimenille. Rakensimme myös suoja-, talvehtimis- ja kutupaikkoja. Samalla K-ryhmän kanssa tekemämme yhteistyö nosti vaelluskalojen ahdingon suuren yleisön tietoisuuteen.

Yhteistyössä K-ryhmän kanssa olemme saaneet virtavesityöhömmä lisää vaikuttavuutta ja vauhtia. On ollut hienoa nähdä, kuinka innolla sekä keskolaiset että heidän kauttaan tavoitetut kansalaiset ovat lähteneet mukaan talkoisiin auttamaan maamme vaelluskaloja. Olemme saavuttaneet suuremman näkyvyyden aiheelle kuin olisimme ilman K-ryhmää pystyneet saavuttamaan.

Kehityspäällikkö Leena Oiva, WWF Suomi

KESTÄVÄ KEHITYS

VASTUULLISUUSOHJELMA	53
2017 Kohokohdat ja kehitysalueet	54
Hyvä hallinto ja talous	55
Asiakkaat	66
Yhteiskunta	73
Työyhteisö	79
Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat	91
Ympäristö	105

VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN	123
Johtamismalli	124
Olenaisuusarvio	126
YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko	127
Vastuullisuuspolku	128

RAPORTOINTIKUVAUS	129
Raportointiperiaatteet	130
GRI-, UNGC- ja SDG-indeksi	131
Riippumattoman varmentajan varmennusraportti	140
Yhteyshenkilöitä	142



KESKON VUOSI 2017

VASTUULLISUUSOHJELMA

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Keskon vastuullisuusohjelma sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita

Vastuullisuusohjelman teemat:

- Hyvä hallinto ja talous
- Asiakkaat
- Yhteiskunta
- Työyhteisö
- Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat
- Ympäristö

2017 Kohokohdat ja kehitysalueet

Kohokohdat



Science Based Targets -päästötavoitteet

Asetimme ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä tieteelliset ilmastotavoitteet (Science Based Targets) kiinteistöjemme, kuljetustemme ja toimitusketjumme päästöjen vähentämiseksi. Kunnianhimoisiin tavoitteisiin päästäksemme lisäämme uusiutuvan energian käyttöä ja parannamme energiatehokkuuttamme. [Lue lisää.](#)



Uusiutuva sähkö 100 %

Vuoden 2017 alusta kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvalla energialla tuotettua. Vuonna 2017 alkuperätakuilla hankittu uusiutuva sähkö oli tuotettu suomalaisella bioenergialla. [Lue lisää.](#)



K-Kalapolut

Käynnistimme elokuussa 2017 ympäristöjärjestö WWF:n kanssa monivuotisen K-Kalapolut-yhteistyön uhanalaisten vaelluskalojen pelastamiseksi. Osana yhteistyötä kartoitimme eri puolilta Suomea löytyviä kutusteitä ja avasimme niitä talkoohengessä yhdessä maanomistajien, paikallisten K-kauppiain ja vapaaehtoisten kanssa. [Lue lisää.](#)



Kehitysalueet



Hankintaketju

Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa. Tavoitteemme on tuntee kaikkien tuotteidemme toimitusketju ja varmentaa sen vastuullisuus. Haasteen tähän tuo se, että valikoimiimme kuuluu kymmeniätuhansia tuotteita, joita ostimme ympäri maailmaa ja joista esimerkiksi elintarvikkeilla on usein lukuisia ainesosia. Hankintaketjun ihmis-oikeuskysymykset ja työolot ovat erityisen huomion kohteena. Tavarantoimitajien seuranta on keskitetty erityisesti maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat. [Lue lisää.](#)



Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö

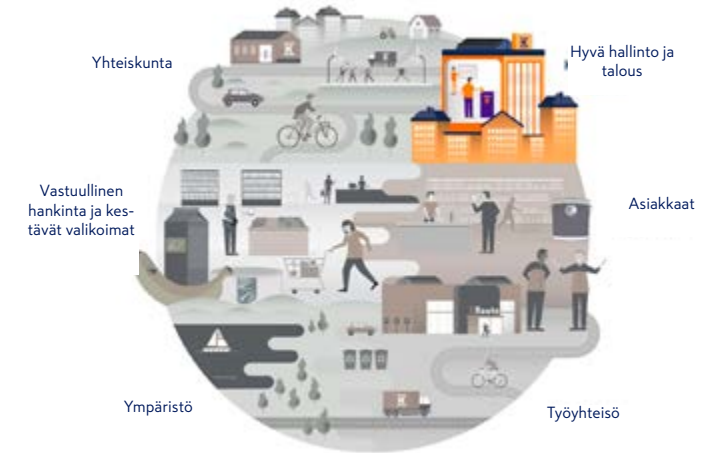
K-ryhmä eli Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 42 000 henkilöä. Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiasyrittäjyyteen sekä eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö on toiminnan perusta. Lisääntyvä kilpailu työntekijöistä edellyttää aktiivisia kehittämistoimenpiteitä työnantajamielikuvasa, suorituksen ja osaamisen johtamisessa sekä työhyvinvoinnin ja -kyvykkyyden ylläpitämisessä. [Lue lisää.](#)

Hyvä hallinto ja talous

Sitoudumme toimintaperiaatteisiimme ja tuotamme yhdessä taloudellista lisäarvoa

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
K Code of Conduct	Koko henkilökuntamme noudattaa K Code of Conductia. GRI 205-1 , 205-2 , 205-3	Velvoitamme vuodesta 2017 alkaen koko henkilöstön kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conduct -ohjeistoa . Vuosikuitauksen tehneiden määrä henkilöstöstä oli vuoden 2017 loppuun mennessä 65 %.	Päivitimme Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksen vuonna 2016. Uusi ohjeistus sai nimekseen K Code of Conduct ja julkaistiin kaikkien toimintamaiden kielillä lokakuussa 2016. Nimitimme 20 K Code of Conduct -lähettilästä viestinviejiksi ja yhteyshenkilöiksi. Lisäämme uusiin ja uusittaviin työsuhteisiin kohdan K Code of Conductiin tutustumisesta ja noudattamisesta. Lisäämme K Code of Conduct -sopimuslausekkeen Kesko-konsernin yhtiöiden tekemiin sopimuksiin. Velvoitamme vuodesta 2017 alkaen koko henkilöstön kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conduct -ohjeistoa.	Vuoden 2015 alusta lähtien kaikilla Keskon Venäjän liiketoimintayhtiöillä on ollut käytössä omat korruptionvastaiset politiikkansa. Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistus päätettiin päivittää vuonna 2016.
	Järjestämme säännöllistä koulutusta K Code of Conductista. GRI 205-1 , 205-2 , 205-3	Jatkoimme K Code of Conductin viestintä- ja jalkauttamistoimenpiteitä vuosikellon mukaisesti. K Code of Conductin viestinviejinä ja yhteyshenkilöinä toimii noin 20 K Code of Conduct -lähettilästä eri toimintamaissa. Keskon lakiasiat, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus järjestivät K Code of Conduct -koulutustilaisuudet tytäryhtiöissä Norjassa, Puolassa ja Ruotsissa vuonna 2017. Niissä käsiteltiin erityisesti korruptioon ja väärinkäyttöihin liittyviä aiheita. K Code of Conduct eLearning -koulutuksen oli vuoden 2017 loppuun mennessä suorittanut 8 867 henkilöä.	Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2016 K Code of Conductia käsittelevä koulutustilaisuus Suomen Lähikaupassa ja kahdessa Venäjän tytäryhtiössä. Niissä käsiteltiin erityisesti korruptioon ja väärinkäyttöihin liittyviä aiheita. Koko henkilöstölle suunnatun eLearning-koulutuksen oli vuoden 2016 lopussa suorittanut 3 159 henkilöä. Laadimme vuodeksi 2017 vuosikellon, jossa on K Code of Conductin tunnettuutta edistäviä toimenpiteitä, kuten viestintää ja koulutustilaisuuksia, joka vuosineljännekselle.	Vastuulliset toimintatapamme -ohjeistuksesta kerrotaan vuonna 2015 julkaistussa kaikille keskolaisille suunnatussa vastuullisuuden verkkokoulutuksessa. Osana jatkuvaa vastuullisuuskoulutusta järjestettiin vuonna 2015 vastuullisia toimintatapoja käsittelevä koulutustilaisuus Keskon Valko-Venäjän yhtiön avainhenkilöille.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Pääoman tuotto	Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuottotavoite on 14 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuottotavoite on 12 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 12,2 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 10,9 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 11,9 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 9,8 %.	Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 11,7 % ja vertailukelpoinen oman pääoman tuotto oli 8,2 %.
Ihmisoikeudet	Kunnioitamme ihmisoikeuksia ja huomioimme ne kaikessa toiminnassamme. GRI 412-1 , 412-2	Jatkona ihmisoikeusarvioinnille toteutimme Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASKin) kanssa tutkimuksen työolosuhteista viinirypäleiden toimitusketjussa . Ihmisoikeusarviointi katselmoidaan kolmen vuoden välein, seuraavan kerran vuonna 2019.	Julkaisimme ihmisoikeusarvioimme ja ihmisoikeusittouksemme nettisivuillamme . Katselmoimme ja päivitimme sen jatkossa joka kolmas vuosi. Rakennamme toimintamallimme siten, että ihmisoikeuksien kunnioittaminen tulee huomioiduksi kaikessa toiminnassamme.	Jatkoimme ihmisoikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Laajan selvityksen aikana kuultiin asiakkaiden, henkilöstön ja riskimaiden tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa.



Taloudelliset tulokset

201-1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen

Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä eri sidosryhmille Keskon toimintamaissa ja markkina-alueilla. Keskeisiä sidosryhmiä ovat osakkeenomistajat, asiakkaat, henkilökunta, kauppiat, tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat sekä 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 ja palveluntoimittajilta, osingosta osakkeenomistajille, henkilöstölle maksetuista palkoista sekä veroista ja investoinneista.

Kesäkuussa 2017 Kesko myi Asko- ja Sotka-huonekalukauppaketjuista vastaavan Indoor Groupin sekä K-maatalous-liiketoimintansa. K-maatalous-liiketoiminta on yhdistelty Kesko-konserniin 31.5.2017 asti ja Indoor Group 30.6.2017 asti.

Kesko osti huhtikuussa 2016 Suomen Lähikauppa Oy:n, kesäkuussa 2016 Onninen Oy:n ja joulukuussa 2016 Oy Autocarrera Ab:n. Suomen Lähikauppa Oy:n (nyk. K-Market Oy) tiedot on yhdistelty Kesko-konserniin 12.4.2016 alkaen, Onninen-konsernin tiedot 1.6.2016 alkaen ja Oy Autocarrera Ab:n tiedot 1.12.2016 alkaen. Vuoden 2016 aikana Kesko myi Venäjän päivittäistavara- ja Venäjän Intersport-liiketoiminnan. Päivittäistavara- ja Venäjän liiketoiminta sisältyy lukuun 30.11.2016 asti.

Kesko ilmoitti helmikuussa 2018 luopuvansa Venäjän rautakaupasta. Venäjän rautakauppa on mukana vuoden 2017 luvuissa.

Lisätietoja konsernin rakennemuutoksista löytyy tilinpäätöksen [liitetiedosta 3.2](#).

[Konsernin tuloslaskelma](#), [konsernitase](#) ja [konsernin rahavirtalaskelma](#) ovat luettavissa kokonaisuudessaan [Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös -osiosta](#).

KESKON TOIMINNASTA SYNTYVÄ TALOUDELLINEN HYÖTY ERI SIDOSRYHMILLE



¹ Sisältää liikevaihdon ja liiketoiminnan muut tuotot

² Ehdotus yhtiökokoukselle

³ Sisältää tuloverot, kiinteistöverot ja omaisuusverot

KESKON TOIMINNASTA SYNTYVÄ TALOUDELLINEN HYÖTY ERI SIDOSRYHMILLE

Milj. €		2017	2016	2015
Asiakkaat ¹	Tuotot	11 467	10 879	9 479
Luotu lisäarvo		11 467	10 879	9 479
Lisäarvon jakaminen:				
Toimittajat	Ostetut tavarat, materiaalit ja palvelut	-10 221	-9 839	-8 593
Työntekijät	Palkat, palkkiot ja sosiaalikulut	-759	-723	-545
Luotonantajat	Nettorahoitustuotto /-kulu	1	-1	-7
Omistajat	Osinko	-219 ²	-199	-248
Julkinen sektori	Verot ³	-63	-50	-92
Yhteisöt	Lahjoitukset	-2	-2	-1
Liiketoiminnan kehittämiseen		205	67	-7

Tiedot perustuvat tilintarkastettuihin lukuihin.

¹ Sisältäen liikevaihdon ja liiketoiminnan muut tuotot

² Ehdotus yhtiökokoukselle

³ Sisältää tuloverot, kiinteistöverot ja omaisuusverot

Keskon ja K-kauppioiden tuottaman taloudellisen hyödyn jakautumisesta maakunnittain Suomessa kerrotaan Vastuullisuusohjelman kohdassa [Yhteiskunta](#).

Lisätietoja henkilöstökuluista löytyy tilinpäätöksestä [liitteestä 2.4](#).

Osinkopolitiikka

Osinkopolitiikan mukaan Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta yhtiön rahoituksellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen. Keskon hallitus ehdottaa huhtikuussa 2018 pidettävälle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2017 jaettaisiin osinkoa yhteensä 219 milj. euroa, mikä olisi 84,9 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 96,6 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta. Vuonna 2017 Kesko jakoi osinkoa vuoden 2016 tuloksesta 199 milj. euroa, mikä oli 201,3 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 99,5 % osakekohtaisesta vertailukelpoisesta tuloksesta.

Lisätietoa tilinpäätöksen [tunnusluvuista](#) ja Keskon [osakkeista ja osakkeenomistajista](#) löytyy Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös -osiosta.

KESKON TOIMINNASTA SYNTYVÄN TALOUDELLISEN HYÖDYN ERITTELY MARKKINA-ALUEITTAIN VUONNA 2017

Milj. €	Ostot	Investoinnit	Palkat ja osakeperusteiset maksut	Henkilösivukulut	Verot ¹	Yhteensä
Suomi	5 821	299	440	98	814	7 472
Muut Pohjoismaat	1 008	3	65	22	61	1 159
Baltia ja Puola	534	22	87	9	103	756
Venäjä ja Valko-Venäjä	210	25	29	9	17	289
Muut maat	1 388					1 388
Yhteensä	8 961	350	621	138	995	11 065

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

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

Yksi Keskon vastuullisuusohjelman teemoista on ilmastonmuutoksen etenemisen hillitseminen. Kesäkuussa 2017 [Science Based Targets -aloite](#) hyväksyi 2017 Keskon asettamat päästötavoitteet, joiden avulla Kesko osoittaa sitoutumisensa Pariisin ilmastopimuksen tavoitteeseen hillitä ilmaston lämpeneminen alle kahteen asteeseen.

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 osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

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

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

Fyysinen vaikutus

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

Sääntely

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

Asiakkaat

- Kestävä kulutus kiinnostaa asiakkaita yhä enemmän. Ympäristöystävällisillä tuotteilla, vastuullisuusviestinnällä, kauppojen K-vastuullisuuskonseptilla ja pakkausmerkinnöillä voidaan auttaa asiakkaita tekemään ilmastonmuutosta hillitseviä ostopäätöksiä. Mahdolliset epäonnistumiset ympäristövastuun toteuttamisessa saattavat heikentää Keskon mainetta.

- Kesko osallistuu kiertotalouden kehittämiseen tarjoamalla kierrätyspalveluita kauppojen yhteydessä sekä osallistumalla innovatiivisiin kiertotalouskokeiluihin kuten [Kinkkutempu-kampanja](#) ja K-ruokakauppojen syömäkelvottomasta [biojätteestä valmistetun biokaasun](#) käyttäminen Pirkka-tuotteiden valmistamisen energialähteenä.

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

201-3 Eläketurvan kattavuus

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan A-osaston kautta. Eläkekassan lisäedun piiriin eli A-osastoon kuului vuoden lopussa 2 651 henkilöä.

Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Keskon Eläkekassan myöntämä lisäeläketurva on etuusperusteinen eläkejärjestely. Konsernin etuusperusteisiin eläkejärjestelyihin liittyvä velvoite 31.12.2017 oli 266,6 milj. euroa (2016: 302,3 milj. euroa), joka on kokonaan katettu. Ylikatteen määrä IFRS-standardin mukaan laskettuna 31.12.2017 oli 207,5 milj. euroa (2016: 164,7 milj. euroa). Kun eläkekulut lasketaan IFRS:n mukaisesti, koko konsernin eläkekuluksi tulee 13,9 % (2016: 13,6 %) palkkasummasta. Lue lisää Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös -osiesta, [liite 3.8](#).

Muissa maissa eläke on järjestetty lainsäädännön mukaisesti. Norjassa oli aiemmin eläkejärjestely, joka luokiteltiin etuusperusteiseksi järjestelyksi, mutta siihen liittyvä vastuu on rauennut vuonna 2017.

201-4 Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus

Konserni on saanut avustuksia julkiselta sektorilta 1,4 milj. euroa vuoden 2017 aikana. Tämä summa muodostuu pääosin Suomesta (1,1 milj. euroa) ja Ruotsista (0,3 milj. euroa) saaduista avustuksista. Suurin osa Suomesta julkiselta sektorilta saaduista avustuksista liittyy aurinkoenergian hyödyntämiseen liittyviin investointeihin.

Välilliset taloudelliset vaikutukset

203-2 Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus

Kesko on palvelualan yritys, jolla on merkittäviä tuotteiden tuotantoon, käyttöön ja kierrättävyyteen 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 henkilösivukulut sekä investoinnit vaikuttavat alueelliseen taloudelliseen hyvinvointiin.

Kesko toimi vuonna 2017 yhdeksässä eri toimintamaassa sekä vähittäis- että tukku-kaupassa. 16.2.2018 kerroimme luopuvamme Venäjän rautakaupasta.

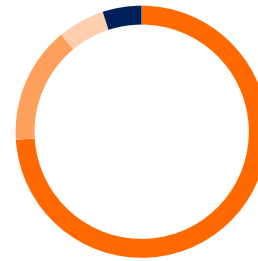
Keskon periaatteena on, että liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot maksetaan aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä.

Kesko on merkittävä veronmaksaja. Vuonna 2017 Keskon tuloverot Suomeen olivat 46,5 milj. euroa ja muihin maihin 9,7 milj. euroa. Konsernin efektiivinen veroaste oli 17,9 %. Kiinteistöveroja ja omaisuusveroja Kesko maksoi vuonna 2017 Suomeen 3,7 milj. euroa ja muihin toimintamaihin 2,8 milj. euroa.

Kesko kerää, raportoi ja edelleen tilittää myös välillisiä veroja kuten arvonlisäveroja ja valmisteveroja. Kesko tilittää arvonlisäveroa veronsaajille tavaroita ja palveluita myyvästä yrityksenä. Vuonna 2017 Keskon maksettavat arvonlisäverot olivat Suomessa 410,3 milj. euroa ja muissa maissa 129,2 milj. euroa. Kesko tilittää autoveroja sekä valmisteveroja muun muassa makeisista, alkoholista ja virvoitusjuomista. Vuonna 2017 Keskon valmisteverot olivat Suomessa yhteensä 61,1 milj. euroa.

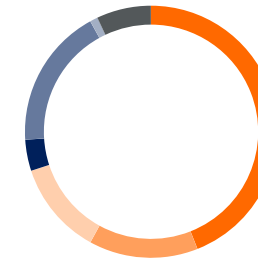
Mitattavissa oleva Keskon epäsuora vaikutus yhteiskuntaan, kuten työllistävä vaikutus, lisääntyneet verotulot kunnalle tai tulot tuottaja- ja toimitusketjussa, arvioidaan tapauskohtaisesti esimerkiksi uuden kaupan perustamisen yhteydessä.

Maksettavat verot 2017



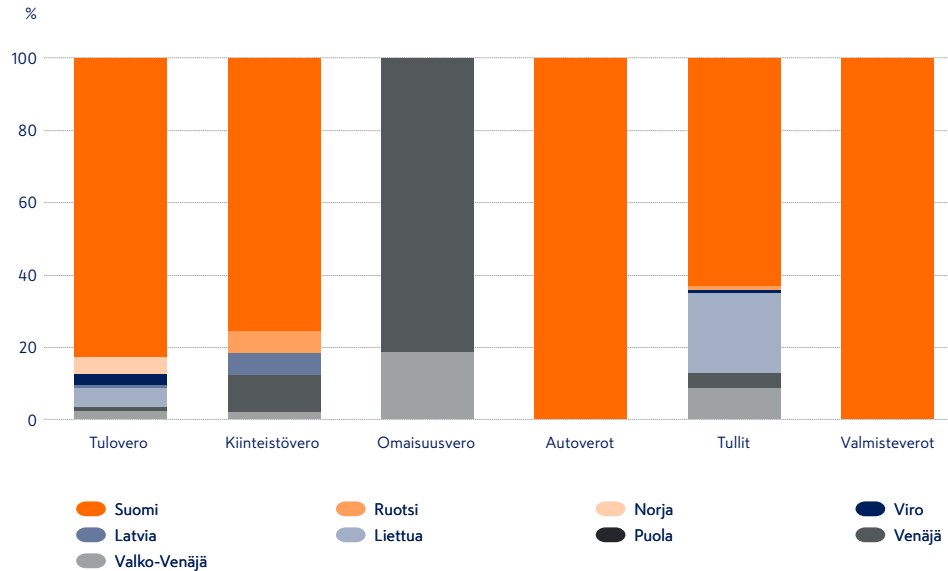
- Tulovero, Suomi 47 milj. € (32 milj. €) 74 %
- Tulovero, muut maat 10 milj. € (10 milj. €) 15 %
- Kiinteistövero, Suomi 4 milj. € (4 milj. €) 6 %
- Kiinteistövero ja omaisuusverot, muut maat 3 milj. € (4 milj. €) 5 %

Tilitettävät verot 2017



- Arvonlisävero, Suomi 410 milj. € (380 milj. €) 44 %
- Arvonlisävero, muut maat 129 milj. € (110 milj. €) 14 %
- Ennakonpidätykset, Suomi 115 milj. € (111 milj. €) 12 %
- Ennakonpidätykset, muut maat 35 milj. € (31 milj. €) 4 %
- Autoverot, Suomi 170 milj. € (178 milj. €) 18 %
- Tullit, Suomi 7 milj. € (7 milj. €) 1 %
- Tullit, muut maat 4 milj. € (7 milj. €) 0 %
- Valmisteverot, Suomi 61 milj. € (67 milj. €) 7 %

Verot maittain vuonna 2017



Korruptionvastaisuus

205-1 Liiketoimintayksiköt, joille tehty korruption liittyvä riskianalyysi,

205-2 Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä koulutus,

205-3 Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet

Korruption liittyviä riskejä käsitellään osana Kesko-konsernin riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä korruptionriskit mukaan lukien tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan säännöllisesti osana liiketoimintaa kaikissa toimintamaissa.

Keskon korruptionvastaiset periaatteet sisältyvät 2016 julkistettuun **K Code of Conduct** -ohjeistukseen. Ohjeistus ja sivusto on julkaistu kaikkien toimintamaiden kielillä. Siitä on omat versiot sekä henkilöstölle että yhteistyökumppaneille.

Kesko on tehnyt henkilöstölleen eLearning-koulutuksen helpottamaan K Code of Conductin sisäistämistä.

Kesko järjestää K Code of Conductia käsitteleviä tilaisuuksia eri yhtiössään. Vuonna 2017 järjestettiin K Code of Conduct -tilaisuudet Norjan, Puolan ja Ruotsin tytäryhtiöissä. Niissä käsiteltiin erityisesti korruption ja väärinkäyttöihin liittyviä aiheita.

Keskon yritysturvallisuustoiminnan yhtenä painopistealueena vuonna 2017 oli väärinkäytösten ennalta ehkäiseminen. Vuoden aikana tuli tietoon yksittäisiä väärinkäytösepäilyjä, joita yritysturvallisuus selvitti.

Keskossa otettiin loppuvuodesta 2016 käyttöön koko konsernin kattava SpeakUp-ilmoituskanava, jonka kautta henkilöstö ja yhteistyökumppanit voivat ilmoittaa K Code of Conductin vastaisesta toiminnasta. Vuonna 2017 SpeakUp-ilmoituskanavan kautta tuli 38 ilmoitusta, jotka liittyivät muun muassa esimiestoimintaan, myymälähenkilökunnan asiakaspalveluun sekä Keskon ja tavarantoimittajien väliseen yhteistyöhön.

Vuonna 2017 tietoon ei tullut korruption liittyviä oikeustapauksia, joissa Kesko-konserniin kuuluva yhtiö olisi ollut vastaajana.

Kilpailun rajoittaminen

206-1 Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määrävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet

Kesko Senukai Latvia sai 920 618 € suuruisen sakon kilpailuoikeussäännösten rikkomisesta elokuussa 2017.

Henkilöstön ja johdon väliset suhteet

402-1 Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan paikallista lainsäädäntöä. Suomessa uudelleenjärjestelytilanteita koskevat keskeiset säädökset on ilmaistu laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, jonka mukaan uudelleenjärjestelytilanteissa työnantajan on ilmoitettava neuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä kohtuullisen ajan kuluessa. Kaupan alan työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja.

Ruotsissa lakiin perustuva vähimmäisilmoitusaika organisaatiomuutostilanteissa on 8–24 viikkoa muutoksen luonteesta riippuen. Myöskään Ruotsissa noudatettavassa työehtosopimuksessa ei ole määritelty uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettavia vähimmäisilmoitusaikoja. Norjassa ei ole määritetty tarkkaa vähimmäisilmoitusaikaa organisaatiomuutostilanteissa, mutta sekä lain että työehtosopimuksen mukaan organisaatiomuutoksista tulee ilmoittaa henkilöstölle niin aikaisin kuin mahdollista.

Venäjällä lain mukaan uudelleenjärjestelytilanteista tulee ilmoittaa 8,5 viikkoa ennen niiden voimaan astumista. Suurissa organisaatiomuutoksissa, jotka koskevat yli 20 % henkilöstöstä, tulee myös viranomaisia tiedottaa 8–12 viikkoa aikaisemmin. Virossa ja Latviassa vähimmäisilmoitusaika uudelleenjärjestelytilanteissa on neljä viikkoa. Valko-Venäjällä vastaava ilmoitusaika on kahdeksan viikkoa. Näissä toimintamaissa ei ole työehtosopimuksia.

Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan työläisissä säännöksissä määriteltyjä irtisanomisaikoja. Suomessa irtisanomisaika on kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen riippuen työsuhteen pituudesta.

Syrjinnän kieltö

406-1 Syrjintätapaukset ja korjaavat toimenpiteet

Vuonna 2017 ei ollut vireillä yhtään syrjintätapausta.

Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset

407-1 Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus voivat olla uhattuna

Keskon EU-maissa (Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia, Liettua, Puola) ja Norjassa olevissa toiminnoissa ei nähdä järjestäytymisvapauden tai kollektiivisen neuvotteluoikeuden olevan uhattuna.

Koko henkilöstöstä 44 % kuuluu työehtosopimusten piiriin.

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

Riskimaatavarantoimittajien työntekijöiden järjestäytymisen valvonta ja korjaustoimenpiteet sisältyvät sosiaalisen vastuun auditointeihin.

Ihmisoikeusarvioinnit

412-1 Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi

Kesko julkaisi syyskuussa 2016 ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksensa ja vaikutusarviointinsa [YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden](#) mukaisesti.

Laajan selvityksen aikana kuultiin asiakkaiden, henkilöstön ja riskimaiden tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta K-ryhmän toiminnassa. Selvityksen piiriin kuuluivat Keskon kaikkien toimialojen asiakkaat ja henkilöstö Suomessa. Riskimaaselvityksiä tehtiin Kiinassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Filippiineillä. Lue lisää [Keskon sitoumuksesta ja vaikutusarviointista](#).

Ihmisoikeusarvioinnin jatkona Kesko julkaisi marraskuussa 2017 selvityksen tutkimusprojektista, jossa kartoitettiin viinirypäleiden tuotantoketjun työntekijöiden työoloja. Kohdemaiksi valittiin Brasilia, Etelä-Afrikka ja Intia. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden ihmisoikeudet ovat alttiita loukkauksille viinirypäleiden poiminnassa, pakkaamisessa ja kuljetuksessa. Kesko teki aloitteen amfori BSCI -auditointien laajentamiseksi myös riskimaiden logistiikkaan. [Lue lisää rypäselvityksestä](#).

412-2 Henkilöstön ihmisoikeuskoulutukset

K Code of Conduct -toimintaohjeistus sisältää **ihmisoikeusosion**. Koko henkilöstölle suunnatun K Code of Conduct eLearning -koulutuksen oli vuoden 2017 lopussa suorittanut 8 867 henkilöä. K Code of Conductin tunnettuutta edistetään säännöllisesti viestinnällä ja K Code of Conduct -lähettiläiden pitämällä koulutustilaisuuksilla. Joulukuussa 2017 julkaistiin toimintamaiden intraneteissä #MeToo-kampanjaan liittyvä kirjoitus, jossa muistutettiin K Code of Conductin Kohtelemme toisiamme yhdenvertaisesti -toimintaohjeesta ja siitä, miten tulee toimia, jos havaitsee häirintää tai epäasiallista käytöstä työyhteisössään.

Vastuullisen hankinnan koulutustilaisuuksia jatkettiin vuonna 2017. Koulutuksissa käsiteltiin ihmisoikeuksien toteutumista globaaleissa hankintaketjuissa. Keskon päivittäistavara-kaupassa sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupassa hankinnan parissa työskenteleville henkilöille järjestettiin yhteensä kolme koulutusta Suomessa. Lisäksi yksi koulutus pidettiin Kesko Onninen Purchasing Office -hankintatoimiston henkilökunnalle Shanghaissa Kiinassa. Koulutuksissa käytiin läpi amfori BSCI Code of Conduct -periaatteet, riskimaahan-kinnan varmentamisprosessi ja Keskon hyväksymät sosiaalisen vastuun auditointijärjestelmät. Koulutuksia jatketaan vuonna 2018.

Poliittinen vaikuttaminen

415-1 Poliittinen tuki

Vaalivuosina puolueille ja ehdokkaille annetaan tasapuolisesti mahdollisuus järjestää vaalitulaisuuksia K-ryhmän kauppojen piha-alueilla ja aulatiloiissa. Lisäksi Kesko voi osallistua sisällöllisiin perustein harkitusti ja tasapuolisesti puolueiden järjestämiin talous- ja veropoliittisiin seminaareihin.

Kesko ei jaa rahalahjoituksia poliittisille puolueille. Vuonna 2017 Kesko ei osallistunut puolueiden järjestämiin maksullisiin seminaareihin eikä julkaisut kaupallisia ilmoituksia puoluelehdissä.

Markkinointiviestinnän rikkomukset

417-3 Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset

Keskossa seurataan jatkuvasti markkinointiviestintään liittyviä lainsäädännön muutoksia ja viranomaissuosituksia ja tiedotetaan niistä eri yksiköiden markkinointivastaavia.

Mainonnan eettisen neuvoston käsiteltävänä ei ollut vuonna 2017 yhtään Keskon tai sen tytäryhtiön mainosta, eikä vuoden aikana ollut lainsäädännön tai vapaaehtoisten periaatteiden rikkomuksia.

Kuluttaja-asiamies antoi kesäkuussa 2017 uhkasakolla tehostetun kieltopäätöksen Intersport Finland Oy:n tarjousmarkkinointia ajalla 8/2016-1/2017 koskeneessa asiassa.

Kesko Senukai Liettua sai vuonna 2017 viranomaisilta huomautuksen, koska oli lähettänyt yhdelle asiakkaalle suoramarkkinointia vastoin asiakkaan kieltoa.

Asiakkaiden yksityisyyden suoja

418-1 Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset

Vuonna 2017 ei havaittu yhtään tietovuotoa tai muuta henkilötietojen loukkausta.

Määräystenmukaisuus

419-1 Lakien ja säädösten rikkomukset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta

Vuonna 2017 ei ollut lakien ja säädösten rikkomuksia sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta.

GRI-lähestymistapa

Olennaiset näkökohdat

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

Tuotamme taloudellista lisäarvoa

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

K Code of Conduct ja maineenhallinta

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

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

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

Asiakkaiden yksityisyyden suoja

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

Politiikat ja sitoumukset

Laskentaperiaatteet

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

Hallinnointiperiaatteet

- Keskon päätöksentekoa ja hallintoa ohjaavat **Keskon arvot** ja **K Code of Conduct** -toimintaohjeisto. Päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia,

julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestystä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa 1.1.2016 voimaan tullutta hallinnointikoodia.

Riskienhallintaperiaatteet

- Keskon riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama **riskienhallintapolitiikka**.

Hyvän kauppatavan periaatteet

- Keskon päivittäistavarakauppa ja Kespro ovat sitoutuneet Hyvän kauppatavan periaatteisiin.

K Code of Conduct

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

Tietosuojapolitiikka

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

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Taloudellinen raportointi ja suunnittelu

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

Määräystenmukaisuus

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

Väärinkäytösten estäminen

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

Keskon sisäinen tarkastus kiinnittää erityistä huomiota väärinkäytöksiä ja taloudellisia menetyksiä estävien kontrollien toimivuuteen. Kesko järjestää eri yhtiössään K Code of Conductia käsitteleviä tilaisuuksia, joissa käsitellään erityisesti korruptioon ja väärinkäytöksiin liittyviä aiheita.

Riskienhallinta

- 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 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 on arvioinut vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta.

Asiakkaiden yksityisyyden suoja

- Eri käyttötarkoituksiin henkilötietolaissa määritellyillä perusteilla kerätyistä henkilötiedoista muodostuu erillisiä henkilörekistereitä. Esimerkiksi K-Plussa-kortin haltijoiden asiakastiedoista muodostuu henkilörekisteri, jota käytetään asiakkaan suostumuksella K-Plussa-järjestelmään liittyneiden yritysten asiakassuhteiden hoitamiseen, asiakasyhteydenpitoon ja markkinointiin. K-Plussa-asiakas voi kieltää tuote- tai tuoteryhmätasoisien ostotietojen yhdistämisen tunnistettuun asiakkuuteensa. Henkilötietolain mukainen rekisteriseloste on nähtävissä osoitteessa www.plussa.com.
- Rekisterinpitäjät huolehtivat siitä, että henkilötietoja käytetään vain rekisteriselosteissa kerrotulla tavalla. Yksittäistä asiakasta koskevia tietoja suojataan henkilöstölle annetuilla ohjeilla ja teknisillä järjestelmillä. Asiakastietoja ilmoitetaan ulkopuolisille tahoille ainoastaan lakiin perustuvan ilmoitusvelvollisuuden johdosta.

Vastuunjako ja resurssit

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

Valitusmekanismit

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

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

Laskentarajat

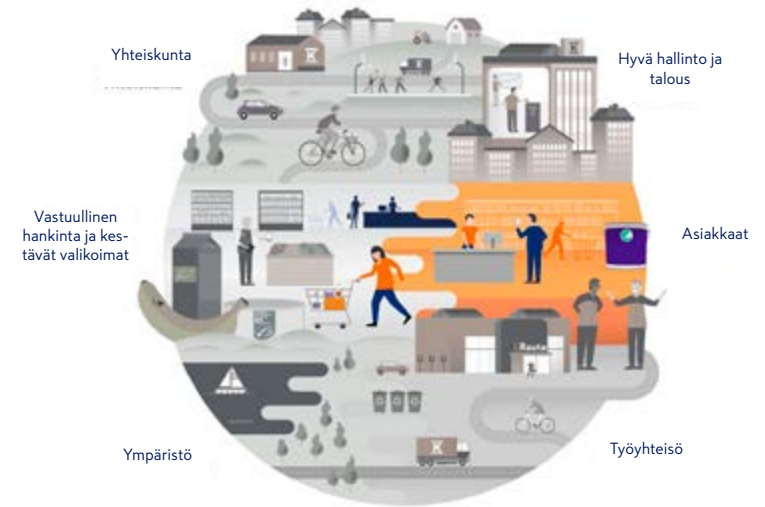
Hallinto	Kesko
Talous	Kesko

Asiakkaat

Tarjoamme kestäviä tuotteita ja monikanavaisia palveluja

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Keskustelu asiakkaiden kanssa	Käymme jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa kaupoissa ja somekanavissa. Teemme asiakastytyväisyys- ja bränditutkimuksia ja kysymme asiakkaidemme mielipiteitä kehittäessämme vastuullisuustyötämme.	Asiakkaiden kuunteleminen ja palautteiden hyödyntäminen ovat Keskon strategiassa tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaspalautteen antamiseen tarjoamme päivittäistavara-kaupan asiakkaillemme helppokäyttöisen digitaalisen Hymy-kanavan . Hymy-kanavassa tapahtuu vuosittain noin miljoona asiakaskohtaamista. Kokeilemme Kylä-asiakasyhteisöä , uudenlaista tapaa saada asiakkaat proaktiivisesti mukaan erilaisten toimintojen ja palveluiden kehittämiseen. Lue lisää sidosryhmäpuheenvuorosta . Teetimme keväällä 2017 laajan kvalitatiivisen tutkimuksen ”K-ryhmän kilpailuetu ja väkevä vastuullisuus”. Tutkimuksella haettiin ymmärrystä siitä, mitä suomalaiset kuluttajat ymmärtävät kaupan alan yrityksen vastuullisella ja luotettavalla toiminnalla, ja oppeja hyödynnettiin K-ryhmän toiminnan kehittämisessä.	Ihmisoikeusarviointi tuotti hyvää tietoa asiakaspalvelun kehittämiseksi. Selvitämme saatujen ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia. Teetimme päivittäistavara-kaupan asiantuntijoiden, kauppioiden, tavarantoimittajien ja K-Plussa-asiakkaiden keskuudessa laajan tutkimuksen vuoden 2017 ruokatreendeistä ja -ilmiöistä. Somekanavien merkitys asiakasvuorovaikutuksessa on kasvanut. Vuonna 2017 kuuntelemme asiakkaiden mielipiteitä yhä enemmän sekä teemme suunnitelmallisempaa ja kohdennetumpaa viestintää someyhteisöissä.	Osana Keskon ihmisoikeusarviointia kuulumme sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten he kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen esimerkiksi asiakastilanteissa. Nettikysely kohdistettiin sekä ns. valtaväestön edustajille että erityisryhmille. Kesko arvioitiin hieman suomalaista tavanomaista yritystä paremmaksi eri ihmisoikeuksien toteutumisessa. Erityisryhmien antamat arviot olivat kuitenkin joiltakin osin (esim. esteettömyys, saavutettavuus, henkilöstön monimuotoisuus) muuta väestöä selvästi alemmat.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Neuvontapalvelut asiakkaille	Tarjoamme asiakkaalle tietoa tuotteista ja palveluista monikanavaisesti.	<p>K-Raudan syyskuussa Suomessa lanseeraama Remonttineuvonta on esimerkki asiakkaille tarjotuista monikanavaisista neuvontapalveluista.</p> <p>K-Kuluttajapalvelu vastaa päivittäistavara-kaupan omia tuotemerkkejä (Pirkka, K-Menu, Euro Shopper) ja oman maahantuonnin tuotteita koskevista kuluttajapalautteista. K-Kuluttajapalvelu vastasi vuoden 2017 aikana yhteensä 22 218 yhteydenottoon.</p> <p>Asiakasviestinnässä keskeisiä kanavia ovat K-ryhmän somekanavat sekä Pirkka Media, jonka muodostavat Pirkka-lehti sekä digikanavat Pirkka.fi, Pirkka Facebook, Twitter ja Instagram. Pirkka-lehden lukijamäärä on 1,7 miljoonaa (Kansallinen Mediatutkimus syksy 2016 / kevät 2017).</p>	<p>Kesällä 2016 käyttöön otetun uuden asiakaspalautejärjestelmämme palautemäärät kasvoivat merkittävästi. K-ryhmän asiakaslehti Pirkka uudistui. K-Kuluttajapalveluun tuli vuoden aikana 19 619 yhteydenottoa.</p>	<p>K-Kuluttajapalvelu palvelee Pirkka-, K-Menu- ja Euro Shopper -tuotteita koskevilla palautteilla. K-Kuluttajapalveluun tuli vuoden aikana 19 770 yhteydenottoa. Hyvistä tuotteista ja vastuullisuusteista kerrottiin kaupassa ja markkinoinnissa K-vastuullisuuskonseptin ja sen tunnuslauseen "Tehdään hyvää. Yhdessä." avulla.</p>
Hyvinvointi	Tarjoamme terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tuotteita ja palveluja.	<p>Aloitimme yhdessä lääkejakeilija Oriolan kanssa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kauppaketjun Hehkun rakentamisen. Tavoitteenamme on muodostaa Hehkusta 100 myymälän ketju sekä verkkokauppa. Laajennamme Hehkun toimintaa myös lääkemyyntiin, mikäli lainsäädäntö muuttuu. Ensimmäiset Hehkut avautuivat tammi-helmikuussa 2018.</p> <p>Liityimme Valtion ravitsemusneuvottelukunnan ravitsemussitoumukseen tekemällä kasvissitoumuksen. Kasvissitoumus kannustaa K-ruokakauppojen asiakkaita lisäämään kasvisten käyttöä seuraavien vuoteen 2020 asti ulottuvien toimenpiteiden avulla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuoteen 2020 mennessä kasviproteiini tuotteita sisältävä vegehyll löytyy vähintään 400 K-ruokakaupasta. Vuonna 2017 erillinen vegehyll oli noin 250 K-ruokakaupassa. • Järjestämme vuosittain (2018-2020) K-ruokakaupoissa vähintään 250 kasviskampanjaa. Vuonna 2017 K-ruokakaupan ketjuissa järjestettiin lähes 240 kasviskampanjaa. • Lisäämme vuoteen 2020 mennessä valikoimiimme vähintään 50 uutta hedelmä- tai vihannestuotetta. Vuonna 2017 lisäsimme valikoimiimme 55 uutta hedelmä- ja vihannestuotetta. 	<p>K-Ruoka mobiiliin reseptihaun lisäksi sovellus ehdottaa käyttäjälle suosituimpia, sesongin raaka-aineista valmistettuja reseptejä. K-ruokakaupoissa otettiin käyttöön vegehyllijä. Tuotteiden reformulointilinjaukset (vähemmän suolaa, sokeria ja rasvaa) päivitetään vuonna 2017.</p> <p>Cello-sisä- ja ulkomaaleille myönnettiin Joutsenmerkki. Onninen Norja tarjoaa hyvinvointitekologiaan liittyviä ratkaisuja. Intersport järjesti erilaisia lajikouluja eri sesonkeina.</p>	<p>Vuonna 2015 K-ruoka.fissä toteutettiin Keveämpi arki -asiakasohjelma, joka koostui terveellistä elämää ja hyvinvointia edistävästä resepteistä ja vinkeistä. Intersportin järjestämät lajikoulut tarjosivat asiantuntijoiden vinkkejä, inspiroivaa sisältöä ja eritasoisille harrastajille suunniteltuja harjoitusohjelmia harjoittelun tueksi.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Kestävä kulutus	Autamme asiakkaita tekemään kestäviä valintoja.	<p>Muovilinjauksemme mukaisesti luomme toimintamalleja, jotka estävät muovin päätyksen vesistöihin ja muualle luontoon. Lisäämme tietoisuutta muovijätteen ympäristövaikutuksista aktiivisella viestinnällä asiakas- ja kauppoissa. Poistimme ympäristölle haitalliset mikromuovirakeet kaikista omien merkkien kosmetiikkatuotteistamme vuonna 2017. Muutamme kaikki omien merkkien pesuaineet mikromuovittomiksi vuoden 2018 aikana. Pirkka ESSI Kiertokassit tulivat K-ruokakauppojen ostoskassien valikoimiin alkuvuonna 2017. Niiden valmistuksessa on käytetty yli 90 % kierrätysmateriaalia, josta noin puolet on kotitalouksilta erilliskerättyä muovipakkauksjätettä.</p> <p>Vuonna 2017 osallistuimme toista kertaa järjestettyyn Kinkkutemppu-kampanjaan, jossa kinkun paistorasvoista tehdään uusiutuvaa dieseliä. K-Citymarketeihin palautettiin noin 117 000 kotitalouden rasvatölkit, joka vastasi 81 % koko keräysmäärästä.</p> <p>Vuonna 2017 toimimme valikoimiimme kaksi Itämeren ympäristökuormaa pienentävää tuotetta: Itämeren lahnasta valmistetun Pirkka saaristolaiskalapihvin ja Suomessa kasvatetun Pirkka Parhaat Benella kirjolohen, jonka rehun raaka-aineena käytetään Itämerestä pyydettyä silakkaa ja kilohailia.</p>	<p>K-ryhmällä on Suomen kattavin lähikauppaverkosto. Tarjoamme laajan maksuttoman sähköautojen latausverkon. Osallistuimme Kinkkutemppu-kampanjaan, jossa kinkun paistinrasvoista tehdään uusiutuvaa dieseliä. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa. Pirkka ESSI Kiertokassit tulivat K-ruokakauppojen valikoimiin vuoden 2017 alussa. K-ruokakaupoissa otettiin käyttöön vegehylyjä, johon kootaan kasviproteiinituotteet.</p> <p>Julkaisimme soijalinjauksen ja sitouduimme siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki omien merkkienme tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Julkaisimme muovilinjauksen ja sitouduimme muovikassien kulutuksen vähentämiseen tähtääviin toimenpiteisiin.</p>	<p>K-vastuullisuuskonseptin Tehdään hyvää. Yhdessä. -teema oli olennaisena osana mukana K-ruokakauppojen sekä rauta- ja maatalouskauppojen viestinnässä ja markkinoinnissa. Rautakaupamme tarjosivat asiakkailleen energiatehokkaita ja ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluja. K-ruokakaupat olivat mukana Kuluttajaliiton Hävikkiviikko-kampanjassa.</p> <p>VV-Auto oli mukana Trafirin järjestämässä autojen romutuspalkkiokokeilussa. Autokaupan mallistoihin tuli lisää sähkö- ja hybridautoja.</p> <p>Uutena palveluna asiakkaille aloitimme sähkö- ja hybridautojen latauspisteiden rakennuttamisen merkittävimmille kauppapaikoille.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Digipalvelut	Tarjoamme K-ryhmän asiakkaille parhaat digitaaliset palvelut kaikilla toimialoilla.	<p>Hyödynnämme tekoälyä palveluiden tuote- ja sisältösuosituksissa ja panostamme digipalveluiden asiakaskokemuksen kehittämiseen. Uusimpia ominaisuuksia K-Ruoka-mobiilisovelluksessa ovat tuotetiedot ja ruoan ostaminen verkkokaupan kautta. Avasimme täysin uudistetun ruoan verkkokaupan sekä uudet verkkokaupat Onniselle ja K-Raudalle Suomessa. Autokaupan Caara.fi-palvelu laajentui uudella Caara Go -palvelulla, josta voi hankkia auton väliaikaiseen käyttöön, kuukaudeksi tai vuodeksi etukäteen sovitulla kuukausihinnalla.</p> <p>Lanseerasimme Opiskelijan K-Plussa -ohjelman, joka tarjoaa korkeakouluopiskelijoille muun muassa 5 %:n ostohyvityksen K-ruokakaupoista. Ohjelmaan liittyi parin ensimmäisen kuukauden aikana noin 20 000 opiskelijaa.</p> <p>Aloitimme suomalaisen ruoan verkkokaupan Kiinassa yhdessä verkkokauppatoimija Alibaban kanssa. Viemme suomalaisia elintarvikebrändejä ja omia Pirkka-tuotteitamme Kiinan kasvaville markkinoille.</p>	<p>Paikallisesti toimivia ruoan verkkokauppoja sekä Tilaa ja nouda -palveluja tarjoaa lähes 100 K-ruokakauppaa ympäri Suomen. Kaikissa K-Raudoissa toimii verkkokauppa kotiintoitimuksella ja Tilaa ja nouda -periaatteella.</p> <p>Kehitimme edelleen K-Ruoka-mobiilisovellusta. Kehitimme rautakaupan ja Onnisen yritysasiakkaille yhteistä verkkokaupparatkaisua. Avasimme uudenlaisen vaihtoautojen verkkokaupan, Caara.fi:n.</p> <p>Perustimme K Digital -yksikön ja rekrytoimme kymmeniä uusia digiammatillaisia. K Digital Trainee -ohjelman käyneet viisi traineeta sijoituivat digitehtäviin K-ryhmään.</p>	<p>Kauppojen Tilaa ja nouda -palvelut yleistyivät. Julkaisimme K-ruoka-mobiilisovelluksen, joka tarjoaa henkilökohtaisia etuja ja kauppakohtaisia tarjouksia sekä älykkään ostoslistan. Sotkan verkkokauppa avattiin.</p>
Tiedolla johtaminen	Jokainen K-kauppa on paikallisen asiakaskysynnän ja -tiedon mukaan räätälöity.	Rakensimme kolme uutta kaupan tiedolla johtamista tukevaa sovellusta kaikille K-ruokakaupoille. Uudet työkalut, yhdessä aiemman kauppakohtaista liikeideaa tukevan, asiakasdataan perustuvan sovelluksen kanssa, parantavat selkeästi kaupan kyvykkyyttä johtaa kauppaa asiakasymmärryksen ja datan avulla. Kaupan johtamiseen tarkoitettujen uusien työvälineiden käyttäjämäärä on vuodessa kolminkertaistunut.	<p>Kauppiaiden käyttöön tuli uusi mm. asiakasdataan perustuva sovellus, joka toimii kaupan johtamisen tukena sekä tarjoaa työkalun kohdennettujen valikoimien ja markkinoinnin tekemiseen.</p> <p>Uudistamme K-ruokakauppaketjuja. Uudistamme koko hypermarket-konseptimme ja lähes kaikki K-Citymarketit vuoteen 2018 loppuun mennessä. Uudistamme K-Raudan brändin kaikissa toimintamaissa vaiheittain.</p>	K-Myllypurossa testattiin vuoden aikana kymmeniä erilaisia asioita ja toimintamalleja. Testikaupan alueen asiakkailta ja asiakasraadilta kerättiin säännöllisesti palautetta. Asiakkaiden toiveet olivat lähtökohtana sille, että testikauppa muutettiin K-supermarketiksi elokuussa 2016. K-Myllypuro-testikaupasta saatuja kokemuksia hyödynnettiin K-Market-uudistuksen suunnittelussa.
	Asiakastietoon pohjautuvalla markkinoinnilla tarjoamme asiakkaalle kaupan alan parhaan asiakaskokemuksen.	Jatkoimme systemaattisesti K-ryhmän markkinoinnin kehittämistä. Automatisoimme markkinoinnin prosesseja ja panostimme markkinointiteknologioiden prosessamiseen ja hyödyntämiseen entistä enemmän. Tavoitteenamme on hyödyntää markkinoinnissamme entistä paremmin asiakasdataa, jotta tarjoamme asiakkaillemme entistä paremman ja henkilökohtaisemman asiakaskokemuksen. Vuonna 2016 käynnistimme ohjelmallisen asiakasdatalla kohdennetun markkinoinnin tekemisen oman asiantuntijatiimimme voimin ja noin puolet digitaalisesta mainonnasta onkin jo ohjelmallista mainontaa.	Laajensimme K-ryhmän asiakasdatalla kohdennetun markkinoinnin tekemistä ja käynnistimme ohjelmallisen markkinoinnin tekemisen oman asiantuntijatiimimme voimin. Asiakastietoa hyödyntämällä tarjoamme asiakkaille entistä henkilökohtaisempaa, vuorovaikutteista ja monikanavaista palvelua. Uudistunut K-Plussa-kanta-asiakaskortti tuo asiakkaille henkilökohtaisesti kohdennettuja etuja. Kehitimme K-Ruoka-mobiilisovellusta edelleen.	Ostohistoriaan pohjautuvan henkilökohtaisen markkinoinnin myötä asiakkaat saivat heille itselleen paremmin osuvia etuja. Asiakkaille lähetettiin oston jälkeisiä palveluviestejä, asiakaskyselyitä tai henkilökohtaisia tarjouksia asiakkaiden valitseman kanavan kautta.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Lisäpalvelut kaupan yhteydessä	<p>Autamme asiakasta vaivattomaan asiointiin.</p> <p>GRI 203-1</p>	<p>Tarjoamme asiakkaille mahdollisuuden pakkausmuovin kierrättämiseen K-kauppojen yhteydessä olevissa 173 Rinki-ekopisteessä. Asiakkaidemme arkea helpottavat itsepalvelukassat ovat käytössä jo sadoissa K-ruokakaupoissa.</p>	<p>K-ruokakauppojen yhteydessä oli 396 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä, joista 160:ssa kerättiin myös muovia. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia.</p> <p>Keskeisiä lähipalveluja K-ruokakaupoissa olivat Postin palvelupiste 327:ssä, Matkahuollon pakettipiste 568:ssä, DHL:n palvelupiste 27:ssä, Postin pakettiautomaatti 144:ssä ja Osta & Nosta -käteisnostopalvelu 1 011 K-ruokakaupassa. Tarjoamme laajan maksuttoman sähköautojen latausverkon. Liiteri-kokeilu testasi K-Raudan työvälineiden vuokrauspalvelua.</p>	<p>K-ruokakauppojen yhteydessä oli 255 kuluttajapakkausten kierrätykseen tarkoitettua ekopistettä. Muovia kerättiin 38 ekopisteessä. Usean ekopisteen yhteydessä otettiin vastaan myös keräyspaperia ja käytöstä poistettuja vaatteita. Kaikissa K-ruokakaupoissa otettiin vastaan pantillisia juomapakkauksia. Posti ja DHL laajensivat palveluita K-ruokakauppoihin. DHL Express ja K-ryhmä aloittivat yhteistyön, jossa ruoka- ja rautakauppoihin tulee 250–300 DHL:n palvelupistettä eri puolille Suomea. K-kauppojen yhteydessä oli 137 SmartPost-pakettiautomaattia.</p>



Kauppaverkosto

203-1 Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut

Kesko toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskon ketjutoimintaan kuului vuonna 2017 noin 1 800 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Valko-Venäjällä ja Venäjällä. Kerroimme 16.2.2018 luopuvamme Venäjän rautakaupasta.

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2017 oli 43 %. Vuoden 2017 lopussa Keskona oli yhteistyökumppanina yli 1 100 itsenäistä K-kauppiasryhtäjä. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti (pro forma) vuonna 2017 oli noin 13 miljardia euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää noin 42 000 henkilöä.

Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Yritysasiakaskaupan osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2017 oli 35 %. Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli 22 %.

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

K-ruokakauppojen sijoittuminen kunnittain 31.12.2017



- 10 kauppa tai enemmän 23 kpl 7,4 %
- 7-9 kauppa 17 kpl 5,5 %
- 5-6 kauppa 23 kpl 7,4 %
- 3-4 kauppa 39 kpl 12,5 %
- 2 kauppa 58 kpl 18,6 %
- 1 kauppa 112 kpl 36,0 %
- Ei K-ruokakauppaa 39 kpl 12,5 %

Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella kauppa voi tarjota yleishyödyllisiä palveluita, joiden saatavuus muuten saattaa olla hankalaa. Vuonna 2017 K-ruokakauppojen yhteydessä oli:

- Yli 1 200 kaupassa käteisen rahan nostopalvelu
- Yli 800 kaupassa paketti- ja postipalveluita.

Kauppapaikkaverkosto on K-ryhmän strateginen kilpailutekijä. Vuonna 2017 Keskon kauppapaikkainvestoinnit olivat 256 milj. euroa (2016: 217 milj. euroa). Keskon merkittävin viimeaikainen kauppapaikkahanke on Helsingin Itäkeskuksen uusi kauppakeskus, Easton Helsinki. Investoinnin arvo on 100 miljoonaa euroa. Sen työllistämisaikutus oli noin 250 henkilötyövuotta kahden vuoden ajan. Lokakuussa 2017 avattu Easton Helsinki tarjoaa alueen asiakkaille Helsingin parhaan ja monipuolisimman ruokamaailman, niin paikan päällä kuin verkossa. Easton on edelläkävijä digitaalisten ja fyysisten kanavien ja palvelumuotojen yhdistämisessä. Uusi kauppakeskus liikkeineen tarjoaa työtä noin 300 henkilölle.

Jätteiden lakisäätteisten kierrätysvelvollisuuksien lisäksi K-kaupat tarjoavat seuraavia kierrätyspalveluita:

- Kestopuun keräys.
- Vaatteiden keräys.

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

Keskon tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin on esitelty Vastuullisuusohjelman kohdassa [Yhteiskunta](#).

GRI-lähestymistapa

Olellaiset näkökohdat ja laskentarajat

- Asiakkaiden terveys
- Tuoteturvallisuus

Politiikat ja sitoumukset

K-vastuullisuuskonseptin avulla kerrotaan kaupan vastuullisuusteosta sekä autetaan asiakasta tekemään terveellisiä ja kestäviä valintoja helposti. K-vastuullisuuskonsepti on käytössä K-ruokakaupoissa ja K-Rauta-kaupoissa.

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

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

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

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

Vastuunjako ja resurssit

- Keskon toimialat
- Keskon tuotetutkimusyksikkö
- K-kaupat

Ohjelmat, politiikat, tavoitteet

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

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

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

Valitusmekanismit

- Plussa.com
- K-Kuluttajapalvelu
- Ketjujen asiakaspalautejärjestelmät

Laskentarajat

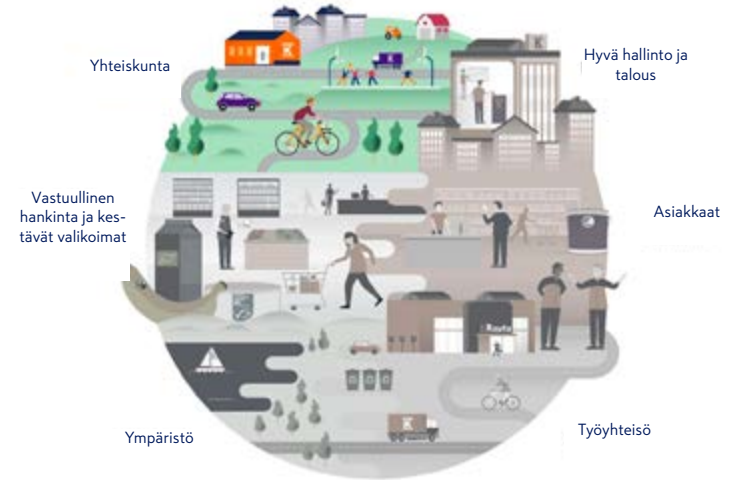
Asiakkaiden terveys ja turvallisuus	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Tuote- ja palvelutiedot	Kesko-konserni – omat merkkituotteet ja oma maahantuonti
Markkinointiviestintä	Kesko-konserni
Määräystenmukaisuus	Kesko-konserni

Yhteiskunta

Rakennamme yhdessä parempaa yhteiskuntaa

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Paikallinen tuotanto	Tuemme paikallisia tuottajia. GRI 204-1	Järjestimme eri puolella Suomea yhteensä kuusi Lähiruokatreffit-tapahtumaa, joissa alueen K-ruokakauppiat ja paikalliset tuottajat tapasivat ja rakensivat yhteistyötä. K-ruokakaupoissa oli myynnissä 10 Tuottajalle kiitos -tuotetta. Yhteensä myytiin noin kuusi miljoonaa Tuottajalle kiitos -tuotetta, joista tilitämme suomalaisille ruoantuottajille yli 350 000 euron lisätuen. K-ruokakauppojen Entistä parempaa Suomesta -kampanjassa kannustettiin ostamaan suomalaisia tuotteita. K-ryhmä toimi MTK 100 -juhlavuoden valtakunnallisena yhteistyökumppanina . Julkaisimme sosiaalisen median kanavissamme Yhteisiä kasvutarinoita , jotka kertoivat tuottajien, paikallisyrittäjien ja K-kauppioiden kasvua luoneesta yhteistyöstä.	K-ruokakaupat, K-Raudat ja Rautiat olivat mukana Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa. Järjestimme Lähiruokatreffit kuudella paikkakunnalla. K-ruokakaupoissa oli myynnissä 12 Pirkan Tuottajalle kiitos -tuotetta , joista maksoimme lisätuen suoraan tuottajille. Vuonna 2017 toimimme MTK 100 -juhlavuoden valtakunnallisena pääyhteistyökumppanina .	K-ruokakaupat, K-citymarket Oy (käyttötavara), K-raudat ja Rautiat olivat mukana Sinivalkoinen jalanjälki -kampanjassa. Järjestimme Lähiruokatreffit kuudella paikkakunnalla. Loimme Tuottajalle kiitos -toimintamallin, jolla halusimme kiinnittää huomiota tuottajien asemaan ja parantaa kotimaisen tuotannon arvostusta.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Lahjoitukset, sponsorointi ja hyväntekeväisyyskampanjat	<p>Olemme mukana hankkeissa, jotka liittyvät lapsiperheiden arkeen, edistävät elämisen laatua ja kestäväää kehitystä.</p> <p>GRI 201-1</p>	<p>Elokuussa 2017 aloitimme ympäristöjärjestö WWF:n kanssa laajan, monivuotisen K-Kalapolut-yhteistyön Suomen uhanalaisten vaelluskalakantojen pelastamiseksi ja palauttamiseksi. Lue lisää kohdasta 304-3.</p> <p>Jatkoimme yhteistyötä Plan International Suomen kanssa Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Plan-yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018.</p> <p>K-kauppiasliiton ja Keskon yhteisen Pieni suuri teko -toimintamallin avulla nostamme asiakkaille merkityksellisiä vastuullisuustekoja enemmän esille. Katso Ainon tupa ja Tomin tarina -videot.</p> <p>Olimme mukana Hyvä Joulumieli -keräyksessä ja Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä. Intersport Suomi osallistui Nenäpäivä-kampanjaan. K-ruokakaupat ovat olleet jo 10 vuotta mukana Pampersin ja UNICEFin rokotekampanjassa ja ovat lahjoittaneet lähes 10 miljoonaa rokotetta UNICEFin jäykkäkouristuksen vastaiseen ohjelmaan. K-ruokakaupat osallistuivat Syöpäsäätiön Roosa nauha -kampanjaan lähes 450 000 euron lahjoitussummalla. Pirkan ja Suomen Koripalloliiton yhteistyö jatkui, ja yli 40 000 lasta on liikkunut Pirkka Pikkusudet -tapahtumissa vuosina 2015–2017.</p> <p>K-Plussa-asiakkaat voivat lahjoittaa Plussa-rahansa hyväntekeväisyyteen.</p>	<p>Olimme mukana Nenäpäivä-kampanjassa, Hyvä Joulumieli -keräyksessä ja Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä. Suomen K-Rauta ja Naisten Pankki käynnistivät yhteistyön, jonka tavoitteena on auttaa ugandalaisia naisia yrittäjyyden alkutaipaleella. K-ruokakaupat osallistuivat UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen rokotekampanjaan ja keräsivät varat lähes 900 000 jäykkäkouristusrokotteeseen. Osallistuimme Roosa nauha -kampanjaan aiempaa isommalla panostuksella. K-ruokakauppojen pullonpalautusarpajaisten tuotot käytettiin Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle -ohjelmaan. Järjestimme yhdessä Koripalloliiton kanssa koripallotapahtumia yli 10 000 lapselle ympäri Suomea. Jatkoimme yhteistyötä Planin kanssa Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi; yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018. K-Plussa-asiakkaat voivat lahjoittaa Plussa-rahansa hyväntekeväisyyteen.</p>	<p>Olimme mukana Nenäpäivä-kampanjassa, Hyvä Joulumieli -keräyksessä, Pelastusarmeijan Joulupata-keräyksessä ja Roosa nauha -kampanjassa. K-ruokakaupat osallistuivat UNICEFin ja Pampersin kansainväliseen rokotekampanjaan. K-ruokakauppojen pullonpalautusarpajaisten tuotot käytettiin Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle -ohjelmaan. K-ruokakaupat järjestivät yhteistyössä Koripalloliiton kanssa alakouluikäisille koripallotapahtumia ja Pikkusudet-koripallokouluja ympäri Suomen. Aloitimme Planin kanssa yhteisen tutkimushankkeen kambodzhalaisien siirtotyöläisten asemasta Thaimaassa.</p>



Välilliset taloudelliset vaikutukset

201-1 Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen – Tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin

KESKON TUKI YLEISHYÖDYLLISIIN TARKOITUKSIIN

1 000 €	2017	2016	2015
Kansalais-, ympäristö- ja muut järjestöt	231	412	555
Urheilu (aikuiset)	1 145	891	721
Nuorisourheilu ja muu nuorisotyö	144	56	64
Tiede, tutkimus ja koulutus	50	67	61
Kulttuuri	32	14	32
Terveys	459	270	12
Veteraanijärjestöt ja maanpuolustus	113	3	5
Poliittiset puolueet ja järjestöt	-	-	8
Yhteensä	2 174	1 713	1 457

Lisäksi K-kaupoissa sijaitsevien Veikkaus Oy:n myyntipisteiden pelimyyntistä Veikkaus tuloutti opetus- ja kulttuuriministeriölle, sosiaali- ja terveysministeriölle sekä maa- ja metsätalousministeriölle yhteensä arviolta 105–110 miljoonaa euroa. Arvion perusteena on käytetty laskennallista keskimääräistä osuutta pelieuron jakautumisesta vuonna 2017. Suomen rahapeliyhtiöiden 1.1.2017 tapahtuneen yhdistymisen vuoksi luku ei ole vertailukelpoinen edellisvuosiin. Arvion on laskenut Veikkaus Oy. Maa- ja metsätalousministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö jakavat tuoton kokonaisuudessaan tuhansille avustuskohteille ympäri Suomea.

204-1 Ostot paikallisilta toimittajilta

Kesko arvioi tuottamaansa taloudellista hyötyä raportoidulla ostot toimintamaittain ja yhtiön kotimaan mukaan. Kesko raportoi myös sekä Keskon että K-kauppioiden suorat tavaraostot Suomessa maakunnittain.

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödyistä pääosan – noin 84 % Keskon liikevaihdosta – saavat tavaran-toimittajat, joilta vuonna 2017 ostettiin 9,0 miljardilla eurolla. Keskon kaikkien yhtiöiden ostot Suomessa toimivilta tavaran-toimittajilta olivat 5 821 milj. euroa eli 65,0 % (2016: 65,9 %) konsernin kaikista ostoista.

Keskolla oli vuonna 2017 noin 26 300 sellaista tavarantoimittajaa, joilta ostettiin vuoden aikana vähintään 1 000 eurolla. Näistä noin 12 600 toimi Suomessa, noin 10 900 Keskon muissa toimintamaissa ja noin 2 800 muualla.

Kymmenen suurimman tavaran-toimittajan osuus konsernin tavarastoista oli 26,4 % (2016: 24,3 %) ja sadan suurimman 59,8 % (2016: 54,4 %). Kymmenen suurimman joukossa oli seitsemän suomalaista elintarvikealan yritystä, yksi Suomessa toimiva tuontiyritys ja kaksi saksalaista autovalmistajaa.

Kesko-konsernin suomalaisten yhtiöiden tavarastot olivat yhteensä 7 175 milj. euroa. Näistä ostoista 80,5 % tehtiin Suomessa toimivilta tavaran-toimittajilta ja 19,5 % muualta. Huomioitavaa on, että osa Suomessa toimivista tavaran-toimittajista on maahantuontiyrityksiä, joiden toimittamien tavaroiden alkuperää ei voida tilastoida luotettavasti.

KESKON OSTOT TOIMINTAMAITTAIN VUONNA 2017

	Tavarantoimittajia toimintamaissa		Tavarantoimittajia muissa maissa		Ostot tavarantoimittajilta	
	kpl	milj. €	kpl	milj. €	milj. €	%
Suomi	12 330	5 773	2 525	1 402	7 175	80,5 %
Ruotsi	2 251	248	246	43	291	85,2 %
Norja	1 739	574	198	14	592	97,6 %
Viro	1 094	67	488	59	547	53,4 %
Latvia	815	26	431	48	479	35,1 %
Liettua	433	115	221	225	340	33,9 %
Puola	1 066	136	64	7	143	95,1 %
Venäjä	1 330	133	40	6	139	95,5 %
Valko-Venäjä	702	49	368	35	403	58,5 %
Yhteensä	21 760	7 122	4 581	1 839	9 011	79,5 %

KESKON OSTOT VUONNA 2017 YHTIÖIDEN KOTIMAIDEN JA TAVARANTOIMITTAJIEN KOTIMAIDEN MUKAISESTI JAOTeltuINA

Yhtiön kotimaa	Tavarantoimittajan kotimaa										
Milj. €	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä	Muut maat	Yhteensä
Suomi	5 773	157	10	45	5	7	20	1	6	1 152	7 175
Ruotsi	14	248	5	1	-	0	4	-	-	18	291
Norja	0	9	574	0	-	-	-	0	-	4	588
Viro	15	2	1	67	5	2	6	-	-	28	126
Latvia	7	0	-	4	26	1	2	0	0	33	73
Liettua	9	1	0	11	30	115	40	2	4	130	341
Puola	1	0	-	-	0	-	136	-	-	6	143
Venäjä	3	-	-	1	-	-	0	133	-	3	140
Valko-Venäjä	0	0	-	-	0	1	4	15	49	14	84
Yhteensä	5 821	418	590	129	65	128	213	151	59	1 388	8 961

Kesko kasvattaa aktiivisesti paikallisten ostojen määrää ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. K-kauppioiden suorat ostot maakunnista vuonna 2017 olivat yhteensä 748,4 miljoonaa euroa.

KESKON JA K-KAUPPIAIDEN TUOTTAMA TALOUDELLINEN HYÖTY SUOMEN MAAKUNTIIN VUONNA 2017

Maakunta	Keskon tavarastot	K-kauppiaiden suorat tavarastot	Keskon ja K-kauppiaiden investoinnit ¹	Keskon maksamat palkat	K-kauppiaiden maksamat palkat	K-kauppiaiden maksamat verot	Yhteensä
Ahvenanmaa	38,7	-	0,0	0,2	-	-	39,0
Etelä-Karjala	8,6	12,7	6,9	6,8	12,1	0,5	47,6
Etelä-Pohjanmaa	237,1	41,6	7,3	6,0	12,9	0,9	305,9
Etelä-Savo	47,5	16,5	7,0	5,1	11,6	1,3	88,9
Kainuu	9,3	9,1	2,4	1,8	6,3	0,5	29,4
Kanta-Häme	58,3	35,9	7,4	7,0	12,0	0,9	121,5
Keski-Pohjanmaa	54,4	18,0	2,0	2,3	4,7	0,5	82,0
Keski-Suomi	61,9	28,2	9,4	10,9	19,3	1,7	131,3
Kymenlaakso	41,0	17,1	9,8	7,9	10,9	1,1	87,8
Lappi	20,7	31,2	11,5	8,6	20,6	1,8	94,4
Pirkanmaa	258,5	41,5	34,4	37,2	36,8	2,7	411,2
Pohjanmaa	159,3	11,8	3,3	7,3	10,0	0,7	192,3
Pohjois-Karjala	31,8	26,9	3,0	5,5	11,4	1,2	79,6
Pohjois-Pohjanmaa	158,9	60,3	17,7	20,4	28,2	2,2	287,8
Pohjois-Savo	192,9	49,0	10,2	12,1	22,3	1,4	287,8
Päijät-Häme	161,0	33,4	7,2	10,9	13,1	1,1	226,9
Satakunta	203,8	41,8	5,0	8,5	16,5	1,0	276,5
Uusimaa	3 301,9	191,2	219,4	307,6	130,2	13,8	4 164,1
Varsinais-Suomi	727,2	82,1	59,5	30,6	38,5	4,4	942,2
Yhteensä	5 772,8	748,4	423,4	496,7	417,5	37,6	7 896,4

¹ Sisältää K-kauppiaiden kalustoihin liittyvien vuokravastuiden kasvun

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

Kesko ja Ruokatieto Yhdistys ry ovat järjestäneet vuosina 2014–2017 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.

Tuottajalle kiitos -toimintamallin avulla asiakkailta on mahdollisuus tukea helposti suomalaisia ruoantuottajia. K-ruokakaupoissa on myynnissä 10 Pirkan Tuottajalle kiitos -tuotetta, joista K-ryhmä maksoi vuonna 2017 yli 350 000 euron lisätuen suoraan tuottajille.

Investoinnit

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

Vuonna 2017 Keskon investoinnit olivat 350 milj. euroa (2016: 743 milj. euroa) eli 3,3 % liikevaihdosta (2016: 7,3 %). Kauppapaikkainvestoinnit olivat 256 milj. euroa (2016: 217 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 14,5 % (2016: 15,2 %) kokonaisinvestoinneista. Vuonna 2016 Kesko-konserni hankki Onninen Oy:n, Suomen Lähikauppa Oy:n sekä Oy Autocarrera Ab:n. Nämä yritysostot olivat yhteensä 445,5 milj. euroa.

Keskon lisäksi myös K-kauppiat investoivat muun muassa kauppojen kalustoon. Nämä mukaan lukien K-ryhmän kokonaisinvestoinnit Suomeen vuonna 2017 olivat noin 423 milj. euroa.

GRI-lähestymistapa

Olennaiset näkökohdat

- Ostokäytännöt

Paikallisuus vaikuttaa koko yhteiskuntaan

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

Paikallista toimintaa edustaa kauppias, tukenaan 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.

Kesko ostaa valtaosan myymistään tuotteista Suomesta ja kannustaa K-kauppiaita ottamaan valikoimiin lähellä tuotettuja tuotteita. Kotimaisten tuotteiden vaikutus työllistämässä on merkittävä, esimerkiksi 175 yritystä ympäri Suomea valmistaa Pirkka-tuotteita.

Politiikat ja sitoumukset

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

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

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

Vastuunjako ja resurssit

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

Ohjelmat, politiikat, tavoitteet

Syyskuussa 2017 K-ryhmä aloitti uuden, koko Suomen kattavan opiskelijaedun tarjoamisen. **Korkea-kouluopiskelijat saavat ostoksistaan 10-kertaisesti Plussia**. Tämä tarkoittaa 5 prosentin ostohyvitystä edellisen kuun ruokaostoksista. Ostohyvitys maksetaan Plussa-rahana. K-ryhmä haluaa tällä edulla tarjota myös opiskelijoille mahdollisuuden tehdä laadukkaita ja vastuullisia kulutusvalintoja.

K-Rauta-ketjun uudistuksessa **tarpeettomaksi jääneet vanhat työvaatteet, liput ja muut tekstiilit kerättiin** keskitetysti 140 kaupasta yhteen kierrätystä varten. Tarpeettomaksi jääneet vaatteet prosessoitiin massaksi, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi autoteollisuuden tarpeisiin.

Valitusmekanismit

SpeakUp -ilmoituskanava

Laskentarajat

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

Työyhteisö

Teemme ja tarjoamme laadukasta työtä

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Työnantaja-mielikuva	Olemme tyytyväisyydessä kaupan alan paras työnantaja. GRI 404-3 , 405-1 , 405-2	Henkilöstötutkimuksen mukaan 79 % työntekijöistämme suosittelee K-ryhmää työnantajana. Universumin Ammattilaistutkimuksessa K-ryhmän sijoitus oli 25. Jatkoimme nuorten työllistämistä tarjoamalla kesätöitä noin yli 5 000 nuorelle. Osana Suomen mentoreiden ohjelmaa toteutimme K Trainee -ohjelman. Tutkimme omien ja potentiaalisten työntekijöiden mielipiteitä ja odotuksia K-ryhmää työnantajana ja yleisesti työelämää kohtaan. Tarkensimme näiden perusteella suunnitelmiamme työntekijäkokemuksen ja rekrytointiprosessimme kehittämiseksi. Käynnistimme pilotteja työntekotapojen ketteröittämiseksi. Otimme käyttöön yhtenäisen toimintatavan, jolla kartoitamme työntekijöiden uratoiveita, osaamista ja kyvykkyyttä sekä halua kehittyä vaativampiin tehtäviin yhtiössä.	Henkilöstötutkimuksen sitoutuneisuusindeksi oli 61 %. Valmius suositella K-ryhmää työnantajana on parantunut 68 %:iin (edellisessä henkilöstötutkimuksessa 2014: 56 %). Universumin Ammattilaistutkimuksessa Keskon sijoitus oli 38. Jatkoimme nuorten työllistämistä tarjoamalla kesätöitä noin 5 500 nuorelle. Järjestimme K Digital Trainee -ohjelman, jonka kautta K-ryhmään työllistyi viisi vastavalmistunutta nuorta liiketoiminnan kehitystehtäviin. Työstimme monimuotoisuusjohtamisen lähtötila-analyysin Suomessa yhdessä FIBS:n kanssa ja hyödynnämme sen tuloksia toimintamme kehittämisessä. Määrittelimme työnantajalupauksemme, jonka mukaisesti kehitämme muun muassa oppilaitosyhteistyötä sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessejamme.	Käynnistimme K-duuni-ohjelman, jonka tarkoitus on edistää alle 30-vuotiaiden väyliä työllistyä K-ryhmässä. Panostimme erityisesti Tutustu ja tienaa -harjoittelijoiden, TET-harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden ohjaamiseen. Universumin Ammattilaistutkimuksessa Keskon sijoitus oli 31.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Suorituksen johtaminen	Tunnettiin työmme tavoitteemme ja saamme palautetta suoritumisestamme. GRI 404-3	Otimme käyttöön uuden suorituksen johtamisen mallin ja sitä tukevan K SuccessFactors -järjestelmän taustatoimintoihin Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä. Malli sisältää strategiaan linkitetyn tavoitteenasetannan ja seurannan, henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelman sekä tulospalkkioon sidonnaisen suorituksen arvioinnin. Mallilla pyrimme systemaattisesti ohjaamaan työntekijöiden ja organisaation suoritusta strategian toteutumiseksi, palkitsemaan hyvästä suorituksesta, kehittämään työntekijöiden kompetensseja, tukemaan tavoitteiden saavuttamisessa ja kehittymään tulevaisuuden haasteisiin.	Otamme käyttöön uudistetun suorituksen johtamisen mallin ja sitä tukevan K SuccessFactors -järjestelmän vaiheittain vuodesta 2017 alkaen.	
Työhyvinvointi ja työkyky	Parannamme työmotivaatiota ja -viihtyvyyttä. GRI 403-1 , 403-2	Painopisteenä oli OHS:n (Occupational Health and Safety) -toiminnan kehittäminen liiketoimintaa tukevan tiedolla johtamisen avulla. Seurasimme systemaattisesti keskeisiä OHS-tunnuksia ja kehitimme eri osa-alueita liiketoimintalähtöisesti. Lanseerasimme K-ryhmässä OHS- ja hyvinvointiperiaatteet kansainvälisesti. Kehitimme henkilöstön valmiuksia stressinhallintaan mindfulness-valmennusten avulla. Jatkoimme terveysvalmennusta ja suuntasimme esimiehille omia hyvinvointiohjelmia. Lanseerasimme Suomessa yhtenäiset työturvallisuuden periaatteet ja toimintamallit sekä teimme erilaisia pilotteja työturvallisuuden kehittämiseksi. Uudistimme suoraviivaistamalla työsuojeluorganisaatiota vastaamaan nykyisiä toimipisteitä ja organisaatorakennetta.	Työhyvinvointiohjelman painopisteenä oli OHS (Occupational Health and Safety) -toiminnan kokonaisvaltainen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen. Tehostimme keskeisten tunnuslukujen seuranta ennakoivan työn parantamiseksi ja tiedolla johtamisen tueksi. Toteutimme lisäksi muita ennakoivia toimenpiteitä, kuten uudentyypistä terveysvalmennusta. Käynnistimme työturvallisuusprojektin, jonka tavoitteena on kehittää edelleen työturvallisuuskulttuuria ja yhtenäisiä toimintamalleja. Samoin systematisoimme työsuojelua ja kehitimme sen organisointia. Tuemme kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Esimerkiksi Suomen yhtiöissä käytössä ovat liikunta- ja kulttuurisetelit.	Työhyvinvointiohjelman painopisteenä oli henkilöstön terveyden tukeminen ja sairauspoissaolosten vähentäminen, työturvallisuuden kehittäminen ja työsuojelun roolin vahvistaminen sekä henkilöstön sitoutumisen edistäminen (Employee Engagement) ja toimintaperiaatteiden jalkauttaminen.
	Vähennämme sairauspoissaoloja, tapaturmia ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. GRI 403-2	Panostimme edelleen sairauspoissaolosten, tapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseksi. Vaikka työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärä on yrityksemme kokoon nähden hyvin hallinnassa, olemme kiinnittäneet enemmän huomiota työkykyriskien ja niiden kustannusten hallintaan. Puhutaan Työ Kuntoon -toimintamallin koulutus on osa esimiesten Työkykyjohtamisen valmennusta.	Panostimme sairauspoissaolosten, tapaturmien ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseen. Puhutaan Työ Kuntoon -valmennukset jatkuivat, ja viimeisten viiden vuoden aikana niihin on osallistunut yli 1 000 esimestä. Pilotoimme työhönvalmennuspalveluita. Sairauspoissaolosten vähentämiseen vaikuttamme pidemmällä tähtäimellä työsuojelu- ja työturvallisuustyön systematisointiin tähtävällä projektilla. Kehitimme yhtenäisen tapaturmavakuutusjohtamisen mallin, jonka otamme käyttöön vuonna 2017.	Panostimme sairauspoissaolosten ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentämiseen työterveyshuollon toiminnan, esimiehille suunnatun Puhutaan Työ Kuntoon -valmennuksen, työn muokkauksen, ammatillisen kuntoutuksen sekä OHS-tiimissä työskentelevän Work Ability Managerin työn avulla. Work Ability Managerin toiminnalla tuemme työntekijän työhönpaluuta ja pohdimme eri keinoja jatkaa työelämässä. Sairauspoissaolot ovat edelleen olleet laskusuunnassa.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Osaamisen kehittäminen	Käymme kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vuosittain. GRI 404-3	Tavoite- ja kehityskeskustelut jatkuivat ja ovat osa uutta suorituksen johtamisen mallia, joka otettiin käyttöön taustatoiminnoille Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä. Lue lisää kohdasta Suorituksen johtaminen ja 404-3 .	Tavoite- ja kehityskeskustelut olivat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa. Kehityskeskustelut toteutettiin vähintään kerran, keväällä ja/tai syksyllä. Otamme käyttöön uudistetun suorituksen johtamisen mallin ja sitä tukevan K SuccessFactors -järjestelmän vaiheittain vuodesta 2017 alkaen. Taltioimme kehityskeskustelut jatkossa K SuccessFactors -järjestelmään.	Kehityskeskustelut koskevat koko henkilöstöä, ja vuonna 2015 ne toteutettiin kaksi kertaa; keväällä ja syksyllä. Kehityskeskustelujen toteutumista selvitetään vuoden 2016 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 85 %. Kyselyyn vastanneista 80 % oli käynyt kehityskeskustelunsa vuoden 2015 aikana.
	Koulutamme esimiehiämme säännöllisesti. GRI 404-1 , 404-2	Esimiestyön kehittäminen jatkui johdonmukaisena ja strategiaa tukevana. Esimieskoulutuksia ovat muun muassa K Way Uusien ja kokeneiden esimiesten valmennusohjelma, kansainvälinen K Way Mid-level Leader -ohjelma ja suorituksen johtamisen mallin koulutus. Esimieskoulutuksiin osallistui yhteensä 727 esimestä. Jatkamme systemaattisesti koulutusportfoliomme kehittämistä tulevaisuuden tarpeisiin. Vuoden 2018 aikana päivitimme esimiesvalmennuksiamme ja laajennamme konseptia Puolaan ja Norjaan.	Jatkoimme K-Way Uudet esimiehet -valmennusohjelmia, K-Way Kokeneet esimiehet -valmennusohjelmia ja Puhutaan Työ Kuntoon -valmennuksia. Näihin valmennusohjelmiin osallistui yhteensä 363 esimestä. Uuden Mindfulness-valmennuksen aiheena oli oman mielen ymmärtäminen ja harjoittaminen tavoitteena työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Suomesta valmennukseen osallistui 17 esimestä. Uuden K-Way Middle Management Leader -valmennusohjelman tavoitteena oli vahvistaa strategian läpivientitaitoja ja liiketoimintaosaamista. Valmennusohjelmaan osallistui yhteensä 22 johtajaa kaikista toimintamaista. Venäjällä aloitimme uuden K-Way Leader -valmennusohjelman, jonka tavoitteena oli vahvistaa K-ryhmän johtamisosaamista ja esimiestyötaitoja. Valmennusohjelmaan osallistui 12 esimestä. Vuonna 2017 jatkamme K-Way-esimiesvalmennuksien järjestämistä muiden maiden yhtiöissä ja aloitamme uuden ylimmän johdon kehitysohjelman. Jatkamme esimiestyötä tukevien coaching- ja mentorointiprosessien levittämistä.	Osaamisen kehittämisen painopistealueita olivat K-ryhmän toimintaperiaatteiden jalkauttaminen, haastavat esimestilanteet, uuden tiimin haltuunotto, tulokellinen esimiestyö ja henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen tiimin kehittämiseksi. Pilotoimme ensimmäisen K-ryhmän uutta johtamiskulttuuria edistävän K-Way Uudet esimiehet -valmennusohjelman. Yhteensä keskolaisilla esimiesvalmennuksilla rekisteröitiin lähes 700 suoritusta. Verkossa suoritettavia esimieskoulutusmoduuleita opiskeltiin noin 3 700 suorituksen verran.

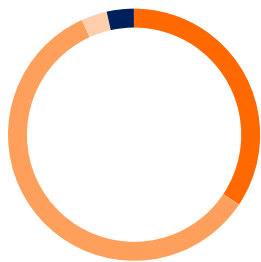


Työsuhteet

401-1 Henkilöstön vaihtuvuus

Vuonna 2017 Keskossa työskenteli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin noin 22 077 henkilöä (2016: 22 476) yhdeksässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöstä 48 % oli Suomessa ja 52 % muissa toimintamaissa.

Keskon henkilökunnan jakautuminen toimialoittain 31.12.2017, %



- Päivittäistavarakauppa 34,4 %
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 58,9 %
- Autokauppa 3,3 %
- Yhteiset toiminnot 3,5 %

KESKON HENKILÖKUNNAN MÄÄRÄN KEHITYS

	2017	2016	2015
Suomi 31.12.	12 327	14 845	10 081
Muut toimintamaat 31.12.	12 656	12 811	11 854
Yhteensä 31.12.	24 983	27 656	21 935
Suomi, keskimäärin	10 691	10 714	8 300
Muut toimintamaat, keskimäärin	11 386	11 762	10 655
Yhteensä keskimäärin	22 077	22 476	18 955

KESKON MÄÄRÄ- JA OSA-AIKAISTEN TYÖSUHTEIDEN OSUUDET

	2017	2016	2015
Määräaikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %			
Suomi	14,2	12	11,5
Muut toimintamaat	4,8	6,1	6,1
Koko konserni yhteensä	9,4	9,2	8,6
Osa-aikaisia koko henkilöstöstä 31.12., %			
Suomi	40,8	43,9	39,4
Muut toimintamaat	7,8	6,7	8,1
Koko konserni yhteensä	24,1	26,7	22,5

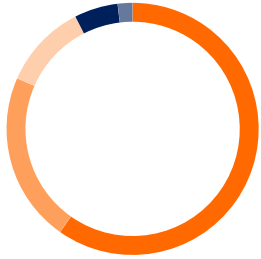
KESKON HENKILÖKUNNATILASTOJA VUODELTA 2017 TOIMINTAMAITTAIN ERITELTYNÄ

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä
Henkilökuntaa yhteensä 31.12.	12 327	1 058	399	694	702	4 028	786	1 978	3 011
Vuonna 2017 keskimäärin	10 691	1 077	383	690	636	3 467	761	1 738	2 633
Työsuhteita alkoi, kpl ¹									
- naisia	2 656	120	19	171	109	866	16	241	384
- miehiä	1 968	245	53	201	313	1 442	77	247	525
Työsuhteita päättyi, kpl ¹									
- naisia	4 328	124	32	128	88	870	32	374	363
- miehiä	1 887	257	61	185	264	1 507	111	564	648
Työnantajan päättämänä, %	8,0	16,0	6,0	2,0	10,0	11,0	26,0	0,0	0,0
Kokonaisvaihtuvuus, % ²	38,0	35,0	23,0	32,0	44,0	57,0	18,0	47,0	33,0

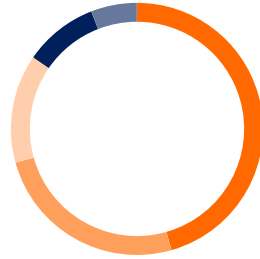
1 Sisältää kesätyöntekijät

2 Ei sisällä kesätyöntekijöitä

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

Alkaneet työsuhteet, ikärakenne 2017, %

- Alle 26 vuotta 59,7 %
- 26-35 vuotta 21,8 %
- 36-45 vuotta 10,9 %
- 46-55 vuotta 5,6 %
- Yli 55 vuotta 1,9 %

Päätyneet työsuhteet, ikärakenne 2017, %

- Alle 26 vuotta 45,6 %
- 26-35 vuotta 25,1 %
- 36-45 vuotta 13,9 %
- 46-55 vuotta 9,5 %
- Yli 55 vuotta 5,9 %

401-2 Kokoaikaisille työntekijöille tarjotut työetuedet, joita ei ole tarjottu määrä- tai osa-aikaisille työntekijöille

Kesko-konserni tarjoaa henkilöstölleen kaikissa toimintamaissa henkilöstöetuuksia. Suomessa vakitukselle sekä määrä- että osa-aikaiselle henkilöstölle tarjotaan esimerkiksi:

- Työterveyshuolto
- Vakuutus työtapaturman ja ammattitaudin varalta
- Vanhempainvapaa
- Eläke-etuedet
- Monipuoliset ostoedut K-ryhmään kuuluvissa liikkeissä ja henkilökuntamyymälöissä sekä työntekijöille että Keskon eläkeläisille

Kesko tukee kaikissa toimintamaissa henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Esimerkiksi Suomen yhtiöissä käytössä ovat liikunta-, kulttuuri- ja työsuhdematkaetu. 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 työsuhdepuhelin 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 liikevoitto, työntekijän oman yksikön myynti ja tulos sekä asiakastytyvyisyys tai markkinaosuus. Lisäksi roolista riippuen voidaan asettaa myös henkilökohtaisia tulospalkkiotavoitteita. Vuoden 2016 tulospalkkiojärjestelmiin perustuvia tulospalkkioita maksettiin keväällä 2017 Suomessa noin 11,4 miljoonaa euroa (2016: 11,5 miljoonaa euroa) eli 3,0 % (2016: 3,7 %) palkkasummasta.

Vuonna 2017 maksettiin erilaisia palkkioita tulospalkkiot, myyntipalkkiot ja muut vastaavat rahalliset palkitsemistavat yhteen laskien:

- Suomessa 18,1 miljoonaa euroa (2016: 14,5 miljoonaa euroa)
- Muissa toimintamaissa 5,2 miljoonaa euroa (2016: 8,3 miljoonaa euroa)

Palkkion enimmäismäärät vaihtelevat henkilön työn tulosvaikutuksen mukaan 10 %–67 % henkilön vuosipalkasta.

Keskolla on noin 140:lle johtoon kuuluvalla ja nimetylle muulle avainhenkilölle suunnattu osakepalkkiojärjestelmä. Keskon osakepalkkiojärjestelmä koostuu kolmesta osakepohjaisesta kannustinohjelmasta, joista on kerrottu pörsstitiedotteella 2.2.2017. Suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma ("PSP") koostuu vuosittain alkavista yksittäisistä osakeohjelmista, joista kukin sisältää kahden vuoden pituisen ansaintajakson sekä mahdollisen osakepalkkion maksamista seuraavan kahden vuoden pituisen sitouttamisjakson. Siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelma ("Bridge Plan") on kertaluontoinen neljän vuoden mittainen ohjelma, jonka tarkoitus on kattaa siirtymävaihe siirryttäessä Keskon vanhasta pitkän aikavälin kannustinjärjestelmästä vuonna 2017 käyttöön otettuun kannustinjärjestelmään, jossa on kahden vuoden pituinen ansaintajakso. PSP:tä ja Bridge Plania täydentää rajoitettu osakepalkkio-ohjelma, joka koostuu vuosittain alkavista osakeohjelmista ("RSP"). Kukin RSP-ohjelma muodostuu kolmen vuoden pituisesta sitouttamisjaksosta, jonka jälkeen yksittäisen ohjelman puitteissa mahdolliset luvut osakepalkkiot maksetaan osallistujille Keskon B-sarjan osakkeina edellyttäen, että heidän työsuhteensa Kesko-konserniin jatkua palkkioiden maksamiseen saakka.

Vuoden 2017 helmikuussa hallitus päätti antaa osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella 130:lle Keskon johtoon kuuluvalla ja nimetylle muulle avainhenkilölle yhteensä 192 822 yhtiön B-osaketta.

Eläkkeet

Kesko-konsernissa Suomessa annettiin uusia eläkemyöntöjä 291 (2016: 271) henkilölle. Lukuun sisältyvät vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeen lisäksi osa-aikaeläkkeelle, osa-työkyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuelle jääneet. Kuntoutustuki on määräaikainen työkyvyttömyyseläke, jolta kuntoutuja pyritään saamaan takaisin työelämään. Kuntoutusrahaa myönnettiin uudelleen koulutukseen tai työkokeiluun 111 (2016: 87) henkilölle, joilla työkyvyttömyyden uhka lähivuosina oli ilmeinen. Keskimääräisen eläkkeellejäänti-ikä vuonna 2017 oli 56 (2016: 60) vuotta. Huomioitavaa on, että vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeiden osalta keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä oli 62 vuotta. Muissa toimintamaissa 29 (2016: 28) työntekijää siirtyi eläkkeelle.

Työterveys ja -turvallisuus

403-1 Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus

Työsuojelutoiminta on järjestetty yhtiö-, alue- tai toimipaikkakohtaisesti noudattaen paikallista lainsäädäntöä. Työsuojeluorganisaatiota on Suomessa tehostettu kokeilemalla aluetoimikuntia ja yhdistämällä työsuojelutoimikuntia pääkaupunkiseudulla yhdeksi ennakoiden tulevaa toimintamuutosta. Pohjoismaiden ulkopuolella työsuojeluasioita käsitellään työpaikkakomiteoissa. Keskon HR-toiminnot järjestävät keskolaisille ja K-kauppiaille työturvallisuuskoulutusta. Eri yhtiöt järjestivät omaan toimintaansa räätälöityä koulutusta.

403-2 Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset

Kesko-konsernissa työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin liittyvä neuvonta ja ohjaus, työhön liittyvien terveydellisten riskien kartoittaminen sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito vakavissakin sairauksissa yhteistyössä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa on työterveyshuollon normaalia toimintaa. Keskon työterveyshuollon palvelujen piirissä Suomessa oli noin 12 600 (2016: 15 000) Kesko-konsernin työntekijää. Keskon työterveyshuolto ostaa Suomessa pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden työterveyshuollon keskitetysti yhdeltä palveluntuottajalta. Keskitetty ja tavoitteellinen johtaminen mahdollistavat yhtenäisen sisällön ja toimintatavat sekä tulokset työterveyshuollossa. Muissa maissa työterveyshuolto on järjestetty paikallisen lainsäädännön ja käytännön mukaisesti.

Työterveyshuoltoon käytettiin Suomessa vuonna 2017 kaiken kaikkiaan noin 6,2 (2016: 7,5) miljoonaa euroa. Tästä summasta Kansaneläkelaitos korvasi noin 3,5 (2016: 3,7) miljoonaa euroa. Vuonna 2017 Keskon työterveyshuolto käytti varoja henkilöstön työkyvyn ylläpitoon ja sairaudenhoitoon 494 euroa (2016: 499 euroa) henkilöä kohti.

KESKON PANOSTUS TYÖTERVEYSHUOLTOON, SUOMI

	2017	2016	2015
Euroa/henkilö	494	499	359

TAPATURMAT JA AMMATTITAUDIT SUOMESSA

	2017	2016	2015
Kuolemaan johtaneet tapaturmat	0	0	0
Työtapaturmat, ilman työmatkatapaturmia	226	227	93
Työmatkatapaturmat	79	81	35
Tapaturmataajuus ¹ /miljoona työtuntia	11	10	6
Tapaturmien keskimääräinen vakavuusaste, päivää	20,9	15,8	16,9
Ammattitautiepäilyt	2	1	4
Ammattitaudit	1	2	0
Työtapaturmien, työmatkatapaturmien ja ammattitautien aiheuttamat sairauspäivät	6 473	5 744	2 166
Työntekijää kohti	0,6	0,5	0,3

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

¹ Ilman pientapaturmia ja työmatkatapaturmia, laskettuna todellisilla työtunneilla

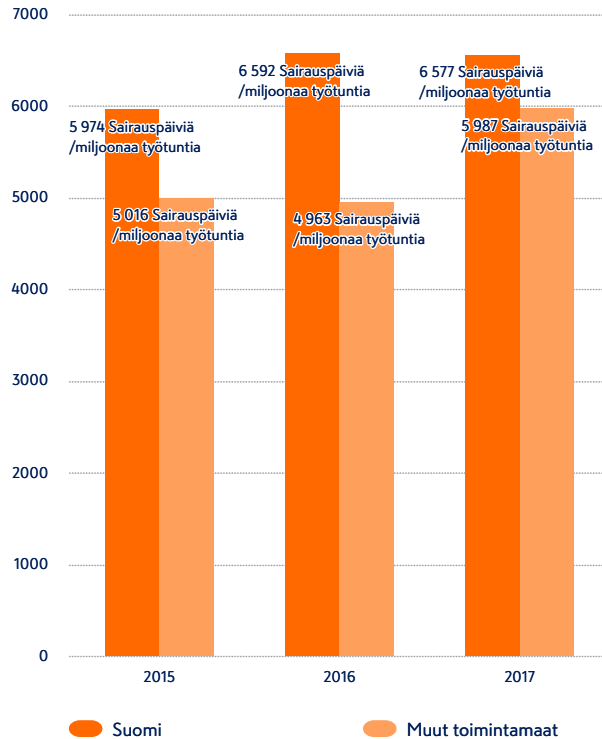
SAIRAUSPOISSAOLOT MAITTAIN 2017

	Suomi	Ruotsi	Norja	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Valko-Venäjä
Sairauspäiviä yhteensä	132 608	11 709	4 450	6 557	6 013	35 377	9 199	19 225	42 969
Työntekijää kohti	12,4	10,9	11,6	9,5	9,5	10,2	12,1	11,1	16,3
Per miljoona työtuntia	6 577	6 177	6 606	4 682	4 684	5 051	5 808	5 586	8 030

Lasketatapa: sairauspäivät työntekijää kohti laskettu keskimääräisellä henkilökuntamäärällä

Sairauspäivien määrän kehittyminen

Sairauspäiviä/miljoonaa työtuntia



Tilasto tapaturmista Suomessa sekä sairauspäivien erittely maittain on esitetty yllä olevissa taulukoissa. Muissa maissa työssä tapahtuneita yli kolmen päivän sairauspoissaoloon johtaneita tapaturmia oli vuonna 2017 yhteensä 154 kappaletta. Suomessa vastaava luku oli 226 kappaletta. Sairauspoissaoloprosentti Suomen yhtiöissä oli 4,6 % tehdyistä työtunneista vuonna 2017 (2016: 4,4 %). Noin 75,1 % (2016: 74,7 %) sairauspoissaoloista oli lyhytaikaista palkallista sairauspoissaoloa (luvussa ei ole mukana Onninen Oy:n ja K-Market Oy:n sairauspoissaoloja). Muissa maissa sairauspoissaoloprosentti oli 4,7 % (2016: 4,2 %).

Koulutus ja henkilöstön kehittäminen

404-1 Keskimääräiset koulutuspäivät työntekijää kohden

KOULUTUSPÄIVÄT JA -KUSTANNUKSET 2017

	2017	2016	2015
Koulutuspäiviä¹			
Suomi	7 474	7 421	6 891
muut maat	9 496	11 033	14 614
Koulutuspäivät työntekijää kohti¹			
Suomi	0,7	0,7	0,8
muut maat	0,8	0,9	1,4
Koulutuskustannukset, milj. €			
Suomi	3,3	2,9	2,5
muut maat	0,5	0,9	0,9
Koulutuskustannukset työntekijää kohti, €			
Suomi	310	268	299
muut maat	45	79	87

¹ 2015: ei sisällä Konsoma Valko-Venäjä ja OOO Kesko Real Estate Venäjä, 2016: ei sisällä Kesko Food Rus Venäjä ja OOO OMA Valko-Venäjä, 2017: ei sisällä Bygghakker Handel AS, Onninen AS Norja, Onninen AB, K-Rauta AB Ruotsi ja OOO Onninen Venäjä.

Vuonna 2017 koulutustunteja on ollut Suomessa keskimäärin 5,2 tuntia/työntekijä. Muissa maissa vastaava luku on 6,3 tuntia/työntekijä.

404-2 Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat

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

- Lähiesimiestyö ja johtaminen
- Digitaalisuus
- Asiakaskokemus; myynti- ja palveluosaaminen

Vuonna 2017 uudistettuja esimiesvalmennusohjelmia jatkettiin. Keskijohdon ohjelma toteutettiin nyt toisen kerran. Ohjelman painopistealueena on strateginen kyvykkyys ja asiakaskokemuksen johtaminen. K-Citymarket-ketjussa käynnistettiin ketjulle räätälöity johtamiskoulutus, jossa koulutetaan 316 kaupan esimiestä johtamisen erikoisammattitutkinnossa. Toteutimme myös johtamiskyvykkyyteen liittyvän arvioinnin, johon osallistui 158 esimies- ja vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Arvioinnin pohjalta kukin osallistuja luo oman kehityssuunnitelman.

Digiosaamiseen panostaminen jatkui. Pilotoimme johdolle ja esimiehille suunnattuja LEAN- ja Agile- kehitysmenetelmät -valmennuksia, järjestimme koko henkilökunnalle suunnattuja digiaamuja, joissa käytiin läpi digikehityksen uusia trendejä, sekä perustimme K-Rauta-ketjun digiagenttiverkoston, jonka tarkoituksena on tukea digitaalisten palvelujen ja työkalujen käyttöönottoa kauppoissa.

Kehitimme kaupan henkilöstölle suunnatun uuden koulutusportaalin, K-Academyn, josta koko koulutustarjonta löytyy helposti. Asiakaspalvelua kehitettiin rakentamisen ja talotekniikan toimialalla kauppiaille ja myyjille suunnatulla Rautaliiga-ohjelmalla. Yritysmyyntille kehitettiin Onninen Express Myyjän ABC -ohjelma.

Kaikille ketjuille suunnattu asiakaspalvelu- ja myyntitaitoja kehittävä Mestari myyjä-koulutus toteutettiin nyt jo 57 kerran. Kaupan henkilökunnalle tarjottiin myös ammatillisia koulutuksia sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen.

Toteutuneet yrityskaupat näkyivät myös osaamisen kehittämisessä. Vuoden 2017 loppuun mennessä 407 Siwaa ja Valintataloa muutettiin K-Marketeiksi. Kukin muutos sisälsi runsaasti koulutusta niin kauppiaille kuin koko henkilökunnallekin.

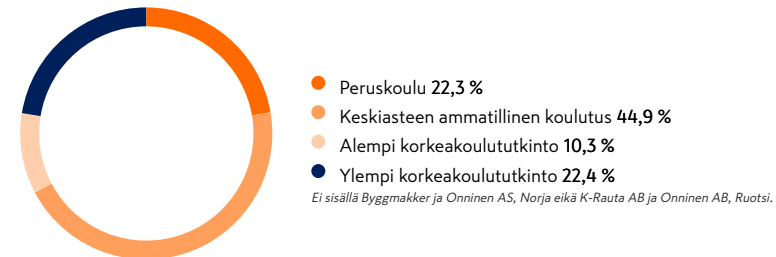
Tulevia K-ruokakauppiaita koulutetaan K-ruokakauppiasvalmennuksella. Vuonna 2017 K-ruokakauppiasvalmennuksesta valmistui 66 uutta kauppiasta. Uusien K-Marketien myötä lisääntyi merkittävästi niiden kauppiaiden määrä, joilla on johdettavana useampi kauppa. Tähän tarpeeseen käynnistettiin monen kaupan johtamiseen keskittyvä Luotsi-johtamisvalmennus, jonka kävi syksyn aikana 40 kauppiasta. Ohjelma jatkuu vuonna 2018.

Panostimme toimivien kauppiaiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tarjoamalla täydennyskoulutusta.

Sisäinen tehtäväkierto avaa mahdollisuudet moniin erilaisiin uravaihtoehtoihin. Suomessa sisäisiä siirtoja tehtiin noin 1 992 (2016: 4 837) ja muissa toimintamaissa yhteensä noin 2 637 (2016: 2 923) (luvuissa ole ole mukana K-Market Oy:n sisäisiä siirtoja).

K-ryhmän rekrytointia Suomessa tukevat K Trainee -ohjelma ja kauppiasvalmennusohjelmat. Seitsemäs K Trainee -ohjelma alkoi toukokuussa 2017, ja ohjelmaan osallistui 12 harjoittelijaa, jotka ohjelman myötä ovat saaneet vakituisen työsuhteen.

Koulutusjakauma 31.12.2017, %



404-3 Kehityskeskustelut ja suorituksen arvioinnit

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä avainhenkilöiden suorituksenarviointi ovat käytössä kaikissa Kesko-konsernin yhtiöissä ja toimintamaissa. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa arvioidaan menneen kauden suoritus ja asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle sekä keskustellaan henkilön, esimiestyön ja työyhteisön kehittämistä. Tavoite- ja kehityskeskustelujen toteutumista selvitettiin vuoden 2017 lopussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 71 %. Kyselyyn vastanneista 80 % kertoi keskustelleensa esimiehensä kanssa tavoitteistaan ja kehittymisestään viimeisen vuoden aikana.

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

Työtyytyväisyys

Henkilöstötutkimus on yksi keskeisimmistä sisäisten toimintatapojen ja esimiestyön laadun kehittämisen välineistä. Koko henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua tutkimukseen: konsernin yhteinen henkilöstötutkimus tehdään samanaikaisesti Kesko-konsernissa ja osassa K-kauppoja Suomessa ja muissa maissa. Kaupoille, jotka eivät osallistu konsernin yhteiseen tutkimukseen, on toteutettu oma tutkimus, jossa arvioidaan samoja asioita kuin yhteisessä tutkimuksessa, mutta lyhennetyllä kysymyspatteristolla.

Tutkimuksella selvitetään henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon, hyvän työsuorituksen mahdollistavia toimintatapoja, henkilöstön työhyvinvointia sekä tyytyväisyyttä lähiesimiehen ja johdon toimintaan yhteensä kahdeksan eri kysymyskategorian kautta. Tutkimuksen tulosten pohjalta sovitaan tiimikohtaiset ja koko organisaatiota koskevat kehittämistoimenpiteet, jotka kytketään osaksi vuosittaista toiminta- ja henkilöstösuunnitelmaa ja joiden toteutumista seurataan.

Uudistimme henkilöstötutkimuksen vuonna 2017 ja otimme käyttöön järjestelmän, joka mahdollistaa tulosten seurannan sekä konsernitasolla että joustavasti yksiköiden tarpeiden mukaan. Vuonna 2017 henkilöstötutkimukseen osallistui 13 400 työntekijää kaikista toimintamaista (71 % kohderyhmästä). Positiivista kehitystä oli tapahtunut kaikissa kahdeksassa kysymyskategoriassa.

Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet

405-1 Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys sekä yhdenvertaisuus ovat tärkeitä periaatteita, joita Keskoissa noudatetaan. Kesko Oyj ja sen tytäryhtiöt Suomessa tekevät lakisääteiset yhtiökohtaiset henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvo- sekä yhdenvertaisuussuunnitelmat sekä määrittelevät parannustavoitteet. Keskoon on perustettu vuoden 2017 alusta yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen TASY-ryhmä, joka käsittelee konsernin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Työryhmään kuuluu sekä työnantajan että henkilöstön sekä työsuojelutoiminnan edustajia. Työryhmän selvitystoiminta kattaa muun muassa rekrytoinnin, urakehityksen ja koulutuksen, palkkauksen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen.

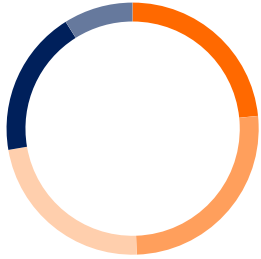
Keskon henkilöstöstä Suomessa oli naisia 55,5 % ja miehiä 44,5 %. Muissa toimintamaissa vastaavasti 46,7 % ja 53,3 %. Suomessa henkilöstön keski-ikä oli 37 vuotta vuonna 2017. Muissa maissa henkilöstön keski-ikä vaihteli 35 vuodesta 46 vuoteen.

- Henkilöstön työuran pituus: alle 10 vuotta 66 % ja yli 10 vuotta 34 % Suomessa ja vastaavasti 83 % ja 17 % muissa maissa. Pitkätään työurat eivät ole harvinaisia: 1 173 henkilöä Suomessa on työskennellyt Keskoissa yli 25 vuotta.
- Keskon hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naisia.
- Konsernijohtoryhmän kahdeksasta jäsenestä naisia oli kaksi.
- Vähittäiskauppaa harjoittavissa tytäryhtiöissä Suomessa naisten osuus esimiestehtävissä on merkittävä; esimerkiksi K-Citymarketin osastopäälliköistä 89 % on naisia.
- Kaikista esimiehistä Suomessa vuoden 2017 lopussa 46 % (2016: 46 %) oli naisia ja 54 % (2016: 54 %) miehiä. Muissa maissa vastaavat luvut olivat 47 % ja 53 %.

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

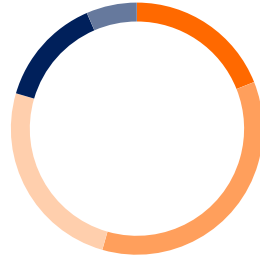
- K-kauppiasliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksetekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaliiton kanssa. Kehitysvammaisten työllistämiseksi luotiin pysyvä toimintamalli. Moni hankkeen aikana työllistetyistä kehitysvammaisista työskentelee edelleen K-ryhmässä.
- Kesko ja K-kauppiasliitto aloittivat vuonna 2013 Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tarkoituksena oli tarjota 1 000:lle syrjäytymisuhan alla olevalle alle 30-vuotiaalle nuorelle työ-, työkokeilu- tai nuorten oppisopimuspaikka K-ryhmästä vuoden 2014 loppuun mennessä. Nuorten kohderyhmään kuuluivat myös maahanmuuttajanuoret ja vammaiset nuoret. Nuorten ja erityisryhmien työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina. Keskon esimiesten ja kauppiaiden tukeminen nuorten ja erityisryhmien työllistämiseen siirrettiin vuonna 2017 Keskon keskitettyyn palvelukeskukseen. Vuoden 2017 loppuun mennessä jo yli 3 800 kohderyhmän nuorta oli saanut K-ryhmästä paikan työkokeilun, palkkatuen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen avulla.

Keskon henkilökunnan ikärakenne Suomessa 2017, %



- alle 26 vuotta 23,4 %
- 26-35 vuotta 26,1 %
- 36-45 vuotta 22,8 %
- 46-55 vuotta 18,8 %
- yli 55 vuotta 8,9 %

Keskon henkilökunnan ikärakenne muissa toimintamaissa 2017, %



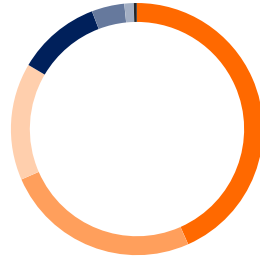
- alle 26 vuotta 19 %
- 26-35 vuotta 35,5 %
- 36-45 vuotta 25,1 %
- 46-55 vuotta 14 %
- yli 55 vuotta 6,5 %

Palvelusvuodet Suomessa 2017, %



- alle 2 vuotta 28 %
- 2-5 vuotta 18,1 %
- 6-10 vuotta 19,6 %
- 11-15 vuotta 10,7 %
- 16-20 vuotta 8,4 %
- 21-25 vuotta 5,8 %
- yli 25 vuotta 9,5 %

Palvelusvuodet muissa toimintamaissa 2017, %



- alle 2 vuotta 43,3 %
- 2-5 vuotta 25,1 %
- 6-10 vuotta 15 %
- 11-15 vuotta 10,7 %
- 16-20 vuotta 4,2 %
- 21-25 vuotta 1,2 %
- yli 25 vuotta 0,4 %

Naisten ja miesten tasa-arvoisuus

405-2 Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde

Keskolaisten keskimääräinen vuosipalkka oli Suomessa 40 275 euroa, muissa Pohjoismaissa 44 385 euroa ja Baltian maissa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä 11 680 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. 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

	2017	2016	2015
Ylin johto	28,3	24,1	20,0
Keskijohto	22,6	20,0	21,1
Esimiehet ja asiantuntijat	45,2	41,9	46,4
Työntekijät ja toimihenkilöt	58,4	64,4	57,8
Yhteensä	55,5	60,1	55,4

Luvuissa otettu huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavat

NAISTEN %-OSUUS HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN, MUUT MAAT

	2017	2016	2015
Ylin johto	0,0	0,0	0,0
Keskijohto	56,2	49,1	47,7
Esimiehet ja asiantuntijat	49,1	48,4	54,4
Työntekijät ja toimihenkilöt	41,6	47,2	47,8
Yhteensä	46,7	47,8	50,5

2015: Ei sisällä Senukai, Liettua

GRI-lähestymistapa

Olennaiset näkökohdat

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

Työllistäminen ja henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet

Haluamme olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, jolla on tyytyväiset työntekijät ja osaavat esimiehet. K-ryhmä tarjoaa monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia kaupan alan eri tehtävissä. Kesko noudattaa kaikissa toimintamaissaan uudelleenjärjestelytilanteissa paikallista lainsäädäntöä.

Työterveys ja -turvallisuus

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

Henkilöstön kehittäminen

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

Osaamisen kehittämisen muita ydinalueita ovat:

- Lähiesimiestyö ja johtaminen
- Digitaalisuus
- Asiakaskokemus: myynti- ja palveluosaaminen

Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet

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

Palkitseminen

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

Politiikat ja sitoumukset

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

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

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

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

Vastuunjako ja resurssit

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

Ohjelmat, politiikat, tavoitteet

Työhyvinvointiohjelma

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

- OHS-toiminnan (Occupational Health and Safety) kehittäminen kokonaisuutena ja tiedolla johtaminen
- Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen sekä sairauspoissaolojen vähentäminen
- Työturvallisuuden toimintamallien kehittäminen ja työsuojelun roolin vahvistaminen
- Henkilöstön sitoutumisen edistäminen (Employee Engagement) erityisesti esimiestyön kehittämisen avulla ja muutoksen johtamisen varmistaminen

Vammaisten ja osatyökykyisten työllistäminen

K-kauppiasliitto aloitti vuonna 2012 Monenlaisia tuloksentekijöitä -hankkeen yhdessä Kehitysvammaliiton kanssa. Lue lisää [405-1](#).

Nuorten työllistäminen

Nuorten työllistäminen jatkuu pysyvänä toimintamallina [Nuorisotakuu K-ryhmässä](#) -ohjelman mukaisesti.

Valitusmekanismit

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

Laskentarajat

Työyhteisö

Kesko

Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat

Hankimme ja myymme vastuullisesti ja tuemme asiakasta kestävässä valinnoissa

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Toimitusketju	<p>Oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu on varmennettu.</p> <p>GRI 414-1, 414-2</p>	<p>Yhteensä 157:lle Keskon riskimaatoimittajien tehtaille tai viljelmille tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi. Lisäksi 146:lle tavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille suoritettiin amfori BSCI -seuranta-auditointi. Vuoden 2018 alussa Keskon riskimaatavarantoimittajilla oli yhteensä 423 voimassa olevaa sosiaalisen vastuun auditointia.</p> <p>Kaksi ICA Global Sourcing (IGS) -hankintayhteistyön tavarantoimittajille suunnattua vastuullisuuskoulutusta järjestettiin Hangzhoussa Kiinassa ja Delhissä Intiassa. Hangzhoun koulutukseen osallistui 24 tavarantoimittajaa ja Delhin koulutukseen 23 tavarantoimittajaa. Osana Plan International Suomen ja Keskon yhteistyötä järjestettiin kolme amfori BSCI -tavarantoimittajakoulutusta Bangkokissa Thaimaassa. Koulutuksiin osallistui yhteensä 25 thaimaalaista kalateollisuuden tavarantoimittajaa.</p> <p>Jatkona ihmisöikeusarviointille toteutimme Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASKin) kanssa tutkimuksen työolosuhteista viinirypäleiden toimitusketjussa.</p>	<p>Kesko Onninen Purchasing Office (KOPO) -hankintatoimisto aloitti toiminnan Shanghaissa Kiinassa. Keskon päivittäistavarakauppa ja ICA Global Sourcing aloittivat hankintayhteistyön käyttötavarakaupassa.</p> <p>Osana ihmisöikeusarviota toteutimme ihmisöikeuskartoituksen riskimaiden tehtaissa yhteistyössä Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASK:n) kanssa. SASK:n maakohtaiset raportit antoivat arvokasta tietoa toimintamme kehittämiseksi. Välitimme saamamme tiedot BSCI-järjestölle auditointimenettelyn kehittämiseksi.</p>	<p>BSCI-prosessissa oli 200 Keskon riskimaatoimittajien tehdasta tai viljelmää. Riskimaatavarantoimittajien tehtaille tai viljelmillä tehtiin 107 täyttä BSCI-auditointia ja 80 BSCI-uudelleenauditointia. Keskon päivittäistavarakaupan oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu oli 100 % varmennettu.</p> <p>Jatkoimme ihmisöikeuksiin liittyvää vaikutusarviointia. Julkistimme riskimaissa toimivat omamerkkisten ja oman maahantuonnin piirissä olevien vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen valmistustehtaat nettisivuillamme.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
	<p>Varmenamme omien merkkien Pirkka- ja K-Menu-elintarvikkeiden ainesosien (Tier 2) vastuullisuuden.</p> <p>GRI 414-1, 414-2</p>	<p>Omaa riskiarviointiyökalua hyödyntäen arvioimme 150:n uuden Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteen ainesosien vastuullisuutta. Riskianalyysin perusteella arvioituista tuotteista 20 tuotetta sisälsi ainesosia, joiden valmistajan sosiaalisesta vastuullisuudesta tarvitsemme lisäselvitystä.</p> <p>Omien merkkien ainesosien riskianalyysi sai tunnustusta amforin (entinen Foreign Trade Association, FTA) vuosikokouksessa. Kesko valittiin riskianalyysin ansiosta Vuoden 2017 FTA:n jäsen -kilpailun kolmen parhaan finalistin joukkoon.</p>	<p>Jatkoimme työtä omien merkkien elintarvikkeiden ainesosien vastuullisuuden varmentamiseksi. Teimme ainesosien riskiarvioinnin 160 uudelle Pirkka- ja K-Menu-elintarvikkeelle. Näistä 29 tuotteessa oli ainesosia, joiden vastuullisuus vaatii lisäselvitystä.</p>	<p>Aloitimme Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden ainesosien vastuullisuusselvityksen riskiarviointiyökalun avulla. Selvitimme 1 923 oman merkin tuotteen ainesosien alkuperän. Näistä 233 sisälsi ainesosia, jotka tarvitsevat riskiarvioinnin perusteella lisäselvityksen ainesosan valmistajan vastuullisuudesta.</p>
	<p>Tunnistamme ja huomioimme vesiriskit toimitusketjussamme.</p>	<p>Jatkoimme vesiriskiarviointityötä ja käytämme tuloksia toimenpiteiden suunnitteluun.</p>	<p>Jatkamme vesiriskiarviointityötä ja käytämme tuloksia toimenpiteiden suunnitteluun.</p>	<p>Aloitimme omien merkkien vesiriskiarvioinnin. Tavoitteenamme on tunnistaa toimitusketjussamme ne valuma-alueet, joissa on merkittävimmät veden niukkuuden tai saastumisen ongelmat. Tavoitteenamme on saada vesiriskiarviointi valmiiksi vuonna 2016.</p>
Linjaukset	<p>Kala ja äyriäiset: Keskon päivittäistavarakaupalla ja K-ruokakaupoilla ei ole valikoimissaan WWF:n kalaoppaassa punaisella liikennevalolla merkittyjä lajeja. Keskon päivittäistavarakauppa ja K-ruokakaupat edistävät vihreällä merkittyjä lajeja valikoimissaan. Suosimme valikoimapäätöksissä kestäviä kalakantoja ja MSC- ja ASC-sertifioituja tavarantoimittajia. K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus on ollut voimassa vuodesta 2008.</p> <p>Palmuöljy: Vuoteen 2020 mennessä kaikki omien elintarvikemerkkien sisältämä palmuöljy on vastuullisesti tuotettua (CSPO).</p>	<p>Keskon päivittäistavarakaupan vähittäismyyntivalikoimassa oli 196 MSC-sertifioitua kalatuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 41 ja K-Menu-tuotteita 1. ASC-sertifioituja tuotteita oli valikoimissa yhteensä 7, joista Pirkka-tuotteita oli 4.</p> <p>Kespron horeca-valikoimissa MSC-sertifioituja tuotteita oli 304, joista Menu-tuotteita oli 30. ASC-sertifioituja tuotteita oli Kespron valikoimissa yhteensä 10, joista Menu-tuotteita oli 2.</p> <p>Vuoden 2017 aikana myytyjen Kespron Menu -elintarviketuotteiden palmuöljystä noin 82 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO), josta fyysisesti jäljitettävää (Identity Preserved) palmuöljyä 0,2 %, erilliskäsiteltyä palmuöljyä (Segregated) 74,3 %, massabalanssipalmuöljyä (Mass Balance) 20,7 % ja RSPO-krediittejä 4,9 %.</p> <p>Vuoden 2017 aikana myytyjen Pirkka ja K-Menu -elintarviketuotteiden palmuöljystä noin 43 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO), josta erilliskäsiteltyä palmuöljyä (Segregated) 19 %, massabalanssipalmuöljyä (Mass Balance) 79 % ja RSPO-krediittejä 2 %.</p>	<p>Keskon päivittäistavarakaupan vähittäismyyntivalikoimassa oli 178 MSC-sertifioitua kalatuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 37. Kesprolle myönnettiin MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti. Kespron kalan ja äyriäisten toimitusketjun kaikki vaiheet on auditoitu ja Kespro sekä sen sertifioituiden asiakasravintolat voivat käyttää markkinoinnissaan MSC- ja ASC-ympäristömerkkejä. MSC- ja ASC-tuotteita oli Kespron Foodservice-valikoimissa lähes 300 kpl ja määrä kasvaa jatkuvasti. Kespron Menu-sarjassa MSC-sertifioituja tuotteita oli 25 ja ASC-sertifioituja 2.</p> <p>Palmuöljyä sisältävistä omien merkkien elintarviketuotteista (Pirkka, K-Menu ja Kespron Menu) noin 34 % sisälsi vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO).</p>	<p>Pirkka-sarjassa oli 41 MSC-sertifioitua kalatuotetta.</p> <p>Pirkka-tuotteiden sisältämästä palmuöljystä noin 20 % oli vastuullisesti tuotettua palmuöljyä (CSPO).</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
	<p>Soija: Vuoteen 2020 mennessä kaikki omien merkkimme tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Linjaus koskee päivittäistavaraupan omien merkkien elintarvikkeiden soijaperäisiä ainesosia ja eläinperäisten tuotteiden tuotannossa käytettävää soijarehua.</p>	<p>Selvitimme vastuullisen soijan osuuden omien merkkien elintarvikkeissa ja tuotantoketjussa. Vuoden 2017 aikana myytyjen omien merkkien (Pirkka, K-Menu ja Kespron Menu) elintarviketuotteissa ja tuotantoketjussa käytetty soija ei vielä ollut vastuullisesti tuotettua.</p>	<p>Olimme perustajajäsen suomalainen soijasisitoumus -ryhmässä, joka aloitti toimintansa helmikuussa 2016. Suomalaisen soijasisitoumuksen jäsenet sitoutuvat siihen, että vuoteen 2020 mennessä kaikki niiden omien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitoumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan. Liityimme Round Table on Responsible Soy (RTRS) -järjestöön ja sitouduimme sen myötä edistämään pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti vastuullisuutta soijan tuotantoketjussa.</p>	<p>Tavoite lisätty vuonna 2016</p>
	<p>Puu ja paperi: Vuoteen 2025 mennessä kaikki Keskon valikoimissa olevat puu- ja paperituotteet ovat kestävää alkuperää. Puu- ja paperituotteet ovat FSC- tai PEFC-sertifioituja tai kierrätettyä materiaalia. Päivittäistavaraupassa linjaus koskee omia merkkituotteita.</p>	<p>Rakentamisen ja talotekniikan kaupalle on myönnetty vuonna 2013 PEFC-sertifikaatti, joka kattaa kuusi- ja mäntysahatavaran ja niiden jalosteiden sekä MDF-levyjen tukkukaupan Suomessa (prosenttimenetelmä). Vuonna 2017 keskimääräinen PEFC-sertifiointiprosentti oli: mänty 89,7 % ja kuusi 85,5 %.</p> <p>Päivittäistavaraupan Pirkka ja K-Menu -sarjoissa 54 % puu- ja paperituotteista sisälsi kestävää raaka-ainetta. Kespron Menu-sarjassa 14 % puu- ja paperituotteista sisälsi kestävää raaka-ainetta.</p>	<p>Keskimääräinen PEFC-sertifiointiprosentti oli: mänty 91,2 % ja kuusi 84,6 %. Kartoitamme mahdollisuuksia laajentaa puulinjausta kattamaan koko konsernin.</p>	<p>PEFC-sertifiointiprosentti ilmoitetaan kuukausittain Keskon nettisivuilla.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
	<p>Muovi: Edistämme muovin kierrätystä ja uusiokäyttöä. Luomme toimintamalleja, jotka estävät muovin päätyksen luontoon. Etsimme vaihtoehtoisia pakkausmateriaaleja muoville. Kasvatamme kuluttajaviestinnän avulla vaihtoehtoisten ostokassien (puuvillakassien, kestokassien ja juuttikassien) ja pähvilaitikoiden myyntiosuudeksi 10 % vuoteen 2025 mennessä. Etsimme PVC:lle korvaavia materiaaliratkaisuja.</p>	<p>Poistimme ympäristölle haitalliset mikromuovirakeet kaikista omien merkkien kosmetiikkatuotteistamme. Muutamme kaikki omien merkkien pesuaineet mikromuovittomiksi vuoden 2018 aikana. Pirkka ESSI Kiertokassit tulivat K-ruokakauppojen ostokassien valikoimiin alkuvuonna 2017. Niiden valmistuksessa on käytetty yli 90 % kierrätysmateriaalia, josta noin puolet on kotitalouksilta erilliskerättyä muovipakkauksjätettä. Ohuita pikkupusseja ei ollut kassalinjastoilla esillä vuoden 2017 loppuun mennessä ja pikkupussin sai vain pyydettyä esimerkiksi kukkakimppua varten. Vuonna 2017 vähensimme pikkupussien kulutusta 20 %.</p> <p>Pilotoimme K-ruokakaupoissa menestyksekkäästi Stora Enson valmistamaa uutta puukuitupohjaista EcoFishBoxia kalapakkaukselaatikkona. K-ryhmän lahjakortit on valmistettu vuodesta 2017 lähtien PVC-vapaasta materiaalista. Suomen Onninen Express -myymälöissä kanta-asiakkaille on jaettu ostokoreja, jotka asiakas voi viedä mukanaan työmaalleen ja ottaa mukaansa seuraavalle käyntikerralle.</p>	<p>Julkaisimme muovilinjauksen lokakuussa 2016 ja sitouduimme muovikassien kulutuksen vähentämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Muovikassit ovat olleet maksullisia K-ryhmän ruokakaupoissa ja rautakaupoissa, ja vuoden 2017 alussa ne muuttuivat maksullisiksi myös maatalous- ja konekaupoissa sekä huonekalukaupoissa. Ohuita pikkupusseja ei enää ole vuoden 2017 loppuun mennessä kassalinjastoilla esillä. Tarjoamme valikoimissamme vaihtoehtoja muovikasseille: kestokasseja, puuvillakasseja ja juuttikasseja sekä paperikasseja ja kierrätysmuovikasseja. Paperikassien osuus kaikkien eri kauppakassien myynnistä vuonna 2016 oli noin 1,5 % ja kestokassien noin 1,5 %. Keväällä 2017 valikoimiin lisättiin Amerplast Oy:n valmistamat Pirkka ESSI kiertokassit, joiden valmistukseen käytetään kotitalouksien Rinki-ekopisteisiin palauttamaa muovipakkauksjätettä. Poistamme mikromuovirakeet omista kosmetiikkamerkituotteistamme vuoden 2017 aikana. Omien merkkien pakkaukset eivät sisällä PVC:tä. Lopetamme PVC:n käytön Keskon lahjakorttien valmistusmateriaalina vuonna 2017. Pyrimme muuttamaan Plussa-kortin valmistusmateriaalin PVC-vapaaksi vuonna 2017.</p>	<p>Ruokakauppojen valikoimiin tuli lisää kestokassivaihtoehtoja: uusi Vallila-kuosi, Kesäpäivä-kassi ja Nenäpäivä-kassi.</p>
Vastuullisuus-merkityt omat merkkituotteet	Tarjoamme laajan vastuullisuusmerkittyjen omien merkkien valikoiman.	<p>Pirkka-sarjassa oli 37 Pirkka Reilun kaupan tuotetta, 116 Pirkka Luomu -tuotetta, 41 MSC-sertifioitua kalatuotetta, 35 UTZ-merkittyä tuotetta, 76 Joutsenmerkittyä tuotetta, 137 Avainlippu-tuotetta, 88 Sirkkalehti-merkittyä tuotetta, 220 Hyvää Suomesta -merkittyä tuotetta ja 5 Allergiatunnus-tuotetta.</p> <p>Kespron Menu-sarjassa oli 4 Reilun kaupan tuotetta, 5 luomutuotetta, 30 MSC-sertifioitua tuotetta, 2 ASC-sertifioitua tuotetta, 15 Joutsenmerkittyä tuotetta, 10 UTZ-merkittyä tuotetta, 21 Avainlippu-tuotetta, 4 Hyvää Suomesta -merkittyä tuotetta ja 23 Sirkkalehti-merkittyä tuotetta.</p> <p>Rakentamisen ja talotekniikan kaupan Cello-sarjassa oli 411 Avainlippu-tuotetta, 30 Joutsenmerkittyä tuotetta, 35 M1-merkittyä tuotetta ja 116 Allergiatunnus-tuotetta.</p>	<p>Pirkka-sarjassa oli Pirkka Reilun kaupan tuotteita 36, Pirkka Luomu -tuotteita 118, Pirkka MSC-sertifioituja kalatuotteita 37, Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 32 ja Joutsenmerkittyjä tuotteita 65. Kaikki Pirkka- ja K-Menu -kahvit ovat Reilun kaupan tai UTZ-sertifioituja. Pirkka-sarjassa on 15 Reilu kauppa tai UTZ-sertifioitua suklaa- ja leivontasuklaatuotetta. Vuonna 2017 kaikki Pirkka-sarjan suklaat ovat Reilu kauppa tai UTZ-sertifioituja.</p> <p>Kespron Menu-sarjassa oli 7 Reilun kaupan tuotetta, 5 luomutuotetta, 25 MSC-sertifioitua tuotetta, 2 ASC-sertifioitua tuotetta, 13 Joutsenmerkittyä tuotetta ja 5 UTZ-merkittyä tuotetta.</p> <p>Cello-sarjassa kaikilla sisä- ja ulkomaaleilla on Joutsenmerkki, Cello M1 -merkittyjä tuotteita oli 62 ja Cello Allergiatunnus -merkittyjä tuotteita oli 105. PROF-sarjassa 15 tuotteella oli M1-merkki.</p>	<p>Pirkka-sarjassa oli Pirkka Reilun kaupan tuotteita 40, Pirkka Luomu -tuotteita 134, Pirkka MSC-sertifioituja kalatuotteita 41 ja Pirkka UTZ -merkittyjä tuotteita 17.</p>

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Tuoteturvallisuus	K-ryhmän valikoimien tuoteturvallisuus on varmistettu. Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavara-kaupan omien merkkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Kaikilla elintarviketoiminnoillamme on omavalvontasuunnitelma.	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 7 350 tuotenäytettä ja teki 15 076 analyysia. Yhteensä 522:lla omien elintarvikemerkituotteiden tavarantoimittajalla on kansainvälisen tuoteturvallisuuden varmentava audit-sertifikaatti. Omia auditointeja tehtiin 59.	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 7 770 tuotenäytettä ja teki 17 176 analyysia. 503:n tavarantoimittajan tuoteturvallisuus on varmennettu sertifioidulla auditmenettelyllä ja 58:n tuotetutkimuksen omalla auditoinnilla.	Tuotetutkimuksen laboratorio tutki 8 037 tuotenäytettä ja teki 20 396 analyysia. Auditointeja tehtiin 7.

GRI [416-1](#), [416-2](#), [417-1](#)



Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi

414-1 Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien mukaisesti,

414-2 Negatiiviset sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet

Riskimaahankinta

Keskon suomalaisten yhtiöiden suorat ostot riskialueiden tavarantoimittajilta vuonna 2017 olivat yhteensä 106 miljoonaa euroa (2016: 85 miljoonaa euroa) eli noin 1,2 % (2016: 1 %) Keskon kaikista ostoista. Suoran riskimaatuonnin osuus Keskon tuonnista Suomeen oli noin 13,9 % (2016: 11,9 %). Keskon suomalaisten yhtiöiden merkittävimmät riskituontimaat on esitetty alla olevassa kartassa. Keskon muiden maiden osalta suoraa riskimaatuontia ei ole tilastoitu.

Riskimaissa tyypillisesti tuotettavia tuotteita ovat vaatteet ja kodintekstiilit, kengät ja muu nahkatavara, huonekalut, kodinsisustustuotteet, työkalut, urheiluvälineet, lelut, maatalous-tuotteet (esimerkiksi kahvi, tee, kaakao, hedelmät, vihannekset, viinit) sekä kala-, hedelmä- ja vihannessäilykkeet.

Kesko julkaisee vuosittain riskimaissa toimivat oman maahantuonnin piirissä olevat omien merkkien vaatteiden ja kenkien valmistustehtaat [nettisivuillaan](#). Lista päivitetään kerran vuodessa, ja uusin lista on päivitetty 31.8.2017.

Riskimaatoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinnit

Kesko on amforin jäsen. Amfori on johtava maailmanlaajuinen liiketoimintajärjestö, jonka tavoitteena on edistää avointa ja kestävää liiketoimintaa. Kesko osallistuu amfori BSCI:hin ja suosittaa riskimaatavaroimittajien sosiaalisen vastuun arvioinnissa amfori BSCI -auditointia. Kesko hyväksyy myös muita sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat amfori BSCI -auditoinnin kriteerejä ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli.

Osana Keskon päivittäistavarakaupan ja ICA Global Sourcingin hankintayhteistyötä Kesko hyväksyy myös ICA:n oman sosiaalisen vastuun auditoinnin ICA Social Auditin. Tällöin edellytetään kuitenkin tavarantoimittajan siirtymistä muun Keskon hyväksymän kolmannen osapuolen suorittaman auditoinnin piiriin viimeistään kahden ICA-auditoinnin jälkeen.

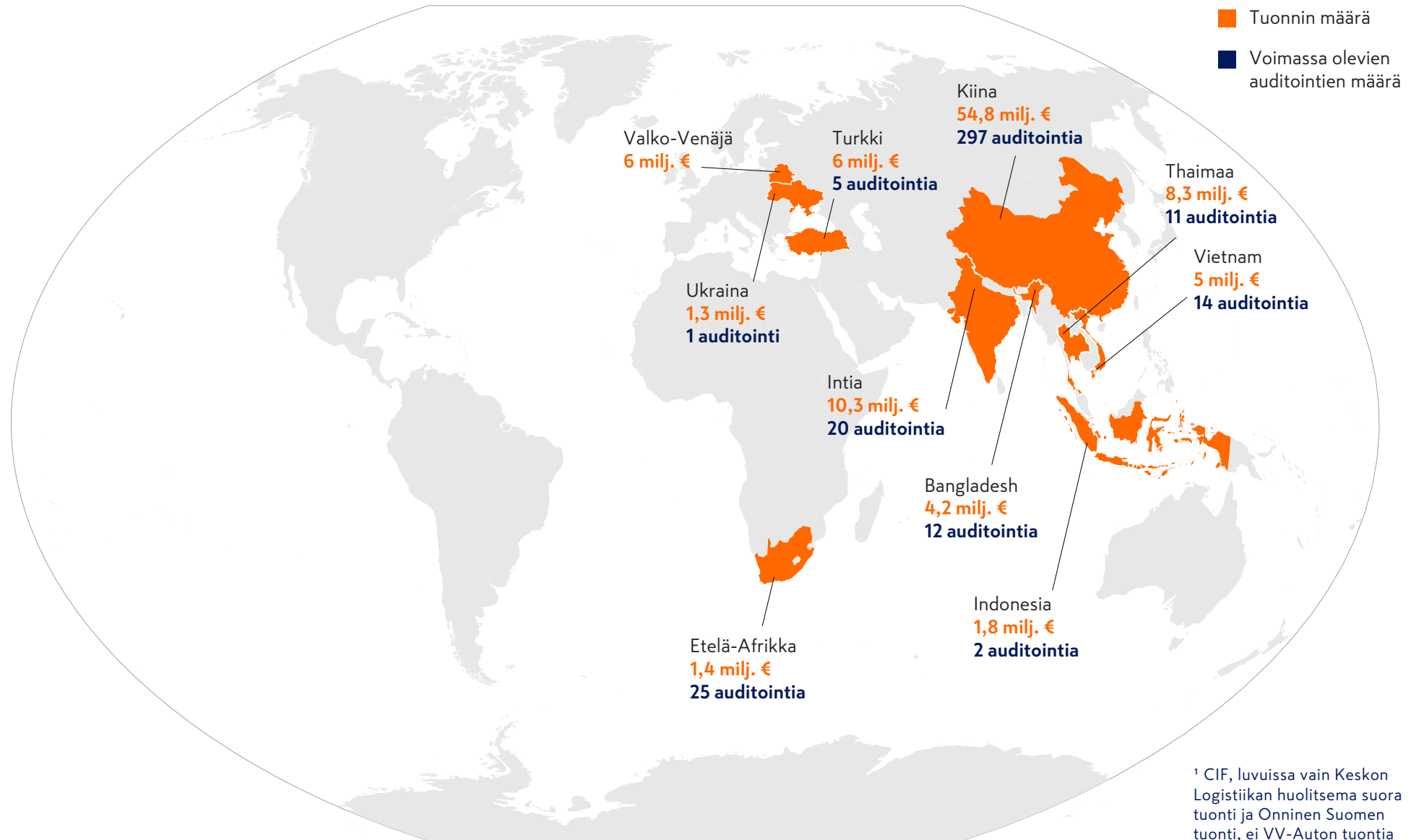
Keskon hyväksymät sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmät on listattu kohdassa [Seuranta- ja valvontajärjestelmät](#). Osa Keskon tavarantoimittajista on myös itse amforin jäseniä ja edistää amfori BSCI -auditointeja omassa toimitusketjussaan.

Vuoden 2018 alussa Keskon riskimaatavaroimittajien tehtailta tai viljelmillä oli:

- 291 (2017 alussa: 274) voimassa olevaa amfori BSCI -auditointia
- 15 (2017 alussa: 13) voimassa olevaa SA8000-sertifiointia
- 30 (2017 alussa: 24) voimassa olevaa SMETA-auditointia
- 45 (2017 alussa: 24) voimassa olevaa ICA Social Audit -auditointia
- 22 (2017 alussa: 22) voimassa olevaa SIZA-auditointia
- 11 (2017 alussa: 11) voimassa olevaa Reilun kaupan sertifiointia
- 2 (2017 alussa: 5) voimassa olevaa ICS-auditointia
- 5 (2017 alussa: 11) voimassa olevaa ICTI CARE -sertifiointia
- 1 (2017 alussa: 2) voimassa olevaa WRAP-sertifiointia
- 1 voimassa oleva WIETA-sertifiointi

Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavaroimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää kaikkien riskimaatoimittajiensa olevan auditoitu. Uusien tavarantoimittajien kanssa ei lähdetä yhteistyöhön, ellei hyväksyttävää auditointia ole.

TAVARANTOIMITTAJIEN SOSIAALISEN VASTUUN AUDITOINNIT KESKON 10 SUURIMMASSA RISKITUONTIMAASSA¹



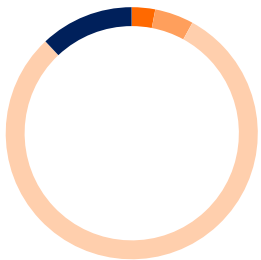
Amfori BSCI -auditointien tulokset

Vuoden 2017 aikana yhteensä 157:lle (2016: 210) Keskon tavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi. Lisäksi 146:lle (60) tavarantoimittajien tehtaille tai viljelmille suoritettiin amfori BSCI -seuranta-auditointi.

Keskon tavarantoimittajien tehtaiden ja viljelmien amfori BSCI -auditointien tulokset vuodelta 2017 on esitetty alla. Eniten puutteita esiintyi johtamiskäytännöissä, työaikasääntösten noudattamisessa sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin. Amfori BSCI -toimintamallin mukaan tehtaille suoritetaan kahden vuoden välein täysi auditointi, jossa jokainen auditointiprotokollan osa-alue arvioidaan. Jos tehtaalla auditointituloksena on C, D tai E, tulee tehtaalla järjestää 12 kuukauden sisällä seuranta-auditointi, jossa arvioidaan täydessä auditoinnissa löytyneet puutteet ja niiden korjaustoimenpiteet.

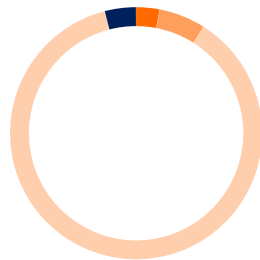
Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu auditointiraportissa määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. Vuonna 2017 päätettiin lopettaa yhteistyö kuuden tehtaalla sosiaaliseen vastuuseen liittyvien puutteiden vuoksi. Tehtaiden kanssa ei päästy yksimielisyyteen tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.

Keskon amfori BSCI -auditointitulokset 2017, täydet auditoinnit



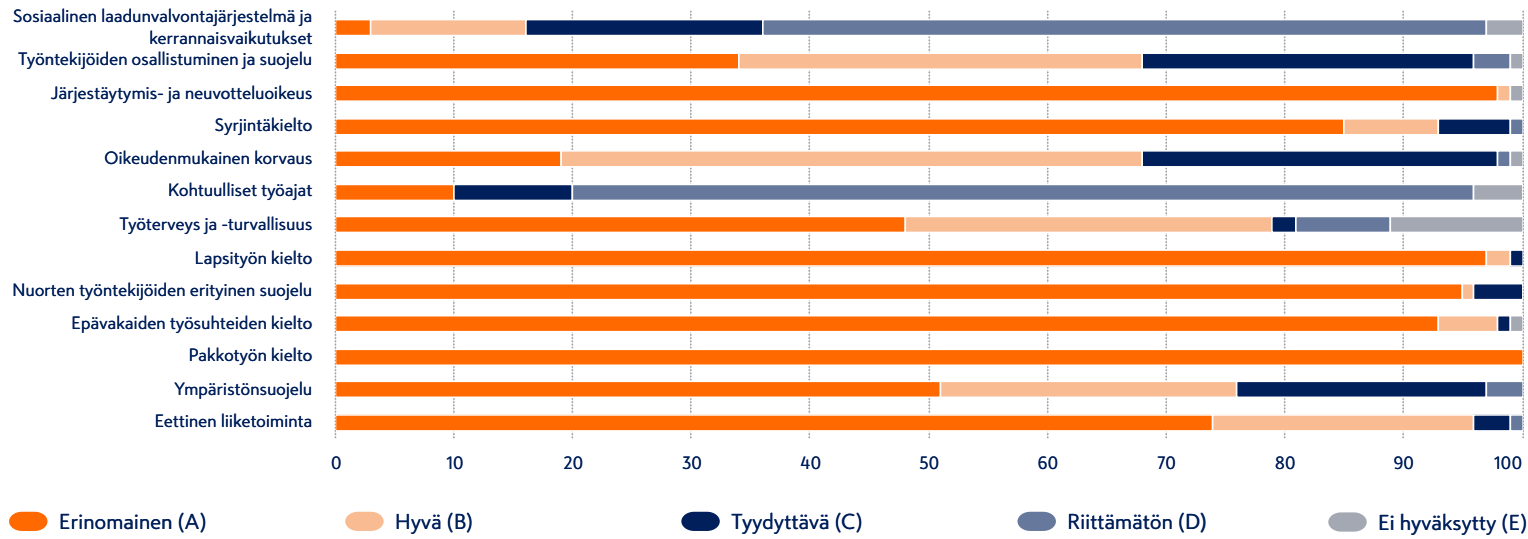
- Erinomainen (A) 3 %
- Hyvä (B) 5 %
- Tyydyttävä (C) 80 %
- Riittämätön (D) 12 %
- Ei hyväksytty (E) 0 %

Keskon amfori BSCI -auditointitulokset 2017, seuranta-auditoinnit

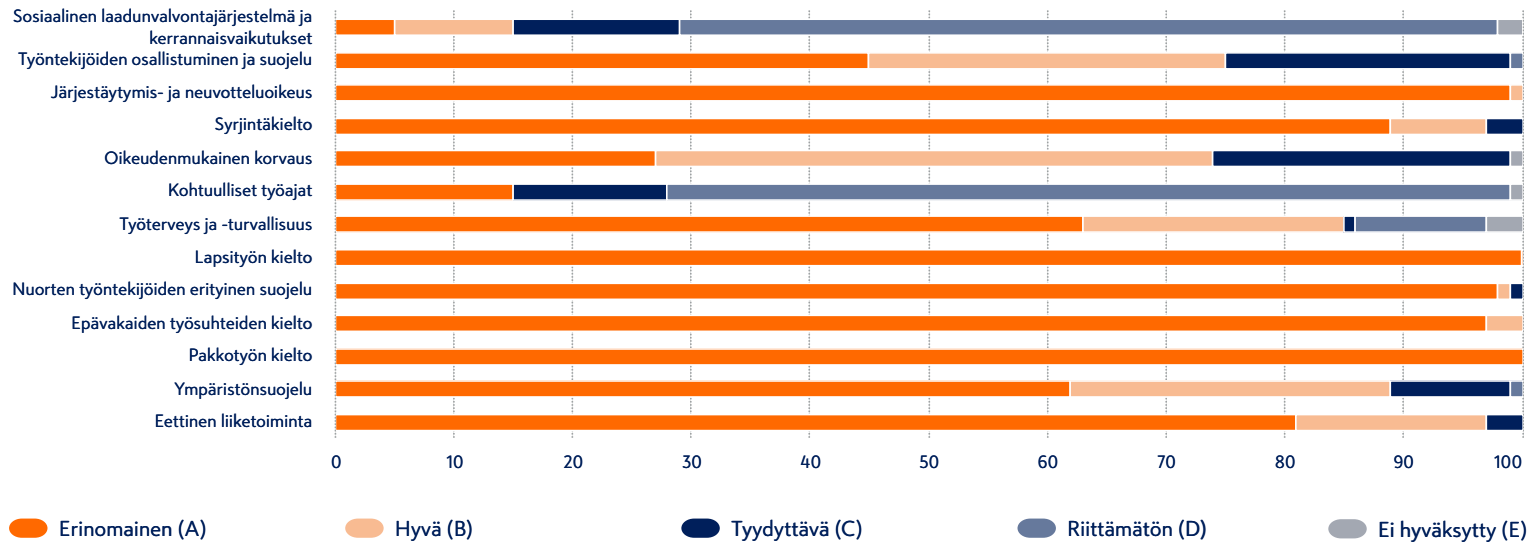


- Erinomainen (A) 3 %
- Hyvä (B) 6 %
- Tyydyttävä (C) 87 %
- Riittämätön (D) 4 %
- Ei hyväksytty (E) 0 %

Keskon amfori BSCI -auditointitulosten jakauma eri osa-alueilla 2017, täydet auditoinnit



Keskon amfori BSCI -auditointitulosten jakauma eri osa-alueilla 2017, seuranta-auditoinnit



Reilun kaupan tuotteet

Keskon päivittäistavarakaupalla on laaja yhteistyösopimus Reilu kauppa ry:n kanssa. K-ruokakaupan ketjukonseptit ja K-kauppiat määrittävät Reilun kaupan tuotteiden valikoimat kauppatasolla.

- Vuoden 2017 aikana Keskon päivittäistavarakaupan valikoimissa oli 300 (2016: 367) Reilun kaupan tuotetta, joista Pirkka-tuotteita oli 37 (2016: 36) ja Kespron Menu-tuotteita oli 4 (2016: 7).
- Vuonna 2017 Keskon päivittäistavarakaupan myymistä tuotteista kertyi sosiaalisiin kehityshankkeisiin tarkoitettua Reilun kaupan lisää 719 225 euroa (2016: 649 459 euroa).

Vuonna 2017 eniten Reilun kaupan lisää kertyi Reilun kaupan kukkien (271 672 €), kahvin (224 537 €) ja hedelmien (142 975 €) myynnistä. Reilun kaupan tilastojen mukaan vuonna 2017 Keskon päivittäistavarakaupassa myyty Reilun kaupan kahvi työllisti noin 800 kahvin pienviljelijää vuoden ajaksi Reilun kaupan ehdoin.

Keskon ja Planin yhteistyö Thaimaassa

Kesko ja lastenoikeusjärjestö Plan International Suomi tekevät yhteistyötä Thaimaan kalateollisuuden vastuullisuuden ja siirtotyöläisten aseman parantamiseksi. Yhteistyöstä on sovittu vuosiksi 2015–2018, ja se on osa Ruotsin kehitysyhteistyöviraston SIDA:n sekä amerikkalaisen Richard ja Helen DeVos Foundationin rahoittamaa laajempaa hanketta Thaimaassa ja Kambodžassa.

Hankkeen avulla pyritään parantamaan kambodžalaisten siirtotyöläisten työoloja sekä heidän lastensa koulutusta ja suojelua Thaimaassa. Yhteistyö Planin kanssa parantaa myös Keskon kalatuotteiden tuotantoketjun läpinäkyvyyttä.

Osana hanketta perustettiin kaksi oppimiskeskusta Rayongin ja Tratin provinssiin siirtotyöläisperheiden lapsille vuonna 2015. Oppimiskeskukset antavat lapsille valmiuksia, joita he tarvitsevat päästäkseen thaimaalaiseen julkiseen kouluun, ja tukevat heitä jatkamaan opintojaan. Vuonna 2017 oppimiskeskukseen rekisteröitiin 50 iältään 4–17-vuotiaista tyttöä ja 38 iältään 4–17-vuotiaista poikaa. Hankkeen avulla julkiseen thaimaalaiseen kouluun pääsi 40 tyttöä ja 60 poikaa. Vuosien 2015–2017 aikana oppimiskeskukseen on rekisteröity yhteensä 944 lasta ja thaimaalaiseen julkiseen kouluun on päässyt 212 lasta.

Tavarantoimittajille suunnattuja amfori BSCI -koulutuksia jatkettiin vuonna 2017. Kaksi yleiskoulutusta ja yksi syventävä koulutus järjestettiin Bangkokissa. Koulutuksiin osallistui yhteensä 25 thaimaalaista kalateollisuuden tavarantoimittajaa. Yleiskoulutuksissa käsiteltiin

amfori BSCI Code of Conductin sisältöä, YK:n ja ILO:n ihmisoikeus- ja työoikeussopimuksia sekä Thaimaan kansallista työlaainsäädäntöä. Syventävässä koulutuksessa annettiin valmiuksia tavarantoimittajien omien sosiaalisten kysymysten edistämiseen ja valvontaan. Tavarantoimittajakoulutukset jatkuvat vuonna 2018.

Lue lisää [Plan-yhteistyöstä](#).

Tavarantoimittajakoulutukset Kiinassa ja Intiassa

Kesko ja ruotsalainen ICA ovat tehneet ICA Global Sourcing (IGS) –hankintayhteistyötä Aasiassa vuodesta 2016. Yhteistyö keskittyy K-ruokakaupoissa myytävien käyttötavaroiden hankintaan. Tavarantoimittajien tehtaiden sosiaalisen vastuun varmentaminen ja tuotelaadun varmistaminen on keskeinen osa hankintaprosessia. IGS:llä on toimistot Kiinassa, Hong Kongissa, Vietnamin, Bangladeshissa sekä Intiassa. IGS:n paikallinen vastuullisuusyksikkö vastaa tuotannon vastuullisuuden varmentamisesta yhteistyössä Keskon kanssa.

Vuonna 2017 järjestettiin IGS:n tavarantoimittajille suunnattu vastuullisuuskoulutus Hangzhoussa Kiinassa ja Delhissä Intiassa. Koulutustilaisuuksissa käsiteltiin Keskon sosiaalisen vastuun vaatimuksia tavarantoimittajille, tehtaiden auditointiprosessia sekä tuotelaadun ja turvallisuuden vaatimuksia. Lisäksi keskusteltiin tavarantoimittajien esittämistä vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä.

Hangzhoun koulutukseen osallistui 24 tavarantoimittajaa ja Delhin koulutukseen 23 tavarantoimittajaa. Paikalla oli myös IGS:n ja Keskon vastuullisuusyksikön edustajat.

Lue lisää [IGS-yhteistyöstä](#).

Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden ainesosien riskianalyysi

Keskon tavoitteena on tunnistaa tuotteiden koko toimitusketju ja varmentaa tuotteiden ainesosien sosiaalinen vastuullisuus. Vuonna 2015 aloitettu Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteiden ainesosien alkuperän selvitystyö ja riskianalyysi jatkuivat vuonna 2017.

Vuonna 2017 arvioitiin 150:n uuden Pirkka- ja K-Menu-elintarviketuotteen ainesosien vastuullisuus omaa riskiarviointityökalua hyödyntäen. Riskianalyysin perusteella arvioiduista tuotteista 20 tuotetta sisälsi ainesosia, joiden valmistajan sosiaalisesta vastuullisuudesta tarvitaan lisäselvitystä. Vuosien 2015–2017 aikana riskianalyysi on tehty yhteensä 2 233:lle omien merkkien elintarviketuotteelle.

Kesällä 2017 omien merkkien ainesosien riskianalyysi sai tunnustusta amforin (entisen Foreign Trade Association, FTA:n) vuosikokouksessa. Kesko valittiin riskianalyysin ansiosta Vuoden 2017 FTA:n jäsen -kilpailun kolmen parhaan finalistin joukkoon.

Omien merkkien elintarviketuotteiden ainesosaselvitystä jatketaan vuonna 2018. Tulosten perusteella on tarkoitus kartoittaa ainesosakohtaisia jatkotoimenpiteitä Pirkka- ja K-Menu-tuotteiden toimitusketjun vastuullisuuden edistämiseksi.

Asiakkaiden terveys ja turvallisuus

416-1 Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi,

416-2 Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset

Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi sisältyy Keskon päivittäistavarakaupan tuotetutkimusyksikön toimintaan. Se edellyttää, että sen omien elintarvikemerkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, FSSC 22000 ja GlobalGAP. Vuonna 2017 sertifioituja tavarantoimittajia oli 581 kpl (2016: 561 kpl). Lukumäärä sisältää myös vanhat, Keskon päivittäistavarakaupan oman auditointiohjeistuksen mukaisesti tehdyt auditoinnit.

Tuotenäytteitä tutkittiin 7 350 kappaletta (2016: 7 770). Näytteet liittyivät pääasiassa omien merkkien tuotekehitykseen. Omavalvontanäytteitä tutkittiin 2 395 kappaletta (2016: 2 387).

Omien merkkituotteiden kehityksessä kiinnitetään Keskon päivittäistavarakaupan strategian mukaisesti erityistä huomiota tuotteiden terveellisyteen.

Ravitsemukseen, ylipainoon ja lihavuuteen liittyviä terveystieteellisiä koskevan EY:n [valkoisen kirjan](#) kannustamana yli 150 Pirkka-tuotteesta vähennettiin sokeria, tyydytynyttä rasvaa ja suolaa vuosina 2007–2013. Uusissa Pirkka-tuotteissa terveellisyyskriteerit huomioidaan jo tuotekehitysvaiheessa.

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

K-ryhmä liittyi ravitsemussitoumukseen antamallaan [kasvissitoumuksella](#). Kasvissitoumus kannustaa K-ruokakauppojen asiakkaita lisäämään kasvisten käyttöä seuraavien vuoteen 2020 asti ulottuvien toimenpiteiden avulla:

- Vuoteen 2020 mennessä kasviproteiinituotteita sisältävä vegehyllä löytyy vähintään 400 K-ruokakaupasta. Vuonna 2017 erillinen vegehyllä oli noin 250 K-ruokakaupassa.
- Järjestämme vuosittain (2018–2020) K-ruokakaupoissa vähintään 250 kasviskampanjaa. Vuonna 2017 K-ruokakaupan ketjuissa järjestettiin lähes 240 kasviskampanjaa.
- Lisäämme vuoteen 2020 mennessä valikoimiimme vähintään 50 uutta hedelmä- tai vihannestuotetta. Vuonna 2017 lisäsimmme valikoimiimme 55 uutta hedelmä- ja vihannestuotetta.

Vuosina 2016–2017 tehtiin arviointi elintarviketäydennösten esiintymisen todennäköisyydestä ja työstettiin valvontasuunnitelma väärennöksiltä suojautumiseksi. (VACCP eli Vulnerability Assessment and Critical Control Points). Väärennöksiä tunnistettiin 77. Näistä 6 arvioitiin kriittisiksi kontrollipisteiksi, joille tehdään normaalien tuote- ja tavarantoimittajavarmistusten lisäksi säännöllistä, väärennöksiä kontrolloivaa analyttistä seuranta.

Keskon päivittäistavarakaupassa tuotteiden takaisinveotoja vuonna 2017 oli 140 kappaletta (2016: 99). Näistä Keskon päivittäistavarakaupan omia merkkejä oli 33 (2016: 26). Muissa tapauksissa tuotetutkimus avusti tuotteiden valmistajia takaisinvedossa. Julkisia takaisinveotoja, jolloin tuotevialla tai -virheellä voi olla terveydellisiä vaikutuksia, oli Keskon päivittäistavarakaupan omien merkkituotteiden osalta vuoden 2017 aikana 4 (2016: 2).

K-Rauta teki vuonna 2017 kaksi (2016: 1) ja Onninen kolme takaisinveotoa (2016: 4). Konekesko teki vuonna 2017 yhden julkisen takaisinvedon (2016: 0). Vuonna 2017 rakentamisen ja talotekniikan kaupassa oli ainoastaan tämä yksi julkinen takaisinveoto (2016: 0).

Vuoden 2017 aikana ei ollut tuotteen terveellisyteen tai turvallisuuteen liittyviä oikeustoimia tai sakkoja.

Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio

417-1 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvä tuoteinformaatio

Kesko noudattaa omien merkkituotteidensa ja omien maahantuontituotteidensa osalta kaikkea pakkausmerkintöihin liittyvää lainsäädäntöä. Keskeisiä säädöksiä ovat muun muassa:

- Elintarvikkeiden pakkausmerkinnät: Elintarviketietoasetus [EY 1169/2011](#) ja sitä täydentävät säädökset
- Kulutustavaroiden turvalliseen käyttöön liittyvät pakkausmerkinnät: Yleinen tuoteturvallisuusdirektiivi [2001/95/EY](#) (ja siihen liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- Kemikaalien varoitusmerkinnät: Kemikaalien luokituksesta, merkinnöistä ja pakkaamisesta säättävä CLP-asetus [EY 1272/2008](#)
- Sähkölaitteiden merkinnät: Lukuisia tuoteryhmäkohtaisia direktiivejä (ja niihin liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- Lelujen merkinnät: Lelujen turvallisuusdirektiivi [2009/48/EY](#) (ja siihen liittyvä vastaava kansallinen lainsäädäntö Keskon toimintamaissa)
- Kosmeettisten valmisteiden pakkausmerkinnät: Asetus kosmeettisista valmisteista [EY 1223/2009](#)

Kaikkiin kotimaisiin Pirkka- ja kaikkiin K-Menu-tuotteisiin on merkitty valmistajan nimi ja paikkakunta. Ulkomaisiin Pirkka-tuotteisiin merkitään valmistusmaa. Kaikissa K-Citymarketin ja Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan omissa merkkituotteissa on alkuperämaamerkinnot.

Lihan alkuperämaa merkitään asetuksen [EY 1337/2013](#) mukaisesti. Elintarvikkeen ainesosana oleva liha ja maito merkitään kansallisen asetuksen [MMM 218/2017](#) mukaisesti.

Lakisääteisten pakkausmerkintöjen lisäksi tuotteisiin voidaan liittää vapaaehtoisia merkintöjä, jotka kertovat tuotteen vastuullisuudesta. Näihin merkintöihin voidaan lukea muun muassa luomu- ja ympäristömerkinnät sekä [sosiaalisesta vastuullisuudesta kertovat merkinnät](#).

Keskon päivittäistavarakaupan omiin merkkituotteisiin on merkitty pakkausten materiaalitunnukset. Nämä merkinnät auttavat ja ohjaavat kuluttajia pakkausmateriaalien kierrättämisessä. Ympäristölle vaarallisissa kemikaaleissa on CLP-asetuksen mukainen varoitusmerkintä.

417-2 Tuoteinformaation ja tuotemerkintöihin liittyvien määräysten rikkomukset

Typen oksideja säätelevä moottoriohjelmisto

Syyskuussa 2015 Kalifornian ilmanlaadun komissio (CARB) ja ympäristösuojeluvirasto (EPA) löysivät Volkswagen-konsernin tyyppin EA 189 1,2, 1,6 ja 2,0 -litraisella dieselmoottorilla varustetuista autoista typen oksideja säätelevän moottoriohjelmiston.

VV-Auton edustamien merkkien osalta näitä autoja todettiin olevan Suomessa noin 53 000. Tapaus koskee kaikkia VV-Auton maahantuomia merkkejä: Volkswagen, Audi, SEAT ja Volkswagen-hyötyautot.

Volkswagenin, Audin ja SEATin EA 189 -tyypin 2,0-, 1,6- ja 1,2-litraisten dieselautojen takaisinkutsut (SEAT: huoltokampanja) ja ohjainlaitteen korjauspäivitykset etenivät Suomessa vuonna 2017 aikataulun mukaisesti.

Vuoden loppuun mennessä kaikkiin noin 53 000 autoon oli saatavilla ohjelmistopäivitys ja yli 47 000 autoa oli päivitetty (88,4 %).

Korjaustoimenpiteiden jälkeen autot täyttävät EU5-päästöstandardin vaatimukset. Autoihin tehtävät toimenpiteet eivät vaikuta auton polttoaineenkulutukseen, moottorin tehoon, CO₂-päästöihin, ajokäyttämiseen tai akustiikkaan.

Takaisinvedot pakkausmerkintävirheen takia

Kesko noudattaa omien merkkituotteidensa ja maahantuomiensa tuotteiden pakkausmerkinnöissä EU:n ja Suomen lainsäädäntöä.

Tuotteen virheellisestä pakkausmerkinnästä johtuvia takaisinvetoja oli vuoden 2017 aikana 39 (2016: 24), joista 9 (2016: 7) oli Keskon omia merkkejä.

GRI-lähestymistapa

Olellaiset näkökohdat

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

Politiikat ja sitoumukset

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

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

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

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

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

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

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

Ohjelmat, projektit ja aloitteet

- [Vastuullisen hankinnan opas](#)

Vastuullisista valinnoista 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 on käytössä K-ruokakaupoissa ja K-Rauta-kaupoissa.

Vuonna 2016 Kesko liittyi [amfori BSCI Sustainable Wine Programme](#) -ohjelmaan. Ohjelma keskittyy viinituotannon sosiaalisen- ja ympäristövastuun kehittämiseen, ja sen tavoitteena on viinituotannon läpinäkyvyyden ja jäljitettävyyden parantaminen.

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

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

KESKON HYVÄKSYMÄT RISKIMAATUOTANTOON LIITTYVÄT SERTIFIOINTI- JA AUDITOINTIJÄRJESTELMÄT

Sertifiointi-/auditointijärjestelmä	Tuoteryhmä	Kriteerien kattavuus
amfori BSCI (amfori Business Social Compliance Initiative)	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa
SA8000	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen
SMETA	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, suppea ympäristöosa
ICS	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen
Reilu kauppa	Maataloustuotteet, myös puuvilla	Sosiaalinen, ympäristö
Rainforest Alliance	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö
ProTerra	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö
MPS-Socially Qualified	Maataloustuotteet	Sosiaalinen
Soil Association Ethical Trade	Maataloustuotteet	Sosiaalinen
Sustainability Initiative of South Africa SIZA	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö
Sustainably Grown	Maataloustuotteet	Sosiaalinen, ympäristö
UTZ Certified	Kahvi, kaakao, tee	Sosiaalinen, ympäristö
RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)	Palmuöljyä sisältävät tuotteet	Talous, ympäristö, sosiaalinen
RTRS (Round Table on Responsible Soy)	Soija	Talous, ympäristö, sosiaalinen
WIETA	Viinit	Sosiaalinen
Vinos de Chile	Viinit	Sosiaalinen, ympäristö
MSC (Marine Stewardship Council)	Pyydetty kala ja äyriäiset	Ympäristö (kestävä kalastus)
ASC (Aquaculture Stewardship Council)	Viljelty kala ja äyriäiset	Sosiaalinen, ympäristö
Florverde Sustainable Flowers	Kukat	Sosiaalinen, ympäristö
FLA (Fair Labor Association)	Käyttötavara	Sosiaalinen
FWF (Fair Wear Foundation)	Vaatteet	Sosiaalinen
GOTS (Global Organic Textile Standard)	Tekstiilit, hygieniatuotteet (luomu)	Sosiaalinen, ympäristö
WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production)	Tekstiilit, jalkineet	Sosiaalinen
IMO Fair for Life	Kaikki tuoteryhmät	Sosiaalinen, talous
FSC (Forest Stewardship Council)	Puutuotteet ja puutavara	Sosiaalinen, ympäristö

Sertifiointi-/auditointijärjestelmä	Tuoteryhmä	Kriteerien kattavuus
ICTI CARE	Lelut	Sosiaalinen
PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)	Puutuotteet ja puutavara	Sosiaalinen, ympäristö
ICA Social Audit*	Käyttötavara	Sosiaalinen

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

Tavarantoimittajasopimuksissa edellytetään, että tavarantoimittajat noudattavat **K Code of Conductin** ja **amfori BSCI:n Code of Conductin** periaatteita.

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

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

Kaupan vastuullisen toiminnan arviointi sisältää kaupan vuosittaisen itsearvioinnin, kaupan laatujärjestelmässä määritellyt kriteerit sekä ulkopuolisen tahon tekemän vastuullisuusauditoinnin määritellyn otannan mukaisesti. Auditointi raportoi tuloksista kaupalle ja Keskolle.

Valitusmekanismit

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

Laskentarajat

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

Ympäristö

Hillitsemme yhdessä ilmastonmuutosta ja edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä

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

KESKON VUOSI 2017



Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Science Based Targets	Olemme sitoutuneet vähentämään suoria ja epäsuoria päästöjä (Scope 1 ja 2) 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta.	Scope 1 ja 2 -päästöt ovat kasvaneet 14 % vuoden 2015 lähtötasosta, mikä johtuu Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnasta vuonna 2016.	Tavoite asetettu vuonna 2017.	Tavoite asetettu vuonna 2017.
GRI 305-5	Olemme sitoutuneet vähentämään toimitusketjusta aiheutuvia päästöjä (Scope 3) siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä.	Keskon vuoden 2016 suurimmista tavarantoimittajista 33 % oli asettanut omat päästötavoitteensa.	Tavoite asetettu vuonna 2017.	Tavoite asetettu vuonna 2017.
Uusiutuva energia	Hankimme 100 % uusiutuvaa sähköä Suomessa.	Kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa oli uusiutuvalla energialla tuotettua vuoden 2017 alusta alkaen. Hankimme uusiutuvan sähkön alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 hankittu sähkö oli tuotettu suomalaisella bioenergialla.	Päätimme siirtyä uusiutuvan sähkön hankintaan vuoden 2017 alusta alkaen.	Tavoite asetettu vuonna 2016.
	Lisäämme aurinkovoiman tuotantoa omaan käyttöömme.	Keskolla oli 19 aurinkovoimalaa hallinnoimiensa kauppakiinteistöjen katoilla. Aurinkovoimalla tuotettiin yhteensä 3,0 GWh sähköä K-ruokakauppojen omaan käyttöön. Aurinkovoimaloiden yhteenlaskettu teho on noin 5,5 MWp. Olemme Suomen suurin aurinkovoiman tuottaja ja käyttäjä.	Kesäkuussa 2016 valmistui Suomen suurin kiinteistökohtainen aurinkovoimala K-Citymarket Tammiston katolle. Vuoden 2016 loppuun mennessä kahteen muuhun K-Citymarkettiin ja yhdeksään K-Supermarkettiin rakennettiin aurinkovoimala.	Tavoite asetettu vuonna 2016.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Kauppojen energiatehokkuus	Sopimuskaudella 2008–2016: Parannamme energiatehokkuutta 65 GWh:n verran vuositasolla vuoteen 2016 mennessä. GRI 302-4	Tavoite saavutettu. Määrätietoisten toimenpiteiden ansiosta K-ryhmä onnistui ylittämään tavoitteen ja parantamaan energiatehokkuuttaan 67 GWh:n verran.	Sopimuskauden tulokset julkaisee Motiva kesällä 2017.	Kesko tehosti energiankulutustaan 64 GWh ja saavutti 97 % tavoitteesta.
	Sopimuskaudella 2017–2025: Vähennämme energiankulutustamme 7,5 % vuoteen 2025 mennessä. GRI 302-4	Vuosiraportin julkaisuhetkellä käytössä olevalla aurinkoenergian tuotannolla ja vuoden 2017 aikana tehdyillä toimenpiteillä tullaan säästämään 12,4 GWh vuodessa, mikä on 29,6 % välitavoitteesta vuodeksi 2020 ja 15,8 % tavoitteesta vuodeksi 2025.	Kesko allekirjoitti kaupan alan energiatehokkuussopimuksen vuosille 2017–2025. Toimenpideohjelmassa sitoudumme vähentämään energiankulutustamme 7,5 %.	Tavoite asetettu vuonna 2016.
Logistiikan päästöt	Vähennämme Kesko Logistiikan kuljetusten liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta vuoteen 2020 mennessä. GRI 305-5	Suhteelliset päästöt olivat vähentyneet lähtötasosta 16,2 %. Vuonna 2017 päästöt laskivat 11,2 % vuoteen 2016 verrattuna. Päästöjen laskuun vaikutti uudet päästökertoimet, joissa on mukana dieselin biokomponentin osuus. Päästöt laskivat, vaikka kuljetusten kilometrimäärä kasvoi. Tähän vaikutti edellisvuoden tapaan Suomen Lähikaupan hankinnan myötä kasvanut kauppojen määrä ja niiden muuttaminen K-Marketeiksi.	Suhteelliset päästöt olivat vähentyneet lähtötasosta 1,9 %. Vuonna 2016 päästöt kasvoivat 3,8 % vuoteen 2015 verrattuna. Päästöjen kasvuun vaikutti Suomen Lähikaupan hankinnan myötä kasvanut kauppojen määrä. Aluksi uusiin kauppoihin toimitettiin vain Pirkka-tuotteita ja K-Market-konversioiden edetessä kauppoihin ajettiin täyttökuormia erilliskuormina.	Suhteelliset päästöt olivat vähentyneet 5,5 % lähtötasosta johtuen uusista ratkaisuista kuljetuksen ohjauksessa sekä kalustossa. Erikoispitkän Ekorekan pilottikokeilu alkoi Vantaa–Oulu-runkoliikenteessä. Ekorekkaan mahtuu kaksinkertainen määrä rullakoita verrattuna tavalliseen yhdistelmäperävaunuun.
Ruokahävikki	K-ryhmän tavoite on minimoida omasta toiminnasta aiheutuva ruokahävikki ja hyödyntää väistämättä jäävä biojäte. Vähennämme myyntiin suhteutettua tunnistettua ruokahävikkiä 10 % vuoteen 2020 mennessä vuoden 2013 tasosta. Ruokahävikki .	K-ruokakaupoissa on vähennetty ruokahävikkiä 7,1 % vuoden 2013 lähtötasosta. Noin 90 % K-ruokakaupoista lahjoittaa elintarvikekelpoisia myynnistä poistettuja tuotteita paikallisille hyväntekeväisyysjärjestöille, jotka jakavat ne ruoka-apuna avuntarvitsijoille. Lahjoitettujen elintarvikkeiden määrä kasvoi lähes 930 000 kg edellisvuodesta. K-ryhmä ja Gasum tekevät yhteistyötä, jossa K-ruokakauppojen syömäkelvottomasta ruokahävikistä valmistetaan biokaasua. Jo noin 200 K-ruokakaupan ja Kesko Logistiikan keskusvaraston syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Noin 4 000 tonnista biojätettä valmistettiin noin 3 000 MWh biokaasua. CO ₂ -päästöjä vähennettiin maakaasuun verrattuna 594 tonnia ja polttoöljyyn verrattuna 800 tonnia.	Vuoden 2016 loppuun mennessä K-ruokakaupoissa oli vähennetty tunnistettua ruokahävikkiä 3,5 % lähtötasosta. Noin 90 % K-ruokakaupoista tekee yhteistyötä paikallisen hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa. Lahjoitettujen elintarvikkeiden määrä kasvoi 1,8 milj. kg edellisvuodesta. Jatkoimme Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa yhteistyötä , jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2016 noin 3 700 tonnista biojätettä valmistettiin 2 800 MWh biokaasua. CO ₂ -päästöjä vähennettiin maakaasuun verrattuna 550 tonnia ja polttoöljyyn verrattuna 740 tonnia.	Aloitimme Gasumin, Myllyn Parhaan ja Wurstin kanssa yhteistyön, jossa kaupan syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Monet K-ruokakaupat lahjoittavat ruokaa hyväntekeväisyyteen.

Aihe	Tavoite	Tavoitteen edistyminen 2017	Tavoitteen edistyminen 2016	Tavoitteen edistyminen 2015
Jätteiden hyötykäyttö	Tavoitteemme on minimoida jätteen synty kaikessa toiminnassa ja toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön. GRI 306-2	Tilastoidun jätehuollon hyötykäyttöaste Suomessa oli lähes 100 % ja muissa toimintamaissa 53 %. Kiertotaloussopimuksen piirissä olevien kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste Suomessa oli 100 %. K-Rauta-ketjun uudistuksessa tarpeettomaksi jääneet vanhat työvaatteet, liput ja muut tekstiilit kerättiin keskitetysti 140 kaupasta yhteen kierrätystä varten. Tarpeettomaksi jääneet vaatteet prosessoitiin massaksi, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi autoteollisuuden tarpeisiin.	Suomessa jätteiden hyötykäyttöaste oli 99 % ja muissa toimintamaissa 48 %. Jätehuoltosopimuksen piirissä olevien Etelä-Suomen kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste oli 100 %.	Päivittäistavara- ja erikoiskaupan jätteiden hyötykäyttöaste oli 99 %, rauta- ja erikoiskaupan 99,4 % ja autokaupan 99,9 %. Muissa toimintamaissa hyötykäyttöaste oli 46 %. Jätehuoltosopimuksen piirissä olevien Etelä-Suomen kauppojen jätteiden hyötykäyttöaste oli noin 98 %.
Luonnon monimuotoisuus	K-Kalapolut-yhteistyö WWF:n kanssa: Avaamme vähintään 50 nousuestettä ja teemme vähintään 100 kutupaikkaa uhanalaisille vaelluskaloille Suomessa vuosina 2017–2021. Lisäämme tietoisuutta vaelluskalojen uhanalaisuudesta ja järjestämme talkootapahtumia. GRI 304-3	Keskon ja WWF:n K-Kalapolut-yhteistyö käynnistyi elokuussa 2017 mittavalla media- ja somekampanjalla, jossa toimimme yhteistyötä esille "Kuteminen kuuluu kaikille" -teemalla. Lanseerausvaiheen somekampanjan kattavuus oli yli 900 000 henkilöä, ja paikalliset talkootapahtumat saivat hyvin näkyvyyttä paikallismediassa. Syksyllä 2017 avasimme eri puolilla Suomea sijaitsevista joista ja puroista yhdeksän nousuestettä ja rakensimme 40 uutta kutupaikkaa uhanalaisille vaelluskaloille. Suoritimme kunnostuksia yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa talkootapahtumissa kuudella paikkakunnalla. Avasimme uusia kutu- ja elinympäristöjä yhteensä noin 20 000 metriä. K-Kalapolut-yhteistyö jatkuu entistä laajamittaisempana vuonna 2018.	Tavoite asetettu vuonna 2017.	Tavoite asetettu vuonna 2017.



Energia

302-1 Organisaation oma energiankulutus

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

Uusiutuvaa sähköä

Kesko on hankkinut 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua sähköä vuoden 2017 alusta alkaen Suomessa. Vuonna 2017 Kesko hankki 504 GWh uusiutuvaa sähköä K-kauppihin ja muihin Keskon kiinteistöihin alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 hankittu sähkö oli tuotettu suomalaisella bioenergialla, jossa hyödynnetään esimerkiksi metsäteollisuuden sivutuotteita ja puuperäisiä polttoaineita.

Aurinkovoimaloita K-kaupoissa

Vuodesta 2016 alkaen Kesko on investoinut merkittävästi aurinkovoimaloiden rakentamiseen. Vuoden 2017 loppuun mennessä Keskolla oli 19 aurinkovoimalaa hallinnoimiensa kauppakiinteistöjen katoilla. Vuonna 2017 aurinkovoimalla tuotettiin yhteensä 3,0 GWh sähköä K-ruokakauppojen omaan käyttöön. Aurinkovoimaloiden yhteenlaskettu teho on noin 5,5 MWp. Kun lasketaan mukaan K-kauppiainden kolme omaa aurinkovoimalaa, K-ryhmä on Suomen suurin aurinkosähkön tuottaja ja käyttäjä. Lisäinvestointeja aurinkovoiman hyödyntämiseen jatketaan edelleen.

KIINTEISTÖJEN ENERGIANKULUTUS

Suomi	2017	2016	2015
Sähkö (MWh)	504 459	458 690	694 544
Kaukolämpö (MWh)	323 461	308 924	254 214
Oman lämmöntuotannon polttoaineet (MWh)	10 978	5 169	3 406
Energiankulutus yhteensä (MWh)	838 898	772 783	952 164
Energiankulutus yhteensä (TJ)	3 020	2 782	3 428

Muut toimintamaat	2017	2016	2015
Sähkö (MWh)	80 186	100 928 ²	103 038
Kaukolämpö (MWh)	17 719	19 350 ²	17 840
Oman sähköntuotannon polttoaineet (MWh)	4 055	0	-
Oman lämmöntuotannon polttoaineet (MWh)	32 247	30 831 ²	26 890
Energiankulutus yhteensä (MWh)	134 207	151 109	147 768
Energiankulutus yhteensä (TJ)	483	544	532

Kaikki toimintamaat	2017	2016	2015
Energiankulutus yhteensä (MWh)	973 105	923 892	1 099 932
Energiankulutus yhteensä (TJ)	3 503	3 326	3 960

¹ Laskentaraja muuttunut 2016, sisältää vain Keskon hankkiman sähkön

² Luku tarkentunut edellisestä raportista

Kiinteistöjen energiankulutus Suomessa

Vuoden 2017 lopussa Keskon hallinnoimiin kiinteistöihin (omistettuihin ja vuokrattuihin) Suomessa kuului toimisto- ja varastokiinteistöjä sekä 1 246 kauppapaikkaa. Kiinteistökannan pinta-ala pienentyi 4 % Indoor Group Oy:n myynnistä johtuen.

Suurimmassa osassa kiinteistöjä käytettiin kaukolämpöä, minkä lisäksi 3,3 % lämpöenergiasta tuotettiin itse. Vuonna 2017 Suomen kiinteistöissä tuotettiin itse lämpöenergiaa 39,52 TJ (11 GWh) maakaasulla ja öljyllä.

Keskon Suomen sähkönkulutus sisältää vain Keskon hankkiman sähkön. Lämmönkulutus raportoidaan kaikille Keskon hallinnoimille kiinteistöille. Laskentatavat sekä kiinteistötyyppiokohtaiset tilastot sähkön ja lämmön kulutuksesta sekä kiinteistökannan muutoksista Suomessa ovat luettavissa [Kulutusseuranta](#)- ja [Ympäristöprofiili](#) -raporteista.

Kiinteistöjen energiankulutus muissa toimintamaissa

Lämpöenergia tuotettiin osittain itse maakaasulla ja öljyllä. Valko-Venäjällä lämmitykseen käytettiin myös pieni määrä polttopuuta (1 467 MWh) ja turvetta (102 MWh). Lisäksi Venäjällä tuotettiin 4 055 MWh sähköä öljyllä. Vuonna 2017 lämmön ja sähkön omaan tuotantoon käytettiin polttoaineita yhteensä 130,7 TJ (36,3 GWh).

Maakohtaiset tiedot koostetaan tytäryhtiöiden Keskolle raportoimien polttoaineen- ja ostoenergian kulutustietojen perusteella. Osa toimipisteistä (6 %, sekä Onnisen Ruotsin ja Norjan kauppapaikat) ei raportoi lämmönkulutustaan, koska se sisältyy vuokraan tai tieto ei ole saatavilla.

Primäärienergiankulutus

Kaikkien toimintamaiden ostoenergian primäärienergiankulutus vuonna 2017:

- Uusiutuva: 2 315 TJ (63 %)
- Ydinvoima: 79 TJ (2 %)
- Uusiutumaton: 1 262 TJ (35 %)

Kuljetusten polttoaineenkulutus Suomessa

Kesko Logistiikan omien tai suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten laskennallinen energiankulutus vuonna 2017 oli 645 TJ (2016: 503,9 TJ). Polttoaineena käytettiin dieseliä. Vuonna 2017 kuljetusten kilometrimäärä oli 34,9 milj. km (2016: 32,3 milj. km).

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

Kuljetusten polttoaineenkulutus muissa toimintamaissa

Muiden maiden logistiikkatoiminnot on suurimmaksi osaksi ulkoistettu. Vuonna 2017 Viron ja Valko-Venäjän logistiikassa kulutettiin polttoainetta (diesel ja bensiini) 25,3 TJ.

Kokonaisenergiankulutus

Vuonna 2017 Keskon oma energiankulutus kaikissa toimintamaissa yhteensä oli 4 173 TJ.

Uusiutumattomien lähteiden polttoaineita kulutettiin yhteensä 835,2 TJ kuljetuksiin ja kiinteistöjen omaan lämmön- ja sähköntuotantoon. Uusiutuvia polttoaineita oli käytössä 5,3 TJ.

302-3 Energiaintensiteetti

ENERGIAN OMINAISKULUTUS, KESKON HALLINNOIMAT KIINTEISTÖT

kWh/br-m ²	2017	2016	2015
Suomi			
Sähkön ominaiskulutus	214	204	207
Kaukolämmön ominaiskulutus	86	79	76
Muut toimintamaat			
Sähkön ominaiskulutus	73	88	99
Lämmön ominaiskulutus	43	44 ¹	43

¹ Luku tarkentunut edellisestä raportista

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

Suomen ominaiskulutusten tarkemmat laskentaperusteet löytyvät [Kulutusseurantareportista](#). Muiden toimintamaiden ominaiskulutukset on laskettu kiinteistöjen yhteenlasketun pinta-alan (2017: 1 160 000 m²) perusteella.

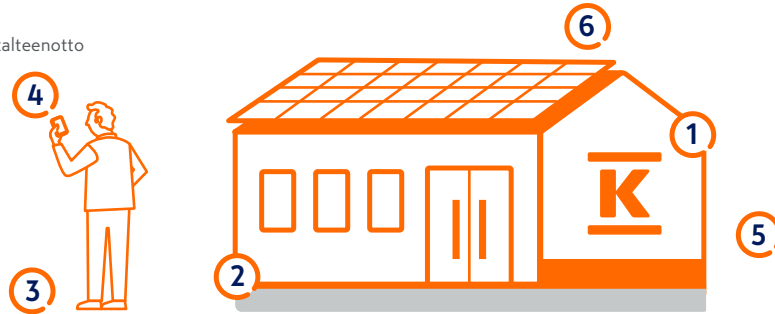
302-4 Energiankulutuksen vähentäminen

K-ryhmä on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa kaudella 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti K-ryhmä sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketjut. Vuosiraportin julkaisuhetkellä käytössä olevalla aurinkoenergian tuotannolla ja vuoden 2017 aikana tehdyillä toimenpiteillä tullaan säästämään 12,4 GWh vuodessa, mikä on 29,6 % välitavoitteesta vuodeksi 2020 ja 15,8 % tavoitteesta vuodeksi 2025.

Kauden 2008–2016 kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa K-ryhmän tavoite oli parantaa energiatehokkuuttaan vuositasolla 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä. Määrätietoisten toimenpiteiden ansiosta K-ryhmä onnistui ylittämään tavoitteen ja parantamaan energiatehokkuuttaan 67 GWh:n verran.

ENERGIARATKAISUJA K-KAUPOISSA

- 1 Valaistus
- 2 Kylmälaitteiden kannet ja ovet
- 3 Kiinteistömanagerit
- 4 Etävalvonta
- 5 Lauhdelämmön talteenotto
- 6 Aurinkovoima



1. Valaistus

Kauppapaikkahankkeiden kaikissa valaistusratkaisuissa käytetään LED-valoja. Säädettävien, oikein suunnattujen LED-valaistusratkaisujen avulla pystytään säästämään valaistus-sähköä jopa 60 % verrattuna perinteiseen loistelamppu- ja monimetallilamppuvalaisimilla toteutettuun myymälävalaistukseen.

2. Kylmälaitteiden kannet ja ovet

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

3. Kiinteistömanagerit

Keskolla on noin 45 kiinteistömanageria, jotka auttavat K-kauppoja löytämään keinoja kaupan energiankulutuksen tehostamiseksi. Optimaalista energiankulutusta etsitään säännöllisellä seurannalla ja tekniikkaa tarkkailemalla sekä eri kiinteistöjen raportteja vertailemalla. Kiinteistömanageri auttaa kauppoja myös pitkän tähtäimen suunnittelussa. Peruskorjausohjelmassa arvioidaan, mitä kunnostustöitä kannattaa tehdä 5–6 vuoden sisällä.

4. Etävalvonta

Vuoden 2017 lopussa oli 214 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. Etävalvonnan avulla voidaan säätää kylmäkalusteiden lämpötiloja sekä sulatuksia siten, että käyttö on aina optimaalista. Myös mahdollisiin virhetilanteisiin voidaan reagoida välittömästi.

5. Lauhdelämmön talteenotto

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

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

6. Aurinkovoima

Aurinkovoimalat yleistyvät K-ruokakauppojen katoilla. Ruokakauppojen sähkönkulutus on suurimmillaan kesällä, jolloin kaupat ja niiden kylmälaitteet vaativat paljon sähköä jäähdyttämiseen. Aurinkoisena kesäpäivänä aurinkoenergialla voidaan kattaa jopa 60 % ruokakaupan sen hetkisestä sähkönkulutuksesta.

K-ruokakauppojen katoille asennettujen aurinkopaneelien sähköntuotto on noin 10–15 % kaupan sähkön vuosikulutuksesta. Aurinkovoimalan elinkaari on pitkä, jopa noin 35 vuotta. Nykytekniikalla tuotantoa saadaan aurinkovoimalasta myös pilvisellä säällä ja talvisaikaan.

Vesi

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

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

303-1 Vedenkulutus

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

VEDENKULUTUS MAITTAIN

m ³	2017	2016	2015
Suomi	977 989	933 812	884 081
Ruotsi	6 777	7 107 ¹	6 354
Norja	144	1 424	1 445
Viro	7 421	5 922	4 954
Latvia	9 210	9 480	10 128
Liettua	39 780	40 268	38 472
Puola	4 754	3 100	-
Venäjä	30 015	84 431	79 755
Valko-Venäjä	51 047	48 797	43 342
Kaikki yhteensä	1 127 137	1 134 341	1 068 531

¹ Luku tarkentunut edellisestä raportista

K-ryhmän omassa toiminnassa vettä käytetään lähinnä siivoukseen ja puhdistukseen. Ruokakaupoissa korkean hygieniatason säilyttäminen on erityisen tärkeää ja lakisäätöiset hygieniavaatimukset on täytettävä. Yksittäisiä suuria vedenkuluttajia ovat Neste K -liikenneasemien autopesuasemat Suomessa.

Suomessa kiinteistöjen vedenkulutus kasvoi vuonna 2017 etenkin seuraavissa kiinteistöryhmissä: kauppakeskukset, VV-Autotalot ja K-Supermarketit. Kiinteistötyyppikohtaiset tilastot vedenkulutuksesta ja kiinteistökannan muutoksista Suomessa ovat luettavissa [Kulutusseurantaraportista](#).

Venäjän päivittäistavarakaupan myynti vuoden 2016 lopussa vaikutti Venäjän vedenkulutuksen merkittävään laskuun vuonna 2017. Muiden maiden vedenkulutustiedot kootaan yhtiöiden raportoimista luvuista, jotka perustuvat laskutus- tai kulutustietoihin. Osa vuokratiloissa sijaitsevien kauppojen vedenkulutuksesta sisältyy vuokraan eikä vesitietoja raportoida (4 % muiden maiden toimipisteistä). Lisäksi Onnisen Ruotsin ja Norjan kauppa-kiinteistöjen kulutustietoja ei ollut saatavilla.

Luonnon monimuotoisuus

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

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

Hankintaketju

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

Huhtikuussa 2017 Kesko toi K-ruokakauppojen valikoimiin Pirkka saaristolaiskalapihvin. Pirkka saaristolaiskalapihvin raaka-aineena käytetään John Nurmisen Säätiön kestävä kalastukseen tähtäävän Lähikalahankkeen lahnaa. Itämeren lahnaa ei ole aikaisemmin käytetty näin laajasti kuluttajatuotteiden raaka-aineena. Lahnan kalastus vähentää tehokkaasti Itämeren ympäristökuormitusta.

Muovi

K-ryhmän tavoitteena on vähentää muoviroskan päätymistä vesistöihin ja muualle luontoon. K-ryhmässä luodaan toimintamalleja, joilla edistetään muovin kierrätystä ja uusiokäyttöä.

K-ryhmä on [muovilinjauksessaan](#) sitoutunut muovikassien kulutuksen vähentämiseksi tähtääviin toimenpiteisiin. Vuonna 2017 Kesko poisti mikromuovirakeet omista kosmetiikkamerkkituotteistaan. K-kaupoissa tarjotaan kuluttajille mahdollisuus pakkausmuovin kierrättämiseen 173 Rinki-ekopisteessä. [Lue lisää muovilinjauksen tavoitteiden edistymisestä vastuullisuusohjelmasta.](#)

Ruokahävikki ja ilmastonmuutos

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

Myös ilmastonmuutos vaikuttaa luonnon monimuotoisuuteen etenkin kuivuudesta kärsivien alueiden laajentuessa. Lue lisää Keskon monipuolisesta työstä [ruokahävikin](#) ja [kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi](#) vastuullisuusohjelmasta.

304-3 Suojellut tai kunnostetut elinympäristöt

K-Kalapolut

Elokuussa 2017 K-ryhmä ja ympäristöjärjestö WWF aloittivat laajan, monivuotisen yhteistyön Suomen uhanalaisten vaelluskalakantojen pelastamiseksi ja palauttamiseksi. Suomen vaelluskaloista vaellussiika, lohi, taimen ja ankerias ovat uhanalaisia. Kalakantojen asema on tukala, sillä yhteiskuntaa rakennettaessa kalojen pääsy kutupaikoille jokiin ja puroihin on tukittu. Kalojen nousun virtavesiin voivat pysäyttää pienimmillään esimerkiksi tierumpu, siltarumpu tai vanha myllypato.

[K-Kalapolut-yhteistyön](#) tarkoitus on avata näitä nousuesteitä talkoohengessä yhdessä paikallisten toimijoiden, maanomistajien, K-kauppiainien ja vapaaehtoisten kanssa. Yhden esteen avaaminen saattaa parhaimmillaan elvyttää kilometrikaupalla kutukelpoista virtavesistöä. Nousuesteiden avaamisen lisäksi kunnostetaan vaelluskalojen kutu- ja elinympäristöjä. Vaellusesteitä arvioidaan olevan koko Suomessa kymmeniätuhansia.

K-ryhmän ja WWF:n tavoite on avata vähintään 50 nousuestettä ja tehdä vähintään sata kutupaikkaa uhanalaisille vaelluskaloille Suomessa vuosina 2017–2021. K-Kalapolut-yhteistyön tavoitteena on myös lisätä tietoisuutta vaelluskalojen uhanalaisuudesta ja järjestää talkootapahtumia.

Vuonna 2017 eri puolilla Suomea sijaitsevista joista ja puroista avattiin yhdeksän nousuestettä ja kaloille rakennettiin 40 uutta kutupaikkaa. Kunnostuksia suoritettiin yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa Ingarskilanjoella Inkoossa, Syvänojoella Suomusjärvellä, Koirajoella Tuusniemellä, Unterniskanjoella Imatralla, Vaalimaanjoella Luumäellä ja Juottimenojoella Perniöllä. Uusia kutu- ja elinympäristöjä avattiin yhteensä noin 20 000 metriä.

Lue [WWF:n sidosryhmäpuheenvuoro](#).

Kauppapaikat

Kesko rakentaa kauppapaikkoja vain liikekiinteistöille kaavoitetuille alueille. Pilaantuneita maita koskevia tutkimuksia tehdään vuosittain rakennustöiden ja kiinteistökauppojen yhteydessä. Vuonna 2017 kunnostettiin kaksi Keskon kohdetta Suomessa.

Yksi Keskon kohde kunnostettiin Vantaalla, josta poistettiin yhteensä noin 4 049 tonnia pilaantuneita maa-aineksia 16 700 m²:n tontilta. Kunnostus päätettiin, kun Uudenmaan ELY-keskuksen päätöksen mukaiset tavoitepitoisuudet oli saavutettu eli todetut ylemmät ohjearvot ylittävät maa-ainekset oli poistettu kohteesta. Paikoin kaivantojen seinämiin ja pohjaan jäi alempien ohjearvojen ylittäviä, mutta kunnostustavoitteet alittavia haitta-ainepitoisuuksia. Kohteeseen on suunniteltu autopesula, joten kohteeseen jääneet alemmat ohjearvot ylittävät haitta-ainepitoisuudet eivät kohteen nykyisessä maankäytössä aiheuta toimenpidetarvetta.

Turussa kunnostettiin toinen Keskon kohde, josta poistettiin yhteensä noin 2 299 tonnia kohonneita öljyhiilivetyypitoisuuksia sisältäviä maita 6 072 m²:n tontilta. Kaivualueilta otettujen jäännöspitoisuusnäytteiden perusteella kiinteistön pohjoisreunaan jäi maa-ainesta, jossa todettiin ylemmät ohjearvot ylittävä öljyhiilivetyypitoisuus. Seinämään, putkilinjan kohdalle, asennettiin eristerakenteeksi bentoniittimatto. Muissa jäännöspitoisuusnäytteissä ei todettu alemmat ohjearvot ylittäviä öljyhiilivetyjen pitoisuuksia. Kunnostustyöt toteutettiin Turun kaupungin ympäristönsuojelun kanssa sovittujen periaatteiden mukaisesti ja kunnostetulla alueella ei ole tarvetta ympäristötekniisille jatkotoimenpiteille.

Keskolla ei ole omia suojeltuja elinympäristöjä.

Päästöt

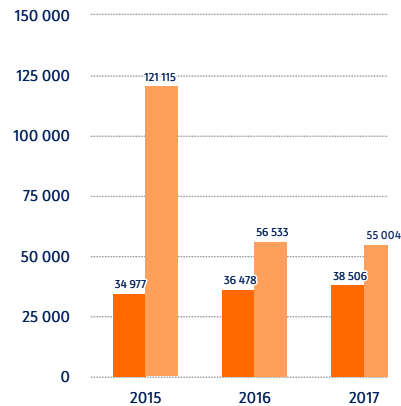
Kesko raportoi toiminnastaan aiheutuvat suorat ja epäsuorat (Scope 1 ja 2) kasvihuonekaasupäästöt **GHG Protocol** -standardin mukaisesti.

- Scope 1: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hallinnoimien kiinteistöjen lämmitykseen ja sähköntuotantoon sekä Keskon hallinnoimiin kuljetuksiin käytetyn polttoaineen kulutuksesta
- Scope 2: kasvihuonekaasupäästöt, jotka aiheutuvat Keskon hankkiman sähkön ja Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä kulutetun kaukolämmön tuotannosta

305-1 ja 305-2 Suorat ja epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 1 ja 2)

Scope 1 ja 2 -päästöt, Suomi

Tonnia CO₂-ekv.

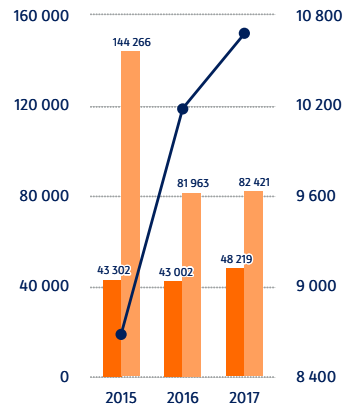


● Scope 1 ● Scope 2*

Scope 1 ja 2 -päästöt, kaikki toimintamaat

Tonnia CO₂-ekv.

Liikevaihto, milj. €



● Scope 1 ● Scope 2* ● Liikevaihto

* Vuonna 2016 laskentatapa muuttunut.

* Vuonna 2016 laskentatapa muuttunut.

SCOPE 1 JA 2 -KASVIHUONEKAASUPÄÄSTÖT

Tonnia CO ₂ -ekv	2017	2016	2015
Suorat (Scope 1)	48 219	43 002	43 302
Suomi	38 506	36 478	34 977
kuljetukset (Kesko Logistiikka)	35 801	35 079	34 117
lämmön omatuotanto (maakaasu ja öljy)	2 705	1 399	860
Muut toimintamaat	9 713	6 524	8 325
kuljetukset (Valko-Venäjä ja Viro)	1 870	344	1 115
lämmön ja sähkön omatuotanto (maakaasu, öljy, turve ja polttopuu ¹)	7 843	6 180	7 210
Epäsuorat (Scope 2)	82 421	81 963	144 266
Suomi	55 004	56 533	121 115
ostettu sähkö (hankintaperusteinen)	0	0	73 734
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen) ²	91 224	95 866	153 087
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	55 004	56 533	47 381
Muut toimintamaat	27 417	25 430	23 151
ostettu sähkö (sijaintiperusteinen)	22 803	20 218	18 475
ostettu kaukolämpö (sijaintiperusteinen)	4 614	5 212	4 676
Yhteensä	130 640	124 965	187 568
Suomi, Scope 1 ja 2 yhteensä	93 510	93 011	156 092
Muut toimintamaat, Scope 1 ja 2 yhteensä	37 130	31 954	31 476

¹ Valko-Venäjän yhden toimipisteen lämmitykseen käytetyn polttopuun biogeeninen hiilidioksidipäästöluvu on raportoitu Scope 1 -päästöissä, koska sen osuus kokonaispolttoaineista on merkityksetön (noin 2 %).

² GHG Protocol -standardin mukaisesti Suomen sähkönkulutukselle on raportoitu sijaintiperusteinen päästöluvu. Yhteenlasketuissa päästöluvuissa käytetään hankintaperusteista lukua. Sijaintiperusteisella luvulla tarkoitetaan maakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua ja hankintaperusteisella sähköntoimittajakohtaisilla päästökertoimilla laskettua lukua.

Scope 1

Vuonna 2017 Keskon Scope 1 -päästöt Suomessa kasvoivat, koska vuoden 2016 Suomen Lähikaupan hankinnan myötä oma lämmöntuotanto kasvoi edelleen.

Vuonna 2017 raportoitiin muiden toimintamaiden omien kuljetusten päästöt Valko-Venäjältä ja Virostä. Suurin osa muiden toimintamaiden kuljetuksista on ulkoistettu.

Suomessa Keskon päivittäistavarakaupan kuljetuksia hallinnoi Kesko Logistiikka. Sen omien ja suorassa ohjauksessa olevien kuljetusten päästöarvot laskettiin ajokilometri-, täyttöaste- ja kuljetuskalustotietojen avulla. Laskenta suoritettiin [VTT:n Lipasto-laskentajärjestelmän](#) mukaisesti. Valko-Venäjän ja Viron kuljetusten päästöt laskettiin polttoainekulutuksen perusteella.

Scope 2

Kesko on hankkinut 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua sähköä vuoden 2017 alusta alkaen Suomessa. Alkuperätakuilla hankittu sähkö oli tuotettu suomalaisella bioenergialla, jossa hyödynnettiin esimerkiksi metsäteollisuuden sivutuotteita ja puuperäisiä polttoaineita.

Keskon muiden toimintamaiden ostetun sähkön päästöt kasvoivat noin 13 % päästökertoimien päivityksestä johtuen, vaikka sähkönkulutus laski merkittävästi vuoden 2016 Venäjän päivittäistavarakaupan myynnistä johtuen.

Kiinteistöjen Scope 1 ja 2 -päästöjen laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili Suomi](#) ja [muut toimintamaat](#) -raporteista.

305-3 Muut epäsuorat kasvihuonekaasupäästöt (Scope 3)**SCOPE 3 -KASVIHUONEKAASUPÄÄSTÖT**

Tonnia CO ₂ -ekv	2017	2016	2015
Upstream			
Ostetut tuotteet ja palvelut	7 698 000	6 910 000	5 936 000
Pääomahyödykkeet (rakennukset)	33 500	35 200	18 200
Hankitun energian epäsuorat päästöt (muut kuin Scope 1 ja Scope 2)	30 900	49 400	69 300
Tuotteiden kuljetus ja jakelu	14 400	18 400	18 300
Jätteet	10 300	11 400	9 000
Liikematkat	3 100	3 000	2 700
Työmatkaliikenne	20 800	21 000	6 700
Downstream			
Asiakasliikenne (kauppatmatkat)	164 900	157 400	154 400
Myytyjen tuotteiden käyttö	1 771 000	1 685 800	852 900
Myytyjen tuotteiden loppukäsittely	38 600	36 500	16 300
Franchising (kauppiastoiminta)	102 700	114 700	22 800

Keskon suurimmat muut epäsuorat päästöt aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotantoketjusta (78 %) ja käytöstä (18 %) sekä asiakkaiden kauppatmatkoista (2 %).

Laskentaperusteet löytyvät [Scope 3 -raportista](#).

305-4 Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti

Scope 1 ja 2 -kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti lasketaan liikevaihtoon (2017: 10 676 milj. euroa), keskimääräiseen henkilölukumäärään (2017: 22 077 henkilöä) ja Keskon hallintoimien kiinteistöjen pinta-alaan suhteutettuna (2017: 4 185 000 m²).

SCOPE 1 JA 2 -KASVIHUONEKAASUJEN PÄÄSTÖINTENSITEETTI

	2017	2016	2015
Liikevaihtoon suhteutettuna (tonnia CO ₂ -ekv/milj. €)	12,2	12,3	21,6
Henkilöstömäärään suhteutettuna (tonnia CO ₂ -ekv/hlö)	5,9	5,6	9,9
Kiinteistöjen pinta-alaan suhteutettuna (tonnia CO ₂ -ekv/1 000 m ²)	31,2	28,5	-

Vuoden 2016 Scope 2 laskentaraja muuttunut

305-5 Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen

Science Based Targets

Kesko on ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä asettanut [Science Based Targets -aloitteen](#) hyväksymät tieteelliset ilmastotavoitteet (Science Based Targets). Kahden asteen ilmaston lämpenemistavoitteen mukaisesti lasketut päästötavoitteet hyväksyttiin kesäkuussa 2017.

Kesko on sitoutunut vähentämään suoria ja epäsuoria päästöjään 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta. Kesko on myös sitoutunut vähentämään toimitusketjustaan aiheutuvia muita epäsuoria päästöjä siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä.

Vuonna 2017 suorat ja epäsuorat olivat kasvaneet 14 % vuoden 2015 tasosta, johtuen vuoden 2016 Suomen Lähikaupan ja Onnisen hankinnasta. Keskon vuoden 2016 suurimmista tavarantoimittajista 33 % oli asettanut omat päästötavoitteensa vuoden 2017 loppuun mennessä.

Uusiutuva energia ja energiatehokkuus

Kesko on hankkinut 100 % uusiutuvalla energialla tuotettua sähköä vuoden 2017 alusta alkaen Suomessa ja rakentanut aurinkovoimaloita kauppojensa katoille viime vuosina. [Lue lisää kohdasta Energia.](#)

K-ryhmä on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa kaudella 2017–2025 ja on sitoutunut vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %.

Kauden 2008–2016 kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa K-ryhmän tavoite oli parantaa energiatehokkuuttaan vuositasolla 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä. Määrätietoisten toimenpiteiden ansiosta K-ryhmä onnistui ylittämään tavoitteen ja parantamaan energiatehokkuuttaan 67 GWh:n verran.

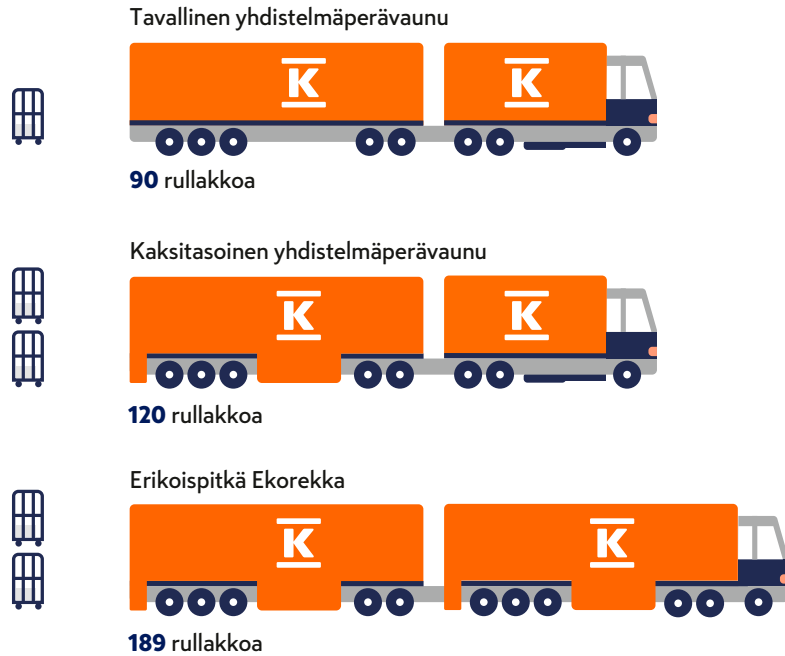
Logistiikka

Vuosien 2012–2020 aikana Kesko Logistiikan tavoitteena on vähentää liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta. Vuoden 2017 loppuun mennessä suhteelliset päästöt olivat vähentyneet lähtötasosta 16,2 %. Vuonna 2017 päästöt laskivat 11,2 % vuoteen 2016 verrattuna. Päästöjen laskuun vaikutti uudet päästökertoimet, joissa on mukana dieselin biokomponentin osuus. Päästöt laskivat, vaikka kuljetusten kilometrimäärä kasvoi, mihin vaikutti edellisvuoden tapaan Suomen Lähikaupan hankinnan myötä kasvanut kauppojen määrä ja niiden konversio K-Marketeiksi.

Kesko Logistiikan päästöjä vähennetään pitkäjänteisellä työllä:

- Logistinen tehokkuus: keskitetty jakelu, reittioptimointi ja korkeat kuormien täyttöasteet
- Tehokas paluulogistiikka: kuljetetaan paluukuljetuksena hankintakuormia, kaupoista palautuvia kuljetusalustoja ja kierrätettäviä lavoja, rullakoita, pahvia, pulloja tai tölkkejä
- Taloudellisen ajotavan koulutus: kaikki yli 500 Kesko Logistiikan sopimuskuljettajaa koulutettu
- Kaluston uusiutuminen: 11 kaksitasoperävaunua ja erikoispitkä HCT-yhdistelmä, Ekorekka, käytössä pitkän matkan runkokuljetuksissa; vuonna 2018 tulossa kaksi uutta erikoispitkää HCT-yhdistelmää.

TEHOKAS KULJETUSKALUSTO



Scope 3 -päästövähennykset

Myytävät tuotteet

Keskon ylivoimaisesti suurimmat epäsuorat päästöt aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotantoketjussa sekä tuotteiden käytön aikana. Näihin päästöihin voidaan vaikuttaa vähäpäästöisempien tuotteiden ja palveluiden valikoimalla sekä asiakasviestinnällä.

Päivittäistavarakauppa

Asiakkaat ovat yhä tietoisempia omien kulutusvalintojensa ympäristövaikutuksista. Vähentämällä eläinperäisten tuotteiden kulutusta ja kotona syntyvää ruokahävikkiä kuluttajat voivat vaikuttaa ruokavalionsa ympäristövaikutuksiin. **Vegaaniset tuotteet** ovat vuonna 2017 kasvattaneet suosiotaan suomalaisten ostoskoreissa. Kasvipohjaisten Pirkka-tuotteiden määrä on viime vuonna kasvanut 16 uudella tuotteella, ja nyt tuotteita on jo yli

sata. Vuoden 2017 loppuun mennessä jo noin 250 K-ruokakaupassa oli erillinen vegehyllä, johon on koottu kasvipohjaiset tuotteet ympäristöystävällisten valintojen helpottamiseksi. K-Ruoka-mediat tarjoavat monipuolisia reseptejä ja vinkkejä kasvisruokien valmistukseen.

K-ryhmä ja Gasum tekevät yhteistyötä, jossa K-ruokakauppojen syömäkelvottomasta ruokahävikistä valmistetaan biokaasua. Jo noin 200 K-ruokakaupan ja Kesko Logistiikan keskusvaraston syömäkelvottomasta biojätteestä valmistettua biokaasua hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Vuonna 2017 noin 4 000 tonnista (2016: 3 700) biojätettä valmistettiin noin 3 000 MWh (2016: 2 800) biokaasua. CO₂-päästöjä vähennettiin maakaasuun verrattuna 594 tonnia (päästökerroin 198 g CO₂/kWh) ja polttoöljyyn verrattuna 800 tonnia (päästökerroin 267 g CO₂/kWh). Toiminta kasvaa nopeaa vauhtia valtakunnalliseksi toimintamalliksi biokaasulaitosverkoston laajentuessa.

Vuonna 2017 K-ryhmä osallistui jo toistamiseen Kinkkutemppu-kampanjaan, jossa asiakkaat palauttavat joulukinkkujen paistinrasvat K-kauppojen keräyspisteisiin ja niistä valmistettiin uusiutuvaa dieseliä. Yhteensä rasvaa kerättiin 44 tonnia, josta noin 81 % kerättiin K-Citymarketeissa.

Lue K-ryhmän työstä [ruokahävikin](#) vähentämiseksi ja hyödyntämiseksi.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa tarjoaa kuluttajille ja yritysasiakkaille laajojen tuotevalikoimien lisäksi asiantuntevaa palvelua energiatehokkuuden parantamiseksi rakennus- ja remontointihankkeissa. K-Raudat ja Onninen tarjoavat koteihin ja kiinteistöihin ympäristöystävällisiä ratkaisuja käytännön energiansäästövinkeistä energianhallinnan älykkäisiin kokonaisratkaisuihin. Nämä sisältävät lämmityksen, jäähdytyksen sekä aurinko- ja tuulienergian ratkaisuja.

Autokauppa

Helmikuussa 2018 VV-Auton valikoimassa oli kuusi ladattavaa hybridiautomallia (PHEV) ja kaksi täyssähköautoa. Lisäksi valikoimassa oli seitsemän maa- tai biokaasua polttoaineena käyttävää vaihtoehtoa. Vuonna 2017 Volkswagenin, Audin ja Porschen ladattavien hybridien rekisteröinnit Suomessa kasvoivat 54,1 % verrattuna edellisvuoteen.

Asiakkaiden kauppamatkat

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

Kesko rakentaa K-ryhmän kauppojen yhteyteen sähköautojen latauspisteverkosta edistääkseen siirtymää sähköistyvään autoiluun. Helmikuussa 2018 jo 23 K-ryhmän kauppa ja 13 Neste K -Liikenneasemaa tarjosivat yhteensä 121 sähkö- ja hybridautojen latauspistettä asiakkaiden käyttöön. Tavoitteena on seuraavien vuosien aikana asentaa sähköauton latauspisteet kaikille Neste K -liikenneasemille sekä avata vuosittain 10–15 uutta latausasemaa K-Citymarketien parkkipaikoille. K-ryhmällä on Suomen laajin yksityinen sähköautojen latausverkosto.

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

Henkilökunnan työmatkaliikkuminen ja liikematkat

Joulukuussa 2016 Helsingin seudun toimistotyöntekijöille toteutettiin työmatkaliikkumisen kysely [Helsingin seudun liikenteen \(HSL\) -työmatkalaskurilla](#). Kyselyn perusteella keskimääräiset päästöt työntekijää kohti ovat 8,8 kg CO₂/työpäivä. Kyselyn tuloksia käytetään Keskon tulevan päätoimitalon, K-kampuksen, työmatkaliikkumisen suunnittelutyön pohjana. K-kampukselle laaditaan työmatkaliikkumissuunnitelma kestävän ja hyvinvointia edistävän työmatkaliikkumisen edistämiseksi.

Keskossa oli vuoden 2017 lopussa käytössä 668 työsuhdeautoa Suomessa (2016: 690).

- 2 etanoliautoa (2016: 6 etanoliautoa)
- 329 bensa-autoa (2016: 312 bensa-autoa)
- 336 dieselautoa (2016: 370 dieselautoa)
- 1 kaasuauto (2016: 2 kaasuautoa)

Keskon autoetupolitiikan mukaisesti Kesko-konsernin käyttämät työsuhdeautot ovat päästöarvoiltaan alle 150 g CO₂/km. Joulukuusta 2017 alkaen käyttäjän maksuosuutta alennetaan 10 % verotusarvosta, mikäli auton päästöarvot ovat alle 105 g CO₂/km. Vuonna 2017 keskimääräinen päästötaso oli 122 g CO₂/km (2016: 122 g CO₂/km). Työsuhdeautojen aiheuttamat päästöt olivat yhteensä 2 477 tonnia CO₂ (2016: 2 648 tonnia CO₂). Laskelma sisältää myös työsuhdeautoilla ajatun yksityisajon.

Keskon henkilökunnan lentämistä työmatkoista kertyi 9,8 miljoonaa lentomailia vuonna 2017 (2016: 8,2 milj.). Lentomat kustamista pyritään välttämään muun muassa kannustamalla virtuaalivideokokousten pitoon. Etäneuvottelujen määrä Skype for Business -sovelluksella on kasvanut noin 3 % edellisestä vuodesta. Vuonna 2017 Skype-neuvottelua pidettiin yhteensä 69 858 tuntia (2016: 67 842 tuntia). Vuoden 2017 lopussa konsernissa oli käytössä 28 Videra-etäkokouspistettä, joissa pidettiin kahden tai useamman pisteen välisiä videokokouksia yhteensä 1 494 tuntia (2016: 1 793).

305-7 Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan

Keskon vuonna 2017 Suomessa hallinnoimien kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian päästöt olivat:

- NO_x-päästöt: 134 tonnia (2016: 130 tonnia)
- SO₂-päästöt: 119 tonnia (2016: 115 tonnia)
- Ydinvoimalla tuotetun sähkön radioaktiivisen jätteen määrä: 0 tonnia (2016: 1,2 tonnia)

Laskentaperusteet ja tarkemmat laskelmat löytyvät [Ympäristöprofiili -raportista](#). Vuoden 2016 luvut ovat tarkentuneet edellisestä raportista. Kuljetuksista kerätään vain CO₂-, N₂O- ja CH₄-päästötiedot.

Jätteet

Kiertotalous

Kiertotalouteen siirtyminen vaatii yhä tehokkaampaa materiaalien kiertokulkua. Kesko tarjoaa asiakkailleen monipuolisia jätteiden ja tavaroiden keräyspalveluita sekä kehittää innovatiivisia kiertotalouden mukaisia ratkaisuja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Keräyspalveluita asiakkaille

K-ruokakauppojen yhteydessä oli 399 kuluttajakkausten (kuitu, lasi, metalli) keräykseen tarkoitettua Rinki-ekopistettä joulukuussa 2017. Muovia kerättiin 173 (2016: 160) ekopisteessä. Tammikuusta 2017 alkaen asiakkaiden palauttamasta muovista on valmistettu Pirkka ESSI kiertokasseja.

Lisäksi K-ryhmän kauppojen yhteydessä otettiin vastaan asiakkaiden palauttamia pantillisia juomapakkauksia, paristoja ja akkuja, SER-jätettä, lyijyakkuja, painekyllästettyä puuta ja käytöstä poistettuja vaatteita.

ASIAKKAIDEN PALAUTTAMAT PAKKAUKSET JA TAVARAT K-RYHMÄN KAUPPOJEN KERÄYSPISTEISIIN

	2017	2016	2015
Pantilliset tölkit (milj. kpl)	374	378	311
Pantilliset kierrätysmuovipullot (milj. kpl)	120	116	94
Pantilliset kierrätyslasipullot (milj. kpl)	30	29	26
Paristot ja akut (tonnia)	303	289	210
SER-jäte (tonnia)	68	92	95
Lyijyakut, K-Rauta (tonnia)	0,8	3,5	1,6
Kyllästetty puutavara, K-Rauta (tonnia)	859	814	914
Käytetyt vaatteet, UFF:n kierrätyspisteet (tonnia)	n/a	3 123	2 915

Kesko Logistiikan keskitetyt keräyspalvelut

Keskon päivittäistavarakaupan keskitetyn keräyspalvelun kautta ohjattiin 284 (2016: 236) K-ruokakaupan pahvi- ja muovipaaliala teollisuuteen hyödynnettäväksi vuonna 2017. Pahvia kerättiin noin 2 912 (2016: 2 806) tonnia ja muovia noin 54 (2016: 70) tonnia.

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

KESKO LOGISTIIKAN PALUULOGISTIIKASSA UUDELLEEN- JA HYÖTYKÄYTTÖÖN TOIMITETUT PAKKAUKSET

	2017	2016	2015
Tölkit (tuhatta kpl)	87 676	82 169	96 479
Kierrätysmuovipullot (tuhatta kpl)	60 606	54 648	61 403
Kierrätyslasipullot (tuhatta kpl)	12 305	11 292	9 462
Uudelleenkäytettävät laatikot (tuhatta kpl)	20 241	17 893	17 294

Kauppojen kiertotaloussopimus Suomessa

Vuodesta 2016 alkaen kaikilla K-ryhmän kaupoilla on ollut mahdollisuus osallistua valtakunnalliseen keskitettyyn jätehuoltosopimukseen, joka nimettiin kiertotaloussopimukseksi vuonna 2017. Tavoitteena on K-ryhmän toimipisteissä syntyvien jätteiden kierrätyksen tehostaminen ja kiertotalouden edistäminen.

Vuoden 2017 lopussa kiertotaloussopimuksen piirissä oli 426 kauppa (2016: 139). Kaupoissa syntyvien jätteiden hyötykäyttöaste oli 100 % (2016: 100 %) ja kierrätysaste noin 67 % (2016: 66 %).

306-2 Jätteet

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

JÄTTEET KAIKISSA TOIMINTAMAISSA

Tonnia	2017	2016	2015
Ei-vaarallinen jäte	36 401	38 051	27 832
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	26 917	27 444	18 474
Kaatopaikalle	9 484	10 607	9 358
Vaarallinen jäte	1 404	774	1 261
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	983	524	171
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	421	250	1 090
Jätteet yhteensä	37 805	38 825	29 093

Jätteiden hyötykäyttöasteet

Suomessa Keskon jätetilastot kattavat pääosin varastotoimintoja, kun taas muissa maissa valtaosa tilastoiduista jätteistä syntyy vähittäiskaupassa. Vuonna 2017 Keskon tilastoidun jätehuollon hyötykäyttöaste Suomessa oli lähes 100 % ja muissa toimintamaissa 53 %. Hyötykäyttöasteeseen on laskettu mukaan kaikki jätteet paitsi kaatopaikalle menevät jätteet. Jätteiden käsittelytavan on määritellyt jätehuolto-yhtiö.

JÄTTEET: SUOMI, RUOTSI JA NORJA

Tonnia	Suomi			Ruotsi			Norja		
	2017	2016 ¹	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Ei-vaarallinen jäte	17 469	18 366	10 737	3 533	3 479	2 692	723	410	633
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	17 467	18 204	10 621	3 182	3 220	2 470	723	410	593
Kaatopaikalle	2	162	116	351	259	222	0	0	40
Vaarallinen jäte	354	273	1 125	227	81	60	511	215	15
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	258	183	160	7	3	3	494	200	-
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	96	90	965	220	78	57	17	15	15
Yhteensä	17 823	18 639	11 862	3 760	3 560	2 752	1 234	625	648
Hyötykäyttö-%	99,99	99	99	91	93	92	100	100	94

¹ Pieni osa tiedoista perustuu arvioon (0,3 % Suomen jätemäärästä)

JÄTTEET: VIRO, LATVIA JA LIETTUA

Tonnia	Viro			Latvia			Liettua		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Ei-vaarallinen jäte	924	733	680	911	640	612	5 973	3 946	2 605
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	834	689	608	171	163	156	2 657	2 271	1 699
Kaatopaikalle	90	44	72	740	477	456	3 316	1 675	906
Vaarallinen jäte	37	27	20	9	5	3	166	152	36
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	1	1	-	0	-	-	125	119	8
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	36	26	20	9	5	3	41	33	28
Yhteensä	961	760	700	920	645	615	6 139	4 098	2 641
Hyötykäyttö-%	91	94	90	20	26	26	46	59	66

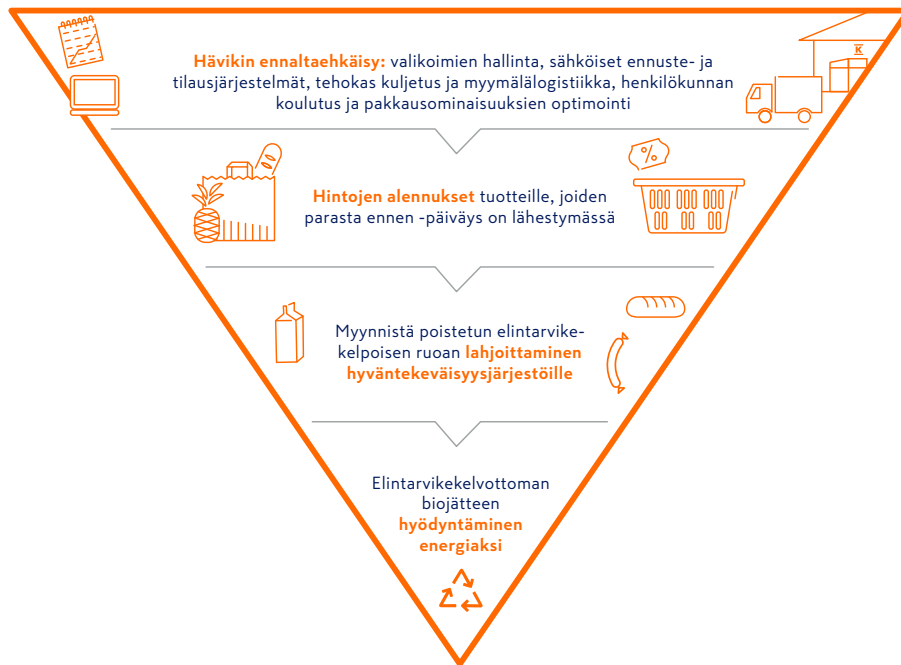
JÄTTEET: PUOLA, VENÄJÄ JA VALKO-VENÄJÄ

Tonnia	Puola			Venäjä			Valko-Venäjä		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Ei-vaarallinen jäte	402	218	-	4 970	8 594	8 303	1 494	1 665	1 570
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	127	51	-	1 463	2 382	2 279	293	55	48
Kaatopaikalle	277	167	-	3 507	6 212	6 024	1 201	1 610	1 522
Vaarallinen jäte	17	15	-	1	1	1	82	3	1
Kierrätykseen/hyötykäyttöön	17	15	-	0	-	-	81	2	0
Vaarallisen jätteen käsittelyyn	0	-	-	1	1	1	1	0,6	1
Yhteensä	421	233	-	4 971	8 595	8 304	1 576	1 668	1 571
Hyötykäyttö-%	34	28	-	29	28	27	24	3	3

Ruokahävikki

Ruokahävikkiä vähennetään yhteistyössä koko elintarvikeketjun kanssa alkutuotannosta loppukuluttajaan asti. K-ryhmän tavoite on minimoida omasta toiminnasta aiheutuva ruokahävikki ja hyödyntää väistämättä jäävä biojäte. Tavoite on vähentää myyntiin suhteutettua tunnistettua ruokahävikkiä 10 % vuoteen 2020 mennessä vuoden 2013 tasosta.

K-RYHMÄN RUOKAHÄVIKIHIERARKIA



Hävikin ennaltaehkäisy

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

Kaupassa

Kauppoja ohjeistetaan tarkkailemaan erityisesti tuoretuotteiden ja lyhyillä päiväyksillä varustettujen tuotteiden päiväysmerkintöjä tarkasti. K-ruokakaupat voivat myydä tuotteita

alennetuilla hinnoilla niiden parasta ennen -päiväyksen tai viimeisen käyttöajankohdan lähestyessä. Vuoden 2016 lakimuutos, joka vapautti vähittäiskauppojen aukioloajat Suomessa, on vaikuttanut ruokahävikin määrään. Koska kaupat ovat auki pidempään, menekki on tasaantunut ja hävikki on vähentynyt.

Ruokalahjoitukset

Noin 90 % K-ruokakaupoista lahjoittaa elintarvikekelpoisia myynnistä poistettuja tuotteita paikallisille hyväntekeväisyysjärjestöille, jotka jakavat ne ruoka-apuna avuntarvitsijoille. Lahjoitettujen elintarvikkeiden määrä kasvoi lähes 930 tonnia vuonna 2017. Lisäksi ruokahävikkiä jaetaan jonkin verran maatalolle eläinten rehuksi.

Biojätteestä energiaa

K-ryhmä ja Gasum tekevät yhteistyötä, jossa K-ruokakauppojen syömäkelpottomasta ruokahävikistä valmistetaan biokaasua. Vuoden 2017 loppuun mennessä biojätettä kerättiin jo 200 K-ruokakaupasta ja Kesko Logistiikan keskusvarastolta. Biojätteestä valmistetaan biokaasua Gasumin kaasuverkkoon, josta se hyödynnetään energiana uusien Pirkka-tuotteiden valmistuksessa. Toiminta kasvaa nopeaa vauhtia valtakunnalliseksi toimintamalliksi biokaasulaitosverkoston laajentuessa. Vuonna 2017 noin 4 000 tonnista biojätettä valmistettiin noin 3 000 MWh biokaasua ja toimintamallissa oli mukana kolme Pirkka-tuotteiden valmistajaa.

K-RUOKAKAUPPOJEN RUOKAHÄVIKKI

	2017	2016
K-ruokakauppojen tunnistettu ruokahävikki (tonnia)	19 511	20 591
K-ruokakauppojen tunnistettu ruokahävikki suhteutettuna myyntiin	1,6 %	1,7 %
Ruokahävikin myyntiin suhteutettu kehitys (lähtötasosta 2013)	-7,1 %	-3,5 %
Ruoka-apuun luovutettujen elintarvikkeiden osuus tunnistetusta ruokahävikistä	46 %	39 %

Kotitalouksien ruokahävikki

Kotitaloudet voivat vähentää ruokahävikkiään ruokahankintojen suunnitelmallisuudella. K-ruoka-mobiilisovellus helpottaa asiakkaan ruokaostosten suunnittelua tarjoamalla henkilökohtaisia etuja, kauppakohtaisia tarjouksia, älykkään kauppalistaa ja yli 6 000 K-ruoka.fi-reseptiä. Vuoden 2017 lopussa sovellus oli 450 000 asiakkaalla käytössä.

K-ruokakaupat osallistuivat Hävikkiviikkoon syyskuussa 2017 Viimeiseen muruseen -kampanjalla. **Kampanjasivuilla** jaetaan hävikkiruokaan liittyviä reseptejä sekä kerrotaan vinkkejä ruokaostoksille ja ateriasuunnitteluun.

GRI-lähestymistapa

Olellaiset näkökohdat ja laskentarajat

- Energia
- Vesi
- Luonnon monimuotoisuus
- Päästöt
- Jätteet
- Ruokahävikki

Politiikat ja sitoumukset

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

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

Kesko on sitoutunut **YK:n Global Compact -aloitteeseen** ja **Kestävän kehityksen tavoitteisiin** (SDGs).

Seuranta- ja valvontajärjestelmät

Konsernin yhteiskuntavastuun ohjausryhmä määrittää ympäristötyön päälinjat ja tavoite-tason. Toimialat täsmentävät ympäristötyön päälinjat liiketoimintaa tukeviksi ympäristö-asioiden toimintaohjelmiksi. Toimintaohjelmia seurataan ja päivitetään vuosittain osana strategiatyöskentelyä.

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.

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

Keskossa käytössä olevat ympäristöjärjestelmät

Onnisen kaikki toiminnot kaikissa toimintamaissa ovat ISO 14001 -sertifioituja.

Kesko Logistiikan toiminnot ovat ISO 14001 -sertifioituja.

Päivittäistavara- ja rautakaupan ympäristöjohtaminen perustuu K-vastuullisuuskonseptiin. K-Citymarketeissa, K-Supermarketeissa ja K-Marketeissa K-vastuullisuuskonsepti on ketju-vaatimus. K-Raudoissa ulkopuolinen yhteistyökumppani suorittaa K-vastuullisuuskonseptin katsastuksen kolmen vuoden välein.

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

Vastuunjako ja resurssit

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

Ohjelmat, politiikat, tavoitteet

Kesko asetti kesäkuussa 2017 ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä tieteelliset tavoitteet (**Science Based Targets**) kiinteistöjensä, kuljetustensa ja toimitusketjunsä päästöjen vähentämiseksi. Kesko sitoutuu vähentämään suoria ja epäsuoria päästöjään 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta sekä vähentämään toimitusketjustaan aiheutuvia muita epäsuoria päästöjä siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä.

Kesko on mukana kaupan alan **energiatohokkuussopimuksen** toimenpideohjelmassa vuosille 2017–2025. Sopimuksen mukaisesti Kesko **sitoutuu vähentämään energiankulutustaan** erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %. Sopimuksen piirissä ovat kaikki K-ryhmään kuuluvat kauppaketit.

Kesko on jäsen **amfori Business Environmental Performance Initiative (BEPI)** -aloitteessa. Amfori BEPI:n tarkoituksena on auttaa jäsenyrityksiä globaalien toimitusketjujen

ympäristöasioiden hallinnassa ja siten lisätä tuotteiden toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja riskienhallintaa.

Keskon **puu- ja paperilinjaus** päivitettiin kesäkuussa 2017. Linjauksen tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä kaikki Keskon valikoimissa olevat puu- ja paperituotteet ovat kestävästä alkuperästä.

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

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

Kesko on perustajajäsen **suomalainen soijasisitöumus** -ryhmässä. Kesko on **RTRS**:n (Roundtable on Responsible Soy) jäsen. Keskon tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä kaikki Keskon omien merkkien tuotteiden tuotantoketjussa käytetty soija on vastuullisesti tuotettua, RTRS- tai ProTerra-sertifioitua soijaa. Sitöumus kattaa sekä suomalaisen tuotantoketjun että ulkomaisen hankinnan.

Valitusmekanismit

SpeakUp -ilmoituskanava

Laskentarajat

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



KESKON VUOSI 2017

VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Johtamismalli

Vastuullisuuden yleiset toimintaperiaatteet

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

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

Kesko on sitoutunut useisiin kansainvälisiin julistuksiin ja sopimuksiin. Näistä keskeisimmät ovat:

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

Vastuullisuuden organisointi Keskossa

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

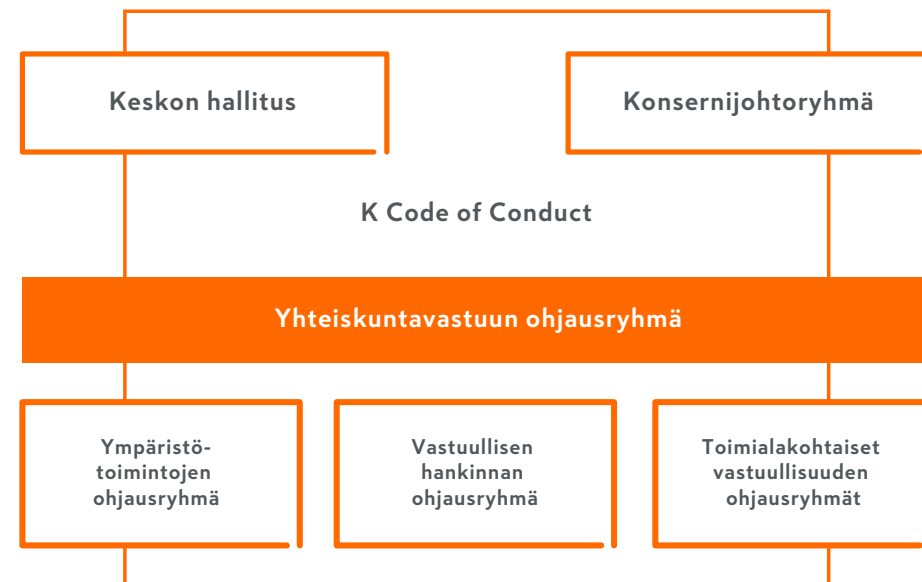
Keskeisiä periaatteita ja raportointia käsitellään Keskon hallituksessa ja konsernijohtoryhmässä.

Yhteiskuntavastuutoimintoa johtaa henkilöstöstä, vastuullisuudesta ja aluetoiminnoista vastaava johtaja, joka kuuluu Keskon konsernijohtoryhmään. Hänen tulospalkkiossaan yhtenä tavoitteena on vastuullisuus.

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

Toimialojen liiketoimintajohto vastaa käytännön toimenpiteiden läpiviennistä.

YHTEISKUNTAVASTUUN OHJAUS



Yhteiskuntavastuun ohjausryhmä

Vastuullisuusjohtaja (pj.), toimialaedustajat, konsernin edustajat

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

Ympäristötoimintojen ohjausryhmä

Konsernin yhteiskuntavastuu -yksikkö (pj.), asiantuntijaedustajat toimialoilta

- kehittää konsernin ympäristötoimia
- 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

Toimialakohtaisten vastuullisuuden ohjausryhmien

tehtävänä on konsernitasoisten ohjausryhmien asettamien tavoitteiden perusteella

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



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



Mikko Helander, pääjohtaja

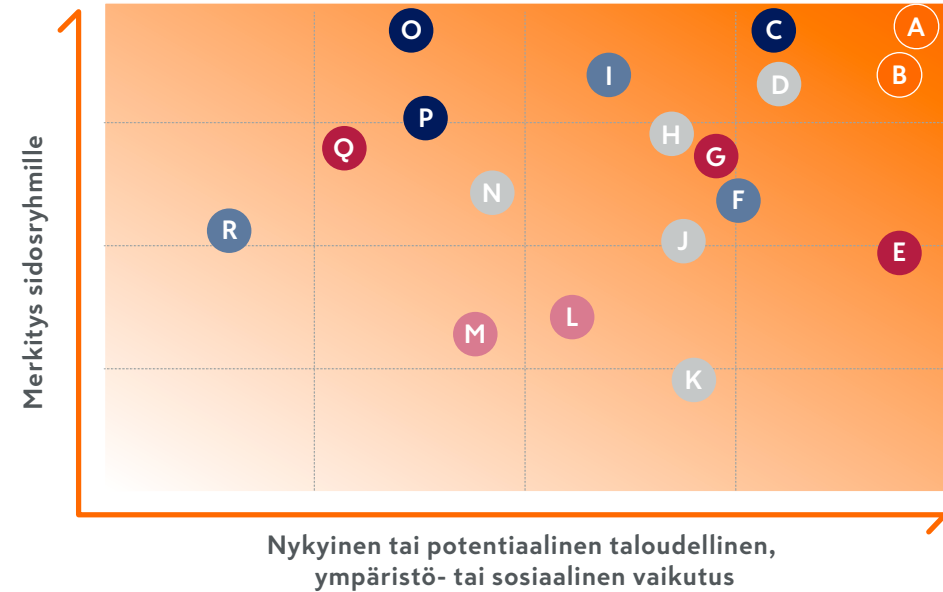
Olennaisuusarvio

Keskon vastuullisuuden olennaisuusarvio määrittää Keskolle ja sen sidosryhmille keskeisimmät vastuullisuusaiheet. Olennaisuusarvio ohjaa Keskon yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyöskentelyä sekä toimenpiteitä sidosryhmien odotusten täyttämiseksi.

Keskon olennaiset vastuullisuusaiheet on esitetty oheisessa matriisissa, jossa pystyakseli kuvaa merkittävyyttä sidosryhmille ja vaaka-akseli Keskon toiminnan nykyistä tai potentiaalista taloudellista, ympäristö- tai sosiaalista vaikutusta. Merkitystä sidosryhmille on arvioitu kokonaisuutena, joten sidosryhmäkohtaiset painoarvot eivät kuvastu matriisista.

Olennaisuusarvio on päivitetty viimeksi vuonna 2012. Vuonna 2017 määritettiin raportoinnin kannalta **olennaiset aiheet** uusien GRI-standardien vaatimusten mukaan. Tunnistetut aiheet sisältyvät Keskon nykyiseen olennaisuusarvioon, eikä niiden pohjalta nähty tarvetta olennaisuusmatriisiin päivittämiseen.

OLENNAISUUSMATRIISI



Hyvä hallinto ja talous

- A Taloudellinen kannattavuus
- B Hyvä hallintotapa ja riskienhallinta

Asiakkaat

- H Hyvinvoinnin edistäminen
- J Asiakkaan opastaminen
- K Tuotteiden palvelullistaminen
- D Saavutettavuus ja monikanavaisuus
- N Asiainn turvallisuus

Yhteiskunta

- L Paikallisuus
- M Yhteisöllisyys

Työyhteisö

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

Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat

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

Ympäristö

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

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko

Olemme sitoutuneet tukemaan toiminnassamme [YK:n kestävän kehityksen tavoitteita \(Sustainable Development Goals, SDGs\)](#). YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat maailmanlaajuinen toimintaohjelma, Agenda 2030, jolla pyritään poistamaan köyhyys, suojelemaan planeettaamme ja varmistamaan, että kaikki ihmiset voivat elää rauhassa ja tulla hyvin toimeen.

Edistämme YK:n kestävän kehityksen tavoitteita strategiassamme ja vastuullisuustyö-
sämme. Toimintamme tukee kaikkia YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta.

Olemme tunnistaneet kolme tavoitetta olennaisimmaksi toimintamme ja sidosryhmiemme kannalta:



Tavoite 12: Vastuullinen kuluttaminen ja tuotanto tarkoittaa meille tuotantoketjujen, valikoimien, asiakasviestinnän ja tuotteiden käytön vastuullisuutta.

Tavoite 8: Ihmisarvoinen työ ja talouskasvu on meille muun muassa K Code of Conductin noudattamista ja toimimista vastuullisena työnantajana 25 000:lle työntekijälle kahdeksassa maassa. Myös toimitusketjujen ihmisoikeuksien hallinta ja suomalaisen tuotannon edistäminen tukevat tavoitetta nro 8.

Tavoite 13: Ilmastotekoihin kuuluvat päästöjen vähentäminen ja energiatehokkuuden parantaminen omassa toiminnassa, etenkin kaupoissa ja logistiikassa. Teemme töitä myös toimitusketjujen sekä tavaroiden ja palvelujen päästöjen vähentämiseksi ja autamme kuluttajia tekemään kestävämpiä valintoja.

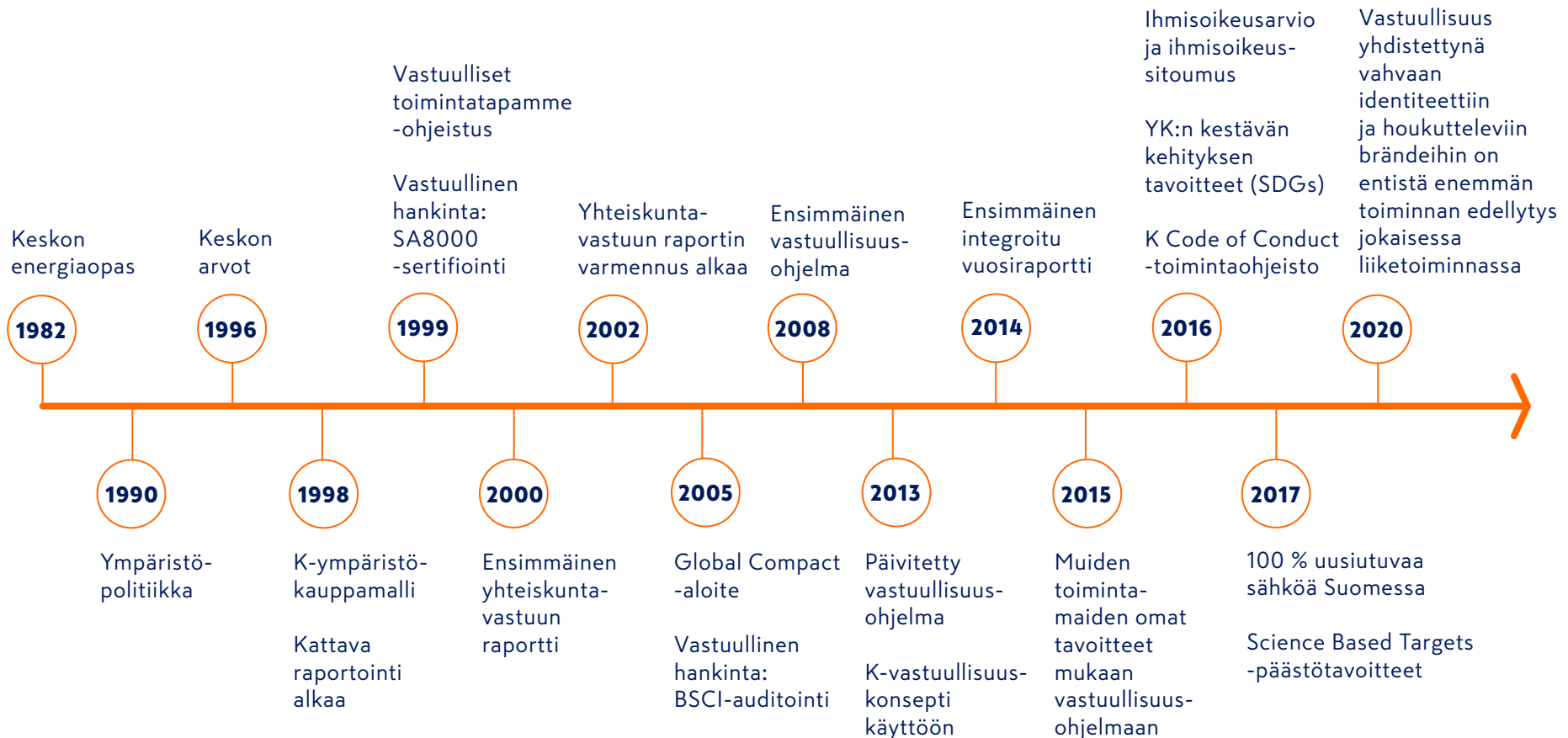
Ajantasaista tietoa toiminnastamme kunkin kestävän kehityksen tavoitteen hyväksi löytyy [Keskon nettisivuilta](#).

Keskon vuosiraportin [GRI-, UNGC- ja SDG -indeksi](#) esittää esitettäviin tietoihin liittyvät kestävän kehityksen tavoitteet. Myös [vastuullisuusohjelmassa](#) kuvataan kuhunkin teemaan liittyvät kestävän kehityksen tavoitteet.



Vastuullisuuspolku

K-ryhmässä on aina uskottu vastuullisuuden voimaan ja sen eteen on tehty vuosikymmeniä ennakkoluulottomasti töitä. Vastuullisuus on alkanut kauppojen ympäristöteoista ja laajentunut vuosien mittaan hyvin kokonaisvaltaiseksi vastuullisuustyöksi.





KESKON VUOSI 2017

RAPORTOINTIKUVAUS

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Raportointiperiaatteet

Raportoinnissa noudatetaan GRI-standardeja

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

Sovellamme toiminnassamme AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita: sidosryhmien osallistaminen, olennaisten näkökohtien määrittäminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen.

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

Olemme jakaneet vuosiraportin Kestävä kehitys -osion kolmeen alaosioon: vastuullisuus-ohjelma, vastuullisuuden johtaminen ja raportointikuvaus. Raportointikieliet ovat suomi ja englanti. Raportti julkaistaan ainoastaan verkossa.

Tämä raportti on laadittu GRI-standardien peruslaajuuden (Core) mukaisesti. Aihekohtaiset tiedot (Topic-specific Disclosures) on esitetty Keskolle olennaisten näkökohtien osalta. Raportin sisällön vertailu GRI-standardeihin on esitetty [GRI-, UNGC- ja SDG-indeksissä](#).

Raportoinnin varmennus

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

PricewaterhouseCoopers Oy:n johtopäätökset, havainnot ja suositukset on esitetty [varmennusraportissa](#). Toimeksiannon varmennuksesta antaa Kesko Oyj:n toimiva johto.

Global Compact -raportointi

Raportissa on kuvaus Global Compact -aloitteen kymmenen periaatteen toteutumisesta Keskon toiminnassa. [GRI-, UNGC- ja SDG-indeksissä](#) on kerrottu, mitä esitettäviä tietoja (General Disclosures ja Topic-specific Disclosures) on käytetty mittaamaan ihmisoikeuksien, työelämän oikeuksien ja ympäristöperiaatteiden sekä korruptionvastaisten periaatteiden toteutumista.

Integroitu vuosiraportti

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

Raportoinnin sidosryhmät

Useat sidosryhmät käyttävät raporttia tietolähteenään arvioidessaan Keskon tuloksia vastuullisuuden eri osa-alueilla. Raportin tärkeimmät kohderyhmät ovat sijoittajat, omistajat, analyytikot ja reititajat sekä yhteiskunta (media, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt sekä ammattiyhdistykset).

Raportointijakso ja yhteystiedot

Tämä raportti kertoo vuoden 2017 vastuullisuustyön edistymisestä ja tuloksista. Se sisältää joitakin tietoja tammi–maaliskuulta 2018.

Vuoden 2016 raportti julkaistiin maaliskuussa 2017.

Vuoden 2018 raportti julkaistaan keväällä 2019.

Raportin aiheisiin liittyviä lisätietoja voi kysyä [Keskon yhteyshenkilöiltä](#).

GRI-, UNGC- ja SDG-indeksi

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olennaisin SDG	Standardin versio
GRI 102 Yleinen sisältö							2016
102-1	Raportoivan organisaation nimi	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-2	Toimialat, brändit, tuotteet ja palvelut	Toimialat					
102-3	Organisaation pääkonttorin sijainti	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-4	Toimintamaat	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-5	Organisaation omistusrakenne ja yhtiömuoto	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-6	Markkina-alueet	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-7	Raportoivan organisaation koko	Kesko lyhyesti ja avainluvut					
102-8	Tietoa palkansaajista ja muista työntekijöistä	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö		<p>Keskon henkilöstössä ei ole itsenäisiä yrittäjiä eikä tavarantoimittajien työvoima tai vuokratyövoima suorita merkittävää osaa työstä. Henkilöstömäärään ei liity merkittävää kausivaihtelua.</p> <p>Sukupuolen mukaista jaottelua ei ole esitetty. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2018.</p>	X		
102-9	Toimitusketju	204-1 Ostot paikallisilta toimittajilta, Vastuullisuusohjelma/ Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat					
102-10	Merkittävät muutokset organisaatiossa ja toimitusketjussa	Pääjohtajan katsaus					
102-11	Varovaisuusperiaatteen soveltaminen	Toimintaympäristömme					
102-12	Organisaation hyväksymät tai edistämät ulkopuolisten toimijoiden periaatteet tai aloitteet	Vastuullisuuden johtaminen/ Johtamismalli					
102-13	Jäsenyydet järjestöissä ja edunvalvontaorganisaatioissa	Toiminta järjestöissä					

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
102-14	Toimitusjohtajan katsaus	Pääjohtajan katsaus					
102-15	Keskeiset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet	Toimintaympäristö, Arvonluonti, Sidosryhmät, Vastuullisuus-ohjelma					
102-16	Arvot ja liiketoimintaperiaatteet	Politiikat ja periaatteet, Vastuullisuusohjelma: Hyvä hallinto ja talous			X		
102-17	Epäiltyjen väärinkäytösten ilmoittaminen	Huolenaiheista ja rikkomuksista ilmoittaminen			X		
102-18	Hallintorakenne	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-19	Vastuunjako	Vastuullisuuden johtaminen/ Johtamismalli					
102-20	Vastuuhenkilöt	Talous- ja rahoitusjohtaja; Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot		Kumpikin johtaja on konsernijohtoryhmän jäsen. Raportointimalli			
102-21	Sidosryhmien kuuleminen	Sidosryhmät					
102-22	Hallituksen kokoonpano	Hallitus, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-23	Hallituksen puheenjohtaja	Hallitus					
102-24	Hallituksen valinta	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-25	Eturistiriitojen välttäminen	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017, K Code of Conduct		Kesko noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia.			
102-26	Hallituksen rooli organisaation tarkoituksen, arvojen ja strategian määrittelyssä	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017, Vastuullisuuden johtaminen/ Johtamismalli					
102-28	Hallituksen suorituksen arviointi	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017	Raportoitu ainoastaan hallituksen itsearviointi.				
102-29	Hallituksen rooli vaikutusten ja riskien tunnistamisessa ja hallinnassa	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-30	Riskienhallinnan tehokkuuden arviointi	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-31	Riskiarviointien frekvenssi	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
102-32	Yritysvastuuraportin katselmointi	Hallinnointiperiaatteet					
102-33	Epäkohtien kommunikointi	Sidosryhmät, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017					
102-35	Hallituksen ja ylimmän johdon palkitseminen	Palkka- ja palkkioselvitys 2017					
102-40	Luettelo organisaation sidosryhmistä	Sidosryhmät					
102-41	Kollektiivisesti neuvoteltujen työehtosopimusten piiriin kuuluva henkilöstö	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset			X		
102-42	Sidosryhmien määrittely- ja valintaperusteet	Sidosryhmät					
102-43	Sidosryhmätoiminnan periaatteet	Sidosryhmät					
102-44	Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet	Sidosryhmät					
102-45	Konsolidoituun konsernitilinpäätöksen sisältyvät yhtiöt	Konsernitilinpäätöksen liite 5.2					
102-46	Raportin sisällön määrittely	Olellisuusarvio, Raportointiperiaatteet					
102-47	Olellaiset näkökohdat	Olellisuusarvio					
102-48	Muutokset aiemmin raportoiduissa tiedoissa	Muutokset raportoitu aihekohtaisten tietojen yhteydessä.					
102-49	Merkittävät muutokset raportin laajuudessa ja näkökohtien laskentarajoissa	Ei merkittäviä muutoksia.					
102-50	Raportointijakso	Raportointiperiaatteet					
102-51	Edellisen raportin päiväys	Raportointiperiaatteet					
102-52	Raportin julkaisu tiheys	Raportointiperiaatteet					
102-53	Yhteystiedot, josta kysyä raporttiin liittyviä lisätietoja	Yhteystiedot					
102-54	GRI-standardien mukainen raportoinnin kattavuus	Raportointiperiaatteet					
102-55	GRI-sisällysluettelo	GRI-, UNGC- ja SDG-indeksi					
102-56	Raportoinnin varmennus	Raportointiperiaatteet					

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
GRI 103 Johtamismalli							2016
103-1	Olellaisia näkökohtia koskevat laskentarajat	Vastuullisuusohjelman teemakohtaiset laskentarajat					
103-2	Johtamismallin komponentit	Vastuullisuusohjelma					
103-3	Johtamismallin arviointi	Vastuullisuusohjelma					
Aihekohtainen sisältö							
Aihekohtainen sisältö raportoidaan olellaisiksi tunnistettujen näkökohtien osalta							
Taloudelliset vaikutukset							
201	Taloudelliset tulokset					8	2016
201-1	Suoran taloudellisen lisäarvon tuottaminen ja jakautuminen	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Taloudelliset tulokset , Vastuullisuusohjelma/Yhteiskunta/Tuki yleishyödyllisiin tarkoituksiin					
201-2	Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnalle	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Taloudelliset tulokset	Riskien ja mahdollisuuksien rahamääräisiä arvioita tai toteutumia ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavilla, koska ilmastonmuutosta on vaikea ennakoita.		X		
201-3	Eläketurvan kattavuus	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Taloudelliset tulokset					
201-4	Julkiselta sektorilta saatu taloudellinen avustus	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Taloudelliset tulokset					
203	Välilliset taloudelliset vaikutukset					9	2016
203-1	Infrastruktuuri-investoinnit sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut	Vastuullisuusohjelma/Asiakkaat/Kauppaverkosto					
203-2	Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Välilliset taloudelliset vaikutukset					
204	Ostokäytännöt					16	2016
204-1	Ostot paikallisilta toimittajilta	Vastuullisuusohjelma/Yhteiskunta/Välilliset taloudelliset vaikutukset					

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
205	Korruptionvastaisuus					16	2016
205-1	Liiketoimintayksiköt, joille tehty korruption liittyvä riskianalyysi	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Korruptionvastaisuus	Liiketoimintayksiköiden määrää ja prosenttiosuutta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa, koska korruption liittyvät riskit ovat osa laajempaa liiketoimintariskien arviointia.	Korruption liittyviä riskejä käsitellään osana Keskon riskienhallintaa. Keskeisiä riskejä tunnustetaan ja arvioidaan säännöllisesti vuoden aikana.	X		
205-2	Korruptionvastaisiin politiikkoihin ja menettelytapoihin liittyvä kommunikointi ja koulutus	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Korruptionvastaisuus	Prosenttiosuuksia ei ole raportoitu henkilöstöryhmittäin ja maantieteellisesti. Tieto ei ole saatavissa.		X		
205-3	Korruptiotapaukset ja niihin liittyvät toimenpiteet	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Korruptionvastaisuus			X		
206	Kilpailun rajoittaminen					16	2016
206-1	Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomiseen, kartelleihin ja määrävän markkina-aseman väärinkäyttöön liittyvät oikeustoimet	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Kilpailun rajoittaminen					
Ympäristövaikutukset							
301	Materiaalit					13	2016
301-3	Kierrätetyt tuotteet ja pakkausmateriaalit	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Jätteet	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuslaskentamalli ei sovellu Keskon toimintaan.				
302	Energia					13	2016
302-1	Organisaation oma energiankulutus	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Energia			X		
302-2	Organisaation ulkopuolinen energiankulutus	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Päästöt	Organisaation ulkopuolisesta energiankulutuksesta kerätään ainoastaan rajoitetusti tietoja Scope 3 -tarkastelua varten (305-3).		X		
302-3	Energiaintensiiviteetti	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Energia			X		
302-4	Energiankulutuksen vähentäminen	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Energia			X		
303	Vesi					6	2016
303-1	Vedenkulutus	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/ Vesi			X		

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
304	Luonnon monimuotoisuus					15	2016
304-2	Toiminnan, tuotteiden ja palveluiden merkittävät vaikutukset	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Luonnon monimuotoisuus			X		
304-3	Suojellut ja kunnostetut elinympäristöt	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Luonnon monimuotoisuus			X		
305	Päästöt					13	2016
305-1	Suorat kasviuonekaasujen päästöt (Scope 1)	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt					
305-2	Epäsuorat kasviuonekaasujen päästöt (Scope 2)	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt	Kaukolämmön päästöjä Suomessa ja muiden toimintamaiden päästöjä ei ole raportoitu hankintaperusteisesti, koska tietoa ei ole saatavilla.		X		
305-3	Muut epäsuorat kasviuonekaasujen päästöt (Scope 3)	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt			X		
305-4	Kasviuonekaasujen päästöintensiteetti	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt			X		
305-5	Kasviuonekaasupäästöjen vähentäminen	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt			X		
305-7	Typen ja rikin oksidit sekä muut merkittävät päästöt ilmaan	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Päästöt			X		
306	Jätevedet ja jätteet					13	2016
306-2	Jätteet	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Jätteet			X		
	Ruokahävikki					12	
-	Ruokahävikki	Vastuullisuusohjelma/Ympäristö/Ruokahävikki		Olellainen esitettävä tieto, jolle ei ole standardia.	X		
	Sosiaaliset vaikutukset						
401	Työsuhteet					8	2016
401-1	Henkilöstön vaihtuvuus	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Työsuhteet	Raportoitu vain lähtövaihtuvuus maittain.		X		
401-2	Kokoaikaisen henkilöstön henkilöstöetuedet, joita ei tarjota määräaikaiselle tai osa-aikaiselle henkilöstölle	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Työsuhteet	Lakisääteisen tason ylittäviä etuja ei ole raportoitu yksityiskohtaisesti. Vaihtelevat käytännöt eri toimintamaissa.				

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
402	Henkilöstön ja johdon väliset suhteet					8	2016
402-1	Uudelleenjärjestely-tilanteissa noudatettava vähimmäisilmoitusaika	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Henkilöstön ja johdon väliset suhteet	Lainsäädäntöön perustuvat järjestelyt. Lainsäädäntö ei määritä vähimmäisilmoitusaikojakaan GRI:n vaatimalla tarkkuudella.		X		
403	Työterveys ja -turvallisuus					3	2016
403-1	Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Työterveys ja -turvallisuus	Työntekijöiden prosenttiosuutta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa.				
403-2	Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Työterveys ja -turvallisuus	Ei raportoitu sukupuolen mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2018. Raportointi ei kata tavarant- ja palveluntoimittajia.				
404	Koulutus ja henkilöstön kehittäminen					4	2016
404-1	Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen	Ei raportoitu sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		X		
404-2	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen					
404-3	Kehityskeskustelut ja suoritusten arvioinnit	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Koulutus ja henkilöstön kehittäminen	Ei raportoitu sukupuolen mukaan ja henkilöstöryhmittäin. Tieto ei ole saatavissa.		X		
405	Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet					10	2016
405-1	Hallintoelinten ja henkilöstön monimuotoisuus	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet, Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017	Ei raportoitu ikäryhmän mukaan. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2018.		X		
405-2	Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde	Vastuullisuusohjelma/Työyhteisö/Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet	Miesten ja naisten peruspalkkojen suhdetta ei ole raportoitu. Tieto ei ole saatavissa. Tavoitteena raportoida tieto 2018.		X		
406	Syrjinnän kieltö					10	2016
406-1	Syrjintätapaukset ja korjaavat toimenpiteet	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Syrjinnän kieltö			X		

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
407	Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset					8	2016
407-1	Toiminnot ja tavarantoimittajat, joiden osalta järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus voivat olla uhattuna	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous /Yhdistymisen vapaus ja työehtosopimukset			X		
412	Ihmisoikeusarviointit					16	2016
412-1	Toiminnot, joissa on toteutettu ihmisoikeusarviointi	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Ihmisoikeusarviointit			X		
412-2	Henkilöstön ihmisoikeuskoulutukset	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Ihmisoikeusarviointit			X		
414	Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi					8	2016
414-1	Tavarantoimittajat, jotka on arvioitu sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien mukaisesti	Vastuullisuusohjelma/Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi	Arvioidujen toimittajien prosenttiosuutta ei ole erikseen raportoitu uusista toimittajista, vaan kaikista riskimaatoimittajista.				
414-2	Negatiiviset sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	Vastuullisuusohjelma/Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun arviointi					
415	Poliittinen vaikuttaminen					16	2016
415-1	Poliittinen tuki	Vastuullisuusohjelma/Hyvä hallinto ja talous/Poliittinen vaikuttaminen			X		
416	Asiakkaiden terveys ja turvallisuus					3	2016
416-1	Tuotteiden ja palveluiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi	Vastuullisuusohjelma/Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Asiakkaiden terveys ja turvallisuus	GRI-standardin mukainen prosenttiosuuskenttämalli ei sovellu Keskon toimintaan.				
416-2	Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaatimusten rikkomukset	Vastuullisuusohjelma/Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Asiakkaiden terveys ja turvallisuus					

Tunnus	GRI:n sisältö	Sijainti	Puutteet	Lisätiedot	Global Compact	Olellaisin SDG	Standardin versio
417	Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio					12	2016
417-1	Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät informaatio- ja merkintävaatimukset	Vastuullisuusohjelma/ Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio					
417-2	Tuoteinformaatioon ja tuotemerkintöihin liittyvien määräysten rikkomukset	Vastuullisuusohjelma/ Vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat/Markkinointiviestintä ja tuoteinformaatio					
417-3	Markkinointiviestintään liittyvien lakien, säännösten ja vapaaehtoisten periaatteiden rikkomukset	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Markkinointiviestinnän rikkomukset					
418	Asiakkaiden yksityisyyden suoja					16	2016
418-1	Asiakkaiden yksityisyyden suojan rikkomiseen ja asiakastietojen hävittämiseen liittyvät valitukset	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Asiakkaiden yksityisyyden suoja					
419	Määräystenmukaisuus					16	2016
419-1	Lakien ja säästösten rikkomukset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden osalta	Vastuullisuusohjelma/ Hyvä hallinto ja talous/ Määräystenmukaisuus					

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 2017” osiossa ”Kestävä kehitys” esitetyt taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tunnusluvut raportointikaudelta 1.1.–31.12.2017 (jäljempänä Vastuullisuustiedot).

Yhtiön GRI Standardien mukaisen raportoinnin ja GRI-sisältöindeksin näkökulmasta varmennuksen kohteena ovat olleet Aihekohtaisten standardien sisältämät taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia koskevat julkaistavat tiedot sekä Yleisten standardien Julkaistavat tiedot 102-8, 102-41 sekä 102-54.

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 Initiative:n GRI Standardien mukaisesti. Yhtiön johto vastaa myös sellaisen sisäisen valvonnan järjestämisestä, jonka se katsoo tarpeelliseksi, jotta on mahdollista laatia Vastuullisuustiedot, joissa ei ole väärinkäytöksiä 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) AccountAbility:n 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 varmennustoimek-

siantostandardin (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 soveltais AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita ja etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

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

Olemme toteuttaneet muun muassa seuraavat toimenpiteet:

- Haastatelleet Yhtiön ylimmän johdon edustajia.
- Haastatelleet Yhtiön työntekijöitä organisaation eri tasoilta koskien olennaisuutta, sidosryhmien odotuksia, niihin vastaamista sekä sidosryhmävuorovaikutusta.
- Arvioineet sidosryhmien osallistamista ja odotuksiin vastaamista Yhtiön dokumentaation ja sisäisen viestinnän perusteella.
- Arvioineet Yhtiössä olennaisiksi määriteltyjä 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 vierailimme kohteena olleessa toimipaikassa.
- Arvioineet, miten konsernin työntekijät soveltavat Yhtiön raportointiohjeita ja menettelytapoja.
- Testanneet tietojen oikeellisuutta ja täydellisyyttä alkuperäisistä dokumenteista ja järjestelmistä otospohjaisesti.
- Testanneet tietojen yhdistelyä ja suorittaneet uudelleenlaskentaa otospohjaisesti.

Rajoitetun varmuuden antava johtopäätös

Suorittamiemme toimenpiteiden ja hankkimamme evidenssin perusteella tietoomme ei ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj kaikilta olennaisilta osiltaan soveltasi AA1000 AccountAbility Principles -periaatteita.

Tietoomme ei myöskään ole tullut mitään, mikä antaisi meille syyn uskoa, ettei Kesko Oyj:n Vastuullisuustietoja 31.12.2017 päätyneeltä raportointikaudelta olisi kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu asianmukaisesti raportointikriteeristön perusteella tai etteivätkö Vastuullisuustiedot olisi kaikilta olennaisilta osiltaan luotettavia raportointikriteeristön perusteella.

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

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

Havainnot ja suositukset

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

- **Sidosryhmien osallistaminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessit sidosryhmien osallistamiseen, palautteen keräämiseen sekä sidosryhmävuorovaikutukseen. Kuluneen raportointikauden aikana Yhtiö on kehittänyt palautteen keräämistä ja asiakkaiden osallistamista digitaalisissa kanavissa. Suosittelemme, että Yhtiö jatkaa sidosryhmien osallistamiseen liittyvien digitaalisten toimintamallinsa kehittämistä.

- **Olennaisten vastuullisuusnäkökohtien määrittäminen:** Yhtiöllä on käytössään prosessi yhteiskuntavastuun näkökohtien olennaisuuden arvioimiseksi ja määrittämiseksi. Suosittelemme, että Yhtiö arvioi tarvetta päivittää olennaisuuden määrittelyään huomioiden edellisen päivityksen jälkeen mahdollisesti tapahtuneet liiketoimintaympäristön muutokset.
- **Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen:** Yhtiö huomioi toiminnassaan sidosryhmiensä odotuksia ja vastaa niihin toiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Vuoden 2017 aikana Yhtiö on edelleen laajentanut tuotteidensa vastuullisuutta ja alkuperää koskevien tietojen kattavuutta ja saatavuutta. Suosittelemme, että Yhtiö tarjoaa asiakkaille ja muille sidosryhmille entistä enemmän tietoa tekemistään toimenpiteistä tuotteidensa vastuullisuuden varmistamiseksi.

Varmentajan riippumattomuus, pätevyys ja laadunvalvonta

Olemme noudattaneet IESBA:n (the International Ethics Standards Board for Accountants) antamien *Eettisten sääntöjen tilintarkastusammattilaisille* mukaisia riippumattomuusvaatimuksia ja muita eettisiä vaatimuksia. Näiden sääntöjen pohjana olevat peruseriaatteet ovat rehellisyys, objektiivisuus, 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 5. päivänä maaliskuuta 2018

PricewaterhouseCoopers Oy

Enel Sintonen
Partner, KHT
Tilintarkastuspalvelut

Sirpa Juutinen
Partner
Sustainability &
Climate Change



Yhteyshenkilöitä

Luettelossa on yhteystiedot henkilöistä, joilta saa ensisijaisesti lisätietoja raportin sisältä-miltä 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, Group Controlling
Riikka Toivonen	Head of K Publicity	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Lena Leeve	Manager, Financial Communications	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Kia Aejmelaeus	Sijoittajasuhteiden johtaja	Kesko Oyj, sijoittajaviestintä
Matti Kalervo	Vastuullisuusjohtaja	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Pirjo Nieminen	Vastuullisuusasiantuntija	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Taloudellinen vastuu:		
Jukka Erlund	Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	Kesko Oyj, talous, rahoitus ja IT
Eva Kaukinen	Talousjohtaja	Kesko Oyj, Group Controlling
Johanna Toivo	Corporate Financial Controller	Kesko Oyj, Group Controlling
Erika Välkkynen	Financial Controller	Kesko Oyj, Group Controlling
Riikka Toivonen	Head of K Publicity	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Lena Leeve	Manager, Financial Communications	Kesko Oyj, Group Identity and Communications
Esko Mansikka	Toimitusjohtaja	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy
Henkilöstövastuu:		
Matti Mettälä	Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot	Kesko Oyj
Kati Matela	Specialist, HRIS	Kesko Oyj, Kesko HR / HR Systems

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
Jari Lahti	Manager, HR Development & Control	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Katriina Ahtee	Director, Occupational Health & Safety	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Mikko Myyryläinen	Director, Common Operations & HR Services	Kesko Oyj, Kesko HR / Common Services
Vastuullinen hankinta		
Sohvi Vähämaa	Vastuullisuusasiantuntija	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Tuuli Luoma	Sourcing and Export Manager	Keskon päivittäistavarakauppa, tavarakauppa
Mia Haavisto	Laatupäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, Kespro
Johanna Teinilä-Kurvinen	Projektipäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, tavarakauppa
Leena Takaverjä	Manager, Sourcing Support and Sustainability	Keskon rakentamisen ja talotekniikan kauppa, tavarakauppa
Tuoteturvallisuus		
Matti Kalervo	Vastuullisuudesta ja tuoteturvallisuudesta vastaava johtaja	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Heta Rautpalo	Tuotetutkimuspäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, tuotetutkimus
Ympäristövastuu		
Minna Saari	Ympäristöasiantuntija	Kesko Oyj, konsernin yhteiskuntavastuu
Timo Jäske	Vastuullisuuspäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, tavarakauppa
Jari Suuronen	Talotekniikkapäällikkö	Keskon päivittäistavarakauppa, kaupapaikat ja kauppiastoiminnot
Jesse Methers	Sustainability Manager	Keskon rakentamisen ja talotekniikan kauppa, tavarakauppa

Nimi	Tehtävä	Yksikkö
Corporate Governance, riskienhallinta ja yritysturvallisuus:		
Mika Majoinen	Johtaja, lakiasiat	Kesko Oyj, lakiasiat
Pasi Mäkinen	Johtaja, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta	Kesko Oyj, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta
Asiakastietosuoja:		
Outi Nylund	Director, K-Plussa and Data-driven Marketing	Kesko Oyj, K Digital
Kaija Kuusimaa	Data Protection Officer	Kesko Oyj, lakiasiat

TILINPÄÄTÖS

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS 146

Taloudellinen kehitys	146
Segmentit	148
Yrityskaupat ja muut muutokset konsernin rakenteessa vuonna 2017	151
Tärkeimmät kestäväen kehityksen tavoitteet ja tulokset	151
Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet	155
Liputusilmoitukset	156
Tilikauden keskeisiä tapahtumia	156
Tilikauden jälkeisiä tapahtumia	157
Varsinaisen yhtiökokouksen 2017 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä	157
Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot	158
Riskienhallinta	158
Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä	158
Tulevaisuuden näkymät	159

Voitonjakoehdotus	160
Varsinainen yhtiökokous	160
Tunnuslukujen laskentaperiaatteet	166
Osakeomistuksen jakautuminen	171

KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS) 173

Konsernin tuloslaskelma	173
Konsernin laaja tuloslaskelma	173
Konsernitase	174
Konsernin rahavirtalaskelma	175
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista	176

1 YLEISET LAADINTAPERIAATTEET 178

1.1 Yrityksen perustiedot	178
1.2 Laatimisperusta	178
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset	178

1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa	179
1.5 Konsolidointiperiaatteet	179
1.6 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin	181

2 TALOUDELLINEN TULOS 183

2.1 Keskon toimialat	184
2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	192
2.3 Liiketoiminnan muut tuotot	195
2.4 Liiketoiminnan kulut	195
2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot	196
2.6 Tuloverot	196
2.7 Osakekohtainen tulos	197
2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot	198

3 SIDOTTU PÄÄOMA 200

3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma	201
3.2 Yritysosot ja myydyt omaisuuserät	201
3.3 Aineelliset hyödykkeet	204
3.4 Aineettomat hyödykkeet	205
3.5 Vaihto-omaisuus	208
3.6 Myytisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset	208
3.7 Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat	209
3.8 Eläkesaamiset	209
3.9 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	213
3.10 Varaukset	214

4 PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSRISKIT 215

4.1 Pääomarakenteen hallinta	216
4.2 Oma pääoma	216
4.3 Rahoitusriskit	217
4.4 Rahoitustuotot ja -kulut	225
4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin	225
4.6 Rahoitusleasingvelat	232
4.7 Vuokravastuut	233
4.8 Muut vastuusitoumukset	233

5 MUUT LIITETIEDOT 234

5.1 Konsernirakenne	235
5.2 Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt	236

5.3 Lähipiiritapahtumat	238
5.4 Osakepalkitseminen	240
5.5 Laskennalliset verot	242
5.6 Muut laajan tuloksen erät	243
5.7 Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit	243
5.8 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat	243

EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS) 244

Emoyhtiön tuloslaskelma	244
Emoyhtiön tase	245
Emoyhtiön rahavirtalaskelma	247
Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot	248
Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet	248

TULOSLASKELMAN LIITETIEDOT 249

Liite 2. Liikevaihto toimialoittain	249
Liite 3. Liiketoiminnan muut tuotot	249
Liite 4. Henkilöstökulut	249
Liite 5. Poistot ja arvonalentumiset	250
Liite 6. Liiketoiminnan muut kulut	250
Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut	250
Liite 8. Tilinpäätössiirrot	251
Liite 9. Pakollisten varausten muutokset	251
Liite 10. Tuloverot	251
Liite 11. Laskennalliset verot	251

TASEEN LIITETIEDOT 252

Liite 12. Aineettomat hyödykkeet	252
Liite 13. Aineelliset hyödykkeet	253
Liite 14. Sijoitukset	254
Liite 15. Saamiset	255
Liite 16. Oma pääoma	255
Liite 17. Pakolliset varaukset	256
Liite 18. Pitkäaikainen vieras pääoma	256
Liite 19. Lyhytaikainen vieras pääoma	257
Liite 20. Korottomat velat	257
Liite 21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	257
Liite 22. Rahavirtalaskelman rahavarat	259
Liite 23. Lähipiiri	259

ALLEKIRJOITUKSET 260
TILINTARKASTUSKERTOMUS 261

Hallituksen toimintakertomus

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

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2017 oli 43 %. Yritysassiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa liiketoimintaa. Yritysassiakaskaupan osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2017 oli 35 %. Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli 22 %. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysassiakaskauppaa.

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

Toimintaympäristö

K-ryhmän toimintaan vaikuttavia tunnistettuja megatrendejä ovat globaali talous, digimurros, demograafiset muutokset (urbanisaatio, sinkkutaloudet, väestön ikääntyminen), kuluttajan kasvava tieto ja valta, kestävä kehitys ja ilmastonmuutos. Toiminnan keskeiset mahdollisuudet ja riskit liittyvät kaupan monikanavaisuuden kasvavaan merkitykseen, talou-

delliseen toimintaympäristöön, hankintaketjuun ja ilmastonmuutoksen vaikutuksiin. Riskejä on kuvattu tarkemmin tämän toimintakertomuksen Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä -osassa.

Taloudellinen kehitys

Liikevaihto ja tulos 2017

Konsernin liikevaihto oli 10 676 milj. euroa, mikä on 4,9 % enemmän kuin edellisenä vuonna (10 180 milj. euroa). Liikevaihdon kehitykseen vaikutti sekä vuoden 2016 aikana toteutetut yritysostot että vuoden 2017 ensimmäisellä vuosipuoliskolla toteutetut yritysmyynnit. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 1,8 % ilman yritysostoja ja -myyntejä ja paikallisissa valuutoissa. Konsernin liikevaihto kasvoi Suomessa 3,2 % ja vertailukelpoisesti 1,9 %. Muissa maissa liikevaihto kasvoi 11,3 % ja vertailukelpoisesti 1,2 %. Kansainvälisen toiminnan osuus konsernin liikevaihdosta oli 21,5 % (20,3 %).

Päivittäistavarakaupassa liikevaihdon kasvuun, 0,9 %, vaikutti Suomen Lähikaupan hankinta 12.4.2016 ja Suomen Lähikaupan kauppapaikkaverkoston muutokset sekä Venäjän liiketoimintojen myynti 30.11.2016. Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 2,4 %. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne Suomen Lähikaupalta hankitut kaupat, jotka ovat kuuluneet verkostoon sekä raportointivuonna että vertailuvuonna.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa liikevaihto kasvoi 9,4 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa 1,1 %. Vertailukelpoisen muutoksen laskenta sisältää Onnisen liikevaihdon ajanjaksolta 1.6.-31.12. sekä raportointivuonna että vertailuvuonna, ja siitä on vähennetty 1.6.2017 myydyin K-maatalous-liiketoiminnan ja 30.6.2017 myydyin Asko ja Sotka -huonekalukaupan liikevaihto sekä raportointivuodelta että vertailuvuodelta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ilman erikoiskaupan liiketoimintoja liikevaihto kasvoi 23,4 % ja vertailukelpoisesti 3,1 %. Erikoiskaupassa liikevaihto laski 33,8 % yritysmyynneistä johtuen.

Autokaupassa liikevaihto kasvoi 7,1 % ja vertailukelpoisesti 1,0 %. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon AutoCarreran joulukuun liikevaihto sekä raportointivuonna että vertailuvuonna.

Tilikauden 2017 aikana Kesko-konserni myi 1.6.2017 K-maatalous-liiketoiminnan ja 30.6.2017 Asko ja Sotka -huonekalukaupan sekä Yamarin-veneliiketoiminnan ja Yamaha-edustuksen.

1-12/2017	Liikevaihto Milj. €	Kehitys, %	Kehitys paikallissa valuutassa ilman yritystojoja ja -myyntejä, %	Liikevoitto, vertailukelpoinen Milj. €	Muutos Milj. €
Päivittäistavara kauppa	5 282	+0,9	+2,4	203,4	+27,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 823	+23,4	+3,1	79,5	+7,0
Erikoiskauppa	663	-33,8	-11,5	16,2	-9,3
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	4 486	+9,4	+1,1	95,8	-2,2
Autokauppa	909	+7,1	+1,0	33,1	+3,6
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-1	-68,5	-3,4	-35,6	-5,1
Yhteensä	10 676	+4,9	+1,8	296,7	+23,8

Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto oli 296,7 milj. euroa (272,9 milj. euroa). Päivittäistavara kaupassa kannattavuus parani merkittävästi myynnin kasvun, onnistuneiden ketju-uudistusten, toteutuneiden synergiahyötyjen sekä edellisenä vuonna myydyin tappiollisen Venäjän liiketoiminnan ansiosta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ilman erikoiskauppaa liikevoittoa kasvattivat rauta- ja sisustuskauppa Suomessa ja Norjassa sekä Onninen, kun taas Ruotsin ja Kesko Senukain liiketulos heikkeni edellisestä vuodesta. Erikoiskaupan liikevoitto laski yritysmyyneistä sekä vapaa-ajankaupan ja konekaupan liikevoiton laskusta johtuen. Autokaupassa kannattavuutta paransi myynnin kasvu ja AutoCarreran Porsche-liiketoiminnan hankinta.

Liikevoitto oli 324,6 milj. euroa (146,8 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä oli yhteensä 27,9 milj. euroa (-126,2 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Baltian kiinteistöjärjestelystä syntynyt myyntivoitto 49,7 milj. euroa, Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin ja kauppojen kauppiaille siirtämiseen liittyvät kulut 21,4 milj. euroa, K-maatalous-liiketoiminnan myynnistä syntynyt myyntivoitto 12,3 milj. euroa, Asko ja Sotka -huonekalukaupan myynnistä syntynyt myyntivoitto 19,0 milj. euroa sekä Venäjän rautakauppaliiketoiminnan liikearvon arvonalentuminen 14,5 milj. euroa.

Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, milj. €	1-12/2017	1-12/2016
Vertailukelpoinen liikevoitto	296,7	272,9
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
+myyntivoitot	+83,4	+4,2
-myyntitappiot	-1,8	-71,0
-arvonalentumiset	-15,0	-30,0
+/-rakennejärjestelyt	-38,7	-29,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	+27,9	-126,2
Liikevoitto	324,6	146,8

Konsernin vertailukelpoinen tulos ennen veroja oli 300,1 milj. euroa (271,4 milj. euroa). Konsernin tulos ennen veroja oli 327,6 milj. euroa (145,2 milj. euroa). Konsernin tulos osaketta kohden oli 2,59 euroa (0,99 euroa) ja vertailukelpoinen tulos osaketta kohden 2,28 euroa (2,01 euroa). Konsernin oma pääoma osaketta kohden oli 21,45 euroa (20,44 euroa).

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 12 754 milj. euroa ja se kasvoi 1,5 % edelliseen vuoteen verrattuna (pro forma). K-Plus-sa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 73 146 uutta taloutta vuoden 2017 aikana. K-Plus-talouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,3 miljoonaa ja K-Plus-kortinhaltijoita oli 3,6 miljoonaa.

Rahoitus

Liiketoiminnan rahavirta oli 301,7 milj. euroa (170,2 milj. euroa). Rahavirtaa vahvasti kannattavuuden parantuminen. Investointien rahavirta oli -88,3 milj. euroa (-501,1 milj. euroa) ja sisältää toteutuneita divestointeja 199,6 milj. euroa.

Likvidejä varoja oli joulukuun lopussa 398 milj. euroa (391 milj. euroa). Korolliset velat olivat joulukuun lopussa 534 milj. euroa (515 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 136 milj. euroa (123 milj. euroa). Omavaraisuusaste oli joulukuun lopussa 50,4 % (48,6 %).

Konsernin vertailukelpoiset nettorahoitustuotot olivat 1,8 milj. euroa (nettorahoituskulut 1,0 milj. euroa). Konsernin nettorahoitustuotot olivat 1,5 milj. euroa (nettorahoituskulut 1,0 milj. euroa). Rahoituseriin sisältyy osinkotuottoja ja osuuspääoman korkoja 4,5 milj. euroa, josta 2,3 milj. euroa on Suomen Luotto-osuuskunnalta saatua osuuspääoman korkoa. Vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä oli -0,4 milj. euroa.

Verot

Konsernin verot olivat 58,8 milj. euroa (31,4 milj. euroa). Efektiiivinen veroaste oli 17,9 % (21,6 %). Konsernin efektiivistä veroastetta alensivat verovapaat kiinteistöjen ja tytäryritysten myyntivoitot.

Investoinnit

Konsernin investoinnit olivat yhteensä 349,8 milj. euroa (743,1 milj. euroa) eli 3,3 % (7,3 %) liikevaihdosta. Kauppapaikkainvestoinnit olivat 255,7 milj. euroa (216,7 milj. euroa), it-investoinnit 32,9 milj. euroa (29,3 milj. euroa) ja muut investoinnit 61,2 milj. euroa (35,5 milj. euroa). Investointeihin sisältyy 46,5 milj. euron kiinteistöhankinnat Keskon Eläkekassalta, jotka liittyvät Eläkekassan joulukuussa tekemään päätökseen palauttaa ylikatetta osakkailleen. Kesko-konsernin yhtiöille maksettavan ylikatteen määrä on arviolta 58 milj. euroa ja Eläkekassan arvioidaan maksavan palautuksen maaliskuussa 2018 saatuaan palautukselle Finanssivalvonnan hyväksynnän. Vertailuvuoteen sisältyy yritysostoja 461,6 milj. euroa.

Segmentit

Toiminnan kausiluonteisuus

Konsernin liiketoimintojen luonteeseen liittyy kausivaihtelua. Raportoitavien segmenttien liikevaihto ja liikevoitto eivät kerry tasaisesti, vaan ne vaihtelevat vuosineljänneksittäin kunkin segmentin ominaispiirteiden mukaisesti. Vuosineljänneksistä toinen ja kolmas ovat liikevoittotasoltaan vahvimpia, kun taas ensimmäisen vuosineljänneksen merkitys koko vuoden tulokseen on vähäisin. Suomen Lähikaupan ja Onnisen yritysostot voimistivat kausivaihtelua eri vuosineljännesten välillä. Onnisen ja Suomen Lähikaupan liikevoittotasot ovat matalimmat ensimmäisellä vuosineljänneksellä.

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

	1-12/2017	1-12/2016
Liikevaihto, milj. €	5 282	5 236
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	203,4	175,9
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	3,9	3,4
Investoinnit, milj. €	224,4	238,1

Liikevaihto, milj. €	1-12/2017	Kehitys, %
Myynti K-ruokakaupoille	3 331	+5,4
K-Citymarket, käyttötavara	585	+2,1
K-Market, oma vähittäiskauppa	479	-16,7
Kespro	815	+4,1
Muut ja eliminoinnit	72	-49,5
Yhteensä	5 282	+0,9

Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 5 282 milj. euroa (5 236 milj. euroa) ja se kasvoi 0,9 %. Liikevaihdon kehitykseen vaikutti Suomen Lähikaupan hankinta 12.4.2016, Lähikaupan kauppapaikkaverkoston muutokset sekä Venäjän liiketoimintojen myynti 30.11.2016. Päivittäistavarakaupan liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 2,4 %. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon ne Suomen Lähikaupalta hankitut kaupat, jotka ovat kuuluneet verkostoon sekä raportointivuonna että vertailuvuonna, sekä vähentämällä myydyin Venäjän liiketoiminnan liikevaihto.

K-ryhmän päivittäistavaramyynti kasvoi ilman Suomen Lähikaupan hankinnan vaikutusta 2,4 % (sis. alv). K-ryhmän päivittäistavaramyynnin pro forma kasvu oli 0,5 % (sis. alv), mihin vaikutti Suomen Lähikaupan edellistä vuotta pienempi kauppapaikkaverkosto. Päivittäistavaramarkkinoilla Suomessa vähittäishintojen arvioidaan olleen edellisen vuoden tasolla (sis. alv, Keskon oma arvio perustuen Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksiin) ja kokonaismarkkinoiden (sis. alv) arvioidaan kasvaneen noin 1,7 % (Keskon oma arvio).

Suomen Lähikaupan osto toteutui edellisen vuoden huhtikuussa ja Siwojen ja Valintatalojen muuttaminen K-Marketeiksi aloitettiin toukokuussa 2016. Toukokuun 2017 loppuun mennessä kaikki 409 kauppapaikkaverkostossa jatkavaa Siwaa ja Valintataloa oli muutettu K-kaupoiksi (408 K-Marketia ja yksi K-Supermarket). Näistä joulukuun loppuun mennessä 243 kauppa oli siirretty kauppiaille. Kauppojen siirtäminen kauppiaille tapahtuu vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon loppuun mennessä.

Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 203,4 milj. euroa (175,9 milj. euroa) ja se kasvoi 27,4 milj. euroa. Päivittäistavarakaupassa kannattavuus parani merkittävästi myynnin kasvun, onnistuneiden ketju-uudistusten, toteutuneiden synergiahöytyjen sekä edellisenä vuonna myydyin tappiollisen Venäjän liiketoiminnan ansiosta. Kespron myynti kasvoi ja kannattavuus parani. Suomen Lähikaupan vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon oli +4,0 milj. euroa (huhti-joulukuu 2016 -3,2 milj. euroa). Marraskuussa 2016 myydyin Venäjän liiketoiminnan tappio oli vertailuvuonna 17,1 milj. euroa.

Päivittäistavarakaupan liikevoitto oli 181,3 milj. euroa (93,0 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat -22,1 milj. euroa (-82,9 milj. euroa), ja ne liittyvät pääosin Suomen Lähikaupan uudelleenjärjestelyyn, -21,4 milj. euroa. Vertailuvuoden merkittävimmät erät olivat Venäjän päivittäistavarakaupan myyntitappio 69,2 milj. euroa, sekä kulut, jotka liittyvät Suomen Lähikaupan uudelleenjärjestelyyn, 11,4 milj. euroa.

Päivittäistavarakaupan investoinnit olivat 224,4 milj. euroa (238,1 milj. euroa), josta kaupapaikkainvestoinnit olivat 213,1 milj. euroa (159,6 milj. euroa). Vertailuvuoteen sisältyy yritysostoja 54,3 milj. euroa.

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA

	1-12/2017	1-12/2016
Liikevaihto, milj. €	4 486	4 100
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 823	3 099
Erikoiskauppa	663	1 002
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	95,8	97,9
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	79,5	72,5
Erikoiskauppa	16,2	25,5
Vertailukelpoinen liikevoitto- %	2,1	2,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	2,1	2,3
Erikoiskauppa	2,4	2,5
Investoinnit, milj. €	80,0	451,7

Liikevaihto, milj. €	1-12/2017	Kehitys, %
Rauta- ja sisustuskauppa, Suomi	870	+5,4
K-rauta, Ruotsi	200	-7,7
Byggmakker, Norja	397	-1,2
K-Rauta, Venäjä	184	+6,0
Kesko Senukai, Baltia	510	+5,0
OMA, Valko-Venäjä	120	+18,4
Onninen	1 571	+73,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa yhteensä	3 823	+23,4
Konekauppa	229	-16,3
Vapaa-ajankauppa, Suomi	196	-0,2
Muut	238	-55,2
Erikoiskauppa yhteensä	663	-33,8
Yhteensä	4 486	+9,4

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto oli 4 486 milj. euroa (4 100 milj. euroa) ja se kasvoi 9,4 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto paikallisissa valuutoissa kasvoi 1,1 %. Vertailukelpoisen muutoksen laskenta sisältää Onnisen liikevaihdon ajanjaksolta 1.6.-31.12. sekä raportointivuonna että vertailuvuonna, ja siitä on vähennetty 1.6.2017 myydyin K-maatalous-liiketoiminnan ja 30.6.2017 myydyin Asko ja Sotka -huonekalukaupan liikevaihto sekä raportointivuodelta että vertailuvuodelta.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto Suomessa oli 2 190 milj. euroa (2 142 milj. euroa) ja se kasvoi 2,3 %. Liikevaihto kasvoi Suomessa vertailukelpoisesti 1,0 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 2 296 milj. euroa (1 959 milj. euroa) ja se kasvoi 17,2 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 1,2 %. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihdosta 51,2 % (47,8 %) tuli ulkomaan toiminnoista. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto ilman erikoiskaupan liiketoimintoja oli 3 823 milj. euroa (3 099 milj. euroa) ja se kasvoi 23,4 %. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi 3,1 %.

Rauta- ja sisustuskaupan liikevaihto oli 2 276 milj. euroa (2 196 milj. euroa) ja se kasvoi 3,7 %. Paikallisissa valuutoissa liikevaihto kasvoi 2,9 %. Liikevaihto laski paikallisessa valuutassa Norjassa 0,8 %, Ruotsissa 6,1 % ja Venäjällä 5,8 %. Ruotsissa liikevaihdon laskuun vaikuttivat vuokrasopimusten päättymisestä johtuneet K-Rauta-kauppojen sulkemiset. Liikevaihto kasvoi paikallisessa valuutassa Valko-Venäjällä 17,4 %. Rauta- ja sisustuskaupassa liikevaihto kasvoi yritysasiakaskaupassa. Onnisen liikevaihto oli 1 571 milj. euroa (kesä-joulukuussa 2016 908 milj. euroa). Vertailukelpoisesti Onnisen liikevaihto kasvoi 4,5 %.

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen Suomessa. K-ryhmän rautakaupparavikkeiden myynti Suomessa kasvoi yhteensä 4,1 % ja kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan kasvaneen noin 1,1 % (Keskon oma arvio).

Erikoiskaupan liikevaihto oli 663 milj. euroa (1 002 milj. euroa) ja se laski 33,8 %. Liikevaihdon laskuun vaikuttivat toteutuneet yritysmyynnit. Konekaupan liikevaihto oli 229 milj. euroa (274 milj. euroa) ja se laski 16,3 % edelliseen vuoteen verrattuna. Konekaupan liikevaihto Suomessa oli 96 milj. euroa ja se laski 33,5 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 133 milj. euroa ja se kasvoi 3,0 %. Vapaa-ajankaupan liikevaihto Suomessa oli 196 milj. euroa (197 milj. euroa) ja se laski 0,2 %. Kesäkuussa myytyjen Asko ja Sotka -huonekalukaupan, K-maatalous-liiketoiminnan sekä Yamarin-veneliiketoiminnan ja Yamahan edustuksen alkuvuoden liikevaihto oli 279 milj. euroa (tammi-joulukuu 2016 595 milj. euroa).

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 95,8 milj. euroa (97,9 milj. euroa) ja se laski 2,2 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto ilman erikoiskaupan liiketoimintoja oli 79,5 milj. euroa (72,5 milj. euroa) ja se kasvoi 7,0 milj. euroa. Kannattavuutta paransi Onnisen hyvä tuloskehitys. Onnisen vertailukelpoinen liikevoitto oli 32,7 milj. euroa (kesä-joulukuu 2016 18,2 milj. euroa). Kannattavuus parani myös rauta- ja sisustuskaupassa Suomessa ja Norjassa. Kannattavuutta heikensivät Ruotsin liiketoimintojen tappiollisuus sekä Kesko Senukain edellistä vuotta pienempi liikevoitto, johon osaltaan vaikuttivat kauppapaikkaverkostoston uudistukset ja laajennukset Baltiassa ja Valko-Venäjällä. Erikoiskaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli 16,2 milj. euroa (25,5 milj. euroa) ja se laski 9,3 milj. euroa. Kesäkuussa myytyjen K-maatalous-liiketoiminnan ja Asko ja Sotka -huonekalukaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli alkuvuonna 6,8 milj. euroa (tammi-joulukuu 2016 15,0 milj. euroa).

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto oli 154,7 milj. euroa (60,8 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat 58,9 milj. euroa (-37,2 milj. euroa). Merkittävimmät vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Baltian kiinteistökaupasta syntynyt myyntivoitto 49,7 milj. euroa, K-maatalous-liiketoiminnan myynnistä syntynyt myyntivoitto 12,3 milj. euroa, Asko ja Sotka -huonekalukaupan myynnistä syntynyt myyntivoitto 19,0 milj. euroa sekä Venäjän rautakauppaliiketoiminnan liikearvon arvonalentuminen 14,5 milj. euroa. Merkittävimmät edellisen vuoden vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät olivat Venäjän kiinteistöjen toimintavaluutan muutokseen liittyneet arvonalentumiset 15,0 milj. euroa sekä yrityshankintoihin liittyneet varainsiirtoverot 5,8 milj. euroa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan investoinnit olivat yhteensä 80,0 milj. euroa (451,7 milj. euroa), josta kauppapaikkainvestoinnit 41,4 milj. euroa (55,8 milj. euroa). Vertailuvuoteen sisältyy yritysostoja 380,1 milj. euroa.

AUTOKAUPPA

	1-12/2017	1-12/2016
Liikevaihto, milj. €	909	849
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	33,1	29,5
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	3,6	3,5
Investoinnit, milj. €	17,4	41,4

Liikevaihto, milj. €	1-12/2017	Kehitys, %
VV-Auto	855	+1,2
AutoCarrera	55	-
Yhteensä	909	+7,1

Autokaupan liikevaihto oli 909 milj. euroa (849 milj. euroa) ja se kasvoi 7,1 %. Liikevaihdon vertailukelpoinen kehitys oli +1,0 %. Vertailukelpoinen muutos on laskettu sisällyttämällä liikevaihtoon AutoCarreran joulukuun liikevaihto sekä raportointivuonna että vertailuvuonna. Henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu ensirekisteröintien markkinakehitys oli +1,0 % (+10,2 %). Autokaupan maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 18,6 % (18,9 %). Vertailuvuoden markkinaosuus sisältää Porschen ensirekisteröinnit koko vuoden 2016 osalta.

Autokaupassa kannattavuus parani edelleen hyvän myynnin kehityksen ja AutoCarreran Porsche-liiketoiminnan hankinnan ansiosta. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 33,1 milj. euroa (29,5 milj. euroa) ja se kasvoi 3,6 milj. euroa. AutoCarreran vertailukelpoinen liikevoitto oli 3,0 milj. euroa. Autokaupan liikevoitto oli 33,1 milj. euroa (28,9 milj. euroa).

Autokaupan investoinnit olivat 17,4 milj. euroa (41,4 milj. euroa). Vertailukauteen sisältyy yritysostoja 27,1 milj. euroa.

Yrityskaupat ja muut muutokset konsernin rakenteessa vuonna 2017

Kesko on toteuttanut useita merkittäviä yrityskauppoja vuosien 2016 ja 2017 aikana.

Ostetut liiketoiminnat	Liikevoitto, vertailukelpoinen,		Liikevoitto, vertailukelpoinen,		Kauppahinta, milj. euroa
	Liikevaihto, milj. euroa 1-12/2017	milj. euroa 1-12/2017	Liikevaihto, milj. euroa 1-12/2016	milj. euroa 1-12/2016	
Suomen Lähikauppa, 4/2016	644	4	580	-3	54
Onninen, 6/2016	1 571	33	908	18	364
AutoCarrera, 12/2016	55	3	4	0	27
Yhteensä	2 270	40	1 492	15	445

Mydyt liiketoiminnat	Liikevoitto, vertailukelpoinen,		Liikevoitto, vertailukelpoinen,		Kauppahinta, milj. euroa
	Liikevaihto, milj. euroa 1-12/2017	milj. euroa 1-12/2017	Liikevaihto, milj. euroa 1-12/2016	milj. euroa 1-12/2016	
K-ruoka Venäjä, 11/2016	-	-	105	-17	178
K-maatalous, 6/2017	149	4	334	5	39
Indoor Group, 6/2017	89	3	187	10	67
Yamaha ja Yamarin, 6/2017	41	-	61	-	-
Yhteensä	279	7	687	-2	284

Kesko Oyj myi K-maatalous-liiketoimintansa ruotsalaiselle Lantmännen ek förille. Osakekauppana toteutetun kaupan velaton kauppahinta oli 38,5 milj. euroa. (Lehdistötiedote 1.6.2017)

Kesko Oyj myi Asko- ja Sotka-huonekalukauppaketjuista vastaavan Indoor Groupin Sievi Capital Oyj:n, kolmen Sotka-ketjun franchising-yrittäjän ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran omistamalle yhtiölle. Osakekauppana toteutetun kaupan velaton kauppahinta oli 67 milj. euroa. (Lehdistötiedote 20.6.2017 ja 30.6.2017)

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Konekesko Oy myi Yamarin-veneliiketoimintansa Yamaha Motor Europe N.V.:n omistamalle tytäryhtiölle Inhan Tehtaat Oy Ab:lle. Samalla toteutettiin

Yamahan vapaa-ajan koneiden Suomen edustuksen siirto Konekesko Oy:ltä Yamaha Motor Europe N.V.:lle. (Lehdistötiedote 30.6.2017)

Kesko ja Oriola kertoivat maaliskuussa perustavansa uuden koko Suomen kattavan terveys-, kauneus- ja hyvinvointimyymälöiden ketjun. Kilpailu- ja kuluttajavirasto hyväksyi yhteisyrityksen perustamisen 26.6.2017, ja yhtiön perustaminen saatettiin kesäkuun lopussa päätökseen. Kumpikin sopimusosapuoli omistaa uudesta yhtiöstä 50 %. (Lehdistötiedote 30.6.2017)

Kesko myi kiinteistösijoitusyhtiö UAB Baltic Retail Propertiesille seitsemän Kesko Senukain käyttämää kauppapaikkaa Virossa ja Latviassa. Samalla Kesko hankki 10 %:n omistusosuu- den kiinteistösijoitusyhtiöstä. (Lehdistötiedote 24.5.2017)

Kesko Oyj:n kokonaan omistamat tytäryhtiöt Ruokakesko Oy, K-citymarket Oy ja Kespro Oy sulautuivat 28.2.2017 Kesko Oyj:öön.

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Konekesko Oy myi 45 % sen Baltian maayhtiöiden osakkeista Danish Agro a.m.b.a:n konserniyhtiö DAVA Agravis Machinery Holding A/S:lle. Samassa yhteydes- sä sovittiin optioista laajentaa DAVA Agraviksen omistus koskemaan konekaupan Baltian yhtiöiden koko osakekantaa ja Danish Agro -konsernin omistus koskemaan Konekeskon Suomen maatalouskoneliiketoimintaa. (Pörssitiedote 10.2.2017)

Tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet ja tulokset

Tärkeimmät sitoumukset, politiikat ja periaatteet

Keskon toiminta perustuu Keskon arvoon, visioon ja missioon. Työtä ohjaavat Keskon strategia, toimintaperiaatteet ja K Code of Conduct -toimintaohjeisto. Keskon toimintaa ohjaavia keskeisiä konsernitasoisia politiikkoja ovat muun muassa riskienhallintapolitiikka, rahoituspolitiikka, tietosuoja- ja tietoturvaliiketoimintapolitiikka ja turvallisuuspolitiikka.

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

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

Kesko kestävän kehityksen indekseissä

Pitkäjänteisen vastuullisuustyön tuloksena Kesko on listattu useisiin merkittäviin kestävän kehityksen indekseihin, kuten Dow Jonesin kestävän kehityksen World- ja Europe -indekseihin, FTSE4Good-indeksiin, CDP:n Climate A- -listalle ja STOXX Global ESG Leaders -indeksiin. Kesko on Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla sijalla 31 (vuonna 2018) ja sijalla 25 (vuonna 2017) ja samalla maailman vastuullisin kaupan alan yritys.

Kesko nousi syyskuussa 2017 maailman arvostetuimpiin Dow Jonesin kestävän kehityksen World- ja Europe-indeksiin. Keskon pisteet nousivat erityisesti ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun osa-alueilla. Kesko on ollut aiemmin mukana DJSI-indeksissä vuosina 2003–2014.

Keskon vuosiraportissa kerrotaan yksityiskohtaisemmin Keskon kestävän kehityksen periaatteista, johtamisesta, tavoitteista, prosesseista ja tuloksista. Kesko raportoi Global Reporting Initiativen (GRI:n) laatiman kestävän kehityksen raportointiohjeiston mukaisesti. Vuosiraportin Kestävä kehitys -osio noudattaa GRI-standardeja ja kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun olennaisimmat osa-alueet.

Hankinta ja ihmisoikeudet

Keskon ihmisoikeusittomuksen mukaisesti Kesko kunnioittaa kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. Keskon hankintaa ohjaavat Keskon ostotoiminnan eettiset periaatteet, jotka perustuvat Kansainvälisessä Työjärjestössä (ILO) hyväksytyihin työelämän perusoikeuksiin, YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja lapsen oikeuksien yleissopimukseen. K Code of Conduct tuli käyttöön syksyllä 2016 ja on laajalti käytössä Kesko-konsernin standardisopimuksissa. Konserniohjeistuksen mukaisesti K Code of Conductia koskevat sopimusehdotukset tulee lisätä kaikkiin sopimuksiin, joilla Kesko-konsernin yhtiöt hankkivat tuotteita ja palveluita konsernin ulkopuolisilta tahoilta.

Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjunsä ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin maissa, joissa riskit ihmisoikeusloukkauksille ovat suurimmat. Kesko on amforin jäsen (entinen Foreign Trade Association) ja osallistuu amfori BSCI:hin (amfori Business Social Compliance Initiative). Kesko hyödyntää riskimaatavarantoimittajien arvioinnissa kansainvälisiä sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä. Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä vain sellaisten riskimaatavarantoimittajien kanssa, jotka ovat sosiaalisen vastuun auditointien piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Kesko edellyttää riskimaatava-

rantoimittajilta ensisijaisesti amfori BSCI -auditointia. Kesko hyväksyy myös muita sosiaalisen vastuun arviointijärjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat amfori BSCI -auditoinnin kriteerejä ja auditoinnin on suorittanut riippumaton osapuoli.

Kesko julkaisi syyskuussa 2016 ihmisoikeuksiin liittyvän sitoumuksensa ja vaikutusarviointinsa YK:n Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Jatko-na ihmisoikeusarviointille Kesko ja Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus (SASK) tekivät vuonna 2017 selvityksen työolosuhteista viinirypäleiden toimitusketjussa. Ihmisoikeusarviointi katselmoidaan kolmen vuoden välein, seuraavan kerran vuonna 2019.

Tuoteturvallisuus

Kesko ja K-ryhmän kaupat ovat yhdessä tavarantoimittajiensa kanssa vastuussa tuotteiden käyttäjille siitä, että tuotteet täyttävät kaikki Suomen ja EU-lainsäädännön vaatimukset, ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatulupauksia. Pakkausmerkinnöissä noudatetaan lainsäädännön vaatimuksia ja viranomaissuosituksia. Kaikilla elintarviketoiminnoilla on lainsäädännön edellyttämä omavalvontasuunnitelma.

Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten arviointi on osa Keskon päivittäistavarakaupan tuotetutkimuksen toimintaa. Se edellyttää, että omien elintarvikemerkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi. Keskon päivittäistavarakauppa hyväksyy muun muassa seuraavat standardit: BRC, IFS, FSSC 22000 ja GlobalGAP. Tuotetutkimusyksikön laboratorio valvoo päivittäistavarakaupan omien merkien ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua. Laboratorio on FINAS-akkreditoitipalvelujen akkreditoima testauslaboratorio T251, joka on hyväksytty SFS-EN ISO/IEC 17025 -standardin mukaiseksi.

Ympäristöasiat

K-ryhmän ympäristö- ja energiapolitiikka ohjaa Kesko-konsernin ja K-ryhmään kuuluvien kauppojen toimintaa kaikissa toimintamaissa. Keskon keskeisten yhteistyökumppaneiden edellytetään noudattavan vastaavia ympäristöjohtamisen periaatteita.

Keskon suorista ympäristövaikutuksista merkittävimpiä ovat kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian tuotannossa syntyvät päästöt, kuljetusten aiheuttamat päästöt sekä varastotoiminnoissa ja kaupoissa syntyvät jätteet. Suurimmat epäsuorat vaikutukset liittyvät myytävien tuotteiden valmistukseen, käyttöön ja loppusijoittamiseen.

Kesko osallistuu ilmastonmuutoksen hillintään lisäämällä uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa sekä edistämällä energiatehokkuutta. Kesko on asettanut Science Based Targets -aloitteen hyväksymät päästötavoitteet Pariisin ilmastopimuksen 2 asteen

ilmastonlämpenemistavoitteen mukaisesti. Kesko on sitoutunut vähentämään suoria ja epäsuoria päästöjään 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta. Kesko on myös sitoutunut vähentämään toimitusketjustaan aiheutuvia muita epäsuoria päästöjä siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä. Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksen toimenpideohjelmassa vuosille 2017–2025, jonka mukaan Kesko sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 %.

Vuoden 2017 alusta kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvalla energialla tuotettua. Kesko on investoinut merkittävästi aurinkovoimaloiden rakentamiseen viime vuosina.

Henkilöstö

Kesko-konsernin henkilökuntamäärä oli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 22 077 (22 475) henkilöä. Joulukuun 2017 lopussa henkilömäärä oli 24 983 (27 657), joista Suomessa työskenteli 12 327 (14 845) ja Suomen ulkopuolella 12 656 (12 812) henkilöä.

Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö on toiminnan perusta. Keskon henkilöstöpolitiikka, K Code of Conduct ja yhteiset toimintaperiaatteet ohjaavat Keskon henkilöstöjohtamista. Henkilöstöpolitiikan käytännön toteuttamista ohjaavat Keskon henkilöstöperiaatteet. Lähin esimies on työnantajan edustaja henkilöstöasioissa.

Keskon strategian toteuttamisen varmistamiseksi yhtiön tavoiteasetannan, suorituksen johtamisen, henkilöstön kehittämisen sekä palkitsemisen menetelmät perustuvat tiedolla johtamiseen. Henkilöstön rekrytoinnit perustuvat tarpeeseen, hyväksytyyn resursointisuunnitelmaan sekä tunnistettuihin muutoshankkeisiin. Kuhunkin tehtävään valitaan soveltuvin henkilö ja määritetyissä tehtävissä hyödynnämme ulkopuolista arviointia.

Henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia mitataan ja tulosten perusteella laaditaan eri organisaatiotasoisia kehittämistoimenpiteitä. Ennakoivan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ohjaamisen tavoitteena on alentaa sairauspoissaolojen määrää sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia ja työkyvyttömyyseläkkeitä.

Korruption ja lahjonnan torjunta

K Code of Conductin avulla varmistetaan, että kaikilla Keskona on sama näkemys arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat päivittäistä työtä. Yhdeksällä kielellä julkaistun ohjeiston periaatteet ovat samat jokaiselle keskolaiselle kaikissa toimintamaissa. K Code of Conduct kertoo selkeiden esimerkkien avulla, mitä keskolaisilta ja yhteistyökumppaneilta odotetaan liittyen muun muassa ihmisoikeuksiin, ympäristön huomiointiin ja reiluun kilpailuun. K Code of Conduct -viestintään ja -jalkautukseen kiinnitetään erityistä huomiota; viestinviejinä ja yhteyshenkilöinä toimivat 20 K Code of Conduct -lähettilästä eri toimintamaissa.

Keskon suhtautuminen lahjontaan on ehdottoman kielteinen. K Code of Conductin keskeisiä kohtia ovat ”Emme tarjoa emmekä vastaanota lahjuksia” sekä ”Noudatamme Keskon periaatteita vieraanvaraisuudesta ja lahjoista”.

Kesko-konsernin koko henkilöstö veloitetaan kuittaamaan vuosittain sitoutuvansa noudattamaan K Code of Conductia. Keskon lakiasiat, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus järjestävät tytäryhtiöissä K Code of Conduct -koulutustilaisuuksia. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus tarkastaa ja varmistaa johtamisen, valvonnan, riskienhallinnan ja hallinnon toimivuutta ja tehokkuutta Kesko-konsernissa. Keskon sisäinen tarkastus kiinnittää erityistä huomiota väärinkäytöksiä ja taloudellisia menetyksiä estävien kontrollien toimivuuteen.

Toimintaperiaatteita noudattamalla rakennetaan luottamusta Keskon, K-kauppojen, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välille. K Code of Conduct tuli käyttöön syksyllä 2016 ja on laajalti käytössä Kesko-konsernin standardisopimuksissa. Konserniohjeistuksen mukaisesti K Code of Conductia koskevat sopimuslausekkeet tulee lisätä sopimukseen, joilla Kesko-konsernin yhtiöt hankkivat tuotteita ja palveluita konsernin ulkopuolisilta tahoilta.

Henkilökunta voi antaa palautetta ja esittää kysymyksiä toiminnasta paitsi omassa yksikössään myös suoraan ylimmälle johdolle Keskon intranetin kautta. Palautetta voi antaa nimellä tai nimettömänä. SpeakUp on niin yhteistyökumppaneiden kuin oman henkilökunnan luottamuksellinen ilmoituskanava, joka on tarkoitettu ilmoittajan tietoon tulneiden rikos- ja väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen silloin, kun tietoa ei voi jostakin syystä välittää suoraan Keskon vastuhenkilöille.

Tärkeimmät tavoitteet ja niissä saavutetut tulokset

Hankinta ja ihmisoikeudet

Tavoite	Menetelmä	Tulos 2017
Oman suoran riskimaatuonnin tuotannon sosiaalinen vastuu on varmennettu	Riskimaatavarantoimittajien tehtaalle tai viljelmille tehdyt täydet amfori BSCI -auditoinnit	157 (210) tehtaalle tai viljelmälle tehtiin täysi amfori BSCI -auditointi
	Riskimaatavarantoimittajien tehtaalle tai viljelmille tehdyt amfori BSCI -seuranta-auditoinnit	146 (60) tehtaalle tai viljelmälle tehtiin amfori BSCI -seuranta-auditointi

Tuoteturvallisuus

Tavoite	Menetelmä	Tulos 2017
Tuotteet ovat käyttäjilleen turvallisia ja vastaavat laatulupauksia	Omien elintarvikemerkkituotteiden valmistajilla on kansainvälinen tuoteturvallisuuden varmentava sertifiointi.	522 (503) tavarantoimittajalla on audit-sertifikaatti. Lisäksi 59 (58) Keskon omaa auditointia.
	Tuotetutkimusyksikkö valvoo päivittäistavara-kaupan omien merkki- ja oman maahantuonnin tuoteturvallisuutta ja laatua.	Tuotetutkimuksen laboratorion ja koekeittiön tutkimat tuotenäytteet 7 350 (7 770) kpl
	Jos markkinoille saatetun tuotteen laadussa havaitaan virhe, tuotteelle tehdään takaisinvelto.	Tuotteiden takaisinvedot: 146 (106) kpl, joista Keskon omia merkkituotteita: 33 (26) kpl Omien merkkituotteiden julkiset takaisinvedot (tapaukset, joissa tuotevirhe voi vaarantaa kuluttajan terveyden) 4 (2) kpl

Ympäristö

Tavoite	Menetelmä	Tulos 2017
Keskon toiminnan aiheuttamien ympäristövaikutusten vähentäminen	Kesko on mukana kaupan alan energiatehokkuussopimuksessa Suomessa ja sitoutuu vähentämään energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 7,5 % vuosina 2017-2025	Energiankulutus Keskon hallinnoimissa kiinteistöissä kaikissa toimintamaissa (Q4/2016-Q3/2017) 1 012 (923) GWh
	Vuoden 2017 alusta kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on ollut uusiutuvalla energialla tuotettua. Viime vuosina Kesko on investoinut aurinkovoimaloihin kauppojen katoille.	Uusiutuvan sähkön hankinta 504 (0) GWh, omien aurinkovoimaloiden määrä 19 (13) kpl ja sähköntuotanto 3,0 (0,2) GWh Suomessa
	Kesko on asettanut Science Based Targets -aloitteen hyväksymät päästötavoitteet Pariisin ilmastopimuksen 2 asteen ilmastolämpenemistavoitteen mukaisesti. Kesko on sitoutunut vähentämään suoria ja epäsuoria (scope 1 ja 2) päästöjään 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta.	Scope 1 ja 2-päästöt kaikissa toimintamaissa (Q4/2016-Q3/2017) 145 607 (124 965) tCO ₂ e

Henkilöstö

Tavoite	Menetelmä	Tulos 2017
Keskossa on strategian toteuttamiseen tarvittava ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö	K SuccessFactors on järjestelmä, jossa hallinnoidaan henkilökohtaisia ja yhdessä esimiehen kanssa sovittuja tavoitteita Kesko haluaa lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä ja parantaa henkilöstön sitoutumista Aktiivisella varhaisella tunnistamisella ja puuttumisella sairauspoissaoloihin edistetään henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä	Tavoitteet asetettu noin 90 %:lle kohderyhmästä Henkilöstön sitoutuminen 78 % (61 %). Henkilöstöstä 79 % (68 %) on valmis suosittelemaan K-ryhmää työnantajana Sairauspoissaolot 4,7 % (4,3 %), Työkyvyttömyyseläkkeet 24 kpl (18 kpl)

Korruption ja lahjonnan torjunta (Hallinnointi)

Tavoite	Menetelmä	Tulos 2017
100 % sitoutuminen K Code of Conductin noudattamiseen	K Code of Conductin keskeisiä kohtia ovat "Emme tarjota emmekä vastaanota lahjuksia" sekä "Noudatamme Keskon periaatteita vieraanvaraisuudesta ja lahjoista" SpeakUp on oman henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden luottamuksellinen ilmoituskanava	Vuosikuittauksen allekirjoittaneita henkilöstöstä 65 % (ei vertailulukua; käytäntö aloitettiin 2017) SpeakUp-kanavassa vastaanotetut ilmoitukset 38 kpl (6 kpl; kanava otettiin käyttöön 1.10.2016)

Osake, osakemarkkinat ja hallituksen valtuudet

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2017 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 31.12.2017 oli 563 137 omaa B-osaketta. Näiden omien osakkeiden osuus B-osakkeiden lukumäärästä oli 0,82 %, osakkeiden kokonaislukumäärästä 0,56 % ja yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamista äänistä 0,15 %. 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 2017 lopussa 197 282 584 euroa.

Kesko Oyj:n hallitus on 1.2.2017 päättänyt uuden osakepohjaisen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perustamisesta Keskon ylimmälle johdolle ja erikseen valituille avainhenkilöille. Järjestelmä koostuu suoriteperusteisesta osakepalkkio-ohjelmasta (performance share plan, PSP) päärakenteena sekä rajoitetusta osakepalkkio-ohjelmasta (restricted share pool, RSP), joka on täydentävä osakepalkkio-ohjelma erityistilanteita varten. PSP:n ohella hallitus on päättänyt siirtymävaiheen osakepohjaisen kannustinohjelman (Bridge Plan) perustamisesta kattamaan siirtymävaihetta, jossa Kesko pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä-

laskua 4,7 %. A-osakkeen ylin kurssi oli tammi-joulukuussa 45,99 euroa ja alin 40,11 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 48,59 euroa ja alin 41,51 euroa. Nasdaq Helsingin yleisindeksi (OMX Helsinki) nousi tammi-joulukuun aikana 6,4 % ja painotettu OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 7,3 %. Vähittäiskauppa-toimialaindeksi laski 7,1 %.

Joulukuun 2017 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 1 399,6 milj. euroa ja B-osakkeiden 3 064,3 milj. euroa, joka ei sisällä emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 4 463,9 milj. euroa ja se laski vuoden 2016 lopusta 134,4 milj. euroa.

Nasdaq Helsingissä A-osakkeita vaihdettiin tammi-joulukuun 2017 aikana 1,3 milj. kpl, missä oli laskua 27,0 %. A-osakkeiden vaihtoarvo oli 55,1 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 48,7 milj. kpl, missä oli laskua 5,6 %. B-osakkeiden vaihtoarvo oli 2 168,7 milj. euroa. Nasdaq Helsingin osuus vaihdetuista Keskon A- ja B-osakkeista tammi-joulukuussa 2017 oli noin 42 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisissä kaupankäyntijärjestelmissä, joista merkittävin oli Cboe CXE (lähde: Fidessa).

Hallituksella on voimassa oleva valtuutus päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta (Osakeantivaltuus 2016). Hallitus päätti 1.2.2017 antaa kyseisen osakeantivaltuutuksen ja Keskon kolmivuotisen osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ansaintajakson 2016 kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 192 822 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 15.3.2017. Hallituksen vuosille 2014-2016 päättämän osakepalkkiojärjestelmän perusteella voitiin kolmen vuoden aikana antaa yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintakriteerien täyttymisen perusteella. Hallitus päätti erikseen kullekin ansaintajaksolle ansaintakriteerit ja kohderyhmän. Osakepalkkiojärjestelmän 2014-2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annetuista osakkeista yhtiölle on tammi-joulukuussa palautunut yhteensä 9 850 osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Tilikauden aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 12.5.2017, 18.9.2017 ja 28.12.2017. Osakepalkkiojärjestelmästä 2014-2016 on kerrottu pörssitiedotteessa 4.2.2014.

Kesko Oyj:n hallitus on 1.2.2017 päättänyt uuden osakepohjaisen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perustamisesta Keskon ylimmälle johdolle ja erikseen valituille avainhenkilöille. Järjestelmä koostuu suoriteperusteisesta osakepalkkio-ohjelmasta (performance share plan, PSP) päärakenteena sekä rajoitetusta osakepalkkio-ohjelmasta (restricted share pool, RSP), joka on täydentävä osakepalkkio-ohjelma erityistilanteita varten. PSP:n ohella hallitus on päättänyt siirtymävaiheen osakepohjaisen kannustinohjelman (Bridge Plan) perustamisesta kattamaan siirtymävaihetta, jossa Kesko pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä-

rakenteessaan siirtyy yhden vuoden ansaintajaksosta pidempään ansaintajaksoon. Jos PSP 2017-2020 -ohjelmalle asetetut ansaintakriteerit saavutetaan kokonaisuudessaan, sen perusteella suoritettavien, B-sarjan osakkeina maksettavien osakepalkkioiden kokonaismäärä on enintään 340 000 osaketta. Jos siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelmalle (Bridge Plan) asetetut ansaintakriteerit saavutetaan kokonaisuudessaan, sen perusteella suoritettavien, B-sarjan osakkeina maksettavien osakepalkkioiden kokonaismäärä on enintään 340 000 osaketta. RSP 2017-2019 -ohjelman puitteissa palkkioina maksettavien osakkeiden kokonaismäärä on enintään 20 000 osaketta. Uudesta osakepalkkiojärjestelmästä on kerrottu pörssitiedotteessa 2.2.2017.

Keskon hallituksella on voimassa varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 päättämä valtuutus luovuttaa yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevaa B-osaketta (Osakeanti- valtuutus 2016). Valtuutuksen perusteella yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy. Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Keskon hallituksella oli voimassa myös varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2016 päättämä valtuutus hankkia enintään 1 000 000 yhtiön omaa B-osaketta (Omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2016). B-osakkeet hankitaan muutoin kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa yhtiön jakokelpoisella vapaalla omalla pääomalla B-osakkeiden hankintahetken markkinahintaan Nasdaq Helsinki Oy:n ("Pörssi") järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä. Osakkeiden hankkiminen ja maksaminen tapahtuu Pörssin sääntöjen mukaisesti. Omien osakkeiden hankinta alentaa yhtiön jakokelpoisen vapaan oman pääoman määrää. B-osakkeet hankitaan käytettäväksi yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien ja/tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista. Valtuutus oli voimassa 30.9.2017 saakka.

Lisäksi Keskon hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 13.4.2015 päättämä valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta (Osakeanti- valtuutus 2015). 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. Valtuutus on voimassa 30.6.2018 saakka.

Osakkeenomistajien määrä oli joulukuun 2017 lopussa 42 322. Se on 2 918 enemmän kuin vuoden 2016 lopussa. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli joulukuun lopussa 31,3 %. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus B-osakkeista oli joulukuun lopussa 44,7 %.

Liputusilmoitukset

Kesko Oyj:n saaman ilmoituksen mukaan K-kauppiasliitto ry:n, sen toimialayhdistysten sekä Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiön yhteenlaskettu ääniosuus Keskon osakkeista saavutti 3.2.2017 15 % ja 6.2.2017 ylitti 15 %. (Pörssitiedote 7.2.2017)

Tilikauden keskeisiä tapahtumia

Välimiesoikeus hylkäsi Voimaosakeyhtiö SF:n kanteen Kestra Kiinteistöpalvelut Oy:tä vastaan koskien Fennovoima-ydinvoimalahankkeen jatkorahoitusta. (Pörssitiedote 10.1.2017)

Keskon hallitus päätti uuden osakepohjaisen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perustamisesta Keskon ylimmälle johdolle ja erikseen valituille avainhenkilöille. Lisäksi hallitus päätti antaa Keskon osakepalkkiojärjestelmän 2014-2016 ansaintajakson 2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhteensä 192 822 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintajakson 2016 kohderyhmän 130 Keskon johtoon kuuluvalla ja nimetyllä muulle avainhenkilölle. (Pörssitiedote 2.2.2017)

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Konekesko Oy myi 45 % sen Baltian maayhtiöiden osakkeista Danish Agro a.m.b.a:n konserniyhtiö DAVA Agravis Machinery Holding A/S:lle. Samassa yhteydessä sovittiin optioista laajentaa DAVA Agraviksen omistus koskemaan konekaupan Baltian

yhtiöiden koko osakekantaa ja Danish Agro -konsernin omistus koskemaan Konekeskon Suomen maatalouskoneliiketoimintaa. (Pörssitiedote 10.2.2017)

Kesko Oyj ja Oriola Oyj lähtevät rakentamaan Suomeen uudenlaista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kauppaketjua. Yhtiöt allekirjoittivat sopimuksen yhteisyrityksen perustamisesta. Kilpailu- ja kuluttajavirasto hyväksyi yhteisyrityksen perustamisen 26.6.2017, ja yhtiön perustaminen saatettiin päätökseen. Kumpikin sopimusosapuoli omistaa uudesta yhtiöstä 50 %. Ketjun nimi on Hehku ja ensimmäiset myymälät avautuivat tammikuun 2018 lopussa. Samanaikaisesti aukesi myös verkkokauppa osoitteessa hehku.fi. Tavoitteena on ensivaiheessa rakentaa 100 myymälän ketju ja verkkokauppa. Toimintaa suunnitellaan laajennettavan lääkemyyntiin, mikäli lainsäädäntö muuttuu. (Pörssitiedote 13.3.2017, lehdistötiedote 30.6.2017, lehdistötiedote 15.11.2017, lehdistötiedote 24.1.2018)

Kesko Oyj:n osakkeiden kaupankäyntitunnukset muuttuivat 15.3.2017 alkaen. Uudet kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA (A-osakesarja) ja KESKOB (B-osakesarja). (Pörssitiedote 13.3.2017)

Kesko Oyj myi K-maatalous-liiketoimintansa ruotsalaiselle Lantmännen ek förille. Osakekauppana toteutetun kaupan velaton kauppahinta oli 38,5 milj. euroa. Kesko Oyj kirjasi yrityskaupasta 12,2 milj. euron myyntivoiton. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) ilmoitti 26.5.2017 hyväksyvänsä yrityskaupan ja yrityskauppa toteutui 1.6.2017. Lupa ei sisältynyt ehtoja. (Pörssitiedote 11.4.2017, lehdistötiedote 1.6.2017)

Kesko Oyj myi Asko- ja Sotka-huonekalukauppaketjuista vastaavan Indoor Groupin Sievi Capital Oyj:n, kolmen Sotka-ketjun franchising-yrittäjän ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran omistamalle yhtiölle. Osakekauppana toteutetun kaupan velaton kauppahinta oli 67 milj. euroa ja yrityskauppa toteutui 30.6.2017. Kesko Oyj kirjasi yrityskaupasta 19,0 milj. euron myyntivoiton. (Lehdistötiedotteet 20.6.2017 ja 30.6.2017)

Kesko valittiin Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe. Keskon pisteet nousivat erityisesti ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun osa-alueilla. (Lehdistötiedote 13.9.2017)

Varatuomari Mika Majoinen, 53, nimitettiin 1.1.2018 alkaen Keskon lakiasioista vastaavaksi johtajaksi. Hänestä tuli myös Keskon konsernijohtoryhmän jäsen. Keskon lakiasiaintohtaja Anne Leppälä-Nilsson siirtyi toimisopimuksensa mukaiselle eläkkeelle 31.12.2017. (Pörssitiedote 21.9.2017)

Kesko aloitti ruoan verkkokaupan Kiinassa yhdessä Alibaban kanssa. K-ryhmän ja Alibaban yhteistyönä toteutettavan hankkeen tavoitteena on viedä suomalaisia elintarvikkebrändejä Kiinan kasvaville markkinoille. Samalla haetaan oppeja verkkokaupan globaalilta edelläkävijältä. (Lehdistötiedote 29.9.2017)

Kesko Oyj:n markkinoinnista, viestinnästä, yhteiskuntasuhteista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja ja konsernijohtoryhmän jäsen Lauri Peltola siirtyi pois Keskon palveluksesta. Lauri Peltolan konsernijohtoryhmäjäsenedys päättyi 31.10.2017. (Pörssitiedote 29.9.2017)

Valtiotieteen maisteri Karoliina Partanen nimitettiin Keskon viestintäjohtajaksi ja valtiotieteiden maisteri Eeva Salmenpohja nimitettiin yhteiskuntasuhdejohtajaksi pääjohtajan alaisuuteen 1.11.2017 alkaen. (Lehdistötiedote 24.10.2017)

KTM Jorma Rauhala, 52, siirtyi rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi ja samalla hänestä tuli Keskon pääjohtaja Mikko Helanderin sijainen. KTM Ari Akseli, 45, siirtyi päivittäistavara-kaupan toimialajohtajaksi ja aloitti konsernijohtoryhmän jäsenenä. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan entinen toimialajohtaja ja konsernijohtoryhmän jäsen Terho Kalliokoski siirtyi pois Keskon palveluksesta. Muutokset astuivat voimaan 15.11.2017. (Pörssitiedote 15.11.2017)

Tilikauden jälkeisiä tapahtumia

Tilikauden päättymisen jälkeen ei ole ollut merkittäviä normaalista liiketoiminnasta poikkeavia tapahtumia.

Varsinaisen yhtiökokouksen 2017 ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksiä

Kesko Oyj:n 3.4.2017 pidetty varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2016 tilinpäätöksen ja konsernitiinpäätöksen sekä myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti myös jakaa osinkoa hallituksen ehdotuksen mukaisesti 2,00 euroa osakkeelta eli yhteensä 198 932 930,00 euroa. Osingon maksupäivä oli 12.4.2017.

Yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten lukumäärän ennallaan seitsemässä jäsenessä. Varsinaisessa yhtiökokouksessa 13.4.2017 valittiin hallitukseen seitsemän (7) jäsentä yhtiöjärjestyksen mukaisiksi toimikausiksi, jotka päättyvät vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Tuolloin valitut hallituksen jäsenet ovat kauppias Esa Kiiskinen,

kauppatieteiden maisteri Tomi Korpisaari, kauppias, eMBA Toni Pokela, eMBA Mikael Aro, kauppatieteiden maisteri Matti Kyytsönen, kauppatieteiden maisteri Anu Nissinen ja oikeustieteen kandidaatti, LL.M. Kaarina Ståhlberg. Korpisaari ja Ståhlberg erosivat yhtiön hallituksen jäsenyydestä 1.3.2016 alkaen. Yhtiökokous 4.4.2016 valitsi Korpisaaren ja Ståhlbergin tilalle vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättämiseen saakka diplomikauppias, kauppateknikko Matti Naumasan ja KTM, toimitusjohtaja Jannica Fagerholmin.

Yhtiökokous valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Mikko Nieminen.

Lisäksi yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään vuonna 2018 pidettävään varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka yhteensä enintään 300 000 euron suuruisista lahjoituksista yleishyödyllisiin tai niihin rinnastettaviin tarkoituksiin sekä päättämään lahjoitusten saajista, käyttötarkoituksista ja muista lahjoitusten ehdoista.

Varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen Kesko Oyj:n hallitus piti järjestäytymiskokouksen, jossa se valitsi tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi KTM Jannica Fagerholmin, varapuheenjohtajaksi eMBA Mikael Aron ja jäseneksi KTM Matti Kyytsösen. Hallituksen palkitsemisvaliokuntaan valittiin kauppaneuvos Esa Kiiskinen (pj), eMBA Mikael Aro (vpj) ja KTM Anu Nissinen.

Varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteilla 3.4.2017.

Tilinpäätöksen liitetiedoissa esitetyt tiedot

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 2.4.

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 5.3.

Riskienhallinta

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kesko-konsernissa riskejä arvi-

oidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala- ja toimintotasoilla kaikissa toimintamaissa.

Kesko-konsernin riskejä käsitellään Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnassa vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten, puolivuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraportointia. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille toimintakertomuksessa ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa ja puolivuositarkastuksissa.

Seuraavassa on kuvattu merkittäviksi arvioituja riskejä ja epävarmuustekijöitä.

Merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä

Hintakilpailun jatkuminen kireänä Suomen päivittäistavarakaupassa

Ruokakaupan kilpailu on kiristynyt viime vuosina ja kaupat ovat laskeneet hintojaan markkinaosuuksien kasvattamiseksi. Kireänä jatkuva hintakilpailu voi heikentää Keskon päivittäistavarakaupan ja kauppiaiden kannattavuutta.

Rakentamisen ja talotekniikan integraatio ja synergiat

Liiketoimintojen integraatioon ja yhtenäisten toimintamallien luomiseen liittyy edelleen riskejä, jotka voivat vaikeuttaa järjestelyille asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Liiketoiminnan keskeytyminen ja tietojärjestelmähäiriöt

Kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Häiriöitä voivat aiheuttaa mm. laiterikot, ohjelmistovirheet tai kyberuhat. Pitkäkestoiset toimintahäiriöt tietojärjestelmissä, maksuliikenteessä tai muualla toimitusketjussa voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin menetyksiä ja asiakastyytyväisyyden heikkenemistä.

Lainsäädäntö ja sopimukset

Muuttuva lainsäädäntö ja viranomaissäätely voivat edellyttää merkittäviä muutostarpeita ja lisäkustannuksia. Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeä osa Keskon vastuullisuutta. Niiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetystä. EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantulo edellyttää muutoksia henkilötietojen käsittelyyn ja tietojärjestelmiin.

Muutokset aiheuttavat merkittäviä kustannuksia ja vaativat kehittämisresursseja vaatimusten mukaisuuden varmistamiseksi.

Tietomurto tai kriittisen tiedon joutuminen väriin käsiin

Yhä suurempi osa rikoksista tehdään tietoverkon välityksellä ja rikollisuus on muuttunut kansainvälisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Epäonnistuminen erityisesti maksutapahtumien ja henkilötietojen suojaamisessa voi aiheuttaa menetyksiä, vahingonkorvausvaatimuksia ja maineen vaarantumisen.

Tuotteiden turvallisuus ja vastuullinen hankintakanava

Mikäli tuoteturvallisuuden valvonta epäonnistuu tai toimitusketjun laadun varmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen sekä maineen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

Digitaalisuuden aiheuttama voimakas muutos kaupan alalla

Vähittäiskaupan murroksessa liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen edellyttää aktiivisuutta ja vahvaa osaamista asiakkaita kiinnostavien digitaalisten palveluiden ja verkkokauppojen kehittämisessä, monikanavaisuuden hyödyntämistä sekä näitä tukevaa asiakasviestintää. Ruokakaupassa verkkokaupan kehittämisen haasteita ovat mm. logististen toimintamallien kustannustehokkuus ja olemassa olevien kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokauppaan.

Ihmisten osaaminen ja työssä jaksaminen

Strategioiden toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Riskinä on, ettei kaupan ala houkuttele parhaita osaajia. Toteutuneet yrityskaupat sekä muut merkittävät liiketoiminta- ja kehityshankkeet sekä kasvanut erikoisosaamisen tarve lisäävät avainhenkilöriskiä ja riippuvuutta yksittäisten henkilöiden osaamisesta.

Kauppapaikat ja kiinteistöt

Liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden kannalta hyvät kauppapaikat ovat keskeinen kilpailutekijä. Kauppapaikkojen hankintaa voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien saatavuus ja hinta. Kiinteistöihin sitoutuu huomattavia pääomia tai vuokravastuita vuosiksi. Markkinatilanteen muuttuessa, liiketoiminnan uudelleenjärjestelyissä, verkkokaupan merkityksen kasvaessa tai ketjukonseptin toimimattomuuden takia riskinä on, että kauppapaikka tai kiinteistö muuttuu kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

Vastuulliset toimintatavat ja maineen hallinta

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistamisen, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun, korruption välttämisen sekä ympäristönsuojelun, merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Mahdolliset epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa aiheuttaisivat Keskolle kielteistä julkisuutta ja voivat aiheuttaa toiminnallisia ja taloudellisia vahinkoja. Keskon vastuullisuustyön haasteita ovat muun muassa vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille, kauppiaille ja asiakkaille sekä tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen.

Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos aiheuttaa sekä fyysisiä, sääntelyyn liittyviä että mainetekijöihin vaikuttavia riskejä. Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä. Ääri-ilmiöistä voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennaltaehkäisemään tai kattamaan vakuutuksilla. Kuivuus, aavikoituminen ja merenpinnannousu voivat vaikuttaa maataloustuotantoon ja raaka-aineiden sekä tuotteiden saatavuuteen. Mahdolliset päästörajoitukset ja verot voivat vaikuttaa energiamarkkinoihin.

Raportointi markkinoille

Keskon tavoite on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. Mikäli Keskon julkistama tieto osoittautuisi virheelliseksi tai tiedottaminen ei muutoin täyttäisi säännöksiä, seurauksena voi olla sijoittajien ja muiden sidosryhmien luottamuksen menettäminen ja mahdolliset sanktiot. Taloudellisen tiedon oikeellisuudelle tuo haasteita merkittävät yritys-järjestelyt sekä tiedottamisaikataulujen kireys ja riippuvuus tietojärjestelmistä.

Vahinkoriskit

Onnettomuuksista, luonnonilmiöistä ja epidemioista voi aiheutua merkittäviä vahinkoja ihmisille, omaisuudelle tai liiketoiminnalle. Lisäksi vahinkoriskit saattavat aiheuttaa liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään. Riskinä on myös, että vakuutukset eivät kata kaikkia yllättäviä onnettomuuksia ja vahinkoja tai niiden vakuuttaminen ei ole kannattavaa.

Tulevaisuuden näkymät

Kesko-konsernin tulevaisuuden näkymiä arvioidaan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton osalta katsauskautta seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta (1/2018–12/2018) verrattuna katsauskauden päättymistä edeltävään 12 kuukauteen (1/2017–12/2017).

Yleinen taloustilanne ja kulutuskysynnän ennakoitu kehitys vaihtelevat Keskon eri toimintamaissa. Suomessa kaupan alan ennakoidaan kasvavan. Suomen päivittäistavara-kaupassa kilpailun ennakoidaan jatkuvan kireänä, mutta ostovoiman kasvaessa laadun merkitys korostuu aikaisempaa enemmän. Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa yritysasiakaskaupan kasvun ennakoidaan jatkuvan kuluttajakaupan kasvua vahvempana. Pohjoismaissa ja Baltian maissa markkinoiden ennakoidaan kasvavan, mutta kasvuvauhdin jonkin verran hidastuvan. Venäjän markkinakehityksen ennakoidaan pysyvän vaatimattomana.

Vertailukelpoisesti liikevaihdon seuraavalta 12 kuukauden ajanjaksolta ennakoidaan ylittävän edeltävän 12 kuukauden tason. Toteutetuista yritysjärjestelyistä johtuen Kesko-konsernin liikevaihdon ennakoidaan seuraavan 12 kuukauden ajanjaksolla alittavan edeltävän 12 kuukauden liikevaihdon tason. Kehitykseen vaikuttaa toteutetut K-maatalousliiketoiminnan, Asko ja Sotka -huonekalukaupan sekä Yamarin-veneliiketoiminnan ja Yamaha-edustuksen divestoinnit sekä Suomen Lähikaupan yritysoston kautta tulleiden kauppojen siirtäminen kauppiaille ja kauppojen sulkemiset.

Vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan seuraavan 12 kuukauden ajanjaksolla ylittävän edeltävän 12 kuukauden tason. Kuitenkin panostukset kauppojen avaamiseen ja uudistamiseen, logistiikkatoimintojen laajentamiseen sekä digitaalisiin palveluihin rasittavat osaltaan kannattavuutta ennustekaudella.

Voitonjakoehdotus

Emoyhtiön voitonjakokelpoiset varat ovat 1 309 954 752,95 euroa, joista tilikauden voitto on 495 055 157,31 euroa.

Hallitus ehdottaa 11.4.2018 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että osinkoa jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 2,20 euroa osaketta kohden. Osingonmaksun täsmäytyspäivänä yhtiön hallussa oleville omille osakkeille ei makseta osinkoa.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 31.1.2018 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 99 456 615 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 218 804 553,00 euroa.

Varsinainen yhtiökokous

Hallitus päätti kutsua koolle varsinaisen yhtiökokouksen 11.4.2018 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskukseen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun myöhempänä ajankohtana.

KONSERNIN KESKEISET TUNNUSLUVUT

		2013	2014	2015	2016	2017
Tuloslaskelma						
Liikevaihto	Milj. €	9 315	9 071	8 679	10 180	10 676
Liikevaihdon muutos	%	-3,8	-2,6	-4,3	17,3	4,9
Vertailukelpoinen liikevoitto	Milj. €	238,8	232,6	244,5	272,9	296,7
Vertailukelpoinen liikevoitto liikevaihdosta	%	2,6	2,6	2,8	2,7	2,8
Tilikauden tulos (sis. määräysvallattomien omistajien osuuden)	Milj. €	185	108	117	114	269
Tilikauden tulos liikevaihdosta	%	2,0	1,2	1,4	1,1	2,5
Kannattavuus						
Oman pääoman tuotto	%	8,0	4,7	5,2	5,2	12,3
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto	%	7,7	7,6	8,2	9,8	10,9
Sidotun pääoman tuotto	%	10,2	6,4	9,3	6,4	13,4
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	%	9,8	9,9	11,7	11,9	12,2
Rahoitus ja taloudellinen asema						
Korolliset nettovelat	Milj. €	-126,4	-99,2	-448,1	123,3	135,9
Nettovelkaantumisaste	%	-5,4	-4,4	-20,0	5,8	6,1
Omavaraisuusaste	%	54,5	54,5	54,7	48,6	50,4
Korolliset nettovelat/käyttökate		-0,3	-0,3	-1,4	0,4	0,3
Muut tunnusluvut						
Investoinnit	Milj. €	171	194	219	743	350
Investoinnit liikevaihdosta	%	1,8	2,1	2,5	7,3	3,3
Liiketoiminnan rahavirta	Milj. €	414	304	276	170	302
Investointien rahavirta	Milj. €	-152	-182	217	-501	-88
Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana		19 489	19 976	18 956	22 475	22 077
Henkilökunta, 31.12.		23 863	23 794	21 935	27 657	24 983

		2013	2014	2015	2016	2017
Osakekohtaiset tunnusluvut						
Tulos/osake, laimennusvaikutuksella oikaistu	€	1,75	0,97	1,03	0,99	2,59
Tulos/osake, laimentamaton	€	1,75	0,97	1,03	0,99	2,59
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton	€	1,68	1,65	1,70	2,01	2,28
Oma pääoma/osake	€	22,96	22,05	21,82	20,44	21,45
Osinko/osake	€	1,40	1,50	2,50	2,00	2,20*
Osinko tuloksesta	%	79,9	154,7	243,8	201,3	84,9*
Vertailukelpoinen osinko tuloksesta	%	83,3	91,1	146,7	99,5	96,6*
Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu	€	4,17	3,07	2,79	1,71	3,03
Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake, oikaistu		15,35	29,49	30,35	44,14	17,01
Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake, oikaistu		15,35	31,16	31,57	47,80	17,45
Efektiiivinen osinkotuotto, A-osake	%	5,2	5,3	8,0	4,6	5,0*
Efektiiivinen osinkotuotto, B-osake	%	5,2	5,0	7,7	4,2	4,9*
Osakkeen kurssi 31.12.						
A-osake	€	26,80	28,56	31,12	43,85	44,10
B-osake	€	26,80	30,18	32,37	47,48	45,25
Osakkeen keskimääräinen kurssi						
A-osake	€	24,85	29,06	31,85	37,30	43,62
B-osake	€	24,11	29,82	33,52	39,03	44,52
Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake	Milj. €	851	906	988	1 392	1 400
Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake	Milj. €	1 810	2 031	2 182	3 207	3 064
Pörssivaihto						
A-osake	Milj. kpl	1	2	2	2	1
B-osake	Milj. kpl	51	47	59	52	49
Suhteellinen vaihto						
A-osake	%	3,6	6,3	7,5	5,4	4,0
B-osake	%	77,0	69,5	87,0	74,3	70,9
Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä keskimäärin	1 000 kpl	99 136	99 161	99 114	99 249	99 426
A-osakkeen tuotto viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	8,5	8,3	2,3	17,8	18,4
B-osakkeen tuotto						
Viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	13,7	10,1	3,0	18,6	18,5
Kymmeneltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta	%	13,4	10,2	7,7	6,6	6,8

* ehdotus yhtiökokoukselle

LIKEVAIHTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2017	1-12/2016	Muutos-%
Päivittäistavara-kauppa, Suomi	5 282	5 131	2,9
Päivittäistavara-kauppa, muut maat*	-	105	-
Päivittäistavara-kauppa yhteensä	5 282	5 236	0,9
- josta segmenttien välistä	7	10	-33,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, Suomi	2 190	2 142	2,3
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa, muut maat*	2 296	1 959	17,2
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	4 486	4 100	9,4
- josta segmenttien välistä	3	11	-76,9
Autokauppa, Suomi	909	849	7,1
Autokauppa yhteensä	909	849	7,1
- josta segmenttien välistä	1	0	(..)
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-1	-5	-68,5
Suomi yhteensä	8 380	8 117	3,2
Muut maat yhteensä*	2 296	2 063	11,3
Konserni yhteensä	10 676	10 180	4,9

* liikevaihto muissa maissa kuin Suomessa
(..) muutos yli 100 %

LIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2017	1-12/2016	Muutos
Päivittäistavara-kauppa	181,3	93,0	88,3
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	154,7	60,8	93,9
Autokauppa	33,1	28,9	4,2
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-44,5	-36,0	-8,5
Konserni yhteensä	324,6	146,8	177,8

VERTAILUKELPOINEN LIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-12/2017	1-12/2016	Muutos
Päivittäistavara-kauppa	203,4	175,9	27,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	95,8	97,9	-2,2
Autokauppa	33,1	29,5	3,6
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-35,6	-30,5	-5,1
Konserni yhteensä	296,7	272,9	23,8

KONSERNIN TUNNUSLUVUT VUOSINELJÄNNEKSITTÄIN

	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Liikevaihto, milj. €	2 013	2 610	2 792	2 765	2 597	2 814	2 647	2 618
Liikevaihdon muutos, %	-3,3	17,2	26,7	27,6	29,0	7,8	-5,2	-5,3
Liikevoitto, milj. €	33,5	68,0	85,5	-40,3	16,6	152,5	98,6	56,9
Liikevoitto, %	1,7	2,6	3,1	-1,5	0,6	5,4	3,7	2,2
Vertailukelpoinen liikevoitto, milj. €	32,3	79,1	98,2	63,3	28,7	84,6	102,5	81,0
Vertailukelpoinen liikevoitto, %	1,6	3,0	3,5	2,3	1,1	3,0	3,9	3,1
Rahoitustuotot/-kulut, milj. €	2,7	1,7	-1,1	-4,3	4,2	-1,3	-0,6	-0,9
Tulos ennen veroja, milj. €	35,7	68,1	84,8	-43,5	21,5	150,5	98,0	57,6
Tulos ennen veroja, %	1,8	2,6	3,0	-1,6	0,8	5,4	3,7	2,2
Sidotun pääoman tuotto, %	6,7	12,3	13,6	-6,4	2,7	24,8	16,6	9,3
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	6,5	14,3	15,6	10,1	4,7	13,8	17,3	13,3
Oman pääoman tuotto, %	5,1	9,8	12,8	-6,9	3,2	24,8	13,9	8,1
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %	4,8	11,7	14,7	8,4	5,1	12,2	14,6	12,2
Liiketoiminnan rahavirta/osake, €	-0,97	0,79	0,81	1,09	-0,58	1,42	1,03	1,16
Omavaraisuusaste, %	54,8	44,8	47,9	48,6	47,4	47,0	49,1	50,4
Investoinnit, milj. €	51,4	512,7	73,6	105,4	78,3	91,7	62,7	117,1
Tulos/osake, laimennettu, €	0,28	0,49	0,63	-0,40	0,18	1,29	0,69	0,43
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton, €	0,26	0,59	0,73	0,42	0,29	0,61	0,72	0,65
Oma pääoma/osake, €	22,13	20,31	20,84	20,44	20,98	20,18	20,89	21,45

LIKEVAIHTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Päivittäistavarakauppa	1 094	1 353	1 367	1 422	1 243	1 327	1 313	1 399
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	695	1 046	1 238	1 121	1 112	1 253	1 121	1 000
Autokauppa	225	214	190	221	245	234	212	218
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-1	-2	-3	1	-2	0	0	1
Konserni yhteensä	2 013	2 610	2 792	2 765	2 597	2 814	2 647	2 618

LIIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Päivittäistavara-kauppa	30,2	44,1	44,8	-26,1	16,7	39,9	59,3	65,4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	1,8	32,8	37,9	-11,7	1,2	115,3	39,9	-1,7
Autokauppa	9,4	5,8	6,8	7,0	10,0	7,6	8,8	6,7
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-7,8	-14,7	-4,0	-9,5	-11,4	-10,3	-9,4	-13,4
Konserni yhteensä	33,5	68,0	85,5	-40,3	16,6	152,5	98,6	56,9

VERTAILUKELPOISUUTEEN VAIKUTTAVAT ERÄT LIIKEVOITOSSA

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Päivittäistavara-kauppa	-1,1	0,5	-4,4	-78,0	-9,7	-10,6	-0,2	-1,7
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	1,5	-5,1	-7,4	-26,1	-1,8	79,8	-2,8	-16,3
Autokauppa	-	-	-	-0,6	-	-	-	-
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	0,9	-6,5	-0,9	1,1	-0,6	-1,3	-1,0	-6,0
Konserni yhteensä	1,3	-11,1	-12,7	-103,6	-12,1	67,9	-4,0	-24,0

VERTAILUKELPOINEN LIIKEVOITTO SEGMENTEITTÄIN

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Päivittäistavara-kauppa	31,3	43,6	49,2	51,9	26,4	50,5	59,4	67,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	0,3	37,9	45,3	14,4	3,0	35,5	42,7	14,6
Autokauppa	9,4	5,8	6,8	7,5	10,0	7,6	8,8	6,7
Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit	-8,7	-8,2	-3,1	-10,5	-10,8	-9,0	-8,5	-7,4
Konserni yhteensä	32,3	79,1	98,2	63,3	28,7	84,6	102,5	81,0

Tunnuslukujen laskentaperiaatteet

Kesko käyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja kuvaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kehitystä. Vaihtoehtoisia tunnuslukuja tulee tarkastella yhdessä IFRS:n mukaisten tunnuslukujen kanssa.

Vertailukelpoisen liikevaihdon muutosta käytetään kuvaamaan konsernin liiketoiminnan volyymin kehittymistä eri kausien välillä. Tunnusluku kuvaa liikevaihdon muutosta ilman yrityskauppojen vaikutusta ja paikallisissa valuutoissa. Vertailukelpoinen liikevaihto on laskeutu sisällyttämällä liikevaihtoon ne liiketoiminnot, jotka ovat kuuluneet Kesko-konserniin sekä raportointivuonna että vertailuvuonna. Yrityskauppoihin liittyvät muut rakenteelliset järjestelyt on oikaistu yrityskauppojen tavoin. Suomen Lähikauppa Oy:n kauppapaikkaveroston muutokset vuosina 2016 ja 2017 on käsitelty tällä tavalla.

Vertailukelpoista tulosta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja käytetään parantamaan kausien välistä vertailukelpoisuutta liiketoiminnan tuloksen kehityksestä. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa.

Lisäksi vaihtoehtoisina tunnuslukuina on esitetty Valtiovarainministeriön asetuksen arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta edellyttämät konsernin taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Johto käyttää näitä tunnuslukuja liiketoiminnan kehityksen, kannattavuuden sekä taloudellisen aseman seurantaan ja analysointiin.

Kannattavuus

Liikevoitto, vertailukelpoinen	Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	- myyntivoitot + myyntitappiot + arvonalentumiset +/- rakennejärjestelyt
Oman pääoman tuotto, %	$\frac{(\text{Voitto/tappio ennen veroja} - \text{Tuloverot}) \times 100}{\text{Oma pääoma raportointijakson alun ja lopun keskiarvo}}$
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto, %	$\frac{(\text{Voitto/tappio oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja} - \text{Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien veroikutuksella}) \times 100}{\text{Oma pääoma raportointijakson alun ja lopun keskiarvo}}$
Sidotun pääoman tuotto, %	$\frac{\text{Liikevoitto} \times 100}{(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat}) \text{ keskimäärin } 12 \text{ kuukaudelta}}$
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	$\frac{\text{Vertailukelpoinen liikevoitto} \times 100}{(\text{Pitkäaikaiset varat} + \text{Vaihto-omaisuus} + \text{Saamiset} + \text{Muut lyhytaikaiset varat} - \text{Korottomat velat}) \text{ keskimäärin } 12 \text{ kuukaudelta}}$
Käyttökate	Liikevoitto + Poistot + Arvonalentumiset

Rahoitus, investoinnit ja taloudellinen asema

Omavaraisuusaste, %	$\frac{\text{Oma pääoma} \times 100}{\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}}$
Nettovelkaantumisaste, %	$\frac{\text{Korolliset nettovelat} \times 100}{\text{Oma pääoma}}$
Korolliset nettovelat	Korolliset velat – Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat – Myytävissä olevat rahoitusvarat – Rahavarat
Korolliset nettovelat/käyttökate	$\frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{Käyttökate}}$
Investoinnit	Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä tytäryritysosakkeisiin, osakkuus- ja yhteisyritysosakkeisiin ja muihin osakkeisiin.

Osakekohtaiset tunnusluvut

Tulos/osake, laimennettu	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä}}$
Tulos/osake, laimentamaton	$\frac{\text{Tulos} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton	$\frac{\text{Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä} - \text{Määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$
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	Tilinpäätöspäivän osakekurssi x Osakkeiden lukumäärä
Liiketoiminnan rahavirta/osake	$\frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä}}$
A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto	Osakkeen kurssimuutos + Osinkotuotot vuosituotona

TUNNUSLUKUJEN TÄSMÄTYKSET IFRS-TILINPÄÄTÖSLUKUIHIN

Milj. €	1-12/2017	1-12/2016
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
Myyntivoitot	83,4	4,2
Myyntitappiot	-1,8	-71,0
Arvon alentumiset	-15,0	-30,0
Rakennejärjestelyt	-38,7	-29,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	27,9	-126,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,4	-
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,8	25,3
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	31,4	-100,9
Liikevoitto, vertailukelpoinen		
Liikevoitto	324,6	146,8
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	27,9	-126,2
Liikevoitto, vertailukelpoinen	296,7	272,9
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen		
Tulos ennen veroja	327,6	145,2
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	27,9	-126,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,4	-
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	300,1	271,4
Tulos, vertailukelpoinen		
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	300,1	271,4
Vähennettynä		
Tuloverot	58,8	31,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,8	25,3
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8

Milj. €	1-12/2017	1-12/2016
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen		
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	11,0	15,3
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	226,4	199,5
Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	226,4	199,5
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 426	99 249
Tulos per osake, vertailukelpoinen, euroa	2,28	2,01
Sidotun pääoman tuotto, %		
Liikevoitto	324,6	146,8
Sidottu pääoma, keskimäärin	2 427	2 288
Sidotun pääoman tuotto, %	13,4	6,4
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	296,7	272,9
Sidottu pääoma, keskimäärin	2 427	2 288
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	12,2	11,9
Oman pääoman tuotto, %		
Tulos	268,8	113,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 179	2 184
Oman pääoman tuotto, %	12,3	5,2
Oman pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen		
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 179	2 184
Oman pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	10,9	9,8
Omavaraisuusaste, %		
Oma pääoma	2 232	2 126
Taseen loppusumma	4 472	4 408
Saadut ennakot	39	35
Omavaraisuusaste, %	50,4	48,6

TUNNUSLUKUJEN TÄSMÄYTYKSET IFRS-TILINPÄÄTÖSLUKUIHIN KVARTAALEITTAIN

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät								
Myyntivoitot	1,3	2,9	0,8	-0,8	0,3	81,8	0,6	0,6
Myyntitappiot	-	-0,3	-0,1	-70,6	-0,4	-1,2	-0,1	-0,1
Arvon alentumiset	-	-7,9	-3,1	-18,9	-	-	-0,5	-14,5
Rakennejärjestelyt	0,0	-5,8	-10,3	-13,3	-12,1	-12,6	-4,0	-10,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	1,3	-11,1	-12,7	-103,6	-12,1	67,9	-4,0	-24,0
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-	-	-	-	-	-	-	-0,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,1	0,8	2,7	21,6	2,0	-0,4	0,1	2,1
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	1,4	-10,3	-10,0	-82,0	-10,1	67,5	-3,8	-22,3
Liikevoitto, vertailukelpoinen								
Liikevoitto	33,5	68,0	85,5	-40,3	16,6	152,5	98,6	56,9
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	1,3	-11,1	-12,7	-103,6	-12,1	67,9	-4,0	-24,0
Liikevoitto, vertailukelpoinen	32,3	79,1	98,2	63,3	28,7	84,6	102,5	81,0
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen								
Tulos ennen veroja	35,7	68,1	84,8	-43,5	21,5	150,5	98,0	57,6
Vähennettynä								
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	1,3	-11,1	-12,7	-103,6	-12,1	67,9	-4,0	-24,0
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-	-	-	-	-	-	-	-0,4
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	34,5	79,2	97,5	60,2	33,6	82,6	101,9	82,0
Tulos, vertailukelpoinen								
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	34,5	79,2	97,5	60,2	33,6	82,6	101,9	82,0
Vähennettynä								
Tuloverot	7,0	14,3	16,4	-6,4	4,3	17,8	23,8	12,9
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	0,1	0,8	2,7	21,6	2,0	-0,4	0,1	2,1
Tulos, vertailukelpoinen	27,3	64,0	78,4	44,9	27,4	65,2	77,9	67,0
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen								
Tulos, vertailukelpoinen	27,3	64,0	78,4	44,9	27,4	65,2	77,9	67,0

Milj. €	1-3/ 2016	4-6/ 2016	7-9/ 2016	10-12/ 2016	1-3/ 2017	4-6/ 2017	7-9/ 2017	10-12/ 2017
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	1,3	5,5	5,7	2,8	-1,0	4,2	6,0	1,8
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	26,0	58,6	72,7	42,1	28,4	61,0	72,0	65,1
Tulos per osake, vertailukelpoinen								
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	26,0	58,6	72,7	42,1	28,4	61,0	72,0	65,1
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 163	99 221	99 240	99 249	99 308	99 387	99 414	99 426
Tulos per osake, vertailukelpoinen	0,26	0,59	0,73	0,42	0,29	0,61	0,72	0,65
Sidotun pääoman tuotto, %								
Liikevoitto	33,5	68,0	85,5	-40,3	16,6	152,5	98,6	59,6
Sidottu pääoma, keskimäärin	1 990	2 207	2 523	2 497	2 430	2 455	2 375	2 442
Sidotun pääoman tuotto, %	6,7	12,3	13,6	-6,4	2,7	24,8	16,6	9,3
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen								
Liikevoitto, vertailukelpoinen	32,3	79,1	98,2	63,3	28,7	84,6	102,5	81,0
Sidottu pääoma, keskimäärin	1 990	2 207	2 523	2 497	2 430	2 455	2 375	2 442
Sidotun pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	6,5	14,3	15,6	10,1	4,7	13,8	17,3	13,3
Oman pääoman tuotto, %								
Tulos	28,7	53,8	68,5	-37,1	17,2	132,8	74,1	44,7
Oma pääoma, keskiarvo	2 265	2 195	2 131	2 143	2 155	2 142	2 138	2 204
Oman pääoman tuotto, %	5,1	9,8	12,8	-6,9	3,2	24,8	13,9	8,1
Oman pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen								
Tulos, vertailukelpoinen	27,3	64,0	78,4	44,9	27,4	65,2	77,9	67,0
Oma pääoma, keskiarvo	2 265	2 195	2 131	2 143	2 155	2 142	2 138	2 204
Oman pääoman tuotto, %, vertailukelpoinen	4,8	11,7	14,7	8,4	5,1	12,2	14,6	12,2
Omavaraisuusaste, %								
Oma pääoma	2 287	2 102	2 161	2 126	2 183	2 100	2 176	2 232
Taseen loppusumma	4 201	4 712	4 538	4 408	4 638	4 496	4 464	4 472
Saadut ennakat	28	25	26	35	32	27	32	39
Omavaraisuusaste, %	54,8	44,8	47,9	48,6	47,4	47,0	49,1	50,4

Osakeomistuksen jakautuminen

Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2017

Kaikki osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	24 473 866	24,47
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	7 372 041	7,37
Julkisyhteisöt*	5 722 264	5,72
Kotitaloudet	25 707 650	25,70
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	5 447 565	5,45
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	31 296 366	31,29
Yhteensä	100 019 752	100,00

A-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	18 438 943	58,10	18,44
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	4 017 971	12,66	4,02
Julkisyhteisöt*	443 066	1,40	0,44
Kotitaloudet	6 053 948	19,08	6,05
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	2 041 815	6,43	2,04
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	741 264	2,34	0,74
Yhteensä	31 737 007	100,00	31,73

B-osakkeet	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus B-osakkeista, %	Osuus kaikista osakkeista, %
Yritykset ja asuntoyhteisöt	6 034 923	8,84	6,03
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	3 354 070	4,91	3,35
Julkisyhteisöt*	5 279 198	7,73	5,28
Kotitaloudet	19 653 702	28,78	19,65
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt**	3 405 750	4,99	3,41
Ulkomaiset ja hallintarekisteröidyt	30 555 102	44,75	30,55
Yhteensä	68 282 745	100,00	68,27

* Julkisyhteisöt esim. kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, työeläkelaitokset ja sosiaaliturvarahastot

** Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt mm. apurahoja jakavat säätiöt, edunvalvontajärjestöt ja erilaiset yleishyödylliset yhdistykset

Osakeomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.12.2017

Kaikki osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus osakkeiden omistajista, %	Osakkeet yhteensä	Osuus osakkeista, %
1-100	15 610	36,88	810 697	0,81
101-500	15 130	35,75	3 977 499	3,98
501-1 000	4 983	11,77	3 920 758	3,92
1 001-5 000	5 136	12,14	11 220 269	11,22
5 001-10 000	787	1,86	5 569 694	5,57
10 001-50 000	552	1,30	10 963 711	10,96
50 001-100 000	68	0,16	4 837 246	4,84
100 001-500 000	39	0,09	7 730 463	7,73
500 001-	17	0,04	50 989 415	50,98
Yhteensä	42 322	100,00	100 019 752	100,00

A-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus A-osakkeiden omistajista, %	A-osakkeet yhteensä	Osuus A-osakkeista, %
1-100	3 246	38,60	134 589	0,42
101-500	1 983	23,58	503 895	1,59
501-1 000	1 084	12,89	941 465	2,97
1 001-5 000	1 427	16,97	3 436 596	10,83
5 001-10 000	348	4,14	2 450 573	7,72
10 001-50 000	270	3,21	5 757 940	18,14
50 001-100 000	32	0,38	2 267 659	7,15
100 001-500 000	12	0,14	2 482 803	7,82
500 001-	7	0,08	13 761 487	43,36
Yhteensä	8 409	100,00	31 737 007	100,00

B-osakkeet Osakkeita	Osakkaiden määrä, kpl	Osuus B-osak- keiden omista- jista, %	B-osakkeet yhteensä	Osuus B-osak- keista, %
1-100	13 458	36,94	731 014	1,07
101-500	14 019	38,48	3 696 566	5,41
501-1 000	4 150	11,39	3 187 670	4,67
1 001-5 000	4 015	11,02	8 458 243	12,39
5 001-10 000	434	1,19	3 108 052	4,55
10 001-50 000	284	0,78	5 481 686	8,03
50 001-100 000	33	0,09	2 427 146	3,55
100 001-500 000	25	0,07	5 412 854	7,93
500 001-	10	0,03	35 779 514	52,40
Yhteensä	36 428	100,00	68 282 745	100,00

10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2017

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osak- keista, %	Äänimäärä	Osuus äänimää- rystä, %
1. K-kauppiasliitto ry	4 140 092	4,14	41 400 920	10,74
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	1 951 696	1,95	5 935 960	1,54
5. Valluga-sijoitus Oy	1 340 439	1,34	13 404 390	3,48
6. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö	1 180 950	1,18	11 809 500	3,06
7. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	1 130 986	1,13	1 130 986	0,29
8. Valtion Eläkerahasto	1 050 000	1,05	1 050 000	0,27
9. Oy The English Tearoom Ab	1 000 000	1,00	1 000 000	0,26
10. Heimo Välinen Oy	530 000	0,53	5 300 000	1,37

Ei sisällä Kesko Oyj:n hallussa olevia omia osakkeita, joiden määrä 31.12.2017 oli 563 137 kappaletta.

10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2017

	Osakkeiden määrä, kpl	Osuus osakkeista, %	Äänimäärä	Osuus äänimää- rystä, %
1. K-kauppiasliitto ry	4 140 092	4,14	41 400 920	10,74
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	1 180 950	1,18	11 809 500	3,06
6. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 951 696	1,95	5 935 960	1,54
7. Heimo Välinen Oy	530 000	0,53	5 300 000	1,37
8. K-ruokakauppiasyhdistys ry	502 588	0,50	5 025 880	1,30
9. Food Paradise Oy	489 541	0,49	4 895 410	1,27
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 2017 lopussa 306 814 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 58 650 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 365 464 kpl, mikä edustaa 0,37 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,81 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2017 Kesko Oyj:n B-osakkeita 36 091 kappaletta, mitkä edustavat 0,04 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohdoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2017 Kesko Oyj:n A-osakkeita 81 kappaletta ja B-osakkeita 116 858 kappaletta, mitkä edustavat 0,12 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,03 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

Konsernitilinpäätös (IFRS)

Konsernin tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2017	%	1.1.-31.12.2016	%
Liikevaihto	2.1	10 675,9	100,0	10 180,4	100,0
Myytujen suoritteiden hankintameno		-9 162,3	-85,8	-8 718,7	-85,6
Bruttokate		1 513,6	14,2	1 461,7	14,4
Liiketoiminnan muut tuotot	2.3	790,9	7,4	699,0	6,9
Henkilöstökulut	2.4	-758,8	-7,1	-722,8	-7,1
Poistot ja arvonalentumiset	3.3, 3.4	-153,7	-1,4	-161,6	-1,6
Liiketoiminnan muut kulut	2.4	-1 067,5	-10,0	-1 129,5	-11,1
Liikevoitto		324,6	3,0	146,8	1,4
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot	4.4	18,6	0,2	15,0	0,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4.4	-13,8	-0,1	-11,6	-0,1
Valuuttakurssierot	4.4	-3,3	0,0	-4,4	0,0
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	4.4	1,5	0,0	-1,0	0,0
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista		1,6	0,0	-0,6	0,0
Tulos ennen veroja		327,6	3,1	145,2	1,4
Tuloverot	2.6	-58,8	-0,6	-31,4	-0,3
Tilikauden tulos		268,8	2,5	113,8	1,1
Tilikauden tuloksen jakautuminen					
Emoyhtiön omistajille		257,8		98,6	
Määräysvallattomille omistajille		11,0		15,3	
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos					
Laimentamaton €	2.7	2,59		0,99	
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	2.7	2,59		0,99	

Konsernin laaja tuloslaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2017	1.1.-31.12.2016
Tilikauden tulos		268,8	113,8
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	3.8, 5.6	36,0	-11,1
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi			
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	5.6	-29,3	10,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	5.6	0,6	2,4
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos	5.6	-0,3	0,5
Muut erät	5.6	-0,3	-0,3
Tilikauden laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä		6,7	2,0
Tilikauden laaja tulos		275,6	115,8
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		268,8	100,8
Määräysvallattomille omistajille		6,8	15,0

Konsernitase

Milj. €	Liite	31.12.2017	%	31.12.2016	%
VARAT					
Pitkäaikaiset varat					
Aineelliset hyödykkeet	3.3	1 293,1		1 150,4	
Aineettomat hyödykkeet	3.4	376,2		430,5	
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.9, 5.2	117,4		107,9	
Myytävissä olevat rahoitusvarat	4.3, 4.5	23,0		15,1	
Pitkäaikaiset saamiset	4.3, 4.5	65,4		62,6	
Laskennalliset verosaamiset	5.5	5,6		5,8	
Eläkesaamiset	3.8	207,5		164,7	
Pitkäaikaiset varat yhteensä		2 088,3	46,7	1 937,1	43,9
Lyhytaikaiset varat					
Vaihto-omaisuus	3.5	938,6		978,9	
Korolliset saamiset	3.6, 4.5	1,5		3,7	
Myyntisaamiset	3.6, 4.3, 4.5	836,0		831,2	
Tuloverosaamiset	3.6	11,1		21,2	
Muut korottomat saamiset	3.6, 4.5	196,4		198,6	
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	4.3, 4.5	171,0		93,3	
Myytävissä olevat rahoitusvarat	4.3, 4.5	94,2		156,8	
Rahavarat		132,7		141,3	
Lyhytaikaiset varat yhteensä		2 381,5	53,3	2 424,9	55,0
Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	3.7	1,8	0,0	45,7	1,0
Varat yhteensä		4 471,6	100,0	4 407,7	100,0

Milj. €	Liite	31.12.2017	%	31.12.2016	%
OMA PÄÄOMA JA VELAT					
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma					
Osakepääoma	4.2	197,3		197,3	
Ylikurssirahasto	4.2	197,8		197,8	
Muut rahastot	4.2	266,9		265,6	
Muuntoerot	4.2	-50,1		-23,7	
Arvonmuutosrahasto	4.2	3,5		3,2	
Kertyneet voittovarot		1 518,0		1 389,0	
		2 133,4	47,7	2 029,1	46,0
Määräysvallattomien omistajien osuus	5.1	98,7	2,2	97,3	2,2
Oma pääoma yhteensä		2 232,1	49,9	2 126,3	48,2
Pitkäaikaiset velat					
Korolliset pitkäaikaiset velat	4.3, 4.5, 4.6	129,3		358,7	
Korottomat pitkäaikaiset velat	4.3, 4.5	31,4		40,2	
Laskennalliset verovelat	5.5	52,0		48,1	
Eläkevelvoitteet		0,4		0,8	
Varaukset	3.10	25,1		14,9	
Pitkäaikaiset velat yhteensä		238,2	5,3	462,5	10,5
Lyhytaikaiset velat					
Lyhytaikaiset korolliset velat	4.3, 4.5, 4.6	404,6		156,0	
Ostovelat	4.3, 4.5	1 023,7		1 069,2	
Muut korottomat velat	4.3, 4.5	227,1		226,9	
Tuloverovelat	4.5	5,6		8,7	
Siirtovelat	4.3, 4.5	308,5		316,2	
Varaukset	3.10	31,6		41,0	
Lyhytaikaiset velat yhteensä		2 001,1	44,8	1 818,0	41,2
Myytävänä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	3.7	0,1	0,0	0,8	0,0
Velat yhteensä		2 239,5	50,1	2 281,3	51,8
Oma pääoma ja velat yhteensä		4 471,6	100,0	4 407,7	100,0

Konsernin rahavirtalaskelma

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2017	1.1.-31.12.2016
Liiketoiminnan rahavirta			
Tulos ennen veroja		327,6	145,2
Oikaisut			
Suunnitelman mukaiset poistot		139,2	137,6
Rahoitustuotot ja -kulut		-1,5	1,0
Muut oikaisut	2.8	-66,9	90,6
		70,9	229,2
Käyttöpääoman muutos			
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-73,0	-43,8
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)		-9,2	5,1
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)		29,2	-78,5
		-53,0	-117,2
Maksetut korot ja muut rahoituskulut			
Saadut korot		16,1	14,1
Saadut osingot		2,2	0,0
Maksetut verot		-46,6	-84,1
Liiketoiminnan nettorahavirta		301,7	170,2

Milj. €	Liite	1.1.-31.12.2017	1.1.-31.12.2016
Investointien rahavirta			
Investoinnit tytäryhtiöosakkeisiin vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.2	-0,5	-427,5
Investoinnit pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltäviin sijoituksiin	2.8	-1,6	-
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	2.8	-319,9	-277,4
Liiketoimintojen myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	3.2	143,9	160,9
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		96,7	44,0
Myytävisissä olevien rahoitusvarojen luovutustulot		0,1	0,4
Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys (-)/vähennys (+)		-7,0	-1,5
Investointien nettorahavirta		-88,3	-501,1
Rahoituksen rahavirta			
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	2.8	5,2	63,0
Rahoitusleasingvelkojen maksut	2.8	-5,4	-3,6
Korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	2.8	0,3	2,0
Maksetut osingot		-203,8	-249,5
Oman pääoman korotus		-	12,6
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)		-36,4	364,5
Muut erät		-2,9	6,5
Rahoituksen nettorahavirta		-242,9	195,6
Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos			
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 1.1.	2.8	200,8	334,1
Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos		-1,1	2,1
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 31.12.	2.8	170,2	200,8

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

Milj. €	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma							Määräysvallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos-rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
Oma pääoma 1.1.2017	197,3	463,4	-23,7	3,2	-23,5	1 412,4	2 029,1	97,3	2 126,3
Osakeperusteiset maksut					5,5		5,5		5,5
Osingonjako						-198,9	-198,9	-4,8	-203,8
Tytäryhtiön myynti		0,0	-1,4			1,4	0,0		0,0
Määräysvallattomien omistajien osuuksien myynnit						21,2	21,2		21,2
Määräysvallattomien omistajien osuuksien hankinnat							0,0	-0,5	-0,5
Muut muutokset		1,4	0,0			6,4	7,8	0,1	7,9
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		1,4	-1,4		5,5	-170,0	-164,4	-5,3	-169,7
Laajan tuloksen erät									
Tilikauden tulos						257,8	257,8	11,0	268,8
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						45,0	45,0		45,0
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot			-25,0				-25,0	-4,3	-29,3
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				0,8			0,8		0,8
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				-0,4			-0,4		-0,4
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				-0,1		-9,0	-9,1		-9,1
Tilikauden laaja tulos yhteensä			-25,0	0,3		293,5	268,8	6,8	275,6
Oma pääoma 31.12.2017	197,3	464,7	-50,1	3,5	-18,0	1 536,0	2 133,4	98,7	2 232,1

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

Milj. €	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma							Määräysvallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Rahastot	Muuntoerot	Arvonmuutos-rahasto	Omat osakkeet	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
Oma pääoma 1.1.2016	197,3	463,4	-44,6	0,2	-27,5	1 574,6	2 163,4	78,6	2 241,9
Osakeperusteiset maksut					4,3		4,3		4,3
Omat osakkeet					-0,3		-0,3		-0,3
Osingonjako						-248,2	-248,2	-1,1	-249,3
Osakepääoman korotus								12,6	12,6
Tytäryhtiön myynti			10,2			-10,2	0,0		0,0
Määräysvallattomien omistajien osuuksien hankinnat		0,0				0,5	0,5	-7,8	-7,4
Muut muutokset		0,0				8,6	8,6		8,6
Liiketoimet omistajien kanssa yhteensä		0,0	10,2		4,0	-249,3	-235,1	3,7	-231,4
Laajan tuloksen erät									
Tilikauden tulos						98,6	98,6	15,3	113,8
Vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot						-14,0	-14,0		-14,0
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot		0,0	10,6				10,6	-0,2	10,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos				3,1			3,1		3,1
Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos				0,7			0,7		0,7
Muut erät						-0,3	-0,3		-0,3
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot				-0,7		2,8	2,1		2,1
Tilikauden laaja tulos yhteensä		0,0	10,6	3,0		87,2	100,8	15,0	115,8
Oma pääoma 31.12.2016	197,3	463,4	-23,7	3,2	-23,5	1 412,4	2 029,1	97,3	2 126,3

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitetiedossa 4.2, muista laajan tuloksen eristä liitetiedossa 5.6 ja osakepalkkiojärjestelmistä liitetiedossa 5.4.

1 Yleiset laadintaperiaatteet

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot on ryhmitelty osioihin niiden aiheen mukaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Yleinen tilinpäätöksen laadintaperusta on kerrottu osana tilinpäätöksen laadintaperiaatteita, kun taas sellaiset laadintaperiaatteet, jotka liittyvät läheisesti johonkin tiettyyn liitetietoon, on esitetty osana kyseistä liitetietoa. Jokaisen osa-alueen liitetiedot sisältävät olennaisen taloudellisen informaation, laatimisperiaatteet sekä keskeiset arviot ja harkintaan perustuvat ratkaisut.

1.1 Yrityksen perustiedot

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssi-yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppa Pohjoismaissa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä.

Kesko-konsernin raportoivat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja sen rekisteröity osoite on PL 1, 00016 KESKO. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:ltä osoitteesta Sörnäistenkatu 2, Helsinki, sekä internetosoitteesta www.kesko.fi.

Keskon hallitus on 31.1.2018 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

1.2 Laatimisperusta

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2017 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksessä ei ole sovellettu vapaaehtoisesti tilinpäätösstandardeja ennen niiden voimaantuloa. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot sisältävät myös suomalaisen kirjanpito- ja yhteisöainsäädännön mukaisia vaatimuksia.

Tilikauden 2017 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.

1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja oletukset

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määriin. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja oletuksista. Merkittävimmät tilanteet, joissa arvioita on käytetty, on kuvattu alla.

Tehtyjä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja arvioidaan jatkuvasti, ja ne perustuvat aikaisempaan kokemukseen ja muihin tekijöihin, kuten tulevaisuuden tapahtumia koskeviin odotuksiin, joiden uskotaan olevan olosuhteet huomioon ottaen kohtuullisia.

Hankittujen varojen ja velkojen arvostus

Liiketoimintojen yhdistämisissä hankitut varat ja velat arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Hankittujen varojen ja velkojen kohdistuksen perusteena olevat käyvät arvot määritetään mahdollisuuksien mukaan saatavilla olevien markkina-arvojen mukaisesti. Jos markkina-arvoja ei ole saatavilla, arvostus perustuu omaisuuserän arvioituun tulontuottamiskykyyn ja sen tulevaan käyttötarkoitukseen Keskon liiketoiminnassa. Erityisesti aineettomien hyödykkeiden arvostaminen perustuu tulevien kassavirtojen nykyarvoihin ja edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista sekä omaisuuserien käytöstä.

Arvon alentumistestaus

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoituid rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. (Liitetieto 3.4)

Työsuhde-etuudet

Konsernilla on sekä maksu- että etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Työsuhde-etuuksiin liittyvien erien laskennassa käytetään useita harkintaa vaativia tekijöitä. IAS 19 mukainen etuus pohjainen eläkelaskenta perustuu mm. seuraaviin johdon arvioita vaativiin tekijöihin (Liitetieto 3.8):

- tilikauden eläkekulun, eläkevelvoitteen ja nettorahoitusmenon laskemisessa käytettävä diskonttauskorko
- tuleva palkkatasokehitys
- henkilöstön palvelusajan pituus

Muutokset näissä olettamissa voivat merkittävästi vaikuttaa eläkevastuun ja tulevien eläkekulujen määrään. 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 nettorealisoituarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihtoomaisuuden 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.

1.4 Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa

Konsernin johto tekee harkintaan perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat tilinpäätöksessä laatimisperiaatteiden valintaa ja niiden soveltamista. Johto on käyttänyt harkintaa tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden soveltamisessa mm. saamisten arvostuksessa, uudelleenjärjestelyvarausten määrittelyssä ja vuokrasopimusten luokittelussa.

1.5 Konsolidointiperiaatteet

Tytäryhtiöt

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryhtiön äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan altistumista sijoituskohteen muuttuvalle tuotolle tai sitä, että sijoittaja on oikeutettu kohteen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä 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 5.2.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintamenon perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelmassa ja määräysvallattomil-

le omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eräänä taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

Osakkuusyrietykset

Osakkuusyrietyksiä ovat yrietykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen tai sopimukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyrietysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyrietyksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyrietyksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyrietysten välillä eliminoidaan konsernin omistussuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Osakkuusyrietyksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyrietyssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

Yhteisjärjestelyt

Yhteisjärjestelyt ovat järjestelyitä, joissa kahdella tai useammalla osapuolella on yhteinen, sopimukseen perustuva määräysvalta. Yhteinen määräysvalta vallitsee vain silloin, kun merkityksellisiä toimintoja koskevat päätökset edellyttävät määräysvallan jakavien osapuolten yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyrietytys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen. Yhteisyrietyksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus yhteisyrietysten hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus yhteisyrietyksen tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus yhteisyrietyksestä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja yhteisyrietysten välillä eliminoidaan konsernin omistussuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvonalentumisesta. Yhteisyrietyksiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Yhteisyrietyssijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta.

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisinä toimintoina omistussuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista.

Tytäryhtiöt, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävät sijoitukset ja suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 5.2.

Ulkomaanrahan määräiset erät

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämivaluutta. Euroalueen ulkopuolisten konserniyrietysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrietyksen toimintaympäristön valuutassa. Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on ollut euro 31.12.2016 asti, minkä vuoksi näiden yhtiöiden taseista ei ennen vuotta 2017 realisoitunut konsernille merkittäviä kurssieroja. Venäjän kiinteistömarkkinoilla on tapahtunut muutos, jonka seurauksena yhä suurempi osa vuokrasopimuksista on sidottu ruplaan. Aiemmin vuokrat olivat pääosin europohjaisia. Vuokramarkkinan muutoksesta johtuen venäläisten kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on ollut 1.1.2017 alkaen rupla.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräisistä liiketapahtumista sekä saamisista ja veloista syntyneet kurssivoitot ja -tappiot on kirjattu tuloslaskelmaan lukuun ottamatta kurssieroja sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön tai niitä lainojen kurssimuutoksia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot kirjataan omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. Kurssierot kirjataan tuloslaskelmaan, kun kyseisestä yksiköstä tai ulkomaisen nettosijoituksen suojauksesta luovutaan. Konsernilla ei ole lainoja, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettosijoitusta. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikevoiton yläpuolelle. Rahoituksellisia

tapatumia suojaavien valuuttatermiinien ja -optioiden sekä valuuttamääräisten lainojen kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskipäivän ja taseet tilinpäätöspäivän kurssiin. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero, euroalueen ulkopuolisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot, osana nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön käsiteltyjen monetaristen erien kurssimuutokset sekä nettosijoitusten suojaustulos kirjataan omaan pääomaan ja muutokset esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Tytäryrityksen myynnin yhteydessä muuntoerot kirjataan tuloslaskelmaan osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntynyt liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen hankinnan yhteydessä tehtyjen varojen ja velkojen käyvän arvon oikaisu on käsitelty kyseisten ulkomaisten yksiköiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin.

1.6 Uudet IFRS-standardit ja IFRIC-tulkinnat sekä muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin

Niiden standardien ja tulkintojen lisäksi, jotka on esitetty vuoden 2017 tilinpäätöksessä, konserni ottaa käyttöön seuraavat julkaistut standardit, tulkinnat ja muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin vuoden 2018 tilinpäätöksessään tai myöhemmin.

IFRS 9 Rahoitusinstrumentit

IFRS 9 käsittelee rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelua, arvostamista ja kirjaamista sekä uudistaa suojauslaskentaa koskevia sääntöjä ja tuo rahoitusvaroilta uuden arvonalentumismallin. Standardi tulee voimaan 1.1.2018 ja se on hyväksytty EU:ssa.

IFRS 9 mukaan rahoitusvarat luokitellaan kolmeen eri arvostusryhmään: jaksotettu hankintameno, käypä arvo muiden laajan tuloksen erien kautta tai 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 rahoitusvarojen ja -velkojen arvostusta ja luokittelua on käyty läpi uuden standardin näkökulmasta. Konsernin johto arvioi, että uusi standardi muuttaa rahoitusvarojen luokittelua vain vähän ja luokittelun muutoksella tulee olemaan vain vähäinen vaikutus konsernin tulokseen. Standardilla ei arvioida olevan vaikutusta rahoitusvelkojen kirjanpito-käsittelyyn.

Suojauslaskennassa suojausten tehokkuuteen liittyviä vaatimuksia on IFRS 9 -standardissa helpotettu poistamalla standardin määrittelemiä rajoihin perustuva tehokkuustestaus. Standardi edellyttää taloudellista suhdetta suojauskohteen ja suojausinstrumentin välillä sekä samaa suojausastetta, jota yrityksen johto tosiasiallisesti käyttää riskienhallinnassa. Dokumentaatiovaatimus on edelleen voimassa, mutta se poikkeaa IAS 39 -standardin vaatimuksista. Uusi malli yhdistää kirjanpitokäsittelyn riskienhallintaan ja sallii nettoposition suojaamisen. Konserni on todennut, että sen nykyiset suojaussuhteet täyttävät jatkuvan suojauksen kriteerit IFRS 9:n käyttöönoton yhteydessä. Sähkön hintariskin suojaamisessa standardi tulee mahdollistamaan pelkän systeemisähkön ottamisen suojauskohteeksi. Johto arvioi, että uusi standardi vaikuttaa vähäisessä määrin konsernin suojausten kirjanpitokäsittelyyn.

IFRS 9 uuden arvonalentumismallin mukaan arvonalentumiset tulee kirjata odotettavissa oleviin luottotappioihin perustuen. IAS 39 mukaan arvonalentumiset kirjattiin ainoastaan toteutuneista luottotappioista. Johto arvioi, että uudella standardilla on vain vähäinen vaikutus myyntisaamisten arvonalentumistappioiden kirjausajankohtaan ja muiden rahoitusvarojen arvostamiseen.

IFRS 15 Myyntituotot asiakassopimuksista

Standardi korvaa IAS 11 Pitkäaikaishankkeet ja IAS 18 Tuotot sekä niihin liittyvät tulkinnat. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan, kun asiakas saa määräysvallan tavarahan tai palveluun. Asiakas saa määräysvallan, kun se pystyy ohjaamaan tavarahan tai palvelun käyttöä ja saamaan siihen liittyvän hyödyn. Peruseräteenä 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. Standardi tulee voimaan 1.1.2018. Standardi on hyväksytty EU:ssa.

Kesko-konsernin tuotot koostuvat pääosin tavaroiden ja palveluiden myynnistä yritys- ja kuluttaja-asiakkaille kaupan alalle tavanomaisilla ehdoilla. Johto arvioi, että uuden standardin käyttöönotolla ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardilla ei myöskään arvioida olevan vaikutusta asiakassopimuksiin tai liiketoimintaan.

Standardin käyttöönotolla arvioidaan olevan vain vähäisiä vaikutuksia liiketoiminnan tukiprosesseihin tai tietojärjestelmiin.

IFRS 16 Vuokrasopimukset

IFRS 16 käsittelee vuokrasopimusten määritelmää, kirjaamista, arvostamista sekä vuokrasopimuksista annettavia liitetietoja. Standardin mukaan vuokralle ottaja kirjaa taseeseen käyttöoikeuteen perustuvan omaisuuserän sekä rahoitusvelan. Standardi sisältää alle 12 kk vuokrasopimuksia ja arvoltaan vähäisiä omaisuuseriä koskevat vapaaehtoiset helpotukset. Vuokralle antajan raportointi säilyy ennallaan eli vuokrasopimukset jaetaan edelleen rahoitusleasingsopimuksiin ja muihin vuokrasopimuksiin. Standardi tulee voimaan 1.1.2019. Standardi on hyväksytty EU:ssa.

Kesko-konserni vuokraa liiketoimintansa käyttöön kauppapaikkoja kaikissa toimintamaisissaan. Kauppapaikkaverkosto on konsernille strateginen kilpailutekijä. Vuoden 2017 lopussa Kesko-konsernilla oli yli 1 500 kiinteistövuokrahedettä, joiden vuokravastuu oli 2 892 milj. euroa, sekä lisäksi 21 milj. euroa muita vuokravastuita.

Konserni on aloittanut IFRS 16 -standardin tilinpäätösvaikutusten arvioinnin. Johto arvioi, että uudella vuokrasopimusstandardilla tulee olemaan merkittävä vaikutus yhtiön tuloslaskelmaan, taseeseen ja tunnuslukuihin. Keskolla on huomattava määrä vuokrasopimuksia, jotka on voimassa olevan standardin mukaan luokiteltu muiksi vuokrasopimuksiksi ja kirjattu ajankulumisen mukaan tuloslaskelman vuokrakuluksi. Uuden standardin mukaan näistä vuokrasopimuksista tullaan kirjaamaan taseeseen vuokrasopimuksen alkaessa vähimmäisvuokrien nykyarvoa vastaava vara ja velka, jolloin taseen varat ja velat tulevat kasvamaan merkittävästi. Standardimuutos kasvattaa liikevoittoa, koska nykyinen vuokrakulu korvataan käyttöoikeusomaisuuserän poistoilla. Lisäksi kirjataan velan korkokulut, jotka esitetään tuloslaskelman rahoituskuluissa.

IFRS 16 standardin mukaan vuokraoikeuteen perustuvan omaisuuserän ja velan määrä lasketaan diskonttaamalla tulevat vähimmäisvuokrat. Konserni suunnittelee ottavansa standardin käyttöön takautuvasti soveltaen. Diskonttokorkona tulee ensisijaisesti käyttää vuokrasopimuksen sisäistä korkokantaa, jos se on saatavilla. Konserni tulee käyttämään sopimuksen sisäistä korkokantaa niiden sopimusten osalta, joissa se on saatavilla. Kaikkien sopimusten osalta sisäistä korkokantaa ei ole käytettävissä. Näiden sopimusten osalta kon-

serni tulee käyttämään lisäluoton korkoa, jonka osatekijät ovat viitekorko, lisäluoton luottoriskimarginaali sekä mahdollinen maa- ja valuuttariskilisä. Lisäluoton korko määritellään ja minimivuokrat diskontataan kunkin vuokrasopimuksen alkupäivästä lähtien. Konserni ei ole vielä määrittänyt IFRS 16 -standardin käyttöönoton kvantitatiivisia vaikutuksia tilinpäätökseen. Konserni tekee tarkemman arvion standardin vaikutuksista 1.1.2018 alkaneella tilikaudella.

Johto arvioi, että muilla julkaistuilla uusilla IFRS-standardeilla, IFRIC-tulkinnolla ja muutoksilla olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin ei ole olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen tai sen esittämiseen.

2 Taloudellinen tulos

[2.1 Keskon toimialat](#)

[2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät](#)

[2.3 Liiketoiminnan muut tuotot](#)

[2.4 Liiketoiminnan kulut](#)

[2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot](#)

[2.6 Tuloverot](#)

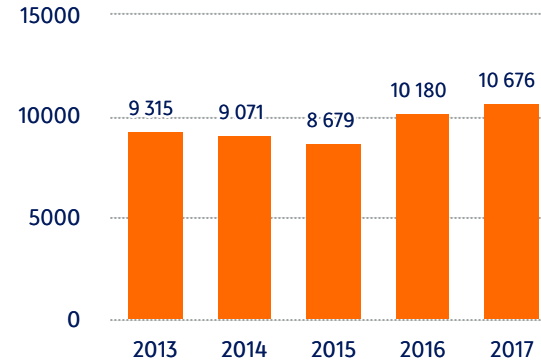
[2.7 Osakekohtainen tulos](#)

[2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot](#)

KESKON VUOSI 2017

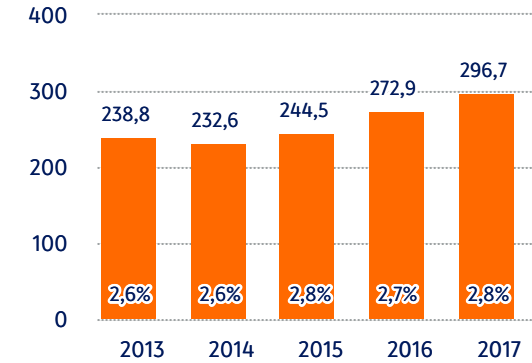
Liikevaihto

Milj. €



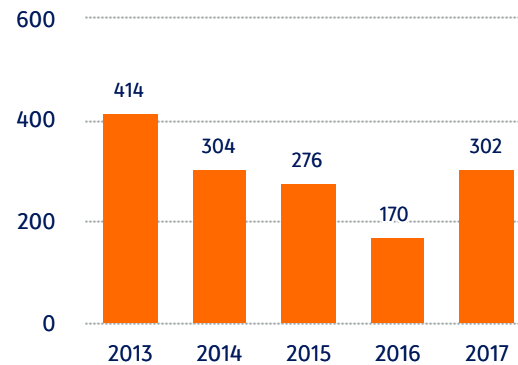
Vertailukelpoinen liikevoitto

Milj. €



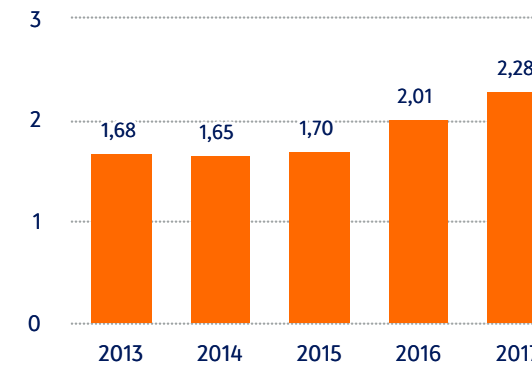
Liiketoiminnan rahavirta

Milj. €



Vertailukelpoinen tulos/osake

€



2.1 Keskon toimialat

Laadintaperiaatteet

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Toimialainformaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimialoille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu päivittäistavara-kaupasta, rakentamisen ja talotekniikan kaupasta sekä autokaupasta. Toimialojen välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä arvioi toimialojen tulosta liikevoiton, vertailukelpoisen liikevoiton ja vertailukelpoisen sidotun pääoman tuoton perusteella. Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu toimialoille. Konsernissa luokitellaan vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennejärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta toimialoille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset sekä realisoituneet voitot ja tappiot raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat toimialojen valuuttariskiä.

Toimialan sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa toimialoille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muut sijoitukset, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden, myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, korolliset saamiset sekä myytävänä oleviksi luokitellut omaisuuserät. Sidotun pääoman velat sisältävät ostovelat, osuuden muista korottomista veloista ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu toimialoille.

Sidottuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun ottamatta, myytävissä olevat rahoitusvarat, rahavarat eivätkä korolliset velat.

Tuloutusperiaatteet

Liikevaihtoon luetaan tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Myynnin oikaisueriin kirjataan K-Plussa-kantaasiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvitykset. Hyvitykset kirjataan osana myyntitapahtumaa käyvin arvoin. Kanta-asiakashyvitykset vaikuttavat niiden toimialojen liikevaihtoon, jotka myöntävät K-Plussakanta-asiakashyvityksiä ja harjoittavat vähittäiskauppatoimintaa.

Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille vähittäismyymälöille sekä harjoittaa omaa vähittäismyymälätoimintaa. 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 jälleenmyymälöille on laskutusmyyntiä. Vähittäismyynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu suoritetaan ja taloudellisen hyödyn saaminen palvelusuoritteesta on todennäköistä.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käytäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa käsittää päivittäistavaroiden tukkukaupan ja yritysasiakaskaupan Suomessa. Keskon päivittäistavarakauppa harjoittaa liiketoimintaa K-kauppias-liiketoimintamallilla. Suomessa on noin 1 100 K-kauppiaan operoimaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market. Kesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Suomen Lähikauppa Oy:n oston myötä (2016 alkaen K-Market Oy) Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina Suomessa. Siwojen ja Valintatalojen muuttaminen K-ruokakaupoiksi aloitettiin toukokuussa 2016 ja toukokuun 2017 loppuun mennessä kaikki kauppapaikkaverkostossa jatkavat 409 kauppa oli muutettu K-kaupoiksi. Uudistetuista kaupoista oli vuoden 2017 loppuun mennessä 243 kauppa

siirretty kauppiaille. Kauppojen siirtäminen kauppiaille tapahtuu vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon loppuun mennessä. Kespro on Foodservice-palvelujen tarjoaja (ent. HoReCa) ja tukkukauppa Suomessa. K-Citymarketin käyttötavarakauppa toimii käyttövaroiden vähittäismyyjänä Suomessa. Päivittäistavarakaupan Venäjän liiketoiminta myytiin 30.11.2016.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii tukku-, vähittäis- ja yritysasiakaskaupassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rauta- ja sisustuskaupassa Kesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista ja kauppapaikkaverkostosta kaikissa toimintamaissa sekä kauppiasresursseista Suomessa. Kesko toimii itse vähittäiskauppiaina Ruotsissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Vähittäiskauppaketjut ovat K-rauta, Byggmakker (Norja), K-Senukai (Baltia) ja OMA (Valko-Venäjä). Rauta- ja sisustuskaupat palvelevat sekä kuluttaja- että ammattiasiakkaita. Kesko Oyj osti 1.6.2016 teknisen tukkukaupan alalla toimivan Onninen Oy:n. Onninen on Itämeren alueen ja Skandinavian johtavia LVI- ja sähkötuotteiden ja -palveluiden tarjoajia. Yritysasiakaskauppaan erikoistuneella konsernilla on noin 150 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa.

Rakentamisen ja talotekniikan toimialaan sisältyvään erikoiskauppaan kuuluu konekauppa Suomessa ja Baltiassa sekä vapaa-ajankauppa Suomessa. Vapaa-ajankauppaan kuuluvat Intersport ja Budget Sport sekä Kookenkä. Erikoiskauppaan kuuluneet K-maatalous myytiin 1.6.2017 ja Asko ja Sotka -huonekalukauppa sekä Yamarinveneliiketoiminta ja Yama-ha-edustus 30.6.2017.

Autokauppa

Autokauppa käsittää VV-Auton ja AutoCarreran liiketoiminnot. Autokauppa toimii Volkswagen-, Audi-, Seat- ja Porsche-henkilöautojen sekä Volkswagen- ja MAN hyötyautojen maahantuojana ja markkinoijana Suomessa. VV-Auto harjoittaa myös autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa vähittäiskauppaliikkeissään. Joulukuussa 2016 VV-Auto osti Oy Autocarrera Ab:n, jonka myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyivät Keskon autokaupalle.

Yhteiset toiminnot

Yhteiset toiminnot sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

Keskon toimialat 2017
Tulos

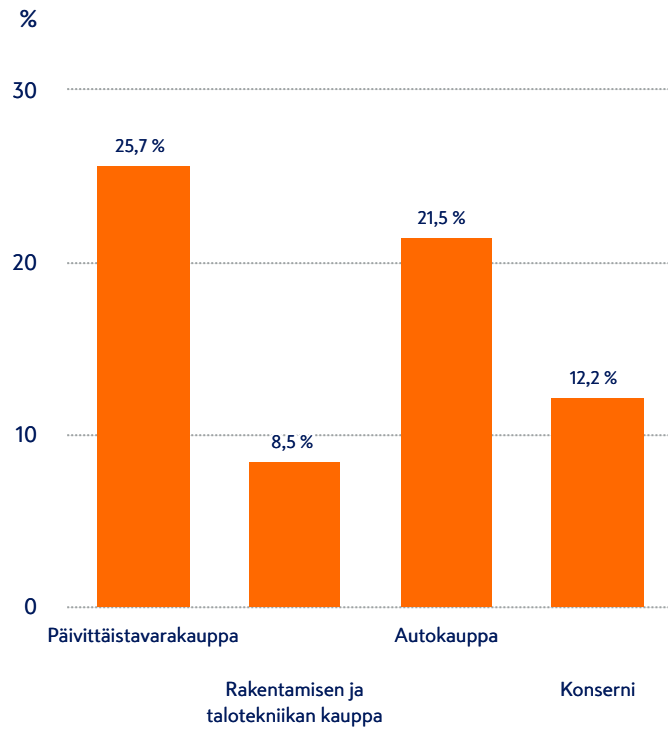
Milj. €	Päivittäis- tavarakauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	5 282,0	4 486,0	909,4	32,9	10 710,3
josta sisäistä	-6,7	-2,6	-0,6	-24,5	-34,4
Liikevaihto konsernin ulkopuolelta	5 275,2	4 483,4	908,8	8,4	10 675,9
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	2,4	1,1	1,0	-3,4	1,8
Liikevaihdon kehitys, %	0,9	9,4	7,1	-68,5	4,9
Toimialan muut tuotot	546,0	235,7	4,2	10,5	796,4
josta sisäistä	-4,2	-1,9	0,0	0,5	-5,6
Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta	541,7	233,8	4,2	11,1	790,9
Poistot	-62,7	-49,3	-9,4	-17,7	-139,2
Arvon alentumiset	0,0	-14,5			-14,5
Liikevoitto	181,3	154,7	33,1	-44,5	324,6
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-22,1	58,9		-8,9	27,9
Vertailukelpoinen liikevoitto	203,4	95,8	33,1	-35,6	296,7
Rahoitustuotot ja -kulut					1,5
Osuudet pääomaosusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					1,6
Tulos ennen veroja					327,6

Varat ja velat

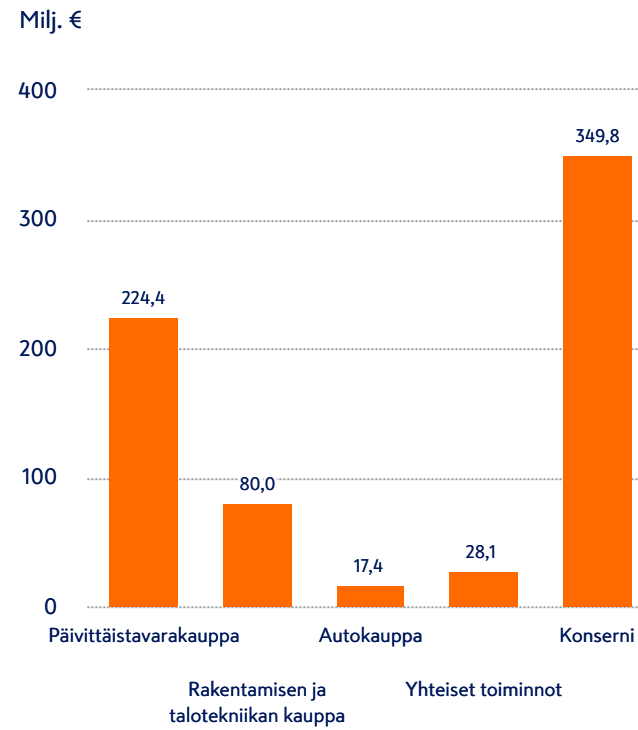
Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekni- kan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	903,8	602,3	93,4	71,5	-1,6	1 669,3
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	7,7	10,4	0,0	123,0	-0,6	140,5
Eläkesaamiset	40,6	16,2		150,6		207,5
Vaihto-omaisuus	219,6	552,7	166,4			938,6
Myyntisaamiset	344,3	447,0	44,7	7,7	-7,6	836,0
Muut korottomat saamiset	79,4	105,7	8,7	26,4	-10,1	210,2
Korolliset saamiset	0,6	0,6		63,0		64,2
Myytäväenä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät		1,3		0,5		1,8
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	1 595,9	1 736,3	313,1	442,8	-20,0	4 068,1
Kohdistamattomat erät						
Laskennalliset verosaamiset						5,6
Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat						171,0
Myytävissä olevat rahoitusvarat						94,2
Rahavarat						132,7
Varat yhteensä	1 595,9	1 736,3	313,1	442,8	-20,0	4 471,6

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekni- kan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Ostovelat	509,5	483,5	22,0	13,8	-5,2	1 023,7
Muut korottomat velat	242,0	188,5	70,2	54,1	-11,6	543,2
Varaukset	11,6	4,7	39,4	1,1		56,7
Myytäväenä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat		0,1				0,1
Sidottuun pääomaan sisältyvät velat	763,1	676,8	131,6	69,0	-16,8	1 623,7
Kohdistamattomat erät						
Korolliset velat						533,9
Muut korottomat velat						29,9
Laskennalliset verovelat						52,0
Velat yhteensä	763,1	676,8	131,6	69,0	-16,8	2 239,5
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	832,8	1 059,4	181,5	373,8	-3,1	2 444,4
Sidottu pääoma keskimäärin	791,3	1 129,3	154,1	353,7	-1,2	2 427,2
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	8 584	14 717	818	864		24 983
Henkilökunta keskimäärin	6 733	13 662	809	872		22 077

**Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto
toimialoittain 2017**



Investoinnit toimialoittain 2017



Keskon toimialat 2016
Tulos

Milj. €	Päivittäis- tavarakauppa	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Autokauppa	Yhteiset toiminnot	Yhteensä
Toimialan liikevaihto	5 235,6	4 100,3	849,2	123,4	10 308,5
josta sisäistä	-10,1	-11,2	-0,2	-106,7	-128,1
Liikevaihto konsernin ulkopuolelta	5 225,5	4 089,2	849,0	16,8	10 180,4
Liikevaihdon kehitys paikallisessa valuutassa ilman yritysostoja ja -myyntejä, %	-0,2	2,1	13,0	(..)	1,6
Liikevaihdon kehitys, %	12,0	26,2	13,5	(..)	17,3
Toimialan muut tuotot	527,2	169,6	4,4	10,8	712,0
josta sisäistä	-5,7	-8,8		1,5	-13,0
Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta	521,5	160,8	4,4	12,2	699,0
Poistot	-73,0	-48,5	-9,0	-7,1	-137,6
Arvon alentumiset	-0,4	-17,6		-6,0	-24,0
Liikevoitto	93,0	60,8	28,9	-36,0	146,8
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-82,9	-37,2	-0,6	-5,5	-126,2
Vertailukelpoinen liikevoitto	175,9	97,9	29,5	-30,5	272,9
Rahoitustuotot ja -kulut					-1,0
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista					-0,6
Tulos ennen veroja					145,2

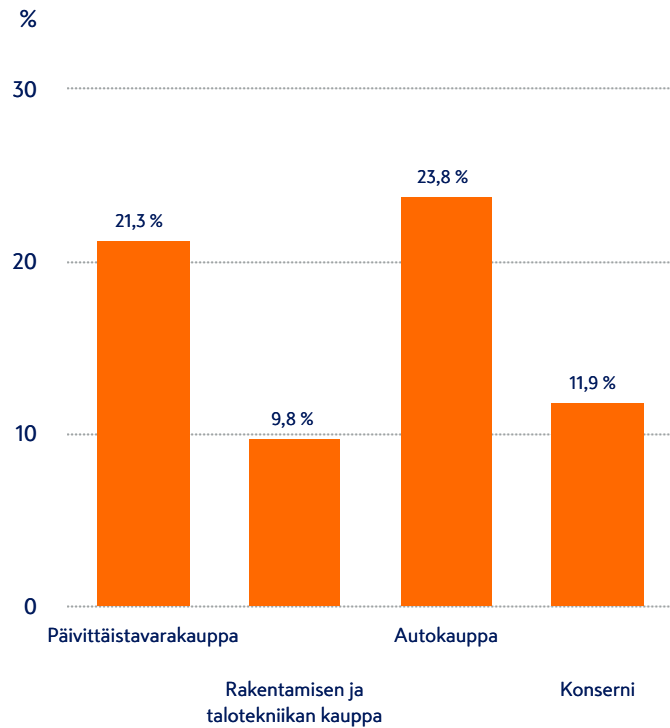
(..) Muutos yli 100%

Varat ja velat

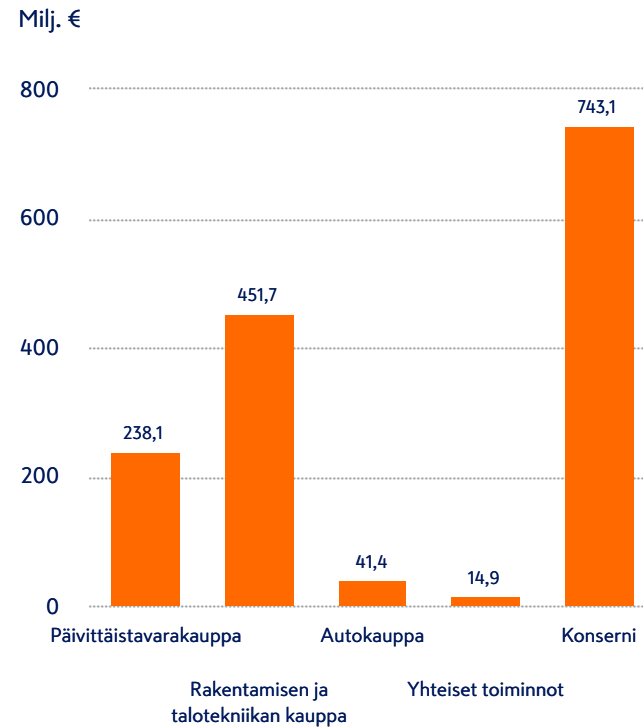
Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekni- kan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	791,5	661,6	95,9	28,9	2,9	1 580,9
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä ja muissa sijoituksissa	4,8	1,5	0,0	117,4	-0,6	123,0
Eläkesaamiset	40,6	16,2		107,9		164,7
Vaihto-omaisuus	233,3	601,4	144,1		0,0	978,9
Myyntisaamiset	294,5	486,6	51,1	14,8	-15,9	831,2
Muut korottomat saamiset	64,7	106,5	9,2	56,3	-15,0	221,6
Korolliset saamiset	0,8	2,9	0,0	60,8		64,5
Myytäväenä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	2,6	42,7		0,5		45,7
Sidottuun pääomaan sisältyvät varat	1 432,9	1 919,5	300,3	386,5	-28,7	4 010,5
Kohdistamattomat erät						
Laskennalliset verosaamiset						5,8
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat						93,3
Myytävissä olevat rahoitusvarat						156,8
Rahavarat						141,3
Varat yhteensä	1 432,9	1 919,5	300,3	386,5	-28,7	4 407,7

Milj. €	Päivittäis- tavara- kauppa	Rakentamisen ja talotekni- kan kauppa	Auto- kauppa	Yhteiset toiminnot	Elimi- noinnit	Yhteensä
Ostovelat	516,9	539,8	21,3	4,5	-13,4	1 069,2
Muut korottomat velat	229,6	212,3	76,3	59,5	-15,5	562,2
Varaukset	6,1	10,5	37,9	1,4		55,8
Myytäväenä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat		0,8				0,8
Sidottuun pääomaan sisältyvät velat	752,6	763,5	135,4	65,4	-28,8	1 688,1
Kohdistamattomat erät						
Korolliset velat						514,6
Muut korottomat velat						30,6
Laskennalliset verovelat						48,1
Velat yhteensä	752,6	763,5	135,4	65,4	-28,8	2 281,3
Sidottu pääoma yhteensä 31.12.	680,3	1 156,1	164,8	321,1	0,2	2 322,4
Sidottu pääoma keskimäärin	827,6	1 000,4	123,9	337,8	-2,2	2 287,5
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	10 339	15 616	817	885		27 657
Henkilökunta keskimäärin	8 200	12 743	780	752		22 475

Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto
toimialoittain 2016



Investoinnit toimialoittain 2016



Maantieteelliset tiedot

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Päivittäistavara-kauppa toimii Suomessa ja vuoden 2016 marraskuun loppuun asti Venäjällä. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä ja autokauppa Suomessa.

Liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna. Muut maat sisältää Venäjän, Valko-Venäjän ja Puolan.

Liikevaihto maittain



- Suomi 78 %
- Ruotsi 4 %
- Norja 6 %
- Viro 2 %
- Latvia 1 %
- Liettua 4 %
- Venäjä 2 %
- Valko-Venäjä 1 %
- Puola 2 %

2017 Milj. €	Suomi	Muut Pohjoismaat	Baltian maat	Muut	Eliminoinnit	Yhteensä
Liikevaihto	8 391	1 047	717	533	-12	10 676
Varat	3 108,9	297,2	289,6	372,4		4 068,1
Investoinnit	299,2	3,3	21,5	25,8		349,8
Henkilöstö keskimäärin	10 691	1 460	4 793	5 133		22 077

2016 Milj. €	Suomi	Muut Pohjoismaat	Baltian maat	Muut	Eliminoinnit	Yhteensä
Liikevaihto	8 134	900	662	503	-17	10 180
Varat	3 035,7	332,5	258,9	383,3		4 010,5
Investoinnit	630,1	3,1	24,7	85,2		743,1
Henkilöstö keskimäärin	10 713	1 327	4 596	5 839		22 475

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaisuudessaan tavaroiden myynnistä. Palvelujen myynnin määrä on vähäinen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

2.2 Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Laadintaperiaatteet

Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu toimialoille. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaviksi eriksi luokitellaan kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalentumiset sekä merkittävät liiketoimintojen rakennjärjestelyt. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Milj. €	2017	2016
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät		
Myyntivoitot	83,4	4,2
Myyntitappiot	-1,8	-71,0
Arvonalentumiset	-15,0	-30,0
Rakennejärjestelyt	-38,7	-29,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa yhteensä	27,9	-126,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,4	-
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,8	25,3
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät yhteensä	31,4	-100,9

Vuoden 2017 vertailukelpoisuuteen vaikuttaviin eriin sisältyy merkittävimpinä erinä Baltian kiinteistöjärjestelystä syntynyt myyntivoitto 49,7 milj. euroa, K-maatalous-liiketoiminnan myynnistä syntynyt myyntivoitto 12,3 milj. euroa, Asko ja Sotka -huonekalukaupan myynnistä syntynyt myyntivoitto 19,0 milj. euroa, Venäjän liikearvon arvonalentuminen 14,5 milj. euroa sekä Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin ja kauppojen kauppiaille siirtämiin liittyvät kulut 21,4 milj. euroa.

Vuoden 2016 vertailukelpoisuuteen vaikuttaviin eriin sisältyy Venäjän päivittäistavarakaupan myyntitappio 69,2 milj. euroa, arvonalentumiset 30,0 milj. euroa, Suomen Lähikaupan ketjujen konvertointiin liittyvät kulut 11,4 milj. euroa ja rakennejärjestelyihin sisältyvät yritysostojen varainsiirtoverot 6,9 milj. euroa. Rauta- ja sisustuskaupan kiinteistöjen toimintavalmuutta muutettiin 31.12.2016 Venäjän kiinteistömarkkinan muutoksesta johtuen eurosta ruplaksi ja tästä johtuen kiinteistöihin kohdistettiin 15 milj. euron arvonalentumiskirjaus.

Milj. €	2017	2016
Liikevoitto, vertailukelpoinen		
Liikevoitto	324,6	146,8
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	27,9	-126,2
Liikevoitto, vertailukelpoinen	296,7	272,9
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen		
Tulos ennen veroja	327,6	145,2
Vähennettynä		
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liikevoitossa	27,9	-126,2
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät rahoituserissä	-0,4	-
Tulos ennen veroja, vertailukelpoinen	300,1	271,4
Tulos, vertailukelpoinen		
Vertailukelpoinen tulos ennen veroja	300,1	271,4
Vähennettynä		
Tuloverot	58,8	31,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät tuloveroissa	3,8	25,3
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8

Milj. €	2017	2016
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen		
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8
Määräysvallattomille omistajille kuuluva tulos	11,0	15,3
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	226,4	199,5
Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa		
Emoyhtiön omistajille kuuluva tulos, vertailukelpoinen	226,4	199,5
Keskimääräinen osakemäärä, laimentamaton, 1 000 kpl	99 426	99 249
Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa	2,28	2,01
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %		
Liikevoitto, vertailukelpoinen	296,7	272,9
Sidottu pääoma, keskimäärin	2 427	2 288
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	12,2	11,9
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %		
Tulos, vertailukelpoinen	237,5	214,8
Oma pääoma, keskiarvo	2 179	2 184
Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	10,9	9,8

Tunnuslukujen laskentakaavat

Liikevoitto, vertailukelpoinen

Liikevoitto +/- vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät

Tulos/osake, vertailukelpoinen, euroa

Tulos oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä – Määräysvallattomien omistajien osuus

Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä

Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %

Vertailukelpoinen liikevoitto x 100

(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat – Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta

Oman pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %

(Voitto/tappio oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä ennen veroja – Tuloverot oikaistuna vertailukelpoisuuteen vaikuttavien erien verovaikutuksella) x 100

Oma pääoma raportointijakson alun ja lopun keskiarvo

2.3 Liiketoiminnan muut tuotot

Laadintaperiaatteet

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin varsinaiseen suoritemyyniin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot, kauppapaikka- ja ketjumaksut sekä muut erilaiset palvelukorvaukset ja provisiot. Liiketoiminnan muissa tuotoissa esitetään myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät voitot, liiketoimintojen myyntivoitot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat voitot.

Milj. €	2017	2016
Palvelukorvaukset	550,4	535,3
Vuokratuotot	40,4	41,9
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot	54,3	3,3
Liiketoimintojen myyntivoitot	32,6	0,6
Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset	2,2	5,2
Muut	111,0	112,7
Yhteensä	790,9	699,0

Palvelukorvaukset ovat pääosin ketjuyritysten maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyy vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä 86,6 milj. euroa (1,8 milj. euroa). Vertailukelpoisuuteen vaikuttavista eristä on kerrottu tarkemmin liitteessä 2.2.

2.4 Liiketoiminnan kulut

Laadintaperiaatteet

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen suoritteiden hankintameno- not kuten henkilöstö-, vuokra-, markkinointi-, kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpito- kulut sekä tietojärjestelmäkulut. Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään myös aineel- listen ja aineettomien hyödykkeiden luovutuksesta syntyvät tappiot, liiketoimintojen myyntitappiot sekä kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisten realisoituneet ja realisoitumattomat tappiot.

Henkilöstökulut

Milj. €	2017	2016
Palkat ja palkkiot	-610,9	-574,7
Sosiaalikulut	-53,2	-57,5
Eläkkeet		
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	-3,2	0,3
Maksupohjaiset eläkejärjestelyt	-81,8	-78,6
Osakeperusteiset maksut	-9,8	-12,3
Yhteensä	-758,8	-722,8

Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhde-etuuksista ja muista lähipiiritahtumista esitetään liitetiedossa 5.3 ja osakepalkitsemiseen liittyvät tiedot liitetiedossa 5.4.

Konsernin henkilökunta keskimäärin

	2017	2016
Päivittäistavara-kauppa	6 733	8 200
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	13 662	12 743
Autokauppa	809	780
Yhteiset toiminnot	872	752
Yhteensä	22 077	22 475

Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2017	2016
Vuokratulut	-463,7	-458,1
Markkinointikulut	-210,1	-219,2
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen ylläpitokulut	-131,8	-129,0
ICT-kulut	-93,3	-91,8
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntitappiot	-2,4	-2,1
Liiketoimintojen myyntitappiot	-1,5	-63,7
Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset	-3,9	-3,7
Muut liikekulut	-160,8	-161,9
Yhteensä	-1 067,5	-1 129,5

Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2017	2016
Palkkiot PwC-ketjuun kuuluville yhtiöille		
Tilintarkastus	1,0	0,9
Veroneuvonta	0,1	0,1
Muut palvelut	1,2	0,3
Yhteensä	2,2	1,4
Muut tilintarkastustoimistot		
	1,2	2,0

PwC Oy:n palkkiot muista kuin tilintarkastuspalveluista Kesko-konserniin kuuluville yhtiöille olivat yhteensä 1,2 milj. euroa.

2.5 Liikevoittoon kirjatut valuuttakurssierot

Milj. €	2017	2016
Myynti	0,0	-0,1
Muut tuotot	1,9	2,7
Ostot	-0,8	0,2
Muut kulut	-3,9	-3,7
Yhteensä	-2,8	-1,0

2.6 Tuloverot

Laadintaperiaatteet

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisu sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon. Muihin laajan tuloksen eriin kirjattavien erien verovaikutus on kirjattu vastaavasti muihin laajan tuloksen eriin.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin, kun liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia.

Liiketoiminnan kululajit 2017



- Henkilöstö 42 %
- Vuokrat ja kauppapaikat 33 %
- ICT 5 %
- Markkinointi 11 %
- Muut 9 %

Liiketoiminnan kululajit 2016



- Henkilöstö 39 %
- Vuokrat ja kauppapaikat 32 %
- ICT 5 %
- Markkinointi 12 %
- Muut 12 %

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, aineellista hyödykkeistä (poistoero), varauksista sekä yrityshankintojen yhteydessä suoritetuista tase-erien käyppiin arvoihin arvostuksista.

Milj. €	2017	2016
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot	-55,7	-41,3
Edellisten tilikausien verot	-0,4	-0,8
Laskennalliset verot	-2,7	10,7
Yhteensä	-58,8	-31,4

Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

Milj. €	2017	2016
Tulos ennen veroja	327,6	145,2
Verot emoyhtiön verokannan 20,0 % mukaan	-65,5	-29,0
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	2,2	3,3
Verovapaiden tulojen vaikutus	15,4	0,6
Vähennykselvottomien kulujen vaikutus	-4,6	-7,1
Verotuksellisten tappioiden vaikutus	-4,9	-4,9
Konserniyhdistelyn vaikutus	0,3	6,4
Edellisten tilikausien verot	-0,4	-0,8
Verokantamuutoksen vaikutus	-0,3	0,3
Muut	-0,9	-0,2
Verot tuloslaskelmassa	-58,8	-31,4

1.1.2018 Norjassa ja Latviassa voimaan astuneiden yritysverokantamuutosten vaikutus tilikauden 2017 veroihin oli -0,3 milj. euroa. 1.1.2017 Norjassa voimaan astuneen yritysverokannan muutos tilikauden 2016 laskennallisiin veroihin oli 0,3 milj. euroa.

2.7 Osakekohtainen tulos

Laadintaperiaatteet

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden voitto tilikauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa osakkeiden lukumäärän painotetussa keskiarvossa otetaan huomioon kaikkien laimentavien potentiaalisten osakkeiden osakkeiksi muuttamisesta johtuva laimentava vaikutus.

	2017	2016
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. €	257,8	98,6
Osakkeiden lukumäärä		
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 426 302	99 248 794
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	99 426 302	99 248 794
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos		
Laimentamaton €	2,59	0,99
Laimennusvaikutuksella oikaistu €	2,59	0,99
Vertailukelpoinen tulos/osake, laimentamaton, €	2,28	2,01

Vertailukelpoisen tuloksen täsmäytyslaskelma on esitetty liitteessä 2.2.

2.8 Rahavirtalaskelmaan liittyvät liitetiedot

Investoinnit ja rahoitustapahtumat, joihin ei liity rahaliikennettä

Milj. €	2017	2016
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden hankinnat yhteensä	347,8	280,8
Tytäryhtiöhankinnat ja investoinnit osakkuusyrityksiin sekä muihin sijoituksiin yhteensä	2,1	434,5
Investoinnit yhteensä	349,9	715,3
joista kassastamaksuilla rahoitetut	327,0	567,6
Hankittuihin yhtiöihin liittyvät lainat ja rahavarat	1,0	139,7
Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista	-9,6	-4,9
Rahoitusleasingillä tai muulla velalla rahoitetut investoinnit	31,5	12,9
Yhteensä	349,9	715,3

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisut

Milj. €	2017	2016
Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa:		
Varausten muutos	1,5	4,9
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista	-1,6	0,6
Arvon alentumiset	14,5	24,0
Luottotappiot	5,2	6,7
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntivoitot	-91,3	-3,7
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä liiketoimintojen myyntitappiot	4,1	65,8
Osakepalkkiokulut	-2,6	-1,2
Etuuspohjaiset eläkkeet	1,7	-0,8
Muut	1,8	-5,7
Yhteensä	-66,9	90,6

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten erien oikaisun.

Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2017	2016
Myytavissä olevat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	37,5	59,6
Rahavarat	132,7	141,3
Yhteensä	170,2	200,8

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka eräänntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

Rahavarojen ja velkojen täsmäyslaskelma

Milj. €	2017	2016
Myytavissä olevat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk)	37,5	59,6
Rahavarat	132,7	141,3
Lainat - vuoden kuluessa takaisin maksettavat (mukaan lukien luotolliset tilit)	-404,6	-156,0
Lainat - yli vuoden kuluttua takaisin maksettavat	-129,3	-358,7
Rahavarojen ja velkojen netto	-363,7	-313,8

Milj. €	2017	2016
Rahavarat ja myytävissä olevat rahoitusvarat	170,2	200,8
Bruttovelat - kiinteäkorkoiset	-363,6	-366,9
Bruttovelat - vaihtuvakorkoiset	-170,3	-147,7
Rahavarojen ja velkojen netto	-363,7	-313,8

Milj. €	Muut varat		Rahoitukseen liittyvät velat				Yhteensä
	Rahavarat ja luotolliset tilit	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Rahoitusleasing vuoden kuluessa	Rahoitusleasing yli vuoden kuluttua	Lainat vuoden kuluessa	Lainat yli vuoden kuluttua	
Rahavarojen ja velkojen netto 1.1.2017	141,3	59,6	-2,9	-5,7	-153,1	-352,9	-313,8
Rahavirrat	-8,4	-22,1	1,7	5,4	-235,5	230,6	-28,3
Tytäryhtiöhankinnat	1,0				-13,1		-12,1
Tytäryhtiömyynnit	-1,2		0,0	0,0	0,0	0,0	-1,2
Hankinnat - rahoitusleasing ja kannustimet			-2,3	-6,8			-9,1
Valuuttakurssioikaisut	0,1		0,0	0,1	0,6	0,0	0,7
Rahavarojen ja velkojen netto 31.12.2017	132,7	37,5	-3,5	-7,0	-401,1	-122,3	-363,7

Milj. €	Muut varat		Rahoitukseen liittyvät velat				Yhteensä
	Rahavarat ja luotolliset tilit	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Rahoitusleasing vuoden kuluessa	Rahoitusleasing yli vuoden kuluttua	Lainat vuoden kuluessa	Lainat yli vuoden kuluttua	
Rahavarojen ja velkojen netto 1.1.2016	141,2	192,8	-4,5	-3,8	-176,3	-254,5	-105,1
Rahavirrat	-31,0	-133,9	3,0	2,0	23,9	-98,5	-234,5
Tytäryhtiöhankinnat	30,4		-1,2	-3,5	-0,7		25,0
Tytäryhtiömyynnit	-5,2				0,0		-5,2
Hankinnat - rahoitusleasing ja kannustimet			-0,1	-0,4			-0,5
Valuuttakurssioikaisut	5,8	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5
Rahavarojen ja velkojen netto 31.12.2016	141,3	59,6	-2,9	-5,7	-153,1	-352,9	-313,8

3 Sidottu pääoma

[3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma](#)

[3.2 Yritysosot ja myydyt omaisuuserät](#)

[3.3 Aineelliset hyödykkeet](#)

[3.4 Aineettomat hyödykkeet](#)

[3.5 Vaihto-omaisuus](#)

[3.6 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset](#)

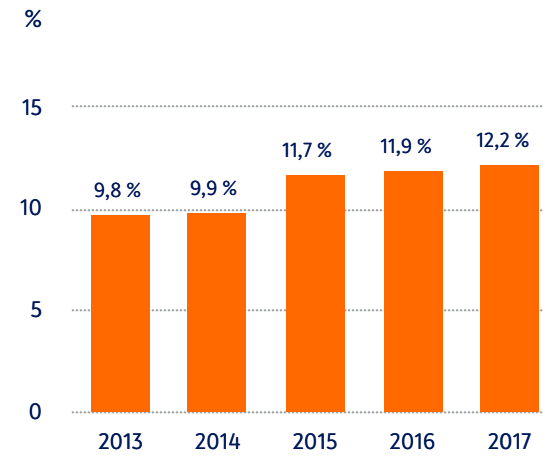
[3.7 Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat](#)

[3.8 Eläkesaamiset](#)

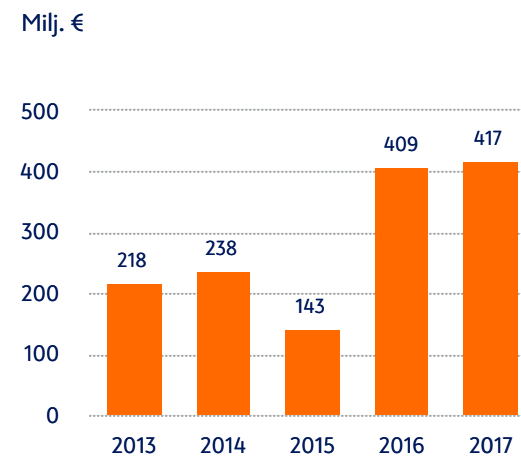
[3.9 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä](#)

[3.10 Varaukset](#)

Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto

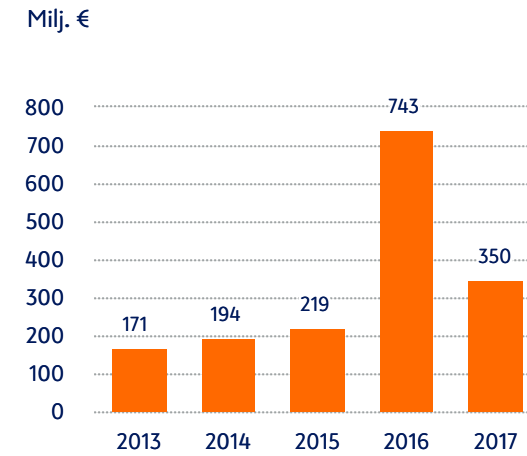


Käyttöpääoma



KESKON VUOSI 2017

Investoinnit



3.1 Sidottu pääoma ja käyttöpääoma

Sidottu pääoma

Milj. €	Liite	31.12.2017	31.12.2016
Aineelliset hyödykkeet	3.3	1 293,1	1 150,4
Aineettomat hyödykkeet	3.4	376,2	430,5
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	3.9	117,4	107,9
Myytävässä olevat pitkäaikaiset rahoitusvarat	4.3	23,0	15,1
Pitkäaikaiset saamiset	4.3	65,4	62,6
Eläkesaamiset	3.8	207,5	164,7
Korolliset lyhytaikaiset saamiset	4.5	1,5	3,7
Myytävässä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät	3.7	1,8	45,7
Korottomat pitkäaikaiset velat		-1,5	-9,6
Eläkevelvoitteet	3.8	-0,4	-0,8
Varaukset	3.10	-56,7	-55,8
Myytävässä oleviksi luokiteltuihin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyvät velat	3.7	-0,1	-0,8
Käyttöpääoma		417,1	408,7
Yhteensä		2 444,4	2 322,4

Käyttöpääoma

Milj. €	Liite	31.12.2017	31.12.2016
Vaihto-omaisuus	3.5	938,6	978,9
Myyntisaamiset	3.6	836,0	831,2
Tuloverosaamiset	3.6	11,1	21,2
Muut korottomat saamiset	3.6	196,4	198,6
Ostovelat		-1 023,7	-1 069,2
Muut korottomat velat		-227,1	-226,9
Tuloverovelat		-5,6	-8,7
Siirtovelat		-308,5	-316,2
Yhteensä		417,1	408,7

Siirtovelat muodostuvat lähinnä ostojen ja henkilöstökulujen jaksotuksista.

Korottomiin pitkäaikaisiin velkoihin sisältyy lisäksi toimialoille kohdistamaton erä 29,9 milj. euroa (30,6 milj. euroa), joka liittyy yhteisyritykselle myytyjen kiinteistöjen myyntivoittojaksotukseen. Erä ei sisälly sidottuun pääomaan.

3.2 Yritysosot ja myydyt omaisuuserät

Yritysosot 2017

Vuonna 2017 Kesko-konsernilla ei ollut liiketoimintojen yhdistämisinä käsiteltäviä yritysos-toja.

Yritysosot 2016

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti huhtikuussa 2016 Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Kesko Oyj osti kesäkuussa 2016 Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. VV-Auto Group Oy osti joulukuussa 2016 Oy Auto-carrera Ab:n koko osakekannan, jonka myötä VV-Autolle siirtyi Porschen maahantuonti- ja jälleenmyyntioikeudet.

2016 Milj. €	Suomen Lähi- kauppa	Onninen- konserni	Oy Auto- carrera Ab
Maksettu vastike	54	364	27
Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen käyvät arvot hankintahetkellä			
Aineettomat hyödykkeet	5	94	2
Aineelliset hyödykkeet ja sijoitukset	33	21	1
Vaihto-omaisuus	33	227	9
Saamiset	12	238	4
Laskennallinen verosaaminen	22	3	-
Rahat ja pankkisaamiset	8	17	0
Varat yhteensä	113	599	16
Ostovelat, muut velat, varaukset	134	275	7
Laskennallinen rovelka	0	16	1
Velat yhteensä	134	291	8
Hankittu nettovarallisuus yhteensä	-22	309	8
Liikearvo	76	55	19
Hankinnan rahavirtavaikutus			
Maksettu vastike	-54	-364	-25
Hankitut rahavarat	8	17	0
Hankinnan rahavirtavaikutus	-46	-347	-25

Suomen Lähikauppa Oy

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti 12.4.2016 Suomen Lähikauppa Oy:n koko osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta. Osakekauppana toteutetun yritysoston velaton kauppahinta oli 54 milj. euroa. Suomen Lähikauppa on keskittynyt lähellä asiakkaita sijaitseviin päivittäistavarakauppoihin. Yrityskauppa tukee Keskon strategiaa, jonka yksi painopistealue on lähikauppaverkoston kasvattaminen ja uudistaminen.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä Tritonille maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysoston rahavirtavaikutuksesta. Hankinnasta syntynyt liikearvo,

76 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan erityisesti hankinnasta ja logistiikasta, markkinoinnista, kauppapaikkaverkoston kehityksestä, tietojärjestelmäkuiluista sekä hallinnosta.

Tammi-joulukuun 2016 konsernin tulokseen sisältyy yritysostosta aiheutuvia kuluja 1,2 milj. euroa, joista merkittävimpiä varainsiirtovero 0,6 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Suomen Lähikaupan vaikutus huhti-joulukuun 2016 liikevaihtoon oli 575 milj. euroa. Vaikutus huhti-joulukuun 2016 vertailukelpoiseen liikevoittoon oli -7,4 milj. euroa ja synergiahyödyt huomioiden -3,2 milj. euroa. Jos yritysostosta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 795 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut -17 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

Onninen Oy

Kesko Oyj osti 1.6.2016 Onninen Oy:n koko osakekannan Onvest Oy:ltä. Osakekauppana toteutetun yritysoston velaton kauppahinta oli 364 milj. euroa. Onninen on Itämeren alueen ja Skandinavian johtavia LVI- ja sähkötuotteiden ja -palveluiden tarjoajia. Yrityssasiakkauppaan erikoistuneella konsernilla on noin 150 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä Onvest Oy:lle maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yritysostosta aiheutuvasta rahavirtavaikutuksesta.

Hankittujen aineettomien hyödykkeiden käypä arvo hankintahetkellä (mukaan lukien asiakassuhteet ja tavaramerkit) on yhteensä 94 milj. euroa. Lyhytaikaisten myyntisaamisten tasearvo vastaa niiden käypää arvoa. Hankinnasta syntyvä liikearvo, 55 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja, joita odotetaan realisoituvan pääosin yhteisiä asiakkuuksia hyödyntämällä, hankinnassa ja logistiikassa, kauppapaikkaverkoston kehityksessä sekä ICT:ssä ja hallinnossa.

Tammi-joulukuun 2016 konsernin tulokseen sisältyy yritysostosta aiheutuvia kuluja 6,8 milj. euroa, joista merkittävimpiä varainsiirtovero 5,8 milj. euroa. Kulut on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä.

Onnisen vaikutus kesä-joulukuun 2016 liikevaihtoon oli 908 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen kesä-joulukuun 2016 liikevoittoon oli 18,2 milj. euroa, jota rasitti vaihto-

omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 5,1 milj. euroa. Jos yrityshankinta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 1 500 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut 17,7 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

Oy Autocarrera Ab

Joulukuussa 2016 Kesko Oyj:n tytäryhtiö VV-Auto Group Oy osti Oy Autocarrera Ab:n koko osakekannan. Kaupan myötä Porschen maahantuonti ja jälleenmyynti siirtyivät VV-Autolle. Osakekauppana toteutetun yritystoston kauppahinta oli 27 milj. euroa.

Edellä olevissa taulukoissa on esitetty tiivistelmä myyjille maksetusta vastikkeesta, Kesko-konsernille hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvoista hankintahetkellä sekä yrityshankinnan rahavirtavaikutuksesta. Hankinnasta syntyvä liikearvo, 19 milj. euroa, heijastaa synergiaetuja ja kasvupotentiaalia, joita odotetaan toteutuvan Porschen kasvattaessa VV-Auton autovalikoimaa.

Joulukuun 2016 tulokseen sisältyy yrityshankinnasta syntyneitä kuluja 0,6 milj. euroa, joista merkittävimpana on varainsiirtovero 0,4 milj. euroa.

AutoCarreran vaikutus joulukuun 2016 liikevaihtoon oli 4,4 milj. euroa. Vaikutus joulukuun 2016 vertailukelpoiseen liikevoittoon oli -0,0 milj. euroa, jota rasitti vaihto-omaisuuden käyvän arvon kohdistusten kulukirjaukset 0,1 milj. euroa. Jos yrityshankinta olisi toteutunut 1.1.2016, olisi vaikutus konsernin liikevaihtoon ollut johdon arvioiden mukaan noin 45 milj. euroa. Vaikutus vertailukelpoiseen liikevoittoon olisi ollut 2,2 milj. euroa. Liikevaihtoa ja vertailukelpoista liikevoittoa määritettäessä johto arvioi, että käypien arvojen kirjaukset hankintapäivänä olisivat samat, jos hankinta olisi toteutunut 1.1.2016.

Myydyt omaisuuserät 2017

Toukokuussa 2017 Kesko myi kiinteistösijoitusyhtiö UAB Baltic Retail Propertiesille seitsemän Kesko Senukain käyttämää kauppapaikkaa Virossa ja Latviassa. Samalla Kesko hankki 10 %:n omistusosuuden kiinteistösijoitusyhtiöstä.

Kesäkuussa 2017 Kesko Oyj:n tytäryhtiö Konekesko Oy myi Yamarin-veneliiketoimintansa Yamaha Motor Europe N.V.:n omistamalle tytäryhtiölle Inhan Tehtaat Oy Ab:lle. Samalla toteutettiin Yamahan vapaa-ajan koneiden Suomen edustuksen siirto Konekesko Oy:ltä Yamaha Motor Europe N.V.:lle.

Kesäkuussa 2017 Kesko Oyj myi Asko- ja Sotka-huonekalukauppaketjuista vastaavan Indoor Groupin Sievi Capital Oyj:n, kolmen Sotka-ketjun franchising-yrittäjän ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran omistamalle yhtiölle. Osakekauppana toteutettavan kaupan velaton kauppahinta oli 67 milj. euroa.

Kesäkuussa 2017 Kesko Oyj myi K-maatalous-liiketoimintansa ruotsalaiselle Lantmännen ek. förille. Osakekauppana toteutetun kaupan velaton kauppahinta oli 38,5 milj. euroa.

Myydyt omaisuuserät 2016

Heinäkuussa 2016 Kesko myi OOO Johastonin osakkeet ja luopui samalla Intersport-liiketoiminnasta Venäjällä.

Marraskuussa 2016 Kesko myi päivittäistavarakaupan liiketoiminnan Venäjällä Lenta Ltd:lle. Yrityskaupan kokonaiskauppahinta oli noin 178 milj. euroa ja siitä kirjattiin 69 milj. euron vertailukelpoisuuteen vaikuttava myyntitappio.

Myytyjen liiketoimintojen nettovarot

Milj. €	2017	2016
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	66,1	266,9
Vaihto-omaisuus	61,3	7,3
Saamiset	69,4	9,6
Rahavarat	1,2	6,1
Laskennalliset verot	-7,8	-3,2
Velat	-117,7	-180,4
Varaukset	-0,4	-
Nettovarot yhteensä	72,2	106,3

Lisäksi 24.5.2017 toteutetun Baltian kiinteistökaupan vaikutus konsernin nettovaroihin oli 14,0 milj. euroa.

3.3 Aineelliset hyödykkeet

Laadintaperiaatteet

Aineelliset hyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset hyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalentumisilla. Hankittujen liiketoimintojen aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon.

Aineellisten hyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintameno on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvattun hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusimiseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten hyödykkeiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista hyödykkeistä tehdään tasapoistot niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Maa-alueista ei tehdä poistoja.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat 10–33 vuotta

Rakennusten osat 8–10 vuotta

Koneet ja kalusto 3–8 vuotta

Autot ja kuljetuskalusto 5 vuotta

Aineellisten hyödykkeiden jäännösarvo ja taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudellisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon.

Aineellisten hyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi pitkäaikaiseksi omaisuuseräksi.

Aineellisten hyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina ja kuluina.

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

2017 Milj. €	Maa- ja vesi- alueet	Rakennukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödyk- keet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2017
Hankintameno						
Hankintameno 1.1.	302,8	1 058,9	530,7	58,4	101,1	2 052,0
Kurssierot	-5,4	-15,2	-4,1	-2,8	-0,4	-27,9
Lisäykset	13,0	185,6	75,1	4,3	29,3	307,4
Liiketoimintojen hankinnat	2,8	8,6	0,0	0,0		11,4
Vähennykset	-0,8	-6,1	-75,4	-0,3	-6,4	-89,0
Liiketoimintojen myynnit	-1,2	-12,9	-12,5	-0,1	-0,1	-26,8
Siirrot erien välillä	2,5	60,2	7,0	0,9	-73,6	-3,0
Hankintameno 31.12.	313,7	1 279,2	520,8	60,4	50,0	2 224,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-6,1	-485,6	-378,7	-31,2		-901,6
Kurssierot	0,0	5,9	2,9	1,4		10,2
Myytyjen liiketoimintojen kertyneet poistot ja arvonalentumiset	-1,1	7,5	9,0	0,1		15,6
Vähennysten kertyneet poistot	0,3	4,8	50,3	0,2		55,6
Siirtojen kertyneet poistot		0,0	0,1	0,0		0,1
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	0,0	-50,4	-55,5	-4,9		-110,7
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-7,0	-517,8	-371,9	-34,3		-931,0
Kirjanpitoarvo 1.1.	296,6	573,3	152,0	27,2	101,1	1 150,4
Kirjanpitoarvo 31.12.	306,8	761,4	148,9	26,0	50,0	1 293,1

Aineellisiin hyödykkeisiin sisältyy rahoitusleasingsopimuksilla vuokrattuja koneita ja kalustoa seuraavasti:

Milj. €	2017	2016
Hankintameno	28,5	23,4
Kertyneet poistot	-18,3	-15,3
Kirjanpitoarvo	10,2	8,1

3.4 Aineettomat hyödykkeet
Laadintaperiaatteet
Liikearvo ja tavamerkit

Liikearvoja ei poisteta, vaan ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä arvonalentumisesta. Arvonalentumisen testaamista varten liikearvot on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvot arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuun ja ennen 1.1.2004 hankituilta osin oletushankintamenuun vähennettynä arvonalentumisilla. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi. Liikearvosta kirjattua arvonalentumista ei peruuteta.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta. Näihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy yrityshankintojen yhteydessä aktivoituja tavamerkkejä, jotka on kirjattu hankinta-ajankohdan käypään arvoon.

Muut aineettomat hyödykkeet

Määriteltävissä olevan taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien hyödykkeiden hankintamenot merkitään taseeseen ja kirjataan kuluksi niiden taloudellisena vaikutusajana. Tällaisia aineettomia hyödykkeitä ovat ohjelmistolisenssit, asiakassuhteet ja lisenssit, jotka on yritysostojen yhteydessä arvostettu hankinta-ajankohdan käypään arvoon sekä vuokraoikeudet, jotka poistetaan niiden todennäköisen vuokrauden aikana.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Ohjelmistot ja -lisenssit 3–5 vuotta

Asiakas- ja toimittajasuhteet 10 vuotta

Lisenssit 20 vuotta

2016 Milj. €	Maa- ja vesi- alueet	Rakennukset ja raken- nelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödyk- keet	Ennako- maksut ja kesken- eräiset hankinnat	Yhteensä 2016
Hankintameno						
Hankintameno 1.1.	357,2	1 184,2	508,5	83,3	71,1	2 204,4
Kurssierot	0,9	4,2	7,0	1,0	0,2	13,3
Lisäykset	13,5	68,4	58,3	5,8	86,2	232,2
Liiketoimintojen hankinnat	1,4	11,2	44,9	0,2	1,7	59,4
Vähennykset	-2,4	-19,9	-55,3	-0,4	-0,7	-78,6
Liiketoimintojen myynnit	-52,1	-180,8	-34,4	-26,1	-2,7	-296,0
Siirrot erien välillä	-15,7	-8,6	1,7	-5,5	-54,8	-82,7
Hankintameno 31.12.	302,8	1 058,9	530,7	58,4	101,1	2 052,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset						
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-11,7	-486,1	-391,3	-33,1		-922,3
Kurssierot		-1,4	-2,9	-0,5		-4,8
Myytyjen liiketoimintojen kertyneet poistot ja arvonalentumiset	9,6	40,8	15,8	4,3		70,4
Vähennysten kertyneet poistot		11,4	44,9	-0,2		56,1
Siirtojen kertyneet poistot		25,9	3,6	5,2		34,8
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-4,0	-76,1	-48,8	-6,9		-135,8
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-6,1	-485,6	-378,7	-31,2		-901,6
Kirjanpitoarvo 1.1.	345,5	698,1	117,2	50,2	71,1	1 282,1
Kirjanpitoarvo 31.12.	296,6	573,3	152,0	27,2	101,1	1 150,4

Tutkimus- ja kehittämismenot

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan niiden syntymishetkellä, sillä konsernilla ei ole aktivointikelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

Tietojärjestelmät

Uusien tietokoneohjelmistojen kehitysprojekteihin liittyvät välittömät menot aktivoidaan osaksi ohjelmistojen hankintamenoa. Tietokoneohjelmistot sisältyvät taseessa aineetomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintameno poistetaan ohjelmistojen taloudellisena 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.

Arvonalentuminen kirjataan, mikäli omaisuuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentuminen kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalentuminen peruutetaan, jos uudelleen arviotaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuuserän arvonalentumista ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalentumisen kirjaamista. Liikearvosta tehtyä arvonalentumista ei peruuteta missään tilanteessa.

2017 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä 2017
Hankintameno					
Hankintameno 1.1.	249,6	131,0	284,0	18,3	682,9
Kurssierot	-0,2	-2,6	-4,0	0,0	-6,9
Lisäykset	1,0		17,7	14,2	32,9
Liiketoimintojen hankinnat			0,0		0,0
Liiketoimintojen myynnit	-12,9	-39,1	-12,4	0,0	-64,3
Vähennykset			-80,6	-0,5	-81,1
Siirrot erien välillä			18,0	-14,9	3,0
Hankintameno 31.12.	237,5	89,3	222,6	17,0	566,5
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-59,7	-7,8	-184,9	0,0	-252,3
Kurssierot	0,2	0,6	2,9		3,7
Myytyjen liiketoimintojen kertyneet poistot	8,8		12,0		20,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot			80,6		80,6
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-14,5		-28,5		-43,0
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-65,2	-7,2	-117,8	0,0	-190,2
Kirjanpitoarvo 1.1.	189,9	123,3	99,1	18,3	430,5
Kirjanpitoarvo 31.12.	172,3	82,2	104,7	17,0	376,2

2016 Milj. €	Liikearvo	Tavaramerkit	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennako- maksut	Yhteensä 2016
Hankintameno					
Hankintameno 1.1.	101,6	70,9	229,5	8,4	410,3
Kurssierot	0,0	1,8	2,3		4,1
Lisäykset	152,2		25,1	14,6	191,8
Liiketoimintojen hankinnat		58,3	39,6	6,2	104,0
Liiketoimintojen myynnit	-0,1		-9,8		-9,9
Vähennykset			-10,5	-0,2	-10,7
Siirrot erien välillä	-4,0		8,0	-10,7	-6,7
Hankintameno 31.12.	249,6	131,0	284,0	18,3	682,9
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset					
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-60,6	-7,4	-174,0	0,0	-241,8
Kurssierot	0,1	-0,4	-1,8		-2,1
Myytyjen liiketoimintojen kertyneet poistot	0,1		3,8		3,9
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,6		10,5		11,1
Tilikauden poisto ja arvonalennukset			-23,4		-23,4
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	-59,7	-7,8	-184,9	0,0	-252,3
Kirjanpitoarvo 1.1.	41,0	63,5	55,5	8,4	168,4
Kirjanpitoarvo 31.12.	189,9	123,3	99,1	18,3	430,5

Muut aineettomat hyödykkeet sisältää muita pitkävaikutteisia menoja, joista 62,5 milj. euroa (55,4 milj. euroa) on ohjelmistoja ja lisenssejä.

Liikearvot ja aineettomat oikeudet toimialoittain

Milj. €	Tavaramerkit		Diskontauskorko (WACC)	Tavaramerkit		Diskontauskorko (WACC)
	2017	Liikearvo 2017	2017	2016	Liikearvo 2016	2016
Päivittäistavara- kauppa		76,1	6,0		76,1	6,0
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa						
Byggmakker, Norja	23,9		7,0	25,9		7,0
Onninen	58,3	55,1	7,2	58,3	55,1	7,1
Kesko Senukai, Baltia		21,1	7,0		20,5	7,0
K-rauta Rus, Venäjä					14,5	11,0
Indoor, Suomi				39,1	4,1	7,0
Autokauppa		20,0	7,0		19,7	7,0
Yhteensä	82,2	172,3		123,3	189,9	

Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta ja aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Aineettomiin hyödykkeisiin sisältyvien tavaramerkkien (brändit) taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi, koska niiden on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittelemättömän ajan. Arvio perustuu siihen, että ei ole ennakoitavissa rajaa sille ajanjaksolle, jonka aikana nämä tavaramerkit kerryttävät rahavirtaa konsernille. Tavaramerkit sisältyvät yrityshankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuuseriin.

Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty enintään raportoitavien toimialojen tasolle.

WACC on määritelty verojen jälkeen. Korkoa on käytetty arvonalentumistestauksessa.

Liikearvojen ja aineettomien hyödykkeiden arvonalentumistestaus

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalentumistestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoituvat rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat kolmen vuoden ajanjakson. Suunnitelmien tärkeimmät oletukset ovat kokonaismarkkinoiden kasvu- ja kannattavuuskehitys, kauppapaikkaverkoston muutokset, tuote- ja palveluvalikoima, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys. Tämän ajanjakson jälkeiset rahavirrat on arvioitu 1,5–2,0 %:n (1,0–4,0 %) kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden.

Diskonttaus korkona on käytetty toimialoitain ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuotto prosentti, markkinariskipremio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit. Diskonttauskorot pysyivät edellisvuoden tasolla.

Arvon alentumiset

Tilikauden 2017 aikana K-rauta Rusin (rakentamisen ja talotekniikan kauppa) liikearvosta tehtiin 14,5 milj. euron suuruinen arvonalentuminen. Arvon alentumisen kirjaamiseen vaikutti tavoitteita alhaisempi tuloskehitys. Arvon alentuminen on esitetty vertailukelpoisuuteen vaikuttavana eränä. Tilikauden 2016 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei ole kohdistunut arvonalentumisia.

Herkkyysanalyysi

Keskeiset muuttujat arvonalentumistestauksessa ovat käyttökateprosentti ja diskonttauskorko. Herkimmät oletuksissa tapahtuville muutoksille ovat rakentamisen ja talotekniikan kaupan Byggnakker-liiketoimintaan liittyvä tuotemerkki, jossa yli 0,5 %-yksikön aleneminen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalentumistilanteen. Arvioitaessa muita rahavirtaa tuottavia yksiköitä johdon arvioiden mukaan minkään keskeisen muuttujan ennakoitavissa oleva muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa yksikön kerrytettävissä oleva rahamäärä alittaisi sen kirjanpitoarvon.

3.5 Vaihto-omaisuus

Laadintaperiaatteet

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvolla tarkoitetaan tavanomaisessa liiketoiminnassa saatavaa arviotua myyntihintaa, josta on vähennetty arvioidut myynnistä aiheutuvat välttämättömät menot. Hankintameno määritetään pääsääntöisesti painotetun keskihankintahinnan mukaan. Eräiden vaihto-omaisuusryhmien hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. Valmiina hankittujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki ostomenot hankintarah-teineen. Itse valmistettujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki valmistusmenot sisältäen välittömät menot ja osuudet valmistuksen muuttuvista ja kiinteistä yleismenoista. Hankintameno ei sisällä vieraan pääoman menoja.

Milj. €	2017	2016
Tavarat	931,7	969,3
Ennakkomaksut	6,9	9,5
Yhteensä	938,6	978,9
Vaihto-omaisuuden arvonalennus nettorealisointiarvoon	44,3	48,0

3.6 Myyntisaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset

Laadintaperiaatteet

Myyntisaamiset on kirjattu kirjanpitoon alkuperäisen myynnin määräisenä. Arvon alentuminen kirjataan, kun on objektiivista näyttöä siitä, että arvonalentuminen on syntynyt. Myyntisaamisten arvonalentuminen on konsernissa määritelty yhtenäisin perustein saamisten erääntymisen perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Arvon alentuminen kirjataan kuluksi muihin liiketoiminnan kuluihin. Jos aiemmin kuluksi kirjatusta eräästä saadaan myöhemmin suoritus, se kirjataan vähentämään muita liiketoiminnan kuluja.

Milj. €	2017	2016
Korolliset saamiset		
Rahoitusleasingsaamiset	-	0,3
Korolliset laina- ja muut saamiset	1,5	3,4
Korolliset saamiset yhteensä	1,5	3,7
Myyntisaamiset	836,0	831,2
Tuloverosaamiset	11,1	21,2
Muut korottomat saamiset		
Korottomat laina- ja muut saamiset	21,8	24,5
Siirtosaamiset	174,5	174,1
Muut korottomat saamiset yhteensä	196,4	198,6
Yhteensä	1 045,0	1 054,6

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 5,2 milj. euroa (6,7 milj. euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.3.

Siirtosaamiset muodostuvat pääasiassa ostojen jaksotuksista.

Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa saamisten lyhyen maturiteetin johdosta.

3.7 Myytävänä oleviksi luokitellut pitkäaikaiset omaisuuserät ja niihin liittyvät velat

Laadintaperiaatteet

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta. Tilikausilla 2017 ja 2016 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

Milj. €	2017	2016
Aineettomat hyödykkeet	-	3,9
Maa-alueet	0,3	10,4
Rakennukset ja kiinteistöosakkeet	0,2	6,7
Koneet ja kalusto	0,0	1,1
Vaihto-omaisuus	1,3	23,5
Yhteensä	1,8	45,7

Kesko-konserniin kuuluva Konekesko Oy on sopinut myyvänsä Still-trukkiliiketoiminnan vuoden 2018 alkupuoliskolla. Myytävään liiketoimintaan liittyvien varojen kirjanpitoarvo on noin 1 milj. euroa.

Vuonna 2017 myytävänä oleviin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyy velkoja 0,1 milj. euroa.

Vuonna 2016 myytävänä oleviin pitkäaikaisiin omaisuuseriin sisältyi rakentamisen ja talotekniikan kaupan käytössä Virossa ja Latviassa olevia kiinteistöjä, jotka myytiin toukokuussa 2017.

Lisäksi vuonna 2016 myytävänä oleviin pitkäaikaisiin omaisuuseriin sisältyi Yamaha-edustus ja Yamarin-veneliiketoiminta, jotka Konekesko Oy myi kesäkuussa 2017.

Vuonna 2016 myytävänä oleviin pitkäaikaisiin omaisuuseriin liittyy velkoja yhteensä 0,8 milj. euroa.

3.8 Eläkesaamiset

Laadintaperiaatteet

Konsernilla on sekä maksu- että etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista velvoitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuuspohjaisissa 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.

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä eri toimintamaissa. Suomessa henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty työeläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Työeläkevakuutusyhtiössä hoidettu lakisääteinen eläketurva on maksuperusteinen eläkejärjestely. Etuus pohjaiset eläkejärjestelyt muodostuvat pääosin Keskon Eläkekassan myöntämästä lisäeläketurvasta.

Ulkomaisista tytäryhtiöistä Norjassa oli aiemmin eläkejärjestely, joka luokiteltiin etuus pohjaiseksi eläkejärjestelyksi. Siihen liittyvä vastuu on rauennut tilikauden aikana (nettovelan määrä tilikaudella 2016 0,2 milj. euroa). Norjan etuus pohjaista 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 täyttyessä jäsenille myönnetään vanhuuseläke 60–65 vuoden ikäisenä. Kassan myöntämän eläkkeen määrä on kassan sääntöjen perusteella lasketun henkilön eläkepalkkaan perustuvan eläkkeen ja lakisääteisen eläketurvan erotus. Yksittäisen kassan jäsenen eläkkeen määrään vaikuttavat yksilöllisesti lasketun eläkepalkan lisäksi henkilön jäsenyysaika Eläkekassassa. Eläkekassaan kuului vuoden 2017 lopussa 2 651 jäsentä, joista aktiiveja oli 608 ja eläkkeen saajia 2 043. Kesko-konsernin osuus Eläkekassan velvoitteesta on 96,9 % (96,7 %). Liitetiedoissa on esitetty Kesko-konsernin osuus Eläkekassasta lukuun ottamatta varojen jakautumista omaisuusryhmittäin ja velvoitteen maturiteettijakaumaa.

Eläkekassan toimintaa säätelee kassan sääntöjen lisäksi vakuutuslaki, lain nojalla annetut asetukset sekä viranomaisohjeet, ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Säädökset sisältävät määräyksiä mm. eläkevelvoitteen laskentaan ja velvoitteen kattamiseen liittyen. Eläkevelvoitteen tulee olla täysimääräisesti katettu järjestelyyn kuuluvilla varoilla, tilapäistä katevajausta sallitaan vain poikkeuksellisesti. Lisäksi säädökset sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä eläkevelvoitteen katteena olevan omaisuuden katekelposuudesta ja sijoitusriskien hajauttamisesta.

Kesko-konserni ennakoi, että se ei maksa kannatusmaksua Eläkekassalle vuoden 2018 aikana.

Taseen etuus pohjainen eläkesaaminen määräytyy seuraavasti:

Milj. €	2017	2016
Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	-266,6	-302,3
Järjestelyn varojen käypä arvo	474,1	467,1
Nettomääräinen saaminen taseessa	207,5	164,7
Taseen nettomääräisen saamisen muutos:		
Tilikauden alussa	164,7	176,4
Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut	-3,2	0,3
Uudelleenarvostus	45,0	-14,0
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut	1,1	2,0
Tilikauden lopussa	207,5	164,7

Milj. €	Etuuspohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2017	-302,3	467,1	164,7
Tilikauden työsuoritukseen perustuva meno	-4,8		-4,8
Aiempaan työsuoritukseen perustuva meno	-1,3		-1,3
Velvoitteen täyttämistä johtuvat voitot ja tappiot	0,4		0,4
Korkomeno/-tuotto	-4,4	6,9	2,5
	-10,0	6,9	-3,2
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		13,2	13,2
Demograafiset muutokset			0,0
Rahoitusolettamuutokset	29,0		29,0
Kokemuseräiset muutokset	2,8		2,8
	31,8	13,2	45,0
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		1,1	1,1
Maksetut etuudet	14,1	-14,1	0,0
31.12.2017	-266,6	474,1	207,5

Milj. €	Etus pohjaisen velvoitteen nykyarvo	Järjestelyn varojen käypä arvo	Yhteensä
1.1.2016	-266,4	442,8	176,4
Tilikauden työsuorituksen perustuva meno	-3,8		-3,8
Korkomeno/-tuotto	-6,0	10,0	4,1
	-9,7	10,0	0,3
Uudelleenarvostus			
Varojen tuotto		26,8	26,8
Demograafiset muutokset			0,0
Rahoitusolettamuutokset	-41,4		-41,4
Kokemuseräiset muutokset	0,7		0,7
	-40,7	26,8	-14,0
Suoritukset järjestelyyn ja järjestelyn kulut		2,0	2,0
Maksetut etuudet	14,7	-14,7	0,0
31.12.2016	-302,3	467,1	164,7

Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2017

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
Eurooppa			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	97,3	60,0	157,3
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	25,0	31,3	56,3
Sijoitusrahastot	117,5	15,9	133,4
Kiinteistöt		87,6	87,6
Yhdysvallat			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	5,3		5,3
Sijoitusrahastot	35,1		35,1
Muut maat			
Sijoitusrahastot	14,0		14,0
Yhteensä	294,2	194,8	489,0

Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin 2016

Milj. €	Noteeratut	Noteeraamattomat	Yhteensä
Eurooppa			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	100,3	56,5	156,8
Vieraan pääoman ehtoiset instrumentit	26,5	37,0	63,5
Sijoitusrahastot	37,6	17,2	54,8
Kiinteistöt		147,4	147,4
Yhdysvallat			
Oman pääoman ehtoiset instrumentit	4,7		4,7
Sijoitusrahastot	32,8		32,8
Muut maat			
Sijoitusrahastot	22,7		22,7
Yhteensä	224,6	258,1	482,7

Milj. €	2017	2016
Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita	21,9	23,0
Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä	122,2	179,5

Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset:

	2017	2016
Diskonnttauskorko	2,08 %	1,50 %
Palkankorotusoletus	2,23 %	2,30 %
Inflaatio	1,69 %	1,80 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	1,97 %	2,10 %
Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika, vuotta	9	10

Eläkelvelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika ja diskonttaamattomien eläkelvelvoitteiden oletettu maturiteettijakauma

	2017	2016
Eläkelvelvoitteiden painotettu keskimääräinen voimassaoloaika, vuotta	14	16
Diskonttaamattomien eläkelvelvoitteiden oletettu maturiteettianalyysi, milj. €		
Alle 1 vuosi	14,9	15,0
1–10 vuotta	117,8	118,6
10–20 vuotta	107,7	112,4
20–30 vuotta	73,3	78,0
Yli 30 vuotta	63,8	70,7
Yhteensä	377,5	394,6

Suomen eläkeuudistus

Suomen lakisäätteistä eläketurvaa on uudistettu ja muutokset astuivat voimaan 1.1.2017. Uudistusten tavoitteena on pidentää työuria, jotta lakisäätteen työeläkejärjestelmän rahoitus ja riittävä eläketurva voidaan taata myös tulevaisuudessa.

Tilikauden 2016 aikana Eläkekassan sääntöjä muutettiin siten, että Eläkekassan lisäeläke-etuudessa ei kompensoida lakisäätteen eläkeiän noususta aiheutuvaa heikennystä lakisäätteisessä eläketurvassa. Sääntömuutoksen vaikutus etuusperusteisen velvoitteen määrään oli 2 milj. euroa velvoitetta pienentävä, mikä on kirjattu 31.12.2016 tilinpäätökseen.

Eläkejärjestelyyn liittyvät riskit

Varoihin liittyvät riskit

Eläkekassan sijoitusomaisuus sisältää kiinteistöjä, osakkeita ja osakerahastoja, pääomarahastoja sekä pitkä- ja lyhytaikaisia korkosijoituksia. Eläkekassan sijoituspolitiikassa määritellään omaisuuslajikohtaiset sijoitusrajotteet 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 sijoitus-

toiminnan 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 3,8 % vuonna 2017.

Mikäli sijoitusomaisuuden tuotto alittaa etuusperusteisen eläkelvelvoitteen nykyarvon laskennassa käytetyn diskonttauskoron, voi eläkejärjestelyyn syntyä alijäämä. Omaisuuden hajauttamisella pyritään pienentämään tätä riskiä vaihtelevissa taloudellisissa olosuhteissa. Mikäli eläkejärjestelyyn syntyy alijäämää siten, ettei eläkelvelvoite ole kansallisten sääntösten mukaan täysimääräisesti katettu, on Eläkekassan osakkailta velvollisuus maksaa kassaan kannatusmaksua vastuun kattamiseksi. IAS 19 -standardin mukaan laskettuna Eläkekassan eläkejärjestelyyn kuuluvien varojen arvo ylitti velvoitteen määrän 206,9 milj. eurolla 31.12.2017. Eläkekassaa koskevat paikalliset säännöt voivat johtaa kannatusmaksuvelvollisuuden syntymiseen myös tilanteissa, joissa IAS 19 velvoite on täysin katettu. Tällöin perityn kannatusmaksun määrä kasvattaa IAS 19 eläkesääntöjen määrää.

Velvoitteeseen liittyvät riskit

Etuusperusteisen eläkelvelvoitteen määrään voivat vaikuttaa yleisen korkotason lisäksi lakisäätteen 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 lakisäätteisestä eläkkeestä ja kassan tarjoamasta lisäeläkkeestä. Palkankorotukset kasvattavat tulevan eläkkeen määrää. Jos muutokset lakisäätteisessä eläketurvassa, kuten eläkeiän nosto tai eläketurvan heikennys kompensoitaisiin eläkkeen saajalle lisäeläkkeessä, kasvattaisivat muutokset etuusperusteisen eläkelvelvoitteen määrää. Tulevien eläkkeiden määrää tarkistetaan eläkejärjestelyn ehtojen mukaan vuosittain indeksikorotuksella. Odotettavissa olevan eliniän pidentyminen kasvattaa eläkelvelvoitteen määrää.

Yleisen korkotason ja korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuoton muutokset vaikuttavat etuusperusteisen eläkelvelvoitteen nykyarvon määrään. Korkotason laskiessa etuusperusteisen eläkelvelvoitteen nykyarvon määrä kasvaa. Koska eläkekassan sijoitusomaisuus sijoitetaan ja tuottotavoitteet asetetaan pitkällä aikavälillä, ei sijoitusten vuosituoton muutos välttämättä korreloi lyhyellä aikavälillä etuusperusteisen eläkelvelvoitteen diskonttokoron muutoksen kanssa.

Herkkyyksanalyysi

Seuraavassa taulukossa on esitetty etuuspohjaisen eläkevelvoitteen herkkyyks keskeisissä oletuksissa tapahtuville muutoksille.

Vakuutusmatemaattinen oletus	Oletuksen muutos	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, lisäys	Vaikutus etuuspohjaisen eläkevelvoitteen määrään, vähennys
2017			
Diskonttauskorko	0,50 %	-6,80 %	7,60 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,30 %	-1,20 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,00 %	-5,50 %
2016			
Diskonttauskorko	0,50 %	-7,30 %	8,30 %
Palkankorotusoletus	0,50 %	1,50 %	-1,40 %
Eläkkeiden odotettu kasvu	0,50 %	6,40 %	-5,80 %

Herkkyyksanalyysin vaikutukset on laskettu niin, että oletuksen muutoksen vaikutusta laskettaessa on kaikkien muiden oletusten oletettu pysyvän ennallaan. Käytännössä tämä ei ole todennäköistä, ja joissakin oletuksissa tapahtuvat muutokset saattavat korreloida keskenään. Etuuspohjaisen velvoitteen herkkyyksanalyysi on laskettu käyttäen samaa menetelmää kuin on käytetty taseeseen merkittävää eläkevelvoitetta laskettaessa.

3.9 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä

Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävinä sijoituksina.

Milj. €	2017	2016
Kirjanpitoarvo 1.1.	107,9	99,2
Osuus tilikauden tuloksesta	0,9	-1,3
Lisäykset	8,6	9,9
Kirjanpitoarvo 31.12.	117,4	107,9

Osakkuus- ja yhteisyritysosakkeille ei ole hintanoteerauksia.

Tiedot osakkuus- ja yhteisyrityksistä sekä konsernin omistusosuus niiden yhteenlasketuista varoista, veloista, liikevaihdosta ja voitosta/tappiosta:

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävillä yhteisyrityksillä, Kruunuvuoren Satama Oy:llä ja Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppioiden vähittäiskaupparyityksille ja liettualainen UAB Mokilizingas tarjoaa paikallisille kuluttajille kuluttajarahoitusta. Hehku Kauppa Oy on Keskon ja Oriolan kesäkuussa 2017 perustama yhteisyritys, joka rakentaa terveys-, kauneus- ja hyvinvointimymälöiden ketjua Suomessa. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyritykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistusosuuden mukaisesti.

2017 Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Tilikauden tulos	Omistusosuus, %
Mercada Oy, Helsinki	686,5	613,7	50,1	26,2	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	252,6	124,1	12,3	6,8	49,0
UAB Mokilizingas, Vilna, Liettua	54,2	45,4	5,9	1,6	12,8
Hehku Kauppa Oy, Espoo	1,8	0,8	-	-2,3	50,0
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	32,2	0,0	-	2,3	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	94,1	0,6	1,5	6,8	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,6	1,8	9,6	0,3	30,0
Muut	4,6	3,3	0,2	0,0	
Yhteensä	1 133,5	789,6	79,6	41,6	

2016 Milj. €	Varat	Velat	Liikevaihto	Tilikauden tulos	Omistusosuus, %
Mercada Oy, Helsinki	671,7	633,5	48,3	6,0	33,3
Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki	257,3	135,5	12,9	8,5	49,0
UAB Mokilizingas, Vilna, Liettua	39,4	32,6	5,9	1,9	12,8
Valluga-sijoitus Oy, Helsinki	30,2	0,3	0,0	2,7	46,2
Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki	86,8	0,3	1,4	7,4	34,3
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki	7,2	1,7	9,1	0,0	30,0
Muut	4,4	3,1	0,2	0,0	
Yhteensä	1 097,0	806,9	77,8	26,4	

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Seuraavan taulukon luvut ovat konsernin osuus kiinteistöyhtiöiden omaisuus- ja velkaeristä sekä tuloksesta. Erät sisältyvät konsernin taseeseen ja tuloslaskelmaan. Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on käsitelty omistusosuuden mukaan yhteisinä toimintoina.

Milj. €	2017	2016
Pitkäaikaiset varat	36,2	36,5
Lyhytaikaiset varat	0,9	0,7
Varat yhteensä	37,1	37,2
Pitkäaikaiset velat	2,2	2,5
Lyhytaikaiset velat	5,3	5,2
Velat yhteensä	7,5	7,7
Nettovarallisuus	29,6	29,5
Tuotot	2,3	2,7
Kulut	3,5	3,9
Tulos	-1,2	-1,2

3.10 Varaukset

Laadintaperiaatteet

Varaus kirjataan, kun konsernille on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että veloitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta ja että veloitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Varausten määriä arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja niiden määriä muutetaan vastaamaan parasta arviota tarkasteluhetkellä. Varausten muutokset kirjataan tuloslaskelmaan samaan erään, mihin varaus alun perin on kirjattu. Konsernin varaukset liittyvät merkittävimmiltä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin sekä tappiollisiin vuokrasopimuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemusperäiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta. Vuokrasopimuksista muodostuu tappiollisia ja niistä kirjataan varaus, mikäli vuokratila jää tyhjäksi tai

se vuokrataan edelleen maksettua vuokra alemmalla vuokralla. Tyhjen vuokratilojen arvioidusta tappiosta jäljellä olevalta vuokrakaudelta sekä edelleen vuokratuista tiloista syntyvistä tappioista kirjataan varaus.

Milj. €	Tappiolliset vuokra-sopimukset	Takuu-varaukset	Muut varaukset	Yhteensä
Varaukset 1.1.2017	12,3	24,9	18,6	55,8
Valuuttakurssivaikutukset		0,0		0,0
Varausten lisäykset	9,9	13,7	12,8	36,4
Varausten peruutukset	0,0	-12,0	-4,8	-16,8
Varausta vastaan toteutuneet kulut	-14,6	-0,9	-3,6	-19,1
Konsernirakenteen muutokset			0,4	0,4
Varaukset 31.12.2017	7,6	25,6	23,5	56,7
Varausten jakautuminen				
Pitkäaikainen		13,2	11,9	25,1
Lyhytaikainen	7,6	12,4	11,5	31,6

Tappiollisia vuokrasopimuksia koskevinä varauksina on käsitelty konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjiillään 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.

4 Pääomarakenne ja rahoitusriskit

[4.1 Pääomarakenteen hallinta](#)

[4.2 Oma pääoma](#)

[4.3 Rahoitusriskit](#)

[4.4 Rahoitustuotot ja -kulut](#)

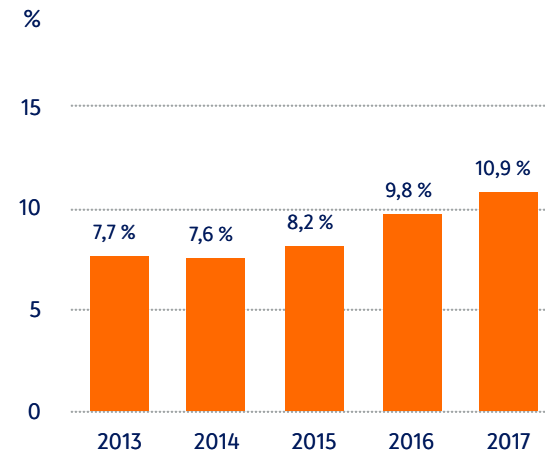
[4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin](#)

[4.6 Rahoitusleasingvelat](#)

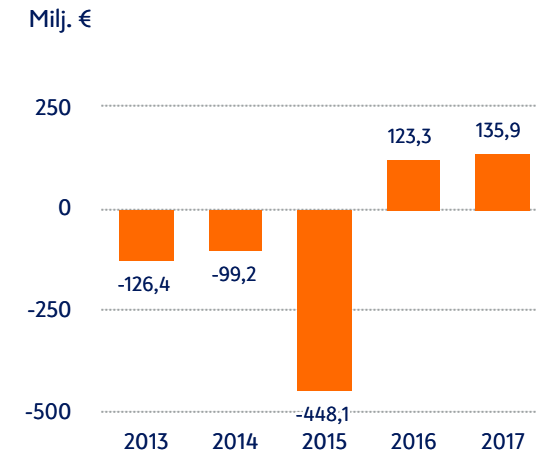
[4.7 Vuokravastuut](#)

[4.8 Muut vastuusitoumukset](#)

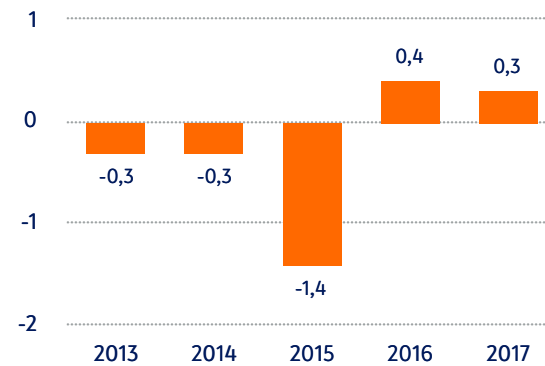
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto



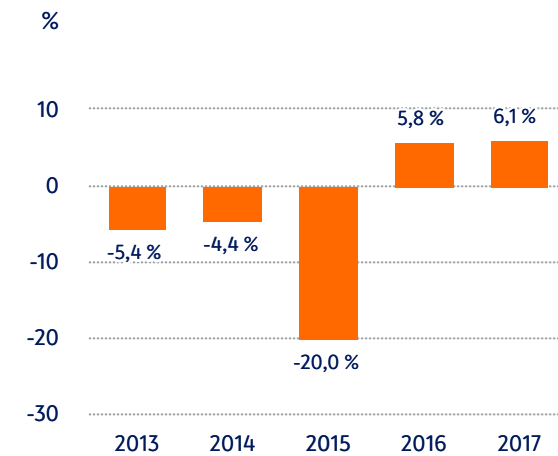
Korolliset nettovelat



Korolliset nettovelat/käyttökate



Nettovelkaantumisaste



4.1 Pääomarakenteen hallinta

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) johdetaan konsernitasolla. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin strategian toteuttaminen ja omistaja-arvon kasvattaminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvulle korolliset nettovelat/käyttökate. Osa konsernin korollisia velkoja koskevista sopimuksista sisältää kovenantteja, joiden ehdot on huomioitu edellä mainitussa tavoitetasossa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokitustilanteen antamaa julkista luottoluokitusta.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään konsernin hallituksessa. Hallitus on 26. toukokuuta 2015 hyväksynyt osana konsernin taloudellisia keskipitkän aikavälin tavoitteita alla esitetyt arvot tunnusluuille vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen oman pääoman tuotto sekä korolliset nettovelat/käyttökate.

	Tavoitetaso	Toteuma 2017	Toteuma 2016
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto	14 %	12,2	11,9
Vertailukelpoinen oman pääoman tuotto	12 %	10,9	9,8
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 2,5	0,3	0,4

Milj. €	2017	2016
Korolliset velat	533,9	514,6
- Käypään arvoon tulosvaikuttavasti kirjattavat rahoitusvarat	171,0	93,3
- Myytävissä olevat rahavarat	94,2	156,8
- Rahavarat	132,7	141,3
Korolliset nettovelat	135,9	123,3
Liikevoitto	324,6	146,8
+ poistot ja arvonalentumiset	153,7	161,6
Käyttökate	478,3	308,4
Korolliset nettovelat/käyttökate	0,3	0,4

Nettovelkaantumisaste, %

Korolliset nettovelat x 100

Oma pääoma

4.2 Oma pääoma

Laadintaperiaatteet

Konserni luokittelee liikkeeseen laskemansa instrumentit niiden luonteen perusteella joko omaksi pääomaksi tai rahoitusvelaksi. Oman pääoman ehtoinen instrumentti on mikä tahansa sopimus, joka osoittaa oikeutta osuuteen yhteisön varoista sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä. Jos Kesko Oyj hankkii takaisin omia oman pääoman ehtoisia instrumenttejaan, näiden instrumenttien hankintameno vähennetään omasta pääomasta.

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2017 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 2017 lopussa 197 282 584 euroa.

Osakepääoman muutokset

Osakepääoma	Osakkeiden lukumäärä			Osakepääoma Milj. €	SVOP Milj. €	Ylikurssi- rahasto Milj. €	Yhteensä Milj. €
	A	B	Yhteensä				
1.1.2016	31 737 007	67 405 168*	99 142 175*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		131 468	131 468				
31.12.2016	31 737 007	67 536 636*	99 273 643*	197,3	22,8	197,8	417,8
Omien osakkeiden luovutus		182 972	182 972				
31.12.2017	31 737 007	67 719 608*	99 456 615*	197,3	22,8	197,8	417,8
Äänimäärä	317 370 070	67 719 608	385 089 678				

* Ei sisällä omia osakkeita, joiden määrä tilikauden päättyessä oli 563 137 kpl (746 109 kpl).

Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikausilla 2011 ja 2014 yhteensä 1 200 000 yhtiön omaa B-osaketta. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omia osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Yhtiön hallussa olevien osakkeiden hankintameno, 23,5 milj. euroa, on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 5.4.

	kpl
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2016	746 109
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-192 822
Tilikauden aikana palautunut	9 850
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2017	563 137

Osingot

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 2,20 euroa/osake. Vuoden 2016 tuloksesta osinkoa jaettiin 2,00 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 konsernitilinpäätöksessä kertyneestä poistoerosta ja vapaaehtoisista varauksista laskennallisilla verovelvoilla vähennetty osuus.

Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon kirjattiin osakemerkinnän yhteydessä yhtiölle tullut osakkeen nimellisarvon ylittävä määrä niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista oli päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana. Tilikauden päättyessä ylikurssirahasto oli 197,8 milj. euroa.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto, 22,8 milj. euroa, sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan.

Muut rahastot

Muut rahastot, 244,2 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 teytyjen 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 on käsitelty liitteessä 4.3 Rahoitusriskien hallinta.

4.3 Rahoitusriskit

Konsernissa noudatetaan rahoitusriskien hallinnassa yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. Poliitiikan 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 konser-

nirahoitus järjestää tytäryhtiöiden rahoituksen kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Tytäryhtiöissä, joissa on merkittävää ulkopuolista omistusta, konserni on antanut takauksia rahoitusvastuista vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

Valuuttariskit

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa yhdeksässä maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosijoituksista (translaatiot-riskit) sekä ulkomaanrahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoiduista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konserniyhtiöiden rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla. Valko-Venäjän valuutta BYN ei ole vapaasti vaihdettava valuutta eikä siihen liittyvää valuuttariskiä ole mahdollista suojata.

Translaatiot-riskit

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 devalvaatiot-riski. 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 toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta muutettiin ruplaksi 1.1.2017 alkaen.

Konsernin translaatiopositio 31.12.2017					
Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Nettosijoitus	82,1	85,0	140,9	22,6	8,7

Konsernin translaatiopositio 31.12.2016					
Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Nettosijoitus	80,1	96,1	67,9	24,4	7,0

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konserniyhtiöiden toimintavaltuutusten 10 %:n kurssimuutos vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

Herkkyyksianalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2017					
Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Muutos +10 %	-7,5	-7,7	-12,8	-2,1	-0,8
Muutos -10 %	9,1	9,4	15,7	2,5	1,0

Herkkyyksianalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2016					
Milj. €	NOK	SEK	RUB	PLN	BYN
Muutos +10 %	-7,3	-8,7	-6,2	-2,2	-0,6
Muutos -10 %	8,9	10,7	7,5	2,7	0,8

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 johdannaisopimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei noudata IAS 39:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaisopimukset kirjataan alunperin käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon raportointipäivänä. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisien 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, merkittävin ero alla olevaan taulukkoon on USD-positiossa. Avoin USD-riski 31.12.2017 on -26 milj. euroa.

Konsernin transaktiopoistio 31.12.2017						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Konsernin transaktioriski	-6,2	7,6	2,8	27,8	11,3	14,5
Suojaavat johdannaiset	21,7	-9,1	-4,6	-14,4	-8,6	
Avoin positio	15,5	-1,5	-1,8	13,5	2,7	14,5

Konsernin transaktiopoistio 31.12.2016						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Konsernin transaktioriski	-3,9	16,6	22,6	16,6	32,1	1,8
Suojaavat johdannaiset	31,3	-12,0	-18,2	-9,1	-19,6	
Avoin positio	27,4	4,6	4,4	7,5	12,5	1,8

Transaktiopoistion herkkyyksianalysissä on laskettu, mikä olisi konsernin sisäisten valuuttamääräisten saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyyksianalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2017						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +10 %	-1,4	0,1	-0,5	-1,2	-0,2	-1,3
Muutos -10 %	1,7	-0,2	0,6	1,5	0,3	1,6

Herkkyyksianalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2016						
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB	BYN
Muutos +10 %	-2,5	-0,4	-0,4	-0,7	-1,1	-0,2
Muutos -10 %	3,0	0,5	0,5	0,8	1,4	0,2

Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen riittävyys on jatkuvasti turvattu.

Konsernin vakavaraisuus oli koko tilikauden 2017 erinomainen. Likvidejä varoja oli 31.12.2017 398 milj. euroa (391 milj. euroa). Korolliset velat olivat 31.12.2017 534 milj. euroa (515 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 136 milj. euroa (123 milj. euroa).

Milj. €	31.12.2017				31.12.2016			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen maturiteetti								
Lainat rahoituslaitoksilta	6,4	8,9	0,1	15,5	5,0	2,3		7,3
rahoituskulut	0,8	1,1	0,0	1,9	0,0	0,1		0,1
Suunnatut velkakirjalainat (USD)		20,0		20,0		22,0		22,0
rahoituskulut	1,3	0,6		1,9	1,4	2,1		3,6
Joukkovelkakirjalainat	224,8			224,8	225,0			225,0
rahoituskulut	6,2			6,2	6,2	6,2		12,4
Eläkelainat	10,5	66,2	26,9	103,5	2,4	60,4	43,1	105,9
rahoituskulut	1,0	2,5	0,6	4,1	1,1	3,1	1,0	5,3
Rahoitusleasingvelat	3,5	7,5	0,1	11,0	2,9	5,7	0,0	8,6
rahoituskulut	0,1	0,2	0,0	0,3	0,3	0,4	0,0	0,7
Velat K-kauppiaille	113,3			113,3	116,0			116,0
rahoituskulut								0,0
Muut korolliset velat	37,8	1,7	6,5	46,0	29,6			29,6
rahoituskulut	0,3	1,1	0,1	1,6				0,0
Pitkäaikaiset korottomat velat	0,8	4,0	26,5	31,2	0,7	12,3	27,2	40,2
Lyhytaikaiset korottomat velat								
Ostovelat	1 023,7			1 023,7	1 069,2			1 069,2
Siirtovelat	308,5			308,5	316,2			316,2
Muut korottomat velat	188,6			188,6	191,6			191,6

Taseen rahoitusvelkoihin sisältyy 3,4 milj. euroa (6,5 milj. euroa) johdannaisiin liittyviä eriä.

Milj. €	31.12.2017				31.12.2016			
	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Johdannaisten kassavirrat								
Velat								
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	78,1			78,1	175,4			175,4
Nettona selvittävät velat								
Korkojohdannaiset	0,2	1,3		1,5				
Sähköjohdannaiset	0,6			0,6	1,2	0,8		2,0
Valuuttajohdannaiset		0,1		0,1	1,5	2,1		3,6
Saamiset								
Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa	76,2			76,2	172,4			172,4
Nettona selvittävät saamiset								
Sähköjohdannaiset	0,2	0,2		0,4	0,2	0,1		0,3
Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset								
Valuuttajohdannaiset								0,0
Korkojohdannaiset	0,2	0,1		0,3		1,5		1,5

Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella. Järjestelyyn liittyvien korkojohdannaisten velka esitetään taseen muissa korollisissa veloissa. Tästä luottojärjestelystä taseessa on korollista velkaa yhteensä 20,1 milj. euroa (20,1 milj. euroa).

Private Placement -luottojärjestelyn ja sitovien limiittien ehdoissa on käytössä tavanomaisia kovenantteja. Näiden kovenanttien vaatimukset on pystytty täyttämään. Lainaehtoihin sisältyy taloudellinen kovenantti nettovelan ja käyttökäteen maksimisuhteesta, jonka

raja-arvo on ollut kaukana koko tilikauden. Määräysvallan muutostilanteissa Keskon on velvollisuus tarjota takaisinmaksettavaksi koko lainapääoma velkakirjan haltijoille. Määräysvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle.

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja: kauppiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille. Ketjuhyvitteet ovat kauppiaille jälkikäteen myönnettyjä alennuksia, joiden ehdot vaihtelevat ketjuittain.

Pitkäaikaisia sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 200,0 miljoonan euron vasta-arvosta (150,0 milj. euroa). Määräysvallan muutostilanteissa lainanantajilla on lainasopimusehtojen mukaisesti oikeus irtisanoa lainalimiitti ja mahdollisesti nostetut lainaerät. Määräysvallan muutokseksi ei lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle. Lisäksi konsernin ei-sitovaan rahoitusreserviin kuuluu euromääräisiä yritystodistusohjelmia 449 milj. euroa (449 milj. euron vasta-arvosta). Lisäksi konserniyhtiöillä oli tammikuussa 2018 kertynyt takaisinlainattavia varoja eläkevakuutusyhtiössä yhteensä 334,1 milj.euroa. Osa konserniyhtiöiden vuosittain maksamista eläkevakuutusmaksuista rahastoituu, ja kertynyt rahasto on takaisin lainattavissa 1–10 vuoden laina-ajalla sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamien määräysten mukaisesti. Lainan nostaminen edellyttää turvaavan vakuuden asettamista lainalle.

Lainojen korkoriski ja herkkyysanalyysi

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin korkokuluihin. Korkoriskin suojauspolitiikalla pyritään tasoittamaan korkotason muutosten vaikutusta eri tilikausien tuloksiin.

Korkoriskiä hallitaan keskitetysti konsernin rahoitusyksikössä, joka muokkaa lainojen korkosidonnaisuusaikaa käyttämällä korkojohdannaissopimuksia. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaihdella puolentoista ja neljän vuoden välillä. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 1,8 vuotta (1,9 vuotta).

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponkikorko on kiinteä 2,75 %, ja se erääntyy maksettavaksi 11.9.2018.

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää, joista 10.6.2014 erääntyi maksettavaksi 60 milj. USD ja 10.6.2016 erääntyi 36 milj. USD ja 10.6.2019 erääntyy 24 milj. USD.

Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn suojauksessa sovelletaan suojauskentää sekä valuutta- että korkoriskin osalta. Suojauksissa on käytetty valuuttan- ja koronvaihtosopimuksia, joiden määrä ja maturiteetti on sama kuin lainalla. Siten kyseisen lainan valuutta- ja korkoriski on kokonaan suojattu. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehotto- muutta tuloslaskelmaan kyseisen luottojärjestelyn suojauksesta.

Korkotason muutoksen herkkyyksianalyysin laskennassa on käytetty yritystodistusvelko- jen osalta tilikauden aikana toteutuneita keskimääräisiä saldoja. Tilinpäätöstilantees- sa 31.12.2017 vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut -/+ 1,7 milj. euroa (-/+ 2,0 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 %-yksikön.

Joukkovelkakirjalaina, suunnatut velkakirjat ja eläkelainat, yhteensä 348,4 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 2,6 %. Vaihtuvakorkoisten rahoituslaitoslainojen, kauppiasvelkojen ja muiden korollisten velkojen keskimääräinen korko oli 0,2 % tilikauden päättyessä. Lainoista pääosa on euromääräisiä ja suunnatut velkakirjat ovat USD-määräisiä.

Käypään arvoon kirjattavat rahoitusvarat ja -velat

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu pääosin suurten suomalaisten yritysten velkainstru- mentteihin, Keskon markkina-alueella toimivien pankkien sijoitustodistuksiin, talletuksiin, valikoitujen yritysten joukkovelkakirjalainoihin sekä yrityslainarahastoihin. Näiden sijoi- tusten tuotto vuodelta 2017 oli 1,0 % (1,7 %) ja korkosidonnaisuusaika tilikauden lopussa 0,9 vuotta. Maksimiluottoriski on näiden sijoitusten käypä arvo taseessa tilinpäätöspäivänä. Seuraavassa taulukossa esitetään käypään arvoon arvostetut rahoitusinstrumentit arvostus- menetelmän mukaan jaoteltuna.

Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna Milj. €	Käypä arvo 31.12.2017			
	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat				
Korkorahastot	159,9			159,9
Yritystodistukset		6,0		6,0
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		5,0		5,0
Yhteensä	159,9	11,0		171,0
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset				
Johdannaissaamiset		0,7		0,7
Johdannaivelat		3,4		3,4
Myytavissä olevat rahoitusvarat				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			23,0	23,0
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		37,5		37,5
Joukkovelkakirjalainat ja yrityslainarahastot	56,8			56,8
Yhteensä	56,8	37,5	23,0	117,3

Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna Milj. €	Käypä arvo 31.12.2016			
	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat				
Korkorahastot	59,8			59,8
Yritystodistukset		28,5		28,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset		5,0		5,0
Yhteensä	59,8	33,5		93,3

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset				
Johdannaissaamiset		4,4		4,4
Johdannaivelat		6,6		6,6

Myytavissä olevat rahoitusvarat				
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet			15,1	15,1
Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)		53,5		53,5
Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk)		6,0		6,0
Joukkovelkakirjalainat ja yrityslainarahastot	97,3			97,3
Yhteensä	97,3	59,5	15,1	171,9

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. €	2017	2016
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 1.1.	15,1	15,3
Ostot	9,3	0,6
Saadut palautukset	-0,5	-1,3
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot	-0,4	0,6
Käyvän arvon muutokset	-0,6	-0,1
Pääomarahastot ja muut osakkeet ja osuudet 31.12.	23,0	15,1

Tasolle 3 sisältyy pääomarahastoja sekä muita osakkeita ja osuuksia. Nämä sijoitukset on luokiteltu pitkäaikaisiin myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Tason 3 rahoitusvarat arvostetaan yhtiöiltä saatujen laskelmien perusteella. Näistä sijoituksista on kirjattu tulosvaikutteisia voittoja 1,6 milj. euroa tilikaudella 2017.

Lyhytaikaisten 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.

Lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat Milj. €	2017	2016
Kirjanpitoarvo 1.1.	156,8	371,7
Muutokset	-62,9	-215,7
Käyvän arvon muutokset	0,3	0,7
Kirjanpitoarvo 31.12.	94,2	156,8

Myytavissä olevat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin ja muihin korkoinstrumentteihin.

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 +/- 2,3 milj. euroa (+/- 2,0 milj. euroa) ja vaikutus omaan pääomaan +/- 1,3 (+/- 1,7) milj. euroa tilinpäätöspäivänä.

Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti

Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti-jakauma 31.12.2017						
Milj. €	2019	2020	2021	2022	2023–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	2,2	0,1	0,0		0,4	2,7
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	0,0				57,5	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,1
Yhteensä	2,3	0,1	0,0	0,0	62,9	65,4

Korottomien pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

Pitkäaikaisten saamisten maturiteetti-jakauma 31.12.2016						
Milj. €	2018	2019	2020	2021	2022–	Yhteensä
Korottomat pitkäaikaiset saamiset	1,4	0,0		0,2	0,4	1,8
Lainasaamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä	1,5				56,0	57,5
Muut pitkäaikaiset saamiset	0,3	2,9	0,0	0,0	0,0	3,3
Yhteensä	3,2	2,9	0,0	0,2	56,4	62,6

Luotto- ja vastapuoliriski

Asiakassaamisiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat toimialojen liiketoiminnot. Konsernilla on luottopolitiikka, jonka toteutumista valvotaan. Saamiset pyritään varmistamaan asiakkaiden luottokelpoisuuden huolellisella arvioinnilla, tarkentamalla asiakasluottuksen 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 eräänntyneiden saamisten arvostamisessa. Saamisesta kirjataan arvonalentuminen silloin kun on objektiivista näyttöä siitä, että saamisen arvo on alentunut. Myyntisaamisten ikäjakauma 31.12. on esitetty seuraavassa taulukossa.

Myyntisaamisten ikäjakauma		
Milj. €	2017	2016
Eräänntymättömät myyntisaamiset	742,2	731,1
1–7 päivää eräänntyneet myyntisaamiset	32,3	49,6
8–30 päivää eräänntyneet myyntisaamiset	22,5	18,6
31–60 päivää eräänntyneet myyntisaamiset	12,0	5,9
Yli 60 päivää eräänntyneet myyntisaamiset	27,1	26,0
Yhteensä	836,0	831,2

Myyntisaamisista 346,9 milj. euroa (355,7 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamia. Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 211,5 milj. euroa (224,1 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on muita vakuuksia kuten yritysikiinnityksiä ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamisiin sisältyy erillisellä vähennystilillä seurattavaa arvonalentumista yhteensä 23,2 milj. euroa (24,6 milj. euroa). Näiden myyntisaamisten alkuperäinen tasearvo oli 37,2 milj. euroa (35,2 milj. euroa). Tilikauden tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalentumisia yhteensä 5,2 milj. euroa (6,7 milj. euroa).

Sellaisia saamia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudelleen, oli yhteensä 5,9 milj. euroa (3,1 milj. euroa).

Rahoituksellinen luottoriski

Rahoitusinstrumentteihin sisältyy riski siitä, että vastapuoli ei pysty täyttämään velvoitetaan. Kesko tekee valuutta- ja muita johdannaisia vain hyvän luottokelpoisuuden omaavien pankkien kanssa. Likvidejä varoja sijoitetaan vuosittain vastapuolikohtaisesti vahvistettavien limiittien rajoissa instrumentteihin, joiden luottokelpoisuus on hyvä. Korkosijoitusten sallitut sijoituslimiitit määritetään euromääräisesti ja aikasidonnaisesti yritys- ja pankkikohtaisesti. Näitä limiittejä tarkistetaan vuoden aikana aina markkinatilanteen mukaisesti.

Hyödykeriskit ja niiden herkkyyshanalyysi

Konserni käyttää sähköjohdannaisia energiakustannusten tasaamiseen. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten arvonmuutokset sisältyvät ostojen oikaisueriin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten osalta noudatetaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisten arvonmuutosten tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon ja tehoton osuus tuloslaskelmaan, liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojauksen arvonmuutos.

Rahavirran suojaustulos

Sähkön suojauslaskennan tuloksena omasta pääomasta on kirjattu tuloslaskelman ostokulujen oikaisuksi 1,1 milj. euroa (1,8 milj. euroa) ja vastaavasti -0,1 milj. euroa (1,4 milj. euroa) on kirjattu omaan pääomaan. Näiden yhteisvaikutus arvonmuutosrahastoon oli tilikaudella 1,0 milj. euroa (3,2 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia.

USD-määräisen Private Placement -järjestelyn osalta arvonmuutosrahastoon on kirjattu käyvän arvon muutosta -0,3 milj. euroa (-0,1 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia. Tuloslaskelmaan on kirjattu näistä korkojohdannaisista korkokulujen oikaisuksi lisäksi 0,2 milj. euroa (0,3 milj. euroa).

Sähkön hintariskiä suojaavien johdannaisten arvonmuutoksen tehoton osuus oli vuoden lopussa -0,2 milj. euroa (-0,6 milj. euroa).

Sähköä oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköjohdannaisilla yhteensä 268 656 MWH (463 460 MWH) ja kiinteähintaisilla ostosopimuksilla 657 384 MWH. Suojausaste 1–12 kuukaudessa oli 77 % (71 %), 13–24 kuukaudessa 50 % (43 %), 25–36 kuukaudessa 39 % (16 %) ja 37–48 kuukaudessa 25 % (3 %).

Herkkyyshanalyysin laskennassa sähköjohdannaisten osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisten vaikutus tulisi tuloslaskelmaan. Jos sähköjohdannaisten markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2017 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2018 tuloslaskelmaan +/- 1,0 milj. euroa (-/+ 1,5 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 0,3 milj. euroa (-/+ 0,7 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

Johdannaiset

	31.12.2017 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2017 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2016 Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	31.12.2016 Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Korkojohdannaiset	1,7	-1,9	2,7	-2,8
Valuuttajohdannaiset	0,4	-2,3	4,2	-4,6
Sähköjohdannaiset	0,3	-0,6	0,2	-2,0

Johdannaisopimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2017 Nimellismäärä	31.12.2016 Nimellismäärä
Korkojohdannaiset	250,2	40,2
Valuuttajohdannaiset	96,8	197,8
Sähköjohdannaiset	6,2	11,2

Johdannaisopimuksiin sisältyy valuuttamääräiseen lainajärjestelyyn liittyviä koronvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on bruttomääräisenä 40,2 milj. euroa ja käypä arvo -0,4 milj. euroa (-0,1 milj. euroa) sekä valuutanvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on 20,1 milj. euroa ja käypä arvo on -0,1 milj. euroa (2,7 milj. euroa).

Johdannaisten käyvät arvot on esitetty bruttomääräisinä. Keskolla on kaikkien johdannaiskauppaa käyvien pankkivastapuolien kanssa ISDA-sopimukset, joihin sisältyy netotusjärjestely. Kaikkiin mainittuihin sopimuksiin sisältyy molemminpuolinen vakuuden asettaminen. Raja-arvo vakuuden asettamiselle ei ollut ylittynyt tilinpäätöspäivänä. Vastapuolittain laskettuna johdannaisten velkoja voitaisiin netottaa yhteensä 0,5 milj. euroa.

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

4.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2017	2016
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot		
Korkotuotot lainoista ja muista saamisista	10,0	11,3
Korkotuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista	0,3	0,7
Korkotuotot myytävissä olevista rahoitusvaroista	1,2	1,6
Myyntivoitot myytävissä olevista rahoitusvaroista	2,6	1,0
Muut rahoitustuotot	4,5	0,4
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä	18,6	15,0
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoön kirjatusta rahoitusveloista	-11,3	-10,8
Myyntitappiot myytävissä olevista rahoitusvaroista	0,0	0,0
Muut rahoituskulut	-2,5	-0,8
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	-13,8	-11,6
Valuuttakurssierot		
Kurssierot ja käypien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa, ja pankkitileistä	-3,3	-4,4
Valuuttakurssierot yhteensä	-3,3	-4,4
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	1,5	-1,0

Korkokuluihin sisältyy rahoitusleasingsopimuksista tilikauden kuluksi kirjattu korko 0,3 milj. euroa (0,1 milj. euroa).

USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn realisoituneiden korkojohdannaisten suojaustulos kirjataan nettona korkokuluihin yhdessä lainan korkojen kanssa.

4.5 Rahoitusvarat ja -velat arvostusryhmittäin

Laadintaperiaatteet

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 nykarvomenetelmiin perustuva käypä arvo. Rahoitusvarojen käypä arvo perustuu juoksuajan mukaiseen korkonoteeraukseen. Arvonalentuminen kirjataan, jos rahoitusvarojen kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumiset kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat on määritelty alkuperäisen luokittelun yhteydessä tähän luokkaan kirjattavaksi (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 mukaisesti 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 osin got 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 johdannaissopimuksiin 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 tillettäviksi yhtiöille.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun han-

kintamenoon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Rahoituslimiittien ja rahoitusvelkojen järjestelypalkkiot jaksotetaan limiitin voimassaoloajalle. Rahoitusvelat luokitellaan pitkäaikaisiksi veloiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen, ja lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne erääntyvät alle 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöksestä.

Johdannaissopimukset ja suojauslaskenta

Johdannaissopimukset merkitään hankintahetkellä taseeseen käypään arvoon ja arvostetaan uudelleen käypään arvoon tilinpäätöksessä. Johdannaisten arvonmuutosten kirjauksiin vaikuttaa se, kuuluuko johdannaissopimus suojauslaskennan piiriin vai ei, sekä se, mitä johdannaisella on suojattu. Kun johdannaissopimuksia solmitaan, ne käsitellään joko saamisten tai velkojen käyvän arvon suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuuttariskiä suojattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osin rahoituserissä.

Suojauslaskentaa aloitettaessa dokumentoidaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välinen suhde sekä konsernin riskienhallinnan tavoitteet. Suojaussuhteen tehokkuutta testataan säännöllisesti ja tehokas osuus kirjataan suojauskohteen mukaisesti suojattavan kohteen arvonmuutosta vastaan oman pääoman muuntoeroihin tai arvonmuutosrahastoon. Tehoton osuus kirjataan luonteensa mukaisesti joko rahoituseriin tai muihin liiketoiminnan tuottoihin tai kuluihin. Rahavirran suojaukseen, kuten pitkäaikaiseen luottojärjestelyyn, liittyvien suojausinstrumenttien arvonmuutos kirjataan tehokkaalta osaltaan arvonmuutosrahastoon. Luottojärjestelyyn liittyvien valuuttajohdannaisten arvonmuutos kirjataan lainoihin ja korkojohdannaisten arvonmuutos muihin korottomiin saamisiin tai velkoihin.

Suojauslaskenta lopetetaan, kun suojausinstrumentti erääntyy tai myydään, sopimus puretaan tai toteutetaan. Tällöin suojausinstrumenteista kertynyt voitto tai tappio jää omaan pääomaan siihen asti kunnes ennakoitu liiketoimi toteutuu.

Arvostusperiaatteet

Korkoterminien käypä arvo määritellään käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Koronvaihtosopimusten käypä arvo lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvon perus-

teella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Valuuttatermiinien käypä arvo laskeaan arvostamalla termiinisopimukset tilinpäätöspäivän termiinkurssiin. Valuuttaoptioiden arvostamisessa käytetään vastapuolen hintanoteerausta, mutta konserni laatii myös oman tarkistusarvostuksen Black-Scholes-menetelmää käyttäen. Sähköjohdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen tilinpäätöspäivän markkinanoteerauksia.

Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojaus

Konserni ei ole suojannut tilikaudella ulkomaisiin yksiköihin tehtyjä nettosijoituksia. Mikäli suojaus aktivoidaan, konserni soveltaa IAS 39 -standardin mukaista suojauslaskentaa ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Suojausinstrumentteina käytetään valuuttatermiinejä tai valuuttamääräisiä lainoja. Valuuttatermiinien spot-hinnan muutos kirjataan oman pääoman muuntoeroihin ja esitetään laajan tuloslaskelman erissä. Termiinien korkoerot kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Valuuttamääräisten lainojen kurssiero kirjataan oman pääoman muuntoeroihin. Suojausinstrumenttien kertynyt voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

Kytkeytyt johdannaiset

Konserni on laatinut menetelmäkuvaukset kytkettyjen johdannaisten tunnistamiseksi ja soveltaa niihin käyvän arvon laskentaa. Kytkeytyjä johdannaisia voi sisältyä Kesko-konsernissa sellaisiin sitoviin kaupallisiin sopimuksiin, jotka on määritelty valuutassa, joka ei ole kummankaan osapuolen toimintavaluutta ja jota ei yleisesti käytetä siinä taloudellisessa ympäristössä, jossa liiketoimi toteutuu. Kytkeytyjen johdannaisten käyvän arvon määrittämisessä käytetään arvostushetken markkinahintoja ja arvonmuutos kirjataan tuloslaskelmaan.

Arvot 31.12.2017

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvai- kutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kir- jattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
Pitkäaikaiset rahoitusvarat							
Myytävissä olevat rahoitusvarat			23,0			23,0	23,0
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		2,6				2,6	2,6
Johdannaiset					0,1	0,1	0,1
Pitkäaikaiset korottomat saamiset yhteensä		2,6			0,1	2,7	2,7
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		62,7				62,7	62,7
Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä		65,3	23,0		0,1	88,4	88,4
Lyhytaikaiset rahoitusvarat							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset		1 031,8				1 031,8	1 031,8
Johdannaiset	0,4				0,2	0,6	0,6
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä	0,4	1 031,8			0,2	1 032,4	1 032,4
Korolliset saamiset		1,5				1,5	1,5
Käypään arvoon tulosvai- k. kirj. rah.varat	171,0					171,0	171,0
Myytävissä olevat rahoitusvarat			94,2			94,2	94,2
Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä	171,3	1 033,3	94,2		0,2	1 299,1	1 299,1
Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin	171,3	1 098,6	117,3		0,3	1 387,5	1 387,5

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulos- vaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kir- jattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
Pitkäaikaiset rahoitusvelat							
Korolliset pitkäaikaiset velat				129,2		129,2	132,8
Johdannaiset					0,1	0,1	0,1
Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä				129,2	0,1	129,3	132,9
Korottomat pitkäaikaiset velat				31,0		31,0	31,0
Johdannaiset					0,4	0,4	0,4
Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä				31,0	0,4	31,4	31,4
Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä				160,2	0,5	160,7	164,3
Lyhytaikaiset rahoitusvelat							
Lyhytaikaiset korolliset velat				404,6		404,6	403,6
Ostovelat				1 023,7		1 023,7	1 023,7
Muut korottomat velat				188,0		188,0	188,0
Johdannaiset					0,6	0,6	0,6
Muut korottomat velat yhteensä				188,0	0,6	188,6	188,6
Siirtovelat				306,3		306,3	306,3
Johdannaiset	2,3					2,3	2,3
Siirtovelat yhteensä	2,3			306,3		308,5	308,5
Korottomat lyhytaikaiset velat yhteensä	2,3			1 517,9	0,6	1 520,8	1 520,8
Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä	2,3			1 922,5	0,6	1 925,4	1 924,4
Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin	2,3			2 082,7	1,1	2 086,1	2 088,7

Arvot 31.12.2016

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvai- kutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kir- jattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
Pitkäaikaiset rahoitusvarat							
Myytävissä olevat rahoitusvarat			15,1			15,1	15,1
Pitkäaikaiset korottomat saamiset		1,8				1,8	1,8
Johdannaiset					0,0	0,0	0,0
Pitkäaikaiset korottomat saamiset yhteensä		1,8			0,0	1,9	1,9
Pitkäaikaiset korolliset saamiset		58,1				58,1	58,1
Johdannaiset					2,7	2,7	2,7
Pitkäaikaiset korolliset saamiset yhteensä		58,1			2,7	60,8	60,8
Pitkäaikaiset rahoitusvarat yhteensä		59,9	15,1		2,7	77,8	77,8
Lyhytaikaiset rahoitusvarat							
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset		1 028,0				1 028,0	1 028,0
Johdannaiset	1,5				0,2	1,7	1,7
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset yhteensä	1,5	1 028,0				1 029,7	1 029,7
Korolliset saamiset		3,7				3,7	3,7
Käypään arvoon tulosvaik. kirj. rah.varat	93,3					93,3	93,3
Myytävissä olevat rahoitusvarat			156,8			156,8	156,8
Lyhytaikaiset rahoitusvarat yhteensä	94,8	1 031,7	156,8		0,0	1 283,5	1 283,5
Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin	94,8	1 091,6	171,9		2,7	1 361,3	1 361,3

Tase-erä, milj. €	Käypään arvoon tulosvai- kutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Myytavissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoön kir- jattavat rahoitusvelat	Suojauslaskennan alaiset johdannaiset	Tase-erien kirjanpitoarvot	Käypä arvo
Pitkäaikaiset rahoitusvelat							
Korolliset pitkäaikaiset velat				358,7		358,7	364,8
Korottomat pitkäaikaiset velat				39,6		39,6	39,6
Johdannaiset					0,6	0,6	0,6
Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä				39,6	0,6	40,2	40,2
Pitkäaikaiset rahoitusvelat yhteensä				398,2	0,6	398,8	405,0
Lyhytaikaiset rahoitusvelat							
Lyhytaikaiset korolliset velat				156,0		156,0	156,1
Ostovelat				1 069,2		1 069,2	1 069,2
Muut korottomat velat				190,2		190,2	190,2
Johdannaiset					1,3	1,3	1,3
Muut korottomat velat yhteensä				190,2	1,3	191,6	191,6
Siirtovelat				311,7		311,7	311,7
Johdannaiset	4,6					4,6	4,6
Siirtovelat yhteensä	4,6			311,7		316,2	316,2
Korottomat lyhytaikaiset velat yhteensä	4,6			1 571,1	1,3	1 577,0	1 577,0
Lyhytaikaiset rahoitusvelat yhteensä	4,6			1 727,1	1,3	1 733,0	1 733,1
Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin	4,6			2 125,3	1,9	2 131,8	2 138,1

Siirtosaamiset ja -velat eivät sisällä tuloverosaamisia 11,1 milj. euroa (21,2 milj. euroa) ja tuloverovelkoja 5,6 milj. euroa (8,7 milj. euroa).

Saatuja ennakkomaksuja, 38,5 milj. euroa (35,3 milj. euroa), ei luokitella rahoitusveloiksi eivätkä ne sisälly yllä olevaan taulukkoon.

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 lainojen maturiteettijakautuma on esitetty liitteessä 4.3.

4.6 Rahoitusleasingvelat

Laadintaperiaatteet

Konserni toimii sekä vuokralle antajana että vuokralle ottajana kiinteistöjen ja koneiden osalta. Vuokrasopimukset, joissa omistamiselle ominaiset riskit ja edut eivät siirry vuokralaiselle, luokitellaan muiksi vuokrasopimuksiksi. Näihin sopimukseen liittyvät vuokrat kirjataan tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajan kuluessa.

Sellaiset vuokrasopimukset, joissa konsernille on siirtynyt olennainen osa omistamiselle ominaisista riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingisopimuksiksi. Rahoitusleasingisopimuksella vuokrattu hyödyke merkitään taseeseen vuokra-ajan alkamisajan kohtana vuokratun hyödykkeen käypään arvoon tai sitä alempaan vähimmäisvuokrien nykyarvoon. Rahoitusleasingisopimusten vuokraveloitteet merkitään taseen korollisiin velkoihin. Maksettavat vuokrat jaetaan rahoituskuluksi ja velan vähennykseksi. Rahoitusleasinghyödykkeistä tehdään poistot hyödykkeen taloudellisen vaikutusajan tai sitä lyhyemmän vuokra-ajan kuluessa.

Myynti- ja takaisinvuokraustilanteissa myyntihinta ja tuleva vuokrameno ovat yleensä sidoksissa toisiinsa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy rahoitusleasingisopimus, kirjanpitoarvon ylittävää myyntituloa ei tulouteta välittömästi, vaan se merkitään velaksi taseeseen ja tuloutetaan vuokraajan kuluessa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy muu vuokrasopimus ja myynti on tehty käypään arvoon, mahdollinen voitto tai tappio kirjataan välittömästi.

Jos myyntihinta alittaa käyvän arvon, voitto tai tappio kirjataan välittömästi, elleivät vastaiset markkinahintaa pienemmät vuokrat kompensoi tappiota, jolloin tappio aktivoidaan ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Jos myynti-

hinta ylittää käyvän arvon, käyvän arvon ylittävä osuus merkitään taseeseen velaksi ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Mikäli käypä arvo myynnin ja takaisinvuokrauksen tapahtumahetkellä alittaa hyödykkeen kirjanpitoarvon, kirjataan kirjanpitoarvon ja käyvän arvon erotuksen suuruinen tappio välittömästi.

Milj. €	2017			2016		
	Vähimmäis-leasing-maksut	Tulevat rahoitus-kulut	Vähimmäis-leasing-maksujen nykyarvo	Vähimmäis-leasing-maksut	Tulevat rahoitus-kulut	Vähimmäis-leasing-maksujen nykyarvo
Maksettavat leasingmaksut						
Yhden vuoden kuluessa	3,5	0,0	3,5	3,1	0,2	2,9
Yli vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	7,7	0,3	7,4	6,0	0,6	5,4
Yli viiden vuoden kuluttua	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0
Leasingmaksut yhteensä	11,3	0,3	11,0	9,1	0,7	8,4
Jälleenvuokrasopimuksista odotetut vuokrat			-			0,3

Rahoitusleasingvelat muodostuvat pääosin konsernin rahoitusyhtiöiltä vuokraamista autoista ja varastotekniikasta.

4.7 Vuokravastuut

Konserni vuokralleottajana

Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella maksettavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2017	2016
Yhden vuoden kuluessa	390,9	414,8
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	1 283,9	1 344,0
Yli viiden vuoden kuluessa	1 238,0	1 269,9
Yhteensä	2 912,9	3 028,7
Ei purettavissa olevista jälleenvuokraussopimuksista odotettavissa olevien vastaisten vähimmäisvuokrien määrä	60,2	52,9
Tilikaudella kirjatut vuokrat ja jälleenvuokrausmaksut:		
Vähimmäisvuokratulot	407,3	423,0
Jälleenvuokratuotot	22,3	21,8

Vuoden 2017 tuloslaskelmaan sisältyy muiden vuokrasopimusten perusteella suoritettu- ja kiinteistöjen pääoma- ja hoitovuokria sekä muita vuokria 463,7 milj. euroa (458,1 milj. euroa). Hoitovuokrat eivät sisälly vähimmäisvuokratuluihin.

Kesko vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin indeksisidonnaisia ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia. Osaan kiinteistöjen vuokrasopimuksista sisältyy jatko-optioita.

Konserni vuokralleantajana

Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella saatavat vähimmäisvuokrat:

Milj. €	2017	2016
Yhden vuoden kuluessa	11,4	10,3
Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa	26,5	18,7
Yli viiden vuoden kuluessa	19,0	28,5
Yhteensä	56,8	57,4
Tuloutetut muuttuvien vuokrien kokonaismäärät	1,4	2,2

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti suur-yksiköiden yhteydessä toimivat ns. etumyymälät.

4.8 Muut vastuusitoumukset

Milj. €	2017	2016
Omasta puolesta annetut vakuudet		
Pantit	156,9	124,2
Kiinnitykset	23,3	23,3
Takaukset	6,0	5,1
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	59,8	33,4
Muiden puolesta annetut vakuudet		
Takaukset	0,3	0,3
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	20,5	19,3

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 4.7 esitettyihin eriin.

Takaukset eräännyvät seuraavasti: vuonna 2018 5,6 milj. euroa ja 2019–2022 0,6 milj. euroa.

5 Muut liitetiedot

5.1 Konsernirakenne

5.2 Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

5.3 Lähipiiritapahtumat

5.4 Osakepalkitseminen

5.5 Laskennalliset verot

5.6 Muut laajan tuloksen erät

5.7 Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit

5.8 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

5.1 Konsernirakenne

Konsernin rakenne

Kesko-konserniin kuuluu 97 (102) tytäryhtiötä. Konsernilla on äänenemmistö kaikissa yhtiöissä. Kesko-konsernin alakonsernilla, Kesko Senukaiilla, on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus (kts. kappale määräysvallattomien omistajien osuudet).

Tietoja konsernin tilinpäätöshetken mukaisesta rakenteesta:

Toimiala	Kotimaa	Merkittävimmät tytäryhtiöt	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Kokonaan omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä	Osittain omistettujen tytäryritysten lukumäärä
			2017	2016	2017	2016
Päivittäistavara-kauppa	Suomi	K-Market Oy	26	23	5	4
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Venäjä, Valko-Venäjä	Onninen-konserni, Kesko Senukai-konserni	39	52	19	12
Auto-kauppa	Suomi	VV-Auto Group Oy	6	6	-	-
Muut	Suomi, Viro		2	5	-	-

Kesko on yksinkertaistanut konsernirakennettaan vuosina 2016-2017. Tilikauden 2017 aikana Kesko-konsernin emoyhtiöön Kesko Oyj:öön ovat sulautuneet Ruokakesko Oy, K-citymarket Oy ja Kespro Oy. Tilikauden 2016 aikana Kesko-konsernin emoyhtiöön Kesko Oyj:öön sulautuivat K-talouspalvelukeskus Oy, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Rautakesko Oy, Musta Pörssi Oy ja Keslog Oy.

Lisäksi konserniin kuuluu osittain omistettuja keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä. Luettelo konsernin tytäryrityksistä, pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävistä sijoituksista sekä suhteellisesti yhdisteltävistä keskinäisistä kiinteistöyhtiöistä on esitetty liitetiedossa 5.2.

Olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Kesko-konserniin kuuluvassa Kesko Senukai-konsernissa on olennainen määräysvallatto-

mien omistajien osuus. Alakonsernin emoyhtiö, UAB Kesko Senukai Lithuania, on Kesko Oyj:n tytäryhtiö ja sen kotipaikka on Vilna, Liettua. Kesko-konsernin omistusosuus Kesko Senukai-konsernissa on 50,0 % lisätyn yhdellä osakkeella (50,0 % lisätyn 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 Kesko Senukai-konsernin voitosta oli 8,6 milj. euroa (15,3 milj. euroa) ja osuus omasta pääomasta oli 96,7 milj. euroa (97,3 milj. euroa).

Keskon syksyllä 2015 sopima järjestely Baltian rauta- ja sisustuskaupan keskittämisestä UAB Senuku Prekybos centrasiin (Senukai) vietin päätökseen vuoden 2016 aikana. Yhtiön nimi on muutettiin Kesko Senukaiksi. Järjestelyssä Kesko myi kokonaan omistamiensa Viron ja Latvian K-rautojen toiminnasta vastaavien yhtiöiden osakkeet tytäryhtiölleen Senukaille, josta Kesko omistaa enemmistön. Kesko Senukai alakonsernilla on toimintaa Liettuassa, Virossa, Latviassa ja Valko-Venäjällä.

Taloudellisen informaation yhteenveto tytäryrityksestä, jossa on olennainen määräysvallattomien omistajien osuus

Milj. €	Kesko Senukai-konserni 2017	Kesko Senukai-konserni 2016
Lyhytaikaiset varat	238,8	224,0
Pitkäaikaiset varat	109,7	87,9
Lyhytaikaiset velat	114,1	111,0
Pitkäaikaiset velat	31,7	18,0
Liikevaihto	628,9	586,0
Voitto/tappio	17,1	25,1
Emoyrityksen omistajien osuus voitosta/tappiosta	16,1	22,4
Määräysvallattomien omistajien osuus voitosta/tappiosta	1,0	2,7
Tilikauden laaja tulos	10,7	24,3
Emoyrityksen omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	13,8	22,5
Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden laajasta tuloksesta	-3,1	1,8
Määräysvallattomille omistajille maksetut osingot	-1,7	-1,1
Liiketoiminnan nettorahavirta	13,4	14,3
Investointien nettorahavirta	-16,8	-26,0
Rahoituksen nettorahavirta	17,5	52,5

Tiedot on esitetty ennen Kesko-konsernin sisäisiä eliminoiteja.

5.2 Tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Tytäryhtiöt

Kesko Oyj:n kokonaan omistamat tytäryhtiöt Ruokakesko Oy, K-citymarket Oy ja Kespro Oy sulautuivat Kesko Oyj:öön 28.2.2017.

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Ankkuri-Energia Oy	Helsinki	100,00	100,00
Asunto Oy Kirkkonummen Västeruddintie 33	Kirkkonummi	100,00	100,00
Barker-Littoinen Oy	Espoo	100,00	100,00
Byggmakker Handel AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Fiesta Real Estate AS	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Intersport Finland Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kenkäkesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
Keru Kiinteistöt Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Export Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Food Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	100,00
Kesko Real Estate Latvia SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Kesko Senukai Lithuania UAB	Vilna, Liettua	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Furupuro	Vantaa	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Helsingin Itäkeskus	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hyvinkään Tuomaankulma	Hyvinkää	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hyvinkään Tuuliankulma	Hyvinkää	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Hämeenlinnan Visamäentie 16	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kellokosken Vanha valtatie 189	Tuusula	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Keravan Alikervantie 77	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kolmisopentie 3	Kuopio	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Kuvernööriente 8	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4	Helsinki	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Lappeenrannan Rakuunaparkki	Lappeenranta	56,50	56,50
Kiinteistö Oy Liike-Jaako	Rovaniemi	67,88	67,88
Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4	Kerava	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo	Helsinki	100,00	100,00

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Kiinteistö Oy Tarkkaiikka	Oulu	100,00	100,00
Kiinteistö Oy Voisalmen Liiketalo	Helsinki	100,00	100,00
Klintcenter Ab	Maarianhamina	100,00	100,00
K-Market Oy	Helsinki	100,00	100,00
Konekesko Oy	Helsinki	100,00	100,00
KR Fastigheter AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	100,00
K-rauta AB	Tukholma, Ruotsi	100,00	100,00
K-rauta Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	100,00
KS Holding UAB	Vilna, Liettua	50,01	50,01
Liiketalo Oy Kajonkeskus	Oulu	100,00	100,00
Mežciems Real Estate SIA	Riika, Latvia	100,00	100,00
Onninen Oy	Helsinki	100,00	100,00
Plusa OÜ	Tallinna, Viro	100,00	100,00
Rake Eiendom AS	Oppegård, Norja	100,00	100,00
Tampereen Länsikeskus Oy	Tampere	100,00	100,00
TD-Kiinteistöt Oy	Turku	100,00	100,00
Vaajakosken Liikekeskus Oy	Jyväskylä	100,00	100,00
VV-Auto Group Oy	Helsinki	100,00	100,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Antigravity Payment System UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Oy Autocarrera Ab	Helsinki	100,00	
Daugavpils project 1 SIA	Daugavpils, Latvia	50,01	
Hasti-Ari AS	Oppegård, Norja	100,00	
Inovatyvus prekybos sprendimai UAB	Vilna, Liettua	25,51	
Jyrängön Palvelukeskus Oy	Heinola	50,45	
K rauta SIA	Riika, Latvia	100,00	
Kesko Real Estate OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Kesko Senukai Digital UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Kesko Senukai Estonia AS	Tallinna, Viro	50,00	
Kesko Senukai Latvia AS	Riika, Latvia	50,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Kestra Kiinteistöpalvelut Oy	Helsinki	100,00	
Kiinteistö Oy Kokkolan Kaanaanmaantie 2-4	Kokkola	64,78	
Kiinteistö Oy Piispansilta	Espoo	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Kiitoradantie 2	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Vantaan Simonsampo	Vantaa	100,00	
Kiinteistö Oy Visuveden Liiketalo	Ruovesi	100,00	
Konekesko Eesti AS	Tallinna, Viro	55,00	
Konekesko Latvija SIA	Riika, Latvia	55,00	
Konekesko Lietuva UAB	Vilna, Liettua	55,00	
KR Fastigheter i Järfälla AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Linköping AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
KR Fastigheter i Täby AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
K-rauta Fastigheter i Malmö AB	Sollentuna, Ruotsi	100,00	
K-rauta Rus OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Ksenukai Digital Oü	Tallinna, Viro	25,50	
LLC LR Rustaveli StP	Pietari, Venäjä	100,00	
Lämpö-Tukku Oy	Helsinki	100,00	
MD Galerija Azur SIA	Riika, Latvia	50,01	
Norgros AS	Oppegård, Norja	100,00	
Olarin Autokiinteistö Oy	Espoo	100,00	
OMA OOO	Minsk, Valko-Venäjä	25,00	
Onninen AB	Solna, Ruotsi	100,00	
Onninen AS	Skedsmo, Norja	100,00	
Onninen AS	Tallinna, Viro	100,00	
Onninen LLP	Aktau, Kazakstan	100,00	
Onninen OOO	Pietari, Venäjä	100,00	
Onninen Russia Holding Oy	Helsinki	100,00	
Onninen SIA	Riika, Latvia	100,00	
Onninen Sp. z o.o.	Varsova, Puola	100,00	
Onninen UAB	Vilna, Liettua	100,00	
PeltoSaaren Liikekeskus Oy	Riihimäki	59,67	
Penktoji Projekto Bendrovė UAB	Vilna, Liettua	25,50	
Profelco Oy	Vantaa	100,00	
Rake Bergen AS	Oppegård, Norja	100,00	

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Romos Holdings UAB	Kaunas, Liettua	25,00	
Saele og Hollevik Trading AS	Bergen, Norja	100,00	
Senukai UAB	Kaunas, Liettua	49,61	
Senuku Tirdniecibas Centrs SIA	Riika, Latvia	25,50	
SPC Holding UAB	Kaunas, Liettua	50,00	
TM Christensen VVS Detaljer AS	Oslo, Norja	100,00	
Trøgstadveien 13 AS	Oppegård, Norja	100,00	
VV-Autotalot Oy	Helsinki	100,00	

Osakkuus- ja yhteisyritykset

Osakkuus- ja yhteisyritykset yhdistellään pääomaosuusmenetelmällä.

Emoyhtiön omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Graanin Liikekeskus Oy	Mikkeli	50,00	50,00
Hehku Kauppa Oy	Espoo	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
Kruunuvuoren Satama Oy	Helsinki	49,00	49,00
Mercada Oy	Helsinki	33,33	33,33
Valluga-sijoitus Oy	Helsinki	46,15	46,15
Vähittäiskaupan Takaus Oy	Helsinki	34,35	34,35
Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	30,00	30,00

Muiden konserniyritysten omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Fintorus Oy	Lappeenranta	21,40	
Mokilizingas UAB	Vilna, Liettua	12,75	
Rakentamisen MALL Oy	Helsinki	25,00	
Suomen LVIS-Tietoverkko Oy	Vantaa	20,00	

Suhteellisesti yhdisteltävät keskinäiset kiinteistöyhtiöt

Emoyhtiön ja muiden omistamat	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus, %	Emoyhtiön omistusosuus, %
Asunto Oy Harjutie	Espoo	50,01	50,01
Asunto Oy Kajaanin Louhikatu 2	Kajaani	42,96	42,96
Asunto Oy Soukan Itäinentorni	Espoo	46,60	46,60
Asunto-Oy Punkalaitumen Pankkitalo	Punkalaidun	33,82	
Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy	Helsinki	36,16	36,16
Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1	Lahti	50,00	50,00
Kiinteistö Oy Lukonmäen Palvelukeskus	Tampere	34,54	
Kiinteistö Oy Pälkäneen Liikekeskus	Pälkäne	84,14	84,14
Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa	Ulvila	42,41	42,41
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Vantaa	27,81	27,81
Koskelan Ostokeskus Oy	Oulu	29,32	
Laajasalon Liikekeskus Oy	Helsinki	50,35	50,35
Lapin Tehdastalo Oy	Tampere	21,24	21,24
Munkkivuoren Ostoskeskus Oy	Helsinki	30,65	30,65
Talo Oy Kalevanpuisto	Kuopio	47,60	47,60
Voisalmen Ostoskeskus Oy	Lappeenranta	50,00	

5.3 Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja konsernijohtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä (liite 5.2).

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyhtiöt myyvät tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävillä yhteisyrityksillä, Kruunuvuoren Satama Oy:llä ja Mercada Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppiainden vähittäiskaupparyrityksille ja liettualainen UAB Mokilizingas tarjoaa paikallisille kuluttajille kuluttajarahoitusta. 10.10.2016 asti Suomen Lähikauppa oli Tuko Logistics Osuuskunnan jäsen. Suomen Lähikaupan ostot Tukolta on raportoitu lähipiiritapahtumina 10.10.2016 asti. Hehku Kauppa Oy on Keskon ja Oriolan kesäkuussa 2017 perustama yhteisyritys, joka rakentaa terveys-, kauneus- ja hyvinvointimyymlöiden ketjua Suomessa. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyritykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistusosuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi pääosaa konsernin Suomen henkilöstön vapaaehtoiseen eläkkeisiin liittyvistä eläkevaroista. Eläkevaroihin sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita 21,9 milj. euron arvosta (23,0 milj. euroa). Eläkekassan omistamia kiinteistöjä on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikausilla 2017 ja 2016 Kesko-konserni ei maksanut Eläkekassalle kannatusmaksuja.

Lähipiirin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

Tuloslaskelma Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Tavaroiden myynti	0,1	0,0	79,6	73,6		
Palveluiden myynti	3,9	3,6	0,4	0,3	0,3	0,3
Tavaroiden ostot		-128,8	-7,8	-6,9		
Palvelujen ostot	-0,1	-7,7	-0,1	-0,1		
Liiketoiminnan tuotot	1,5	1,5	13,1	11,3	0,0	
Liiketoiminnan kulut	-53,0	-53,2	-2,9	-1,6	-11,1	-11,3
Rahoitustuotot	5,6	5,7				

Tase Milj. €	Osakkuus- ja yhteisyritykset		Hallitus ja johto		Eläkekassa	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Lyhytaikaiset saamiset	0,5	0,2	5,9	7,6		0,0
Pitkäaikaiset saamiset	57,7	57,6				
Lyhytaikaiset velat	24,1	37,5	0,9	1,6	9,7	5,5

Keskon myynnistä hallituksen jäsenten määräysvallassa oleville yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 5,9 milj. euroa (7,6 milj. euroa). Saamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuden arvo oli tilikauden päättyessä 5,5 milj. euroa (5,5 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.

Kesko osti tilikauden aikana Keskon Eläkekassalta kaksi kiinteistöä 46,5 milj. euron kauppahintaan sisältäen varainsiirtoveron.

Johdon työsuhde-etuudet

Ylin johto koostuu hallituksesta ja konsernijohtoryhmästä. Heidän työsuorituksistaan saama kompensaatio koostuu seuraavista eristä:

Rahapalkat, palkkiot, luontoisedut ja osakepalkkiot 1 000 €		2017	2016	
Mikko Helander	pääjohtaja	2 849,4	2 174,0	
Konsernijohtoryhmä	muut jäsenet	6 185,1	4 683,4	
Esa Kiiskinen		hallituksen puheenjohtaja	87,5	87,5
Mikael Aro		hallituksen varapuheenjohtaja	60,0	60,5
Toni Pokela		hallituksen jäsen	43,0	42,5
Matti Kyytsönen		hallituksen jäsen	45,5	45,5
Anu Nissinen		hallituksen jäsen	44,5	44,5
Matti Naumanen		hallituksen jäsen (4.4.2016 alkaen)	43,0	31,1
Jannica Fagerholm		hallituksen jäsen (4.4.2016 alkaen)	48,0	34,1
Tomi Korpisaari		hallituksen jäsen (29.2.2016 asti)		7,2
Kaarina Ståhlberg		hallituksen jäsen (29.2.2016 asti)		10,7
Yhteensä		9 406,1	7 221,0	

Eläke-etuudet

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkevakuutusyhtiössä. Kolmella konsernijohtoryhmän jäsenellä on Keskon Eläkekassan sääntöjen ja kunkin johtajasopimuksen mukainen etuusperusteinen lisäeläke. Neljällä konsernijohtoryhmän jäsenellä on maksuperusteinen lisäeläke. Pääjohtaja Mikko Helanderin vanhuuseläkeiksi on sovittu 63 vuotta ja vanhuuseläkkeen suuruudeksi 60 prosenttia työeläkelain (TyEL) mukaisesta eläkkeen perusteena olevasta työansioista viimeiseltä 10 vuodelta. Eläke on etuusperusteinen. Lisäeläkkeestä aiheutuva tilikauden suoriteperusteinen eläkemenon oli 0,9 milj. euroa (1,0 milj. euroa) ja taseeseen kirjatun eläkesaamisen määrä oli 0,6 milj. euroa (0,6 milj. euroa). Pääjohtajan lakisääteisestä eläketurvasta aiheutunut eläkemenon oli 0,3 milj. euroa (0,2 milj. euroa).

Osakepalkkiot

Konsernijohtoryhmän jäsenille on myönnetty seuraavat osakepalkkiot: vuoden 2015 osalta 39 516 osaketta (enimmäismäärä oli 74 000) ja vuoden 2016 osalta 56 684 osaketta

(enimmäismäärä oli 74 000). Vuoden 2017 ohjelman enimmäismäärä on 114 200, joka on bruttoansainta, josta vähennetään ennakonpidätys.

Irtisanomisen yhteydessä suoritettavat etuudet

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus irtisanomisajan rahapalkkaan ja luontoisetuihin sekä erilliseen kertakaikkiseen irtisanomiskorvaukseen, joka määräytyy johtajan irtisanomiskuukauden rahapalkan ja luontoisetujen perusteella. Irtisanomiskorvaus ei ole osa johtajan palkkaa eikä sitä oteta huomioon irtisanomisajan palkan, irtisanomiskorvauksen tai eläkkeelle siirryttäessä eläkepalkan määrittämisessä. Johtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu ainoastaan irtisanomisajan palkkaan luontoisetuineen. Toimisuhteen päättyessä eläkkeelle siirtymiseen johtaja saa sopimuksensa mukaista eläkettä, ei muita korvauksia.

Osakeomistukset

Pääjohtajalla oli 31.12.2017 Kesko Oyj:n B-osakkeita 36 091 kappaletta, jotka edustivat 0,04 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,01 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Konsernijohtoryhmällä mukaan lukien pääjohtaja oli 31.12.2017 Kesko Oyj:n A-osakkeita 81 kappaletta ja B-osakkeita 116 858 kappaletta, jotka edustivat 0,12 % yhtiön kaikista osakkeista ja 0,03 % kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä.

5.4 Osakepalkitseminen

Laadintaperiaatteet

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Taseen velka arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Osakkeina selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta kirjataan tuloslaskelman kulukirjausta vastaava oman pääoman lisäys.

Yhtiön hallitus on myöntänyt johdolle osakepalkkiojärjestelmän, joka sisältää sekä B-sarjan osakkeina maksettavan että rahana maksettavan etuuden, jos ohjelman ehdot täyttyvät. Osakkeina maksettavan etuuden käypä arvo on osakkeen arvo myöntämishetkellä ja se kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä palkkiojärjestelmän ansainta- ja sitouttamisjakson aikana. Kuluksi kirjattava määrä perustuu konsernin arvioon tulevien osakkeina maksettavien etuuksien määrästä ansaintajakson lopussa. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä etuuksien käypään arvoon, vaan ne otetaan huomioon niiden osakkeiden määrässä, joihin oletetaan syntyvän oikeus ansaintajak-

son lopussa. Rahana maksettavalla osuudella katetaan palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Rahaosuus kirjataan kuluksi ansaintajakson aikana. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

Osakepalkkiojärjestelmä

Keskolla on viisi yhtiön hallituksen päättämää konsernin johtoon kuuluville ja nimetyille muille avainhenkilöille suunnattua osakepalkkiojärjestelmää, järjestelmä 2011–2013, järjestelmä 2014–2016 sekä vuonna 2017 päätetyt ohjelmat suoriteperusteisesta osakepalkkio-ohjelmasta (performance share plan, PSP) ja siirtymävaiheen osakepohjaisesta kannustinohjelmasta (Bridge Plan). Lisäksi Keskon hallitus on päättänyt rajoitetusta osakepalkkioohjelmasta (restricted share pool, RSP), joka on täydentävä osakepalkkio-ohjelma erityistilanteita varten. 2011–2013 ja 2014–2016 osakepalkkiojärjestelmissä on voitu antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Vuosien 2011–2013 ja 2014–2016 osakepalkkiojärjestelmässä oli kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013 sekä 2014, 2015 ja 2016. Uudessa vuoden 2017 osakepalkkio-ohjelmassa on kahden vuoden ansaintajakso. Siirtymävaiheen osakepalkkio-ohjelmassa (Bridge Plan) ansaintajakso on vuosi 2017. Rajoitetussa osakepalkkioohjelmassa ei vuonna 2017 ollut tapahtumia. Keskon hallitus on päättänyt kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit, kohderyhmän ja osakepalkkion enimmäismäärät erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksensä. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus on päättänyt ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajaksojen 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 ja 2016 kriteerit olivat yhtä suurin painotuksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, Keskon laimentamaton vertailukelpoinen osakekohtainen tulos (EPS) ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksin. 2017 ohjelmissa (PSP ja Bridge Plan) ansaintajaksojen kriteerit ovat yhtä suurin painotuksin Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitysprosentti, sidotun pääoman vertailukelpoinen tuotto- % (ROCE) ja Keskon B-osakkeen absoluuttisen kokonaistuoton kehitys (absolute TSR).

Kaikissa ohjelmissa ansaintajaksolta mahdollisesti maksettava palkkio maksetaan Keskon B-osakkeina. Lisäksi vuosien 2011–2013 ja 2014–2016 ohjelmissa maksetaan enintään osakkeiden arvon suuruinen rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja. Uusissa vuonna 2017 alkaneissa osakepalkkiojärjestelmissä (PSP ja Bridge Plan) mahdollisesti maksettava palkkion kokonaismäärä on osakkeiden bruttoansainta, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.

Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso (ohjelmat 2011-2013, 2014-2016 ja Bridge Plan), jonka aikana osakkeita ei saa pantata tai luovuttaa, mutta jonka aikana henkilöllä on osakkeisiin liittyvät muut oikeudet. Vuoden 2017 osakepalkkio-ohjelmassa (PSP) kahden vuoden ansaintajaksoa seuraa kahden vuoden sitouttamisjakso. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on pääsääntöisesti palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle taholle. Hallitus voi yksittäistapauksessa päättää, että henkilö saa pitää palautusvelvollisuuden kohteena olevat osakkeet tai osan niistä. Jos saaja siirtyy eläkkeelle sitouttamisjakson aikana, saajalla on oikeus pitää jo saamansa osakkeet ja muut arvopaperit.

Osakepalkkiojärjestelmän raportoinnissa käytetyt oletukset on kerrottu seuraavissa taulukoissa.

Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot, ansaintajakso 2017	Ansaintajakso	
	PSP	Bridge Plan
Myöntämispäivät	1.2.2017	1.2.2017
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	44,67	44,67
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	46,67	46,67
Osakepalkkiojärjestelmän kesto		
Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2017	1.1.2017
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2018	31.12.2017
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2020	31.12.2020

Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot	Ansaintajakso 2016	Ansaintajakso 2015	Ansaintajakso 2014	Ansaintajakso 2013
Myöntämispäivät	3.2.2016	9.2.2015	3.2.2014	5.2.2013
Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa	32,45	30,74	25,66	23,30
Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa	34,95	32,24	27,06	24,50
Osakepalkkiojärjestelmän kesto				
Ansaintajakson alkamispäivä	1.1.2016	1.1.2015	1.1.2014	1.1.2013
Ansaintajakson päättymispäivä	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Sitouttamisjakson päättymispäivä	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016

Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset	Ansaintajakso					
	Ansaintajakso 2017 PSP	Ansaintajakso 2017 Bridge plan	Ansaintajakso 2016	Ansaintajakso 2015	Ansaintajakso 2014	Ansaintajakso 2013
Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäismäärä, kpl	325 300*	325 300*	263 000	262 800	278 400	263 600
Muutokset myönnettyjen osakkeiden määrään, kpl	-34 900	-25 900	-9 800	-3 600	-2 000	-9 500
Toteutunut osakepalkkion määrä, kpl			192 822	139 724	120 022	50 520
Ohjelman piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa	125	126	131	142	143	134
Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa	45,25	45,25	47,48	32,37	30,18	26,80
Ansaintakriteerien toteumaosittama, %	40,0	40,0	56,7	53,4	43,4	20,0
Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen sitouttamisjakson päättymistä, %	2,5	2,5	5,0	5,0	5,0	5,0

*Osakkeiden bruttomäärä, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina.

Tilikaudella 2017 edellä mainittujen osakepalkkiojärjestelmien vaikutus konsernin tulokseen oli -9,8 milj. euroa (-12,3 milj. euroa).

Tilikausilla 2018–2020 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2017 olevan yhteensä -9,8 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

5.5 Laskennalliset verot

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2017 aikana

Milj. €	Kirjattu tulos-		Kirjattu omaan pääomaan	Kursse-rot	Muut muutokset	31.12.2017
	1.1.2017	laskelmaan				
Laskennalliset verosaamiset						
Varaukset	10,0	-0,2				9,8
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,1	0,0				0,1
Vahvistetut tappiot	25,6	-2,4		-0,1	0,0	23,1
Muut väliaikaiset erot	19,4	-1,5	-0,1	-0,7	-0,2	16,8
Yhteensä	55,1	-4,2	-0,1	-0,8	-0,2	49,8
Laskennalliset verovelat						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	30,9	1,0		-0,4		31,5
Käyvän arvon kohdistus	23,5	-0,4		-0,5	-3,9	18,8
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	33,1	-1,3	9,0			40,7
Muut väliaikaiset erot	9,9	-0,7	0,0	-0,1	-3,9	5,2
Yhteensä	97,4	-1,4	9,0	-0,9	-7,8	96,2
Laskennallinen nettoverovelka	42,3					46,4

Nettoverovelka jakautuu taseessa

Milj. €	2017	2016
Laskennallisiin verosaamisiin	5,6	5,8
Laskennallisiin verovelkoihin	52,0	48,1
Yhteensä	46,4	42,3

Laskennallisten verosaamisten muut väliaikaiset erot sisältää konsernin laskentaperiaatteiden noudattamisesta aiheutuvaa laskennallista verosaamista 3,1 milj. euroa ja paikallisten kirjanpitojen ja verotuksen jaksotuseroista aiheutuvaa laskennallista verosaamista 3,4 milj. euroa.

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2016 aikana

Milj. €	Kirjattu tulos-		Kirjattu omaan pääomaan	Kursse-rot	Muut muutokset	31.12.2016
	1.1.2016	laskelmaan				
Laskennalliset verosaamiset						
Varaukset	9,6	0,3		0,0	0,1	10,0
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	0,1	0,0				0,1
Vahvistetut tappiot	8,3	-3,2		2,1	18,4	25,6
Muut väliaikaiset erot	19,8	0,1	-0,6	1,3	-1,1	19,4
Yhteensä	37,8	-2,8	-0,6	3,4	17,3	55,1
Laskennalliset verovelat						
Kirjanpidon ja verotuksen poistojen erotus	49,6	-12,2			-6,5	30,9
Käyvän arvon kohdistus	9,3	-1,5		0,3	15,3	23,5
Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt	35,3	0,6	-2,8			33,1
Muut väliaikaiset erot	11,0	0,2	0,2	0,7	-2,2	9,9
Yhteensä	105,2	-12,9	-2,7	1,1	6,6	97,4
Laskennallinen nettoverovelka	67,5					42,3

Vahvistetut tappiot

Konsernilla oli 31.12.2017 käyttämättömiä vahvistettuja tappioita 181,0 milj. euroa, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska tilinpäätöspäivänä on epätodennäköistä, että konsernille kertyisi lähitulevaisuudessa verotettavaa tuloa, jota vastaan tappioita voitaisiin hyödyntää.

Vahvistetut tappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, erääntyvät seuraavasti:

Milj. €	2018	2019	2020	2021	2022	2023-	Yhteensä
	0,0	0,9	3,7	1,6	4,4	170,4	181,0

Konsernitilinpäätökseen ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista, koska tytäryhtiöiden voitonjako on konsernin päätäntävällässä, eikä vero vaikutuksen toteutumiseen johtava voitonjako ole todennäköinen lähitulevaisuudessa.

5.6 Muut laajan tuloksen erät

Milj. €	2017			2016		
	Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen	Ennen veroja	Vero-vaikutus	Verojen jälkeen
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi						
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	45,0	-9,0	36,0	-14,0	2,8	-11,1
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi						
Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot	-29,3		-29,3	10,4		10,4
Rahavirran suojauksen arvonmuutos	0,8	-0,2	0,6	3,1	-0,6	2,4
Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos	-0,4	0,1	-0,3	0,7	-0,1	0,5
Muut erät	-0,3		-0,3	-0,3		-0,3
Yhteensä	15,8	-9,1	6,7	-0,1	2,1	2,0

5.7 Riita-asiat ja mahdolliset oikeusprosessit

Konserniyhtiöt ovat asianosaisina eräissä konsernin liiketoimintaan liittyvissä oikeudenkäynneissä tai riita-asioissa. Johdon arvion mukaan näiden lopputuloksella ei ole todennäköisesti olennaista vaikutusta konsernin taloudelliseen asemaan. Konserni on myös osallisena joko kantajana tai vastaajana mahdollisissa oikeudellisissa riita-asioissa, joiden lopputulemaa on vaikea ennustaa.

5.8 Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Tilikauden päättymisen jälkeen ei ole ollut merkittäviä normaalista liiketoiminnasta poikkeavia tapahtumia.

Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)

Emoyhtiön tuloslaskelma

€	1.1.–31.12.2017	1.1.–31.12.2016
Liikevaihto	4 546 014 549,58	307 057 226,84
Liiketoiminnan muut tuotot	957 239 419,90	145 872 845,35
Materiaalit ja palvelut	-3 999 992 238,07	-182 055 341,10
Henkilöstökulut	-292 237 926,43	-78 391 983,08
Poistot ja arvonalentumiset	-64 691 857,88	-25 123 873,93
Liiketoiminnan muut kulut	-581 088 865,22	-153 377 504,75
Liikevoitto	565 243 081,88	13 981 369,33
Rahoitustuotot ja -kulut	-71 760 675,11	10 150 624,85
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	493 482 406,77	24 131 994,18
Tilinpäätössiirrot		
Poistoeron muutos	-4 820 340,90	7 253 944,92
Konserniavustus	47 337 019,21	137 567 419,37
Tulos ennen veroja	535 999 085,08	168 953 358,47
Tuloverot	-40 943 927,77	-21 025 798,49
Tilikauden tulos	495 055 157,31	147 927 559,98

Emoyhtiön tase

€	31.12.2017	31.12.2016
VASTAAVAA		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET		
Aineettomat oikeudet	13 028 438,27	7 693 643,06
Muut aineettomat hyödykkeet	111 897 224,51	15 684 207,80
Ennakkomaksut	16 015 144,73	8 303 933,25
	140 940 807,51	31 681 784,11
AINEELLISET HYÖDYKKEET		
Maa- ja vesialueet		
Omistetut	168 837 197,54	85 898 561,81
Vuokraoikeudet ja liittymismaksut	1 524 238,07	79 438,61
Rakennukset ja rakennelmat		
Omistetut	344 012 526,20	161 741 464,59
Koneet ja kalusto	65 603 590,38	11 989 536,91
Muut aineelliset hyödykkeet	7 981 818,89	5 206 436,83
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	21 303 057,62	9 260 388,69
	609 262 428,70	274 175 827,44
SIJOITUKSET		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	805 999 408,32	805 822 696,65
Osuudet omistusyhteisyriksissä	83 982 695,77	78 255 203,86
Muut sijoitukset	14 785 256,50	7 623 896,27
	904 767 360,59	891 701 796,78
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
VAIHTO-OMAISUUS		
Valmiit tuotteet/tavarat	234 744 925,64	46 416 088,41
	234 744 925,64	46 416 088,41

€	31.12.2017	31.12.2016
SAAMISET		
Pitkäaikainen		
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	168 035 008,16	214 140 932,90
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	57 617 471,31	57 629 471,31
Lainasaamiset	5 000 000,00	-
Muut saamiset	5 237 960,95	5 184 785,91
	235 890 440,42	276 955 190,12
Lyhytaikainen		
Myyntisaamiset	373 594 000,87	144 796 523,71
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	675 384 765,34	625 191 943,42
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	3 044 550,12	991 449,83
Lainasaamiset	743 587,07	2 019 258,12
Muut saamiset	7 326 678,80	1 638 531,21
Siirtosaamiset	103 271 251,54	69 232 300,91
	1 163 364 833,74	843 870 007,20
RAHOITUSARVOPAPERIT		
Muut arvopaperit	259 111 541,02	246 965 095,16
RAHAT JA PANKKISAAMISET	75 212 606,84	48 104 149,95
VASTAAVAA YHTEENSÄ	3 623 294 944,46	2 659 869 939,17

€	31.12.2017	31.12.2016
VASTATTAVAA		
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	197 282 584,00	197 282 584,00
Ylikursssirahasto	197 498 010,90	197 498 010,90
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22 753 307,40	22 753 307,40
Muut rahastot	243 415 795,55	243 415 795,55
Edellisten tilikausien voitto	548 730 492,69	592 073 306,99
Tilikauden voitto	495 055 157,31	147 927 559,98
	1 704 735 347,85	1 400 950 564,82
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		
Poistoero	106 651 164,74	59 756 479,17
PAKOLLISET VARAUKSET		
Muut pakolliset varaukset	9 894 444,82	9 168 725,12
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen		
Joukkovelkakirjalainat	-	225 005 000,00
Suunnatut velkakirjalainat	20 083 682,01	20 083 682,01
Eläkelainat	92 136 875,00	100 000 000,00
Muut velat	3 511 411,00	8 238 366,94
	115 731 968,01	353 327 048,95
Lyhytaikainen		
Joukkovelkakirjalainat	225 005 000,00	-
Eläkelainat	8 648 750,00	-
Saadut ennakot	24 169 912,84	39 667,98
Ostovelat	588 622 363,88	135 005 784,67
Velat saman konsernin yrityksille	428 755 044,00	527 926 338,03
Velat omistusyhteisyrityksille	24 100 220,87	21 949 611,28
Muut velat	217 749 350,00	85 096 642,64
Siirtovelat	169 231 377,45	66 649 076,51
	1 686 282 019,04	836 667 121,11
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	3 623 294 944,46	2 659 869 939,17

Emoyhtiön rahavirtalaskelma

€	1.1.–31.12.2017	1.1.–31.12.2016
Liiketoiminnan rahavirta		
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja	493 482 406,77	24 131 994,18
Oikaisut		
Suunnitelman mukaiset poistot	64 691 857,88	17 936 645,13
Rahoitustuotot ja -kulut	71 760 675,11	-10 150 624,85
Muut oikaisut	-406 115 335,96	-31 774 213,98
	223 819 603,80	143 800,48
Käyttöpääoman muutos		
Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	-161 680 563,29	49 585 713,94
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	-6 091 469,70	5 152 816,06
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	293 051 955,47	12 543 253,34
	125 279 922,48	67 281 783,34
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		
Maksetut korot	-17 045 129,76	-17 959 831,97
Saadut korot	23 874 783,91	26 198 246,35
Saadut osingot	30 309 924,47	1 975 275,20
Maksetut verot	-29 272 453,12	-71 583 714,69
	7 867 125,50	-61 370 025,11
Liiketoiminnan rahavirta	356 966 651,78	6 055 558,71

€	1.1.–31.12.2017	1.1.–31.12.2016
Investointien rahavirta		
Investoinnit muihin sijoituksiin	-2 500,00	-
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-145 763 474,03	-25 073 151,29
Sijoitukset tytäryhtiöihin	-37 274 243,48	-280 846 572,73
Sijoitukset omistusyhteisyrityksiin	-1 641 250,00	-
Tytärtyhtiöiden myynnit vähennettynä luovutushetken rahavaroilla	103 066 291,87	-5 000 000,00
Luovutustulot muista sijoituksista	112 984,89	166 095,44
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	10 181 110,33	29 537 990,00
Pitkäaikaisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	39 290 538,07	-2 000 758,55
Investointien rahavirta	-32 030 542,35	-283 216 397,13
Rahoituksen rahavirta		
Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-268 123 604,86	127 193 797,33
Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	125 198 252,65	-237 114 236,83
Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)	-36 407 333,34	364 532 233,40
Maksetut osingot	-198 932 108,72	-248 194 233,30
Saadut ja maksetut konserniavustukset	47 337 019,21	137 567 419,37
Muut erät	-3 244 788,93	5 424 147,30
Rahoituksen rahavirta	-334 172 563,99	149 409 127,27
Rahavarojen muutos		
	-9 236 454,56	-127 751 711,15
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 1.1.		
	106 569 989,39	234 321 700,54
Sulautumisen yhteydessä siirtyneet rahavarat		
	11 850 206,75	-
Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahavarat 31.12.		
	109 183 741,58	106 569 989,39

Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

Liite 1. Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet

Kesko Oyj:n tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain (FAS) mukaisesti.

Tilikauden 2017 aikana Kesko Oyj:öön ovat sulautuneet K-citymarket Oy, Kespro Oy ja Ruokakesko Oy.

Tilikauden 2016 aikana Kesko Oyj:öön sulautuivat K-talousohjelukeskus Oy, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Rautakesko Oy, Musta Pörssi Oy ja Keslog Oy.

Sulautumisista johtuen edellisen tilikauden tiedot eivät ole vertailukelpoisia päättyneen tilikauden tietojen kanssa.

Pysyvät vastaavat

Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla.

Poistoajat

Muut pitkävaikutteiset menot	5–20 vuotta
IT-ohjelmistot ja lisenssit	3–5 vuotta

Aineelliset hyödykkeet

Aineelliset hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla ja mahdollisilla arvonalennuksilla.

Poistoajat

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu aineellisten hyödykkeiden taloudellisen pitoajan perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

Rakennukset ja rakennelmat	10-33 vuotta
Rakennusten osat	8 vuotta
Koneet ja kalusto	25 % menojäännöspoisto
Autot ja kuljetuskalusto	5 vuotta
IT-laitteet	3-5 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	5–14 vuotta

Maa-alueista ja liittymismaksuista ei ole tehty poistoja. Suunnitelman mukaiset poistot ja poistoeron muutos yhteensä vastaavat EVL-poistoja. Poistoeron muutos on käsitelty tilinpäätössiirtoina.

Vaihto-omaisuuden arvostus

Vaihto-omaisuus on esitetty liukuvan keskihankintahinnan mukaisesti välittömän hankintamenon tai sitä alemman jälleenhankintahinnan tai todennäköisen myyntihinnan määräisenä.

Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoa tai sitä alemman 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 tulosaikutteisesti.

Johdannaisopimukset

Korkojohdannaiset

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusajankohdaksi. Tavoit-eduraatio 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 korkokulukuksi.

Valuuttajohdannaiset

Valuuttajohdannaisia käytetään sekä translaatio- että transaktioriskiltä suojautumiseen. Valuuttajohdannaisia käytetään suojautumistarkoituksessa kaupalliselta valuuttariskiltä. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Avoimien johdannaissopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin sekä myynnin ja ostojen oikaisueriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonmuutos kirjattu tase-erän muutosta vastaan. Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonmuutos tilinpäätöspäivänä edellyttää tulokseen kirjaamista.

Hyödykejohdannaiset

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ankkuri-Energia Oy käyttää sähköjohdannaisia konsernin ja sen kauppiaiden energiakustannusten tasaamiseen. Kesko Oyj on ulkoinen vastapuoli pankin kanssa tehdyissä sähköjohdannaisissa ja tekee sisäisen suojauksen vastaavaan hintaan Ankkuri-Energia Oy:n kanssa. Kesko Oyj:llä ei missään vaiheessa ole johdannaisspositiota eikä näin ollen myöskään tulosvaikutusta. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten osalta arvonmuutokset kirjataan Keskossa rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten realisoitumattomia voittoja ja tappioita ei ole kirjattu tuloslaskelmaan.

Eläkejärjestelyt

Henkilökunnan lakisääteinen eläketurva on järjestetty eläkevakuutusyhtiöiden kautta ja vapaaehtoinen lisäeläketurva pääosin Keskon Eläkekassan kautta. Eläkemenot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan.

Pakolliset varaukset

Pakollisina varauksina on taseessa esitetty erä, joihin on sopimuksin tai muutoin sitouduttu, mutta jotka eivät ole vielä realisoituneet. Pakollisten varausten muutokset sisältyvät tuloslaskelmaan. Konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjen vuokratilojen vuokravastuu samoin kuin vastaavien tilojen ulkopuolisille vuokrauksesta aiheutuvat tappiot on käsitelty pakollisena varauksena.

Tuloverot

Tuloveroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tuloverot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot. Laskennallisia veroja ei kirjata emoyhtiön tuloslaskelmaan ja taseeseen.

Tuloslaskelman liitetiedot

Liite 2. Liikevaihto toimialoittain

Milj. €	2017	2016
Päivittäistavara-kauppa	3 493,7	-
Rautakauppa	1 019,3	165,9
Muut	32,9	141,1
Yhteensä	4 546,0	307,1

Liite 3. Liiketoiminnan muut tuotot

Milj. €	2017	2016
Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot	61,6	2,2
Vuokratuotot	62,0	84,5
Palvelukorvaukset	367,6	9,0
Fuusiovoitot	350,0	46,2
Muut	116,1	3,8
Yhteensä	957,2	145,9

Liite 4. Henkilöstökulut

Milj. €	2017	2016
Palkat ja palkkiot	-240,9	-64,6
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-41,0	-10,6
Muut henkilösivukulut	-10,3	-3,2
Yhteensä	-292,2	-78,4

Kesko Oyj:n henkilökunnan lukumäärä oli keskimäärin 6 576 (2 797) henkilöä.

Johdon palkat ja palkkiot

Milj. €	2017	2016
Toimitusjohtaja	1,5	1,3
Hallituksen jäsenet	0,4	0,4
Yhteensä	1,8	1,7

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

Liite 5. Poistot ja arvonalentumiset

Milj. €	2017	2016
Suunnitelman mukaiset poistot	-62,2	-17,9
Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat	-2,5	-7,2
Yhteensä	-64,7	-25,1

Liite 6. Liiketoiminnan muut kulut

Milj. €	2017	2016
Vuokratkulut	-267,9	-57,9
Markkinointikulut	-130,8	-44,5
Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito	-62,1	-8,2
Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden myyntitappiot	-1,2	-9,9
Tietoliikennekulut	-63,0	-25,9
Fuusiotappiot	0,0	-0,2
Muut liikekulut	-56,1	-6,9
Yhteensä	-581,1	-153,4

Tilintarkastajien palkkiot

Milj. €	2017	2016
Tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers		
Tilintarkastus	0,3	0,2
Veroneuvonta	0,1	0,0
Muut palvelut	1,1	0,2
Yhteensä	1,5	0,4

Liite 7. Rahoitustuotot ja -kulut

Milj. €	2017	2016
Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista		
Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä	30,3	1,4
Osinkotuotot muilta	2,4	0,0
Osakkeiden myyntivoitot	0,1	0,2
Sijoitusten myyntivoitot	2,0	0,6
Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä	34,7	2,1
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Saman konsernin yrityksiltä	10,8	17,1
Muut	18,7	11,8
Korko- ja rahoitustuotot yhteensä	29,5	29,0
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista		
Arvonalentumiset osakkeista	-96,9	-2,8
Käyvän arvon muutokset	0,2	0,0
Arvonalentumiset ja käyvän arvon muutokset pysyvien vastaavien sijoituksista yhteensä	-96,7	-2,8
Korko- ja muut rahoituskulut		
Saman konsernin yrityksille	-12,9	-2,2
Muut	-26,3	-15,9
Korko- ja rahoituskulut yhteensä	-39,2	-18,1
Yhteensä	-71,8	10,2

Liite 8. Tilinpäätössiirrot

Milj. €	2017	2016
Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	-4,8	7,3
Saadut konserniavustukset	77,7	216,2
Annetut konserniavustukset	-30,3	-78,7
Yhteensä	42,5	144,8

Liite 9. Pakollisten varausten muutokset

Milj. €	2017	2016
Fuusioissa siirtyneet	1,7	5,6
Muut muutokset	-0,9	2,6
Yhteensä	0,7	8,3

Liite 10. Tuloverot

Milj. €	2017	2016
Tuloverot konserniavustuksista	-9,5	-27,5
Tuloverot varsinaisesta toiminnasta	-30,8	6,6
Edellisten tilikausien verot	-0,7	-0,1
Yhteensä	-40,9	-21,0

Liite 11. Laskennalliset verot

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Laskennallinen verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä on 21,3 milj. euroa. Muiden laskennallisten verovelkojen tai -saamisten määrä ei ole olennainen.

Taseen liitetiedot

Liite 12. Aineettomat hyödykkeet

Milj. €	2017	2016
Aineettomat oikeudet		
Hankintameno 1.1.	15,3	9,5
Lisäykset	0,7	2,9
Fuusioissa siirtyneet	15,5	2,9
Vähennykset	-11,5	0,0
Siirrot erien välillä	6,1	0,1
Hankintameno 31.12.	26,2	15,3
Kertyneet poistot 1.1.	-7,6	-3,2
Fuusioissa siirtyneet	-11,8	-2,0
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	11,4	0,0
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-5,1	-2,4
Kertyneet poistot 31.12.	-13,2	-7,6
Kirjanpitoarvo 31.12.	13,0	7,7
Muut aineettomat hyödykkeet		
Hankintameno 1.1.	83,5	20,2
Lisäykset	35,9	1,6
Fuusioissa siirtyneet	188,3	66,5
Vähennykset	-64,2	-5,4
Siirrot erien välillä	7,3	0,6
Hankintameno 31.12.	250,8	83,5
Kertyneet poistot 1.1.	-67,8	-13,4
Fuusioissa siirtyneet	-114,3	-56,4
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	63,2	4,7
Tilikauden poisto ja arvonalentumiset	-20,1	-2,7
Kertyneet poistot 31.12.	-139,0	-67,8
Kirjanpitoarvo 31.12.	111,9	15,7

Milj. €	2017	2016
Ennakkomaksut		
Hankintameno 1.1.	8,3	1,3
Lisäykset	13,0	7,1
Fuusioissa siirtyneet	5,9	0,7
Vähennykset	-0,1	-0,1
Siirrot erien välillä	-11,1	-0,7
Hankintameno 31.12.	16,0	8,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	16,0	8,3

Liite 13. Aineelliset hyödykkeet

Milj. €	2017	2016
Maa- ja vesialueet, omistetut		
Hankintameno 1.1.	85,9	77,9
Lisäykset	4,4	5,1
Fuusioissa siirtyneet	79,5	8,8
Vähennykset	-2,9	-5,9
Siirrot erien välillä	2,1	-
Hankintameno 31.12.	168,8	85,9
Kirjanpitoarvo 31.12.	168,8	85,9
Maa- ja vesialueet, vuokraoikeudet		
Hankintameno 1.1.	0,1	-
Lisäykset	0,4	-
Fuusioissa siirtyneet	1,1	0,1
Vähennykset	0,0	-
Hankintameno 31.12.	1,5	0,1
Kirjanpitoarvo 31.12.	1,5	0,1
Rakennukset ja rakennelmat		
Hankintameno 1.1.	316,4	262,1
Lisäykset	67,5	8,1
Fuusioissa siirtyneet	165,4	53,5
Vähennykset	-2,1	-8,6
Siirrot erien välillä	15,9	1,3
Hankintameno 31.12.	563,2	316,4

Milj. €	2017	2016
Kertyneet poistot 1.1.	-154,7	-141,1
Fuusioissa siirtyneet	-49,1	-10,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,9	7,8
Tilikauden poisto	-16,3	-10,6
Kertyneet poistot 31.12.	-219,1	-154,7
Kirjanpitoarvo 31.12.	344,0	161,7
Koneet ja kalusto		
Hankintameno 1.1.	51,0	11,8
Lisäykset	25,9	1,9
Fuusioissa siirtyneet	220,8	45,5
Vähennykset	-34,4	-10,4
Siirrot erien välillä	2,2	2,2
Hankintameno 31.12.	265,4	51,0
Kertyneet poistot 1.1.	-39,0	-10,3
Fuusioissa siirtyneet	-174,8	-32,7
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	33,3	5,8
Tilikauden poisto	-19,3	-1,8
Kertyneet poistot 31.12.	-199,8	-39,0
Kirjanpitoarvo 31.12.	65,6	12,0

Liite 14. Sijoitukset

Milj. €	2017	2016
Muut aineelliset hyödykkeet		
Hankintameno 1.1.	9,5	3,0
Lisäykset	0,5	-
Fuusioissa siirtyneet	7,1	6,7
Vähennykset	0,0	-0,2
Siirrot erien välillä	0,8	-
Hankintameno 31.12.	18,0	9,5
Kertyneet poistot 1.1.	-4,3	-2,3
Fuusioissa siirtyneet	-4,2	-1,8
Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot	0,0	0,2
Tilikauden poisto	-1,5	-0,4
Kertyneet poistot 31.12.	-10,0	-4,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	8,0	5,2
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat		
Hankintameno 1.1.	9,3	3,9
Lisäykset	6,2	4,1
Fuusioissa siirtyneet	35,9	5,0
Vähennykset	-6,8	-0,3
Siirrot erien välillä	-23,2	-3,5
Hankintameno 31.12.	21,3	9,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	21,3	9,3

Milj. €	2017	2016
Osuudet konserniyrityksissä		
Hankintameno 1.1.	835,1	244,7
Lisäykset	38,0	280,9
Fuusioissa siirtyneet	146,9	444,0
Vähennykset	-53,3	-134,4
Hankintameno 31.12.	966,8	835,1
Arvonlennukset 1.1.	-29,3	-54,3
Fuusioissa siirtyneet	-63,0	-
Vähennysten kertyneet arvonalennukset	28,1	27,8
Tilikauden arvonalennus	-96,6	-2,8
Arvonlennukset 31.12.	-160,8	-29,3
Kirjanpitoarvo 31.12.	806,0	805,8
Osuudet omistusyhteisyrityksissä		
Hankintameno 1.1.	78,3	78,3
Lisäykset	1,7	-
Fuusioissa siirtyneet	4,5	-
Vähennykset	-0,5	-
Kirjanpitoarvo 31.12.	84,0	78,3
Muut sijoitukset		
Hankintameno 1.1.	10,2	10,4
Lisäykset	0,1	1,0
Fuusioissa siirtyneet	7,4	0,2
Vähennykset	-2,6	-1,3
Hankintameno 31.12.	15,2	10,2
Tilikauden arvonalennus	-0,3	-2,6
Arvonlennukset 31.12.	-0,3	-2,6
Kirjanpitoarvo 31.12.	14,8	7,6

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2017 on esitetty eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

Liite 15. Saamiset
Saamiset saman konsernin yrityksiltä

Milj. €	2017	2016
Pitkäaikainen		
Lainasaamiset	168,0	214,1
Pitkäaikainen yhteensä	168,0	214,1
Lyhytaikainen		
Myyntisaamiset	126,1	44,0
Lainasaamiset	430,0	570,1
Siirtosaamiset	119,3	11,1
Lyhytaikainen yhteensä	675,4	625,2
Yhteensä	843,4	839,3

Saamiset osakkuus- ja yhteisyrityksiltä

Milj. €	2017	2016
Pitkäaikaiset saamiset		
Lainasaamiset	57,5	57,5
Muut saamiset	0,1	0,1
Pitkäaikainen yhteensä	57,6	57,6
Lyhytaikaiset saamiset	3,0	1,0
Yhteensä	60,7	58,6

Kesko Oyj on antanut pitkäaikaisen lainan yhteisyritykselleen Mercada Oy:lle, 56,0 milj. euroa.

Siirtosaamiset

Milj. €	2017	2016
Verot	4,1	20,7
Palvelukorvaukset	3,7	0,9
Henkilöstökulut	10,8	6,2
Ostot	29,4	15,8
Muut	55,3	25,7
Yhteensä	103,3	69,2

Liite 16. Oma pääoma

Milj. €	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Käyttö- rahasto	SVOP	Kertyneet voittovarot	Oma pääoma
Oma pääoma 1.1.2016	197,3	197,5	243,4	22,8	835,5	1 496,5
Osingonjako					-248,2	-248,2
Omat osakkeet					5,0	5,0
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					147,9	147,9
Oma pääoma 31.12.2016	197,3	197,5	243,4	22,8	740,0	1 400,9
Osingonjako					-198,9	-198,9
Omat osakkeet					7,9	7,9
Siirto lahjoitusvaroihin					-0,3	-0,3
Tilikauden tulos					495,1	495,1
Oma pääoma 31.12.2017	197,3	197,5	243,4	22,8	1 043,8	1 704,7

Sidottu oma pääoma	2017	2016
Osakepääoma	197,3	197,3
Ylikurssirahasto	197,5	197,5
Yhteensä	394,8	394,8

Vapaa oma pääoma	2017	2016
Käyttörahas	243,4	243,4
SVOP	22,8	22,8
Kertyneet voittovar	1 043,8	740,0
Yhteensä	1 310,0	1 006,2

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista	2017	2016
Muut rahastot	266,2	266,2
Edellisten tilikausien voitto	548,7	592,1
Tilikauden voitto	495,1	147,9
Yhteensä	1 310,0	1 006,2

Emoyhtiön osakkeiden jakautuminen	Kpl
A-osakkeet	31 737 007
B-osakkeet	68 282 745
Yhteensä	100 019 752

Osakkeiden äänimäärät	Ääniä
A-osake	10
B-osake	1

Hallituksen valtuudet hankkia ja luovuttaa omia osakkeita

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 hyväksyi hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Valtuus oli voimassa 30.9.2017 saakka. Hallituksella on lisäksi varsinaisen yhtiökokouksen 13.4.2015 antama, 30.6.2018 asti voimassa oleva valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta. Lisäksi Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Valtuus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Omat osakkeet

Hallitus on yhtiökokouksen valtuuttamana hankkinut tilikausilla 2011 ja 2014 yhteensä 1 200 000 yhtiön omaa B-osaketta. Osakkeet ovat yhtiön hallussa omina osakkeina ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä. Yhtiön hallussa olevien osakkeiden hankintameno, 23,5 milj. euroa, on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista.

	kpl
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2016	746 109
Luovutus, osakepalkkiojärjestelmä	-192 822
Tilikauden aikana palautunut	9 850
Yhtiön hallussa omia B-osakkeita 31.12.2017	563 137

Liite 17. Pakolliset varaukset

Milj. €	2017	2016
Vuokravastuut	4,5	8,0
Muut pakolliset varaukset	5,4	1,2
Yhteensä	9,9	9,2

Liite 18. Pitkäaikainen vieras pääoma

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää. Ensimmäinen lainaerä (60 milj. USD) erääntyi maksettavaksi vuonna 2014 ja toinen lainaerä (36 milj. USD) erääntyi vuonna 2016. Kolmas lainaerä (24 milj. USD) erääntyy vuonna 2019. Kesko on suojannut lainan valuutan- ja koronvaihtosopimuksin ja noudattaa suojauslaskentaa ko. järjestelyn osalta. Lainan suojaamiseen käytettyjen valuuttajohdannaisten käypä arvo oli tilinpäätöspäivänä -0,1 milj. euroa ja korkojohdannaisten käypä arvo oli -0,4 milj. euroa. Lainan pääoma on 20,1 milj. euroa ja kiinteä korko 6,2 %.

Kesko Oyj laski 11.9.2012 liikkeelle 250 milj. euron määräisen joukkovelkakirjalainan. Lainan kuponkikorko on kiinteä 2,75 %. Laina erääntyy maksettavaksi kuuden vuoden kuluttua lainan liikkeeseen laskusta.

Liite 19. Lyhytaikainen vieras pääoma

Milj. €	2017	2016
Velat saman konsernin yrityksille		
Ostovelat	128,5	1,8
Muut velat	235,7	520,9
Siirtovelat	64,5	5,2
Yhteensä	428,8	527,9
Velat omistusyhteisyrityksille		
Ostovelat	0,0	0,0
Siirtovelat	0,2	0,0
Muut velat	23,9	21,9
Yhteensä	24,1	21,9
Siirtovelat		
Henkilöstökulut	71,3	38,7
Ostojen siirtovelat	41,6	5,3
Kauppahinnat	1,8	-
Palvelukorvaukset	1,2	-
Muut	53,4	22,7
Yhteensä	169,2	66,6

Liite 20. Korottomat velat

Milj. €	2017	2016
Lyhytaikainen vieras pääoma	1 077,3	258,1
Pitkäaikainen vieras pääoma	0,0	8,2
Yhteensä	1 077,3	266,3

Liite 21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Milj. €	2017	2016
Kiinteistökiinnitykset		
Konserniyhtiöiden puolesta	4	4
Pantatut osakkeet		
	73	58
Takaukset		
Konserniyritysten puolesta	78	72
Muut vastuut ja vastuusitoumukset		
Omasta puolesta	35	15
Vuokravastuut koneista ja kalustosta		
Vuoden sisällä erääntyvät	9	4
Myöhemmin erääntyvät	12	7
Vuokravastuut kiinteistöistä		
Vuoden sisällä erääntyvät	283	104
Myöhemmin erääntyvät	1 936	400

Valuuttariskit

Yhtiön liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa yhtiön myöntämän käyttöpääomarahoituksen määrä sen ulkomaisille tytäryhtiöille ja osin myös konsernin emoyhtiönä tytäryhtiöiden suojaukset emoaan vastaan.

Valuuttariskiiä suojataan käyttämällä valuuttajohdannaisia vahvistetun valuuttariskipolitiikan mukaisesti. Valuuttajohdannaisten käypä arvo lasketaan arvostamalla ne tilinpäätöspäivän markkinahintoihin.

Johdannaisten arvostus perustuu suoraan markkinoilta saataviin tietoihin eli on luokiteltu tasolle 2. Näiden johdannaisten maksimiluottoriski on niiden käypä arvo tilinpäätöspäivänä.

Johdannaisten arvostustulokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin.

Yhtiön transaktiopositio 31.12.2017					
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Transaktioriski	-18,5	5,3	1,9	25,0	11,9
Suojaavat johdannaiset	21,7	-9,1	-4,6	-14,4	-8,6
Avoin positio	3,2	-3,9	-2,6	10,6	3,2

Yhtiön transaktiopositio 31.12.2016					
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Transaktioriski	-20,2	19,6	22,4	16,5	14,4
Suojaavat johdannaiset	31,3	-12,0	-18,2	-9,1	-17,6
Avoin positio	11,1	7,6	4,2	7,4	-3,1

Transaktiopositioherkkyyksanalyysissä on laskettu, mikä olisi yhtiön valuuttamääräisten ostojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisten tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2017					
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Muutos +10 %	-0,3	0,4	0,2	-1,0	-0,3
Muutos -10 %	0,4	-0,4	-0,3	1,2	0,4

Herkkyyksanalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2016					
Milj. €	USD	SEK	NOK	PLN	RUB
Muutos +10 %	-1,0	-0,7	-0,4	-0,7	0,3
Muutos -10 %	1,2	0,8	0,5	0,8	-0,3

Johdannaiset

Johdannaisoppimusten käyvät arvot Milj. €	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)	Positiivinen käypä arvo (tasearvo)	Negatiivinen käypä arvo (tasearvo)
Valuuttajohdannaiset	0,4	-2,4	4,4	-5,4

Johdannaisoppimusten nimellismäärät Milj. €	31.12.2017	31.12.2016
	Nimellismäärä	Nimellismäärä
Valuuttajohdannaiset	103,6	213,7

Kaikki valuuttajohdannaiset erääntyvät vuoden 2018 aikana.

Milj. €	2017	Käypä arvo	2016	Käypä arvo
Johdannaisoppimuksista johtuvat vastuut				
Kohde-etuuksien arvot 31.12.				
Korkojohdannaiset	70	0,3	-	-
Koronvaihtosopimukset	180	-0,5	40	-0,1
Valuuttajohdannaiset				
Termini- ja futuurisopimukset	84	-1,9	193	-3,6
Konsernin ulkoiset	77	-1,9	174	-2,9
Konsernin sisäiset	7	0,0	19	-0,7
Optiosopimukset				
Ostetut, konsernin sisäiset	-	-	0	-0,0
Asetetut, konsernin sisäiset	-	-	0	-0,0
Valuutanvaihtosopimukset	20	-0,1	20	2,7
Hyödykejohdannaiset				
Sähköjohdannaiset	12	0,0	22	0,0
Konsernin ulkoiset	6	-0,3	11	-1,7
Konsernin sisäiset	6	0,3	11	1,7

Liite 22. Rahavirtalaskelman rahavarat

Milj. €	2017	2016
Myytavissä olevat rahoitusvarat	34,0	58,5
Rahavarat	75,2	48,1
Yhteensä	109,2	106,6

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien.

Liite 23. Lähipiiri

Kesko Oyj:n lähipiiriin kuuluvat yhtiön johtohenkilöt (hallitus, pääjohtaja ja johtoryhmä), heidän määräysvallassaan olevat yhtiöt, tytäryhtiöt, osakkuus- ja yhteisyritykset sekä Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt sekä osakkuus- ja yhteisyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä Kesko-konsernitilinpäätöksessä (liite 5.2).

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Kesko Oyj myy tavaroita ja palveluita heidän määräysvallassaan oleville yrityksille. Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.



Allekirjoitukset

Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitukset

Helsingissä, 31. päivänä tammikuuta 2018

Esa Kiiskinen

Mikael Aro

Jannica Fagerholm

Matti Kyytsönen

Matti Naumanen

Anu Nissinen

Toni Pokela

Mikko Helander
Toimitusjohtaja

Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä, 31. päivänä tammikuuta 2018

PricewaterhouseCoopers Oy
Tilintarkastusyhteisö

Mikko Nieminen
KHT

Tilintarkastuskertomus

Kesko Oyj:n yhtiökokoukselle

Tilinpäätöksen tilintarkastus

Lausunto

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset.

Lausuntonamme on ristiriidaton tarkastusvaliokunnalle annetun lisäräportin kanssa.

Tilintarkastuksen kohde

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n (y-tunnus: 0109862-8) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.–31.12.2017. Tilinpäätös sisältää:

- konsernin taseen, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien yhteenveto merkittävistä tilinpäätöksen laatimisperiaatteista
- emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Lausunnon perustelut

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuva tilintarkastusevidenssiä.

Riippumattomuus

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Emoyhtiölle ja konserniyrityksille suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut ovat parhaan tietomme ja käsityksemme mukaan olleet Suomessa noudatettavien, näitä palveluja koskevien säännösten mukaisia, emmekä ole suorittaneet EU-asetuksen 537/2014 5. artiklan 1-kohdassa tarkoitettuja kiellettyjä palveluja. Suorittamamme muut kuin tilintarkastuspalvelut on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 2.4.

Tarkastuksen yleinen lähestymistapa

Yhteenveto



Olennaisuus

- Olemme määritelleet, että Kesko-konsernin tilintarkastuksessa olennaisia ovat virheellisydet, joiden vaikutus yksin tai yhdessä konsernin vertailukelpoiseen tulokseen ennen veroja on 5 %. Laskettuna 2017 tilikauden vertailukelpoisesta tuloksesta ennen veroja se on n. 15 miljoonaa euroa.

Konsernitilinpäätöksen tilintarkastuksen laajuus

- Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät. Olemme toteuttaneet tarkastustoimenpiteitä Keskon yhdeksässä toimintamaassa.

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

- Liikearvo ja tavaramerkit – johdon arvonalentumistestaus
- Vaihto-omaisuus

Osana tilintarkastuksen suunnittelua olemme määrittäneet olennaisuuden ja arvioineet riskiä siitä, että tilinpäätöksessä on olennainen virheellisyys. Erityisesti olemme arvioineet alueita, joiden osalta johto on tehnyt subjektiivisia arvioita. Tällaisia ovat esimerkiksi merkittävät kirjanpidolliset arviot, joihin liittyy oletuksia ja tulevien tapahtumien arviointia.

Olennaisuus

Tarkastuksemme suunnitteluun ja suorittamiseen on vaikuttanut soveltamamme olennaisuus. Tilintarkastuksen tavoitteena on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena olennaista virheellisyttä. Virheellisyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä. Niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voisi kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Perustuen ammatilliseen harkintaamme määritimme konsernitilinpäätökselle olennaisuuteen liittyen tietyt kvantitatiiviset raja-arvot. Nämä raja-arvot yhdessä kvalitatiivisten tekijöiden kanssa auttoivat meitä määrittämään tarkastuksen kokonaislaajuuden ja yksittäisten tilintarkastustoimenpiteiden luonteen, ajoituksen ja laajuuden sekä arvioimaan virheellisyksien vaikutusta tilinpäätökseen kokonaisuutena.

Tilinpäätökselle määritelty olennaisuus on 15 miljoonaa euroa. Valitsimme olennaisuuden määrittämisen vertailukohteeksi vertailukelpoisen tuloksen ennen veroja, koska käsityksemme mukaan se on keskeinen tunnusluku, jota tilinpäätöksen lukijat käyttävät arvioidessaan konsernin suoriutumista. Lisäksi tulos ennen veroja on yleisesti hyväksytty vertailukohde. Valitsimme sovellettavaksi prosenttiosuudeksi 5 %, joka on tilintarkastusstandardeissa yleisesti hyväksytyjen määrällisten rajojen puitteissa.

Konsernitilinpäätöksen tarkastuksen laajuus

Kesko-konserni toimi päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimintoja on yhdeksässä maassa. Tilintarkastuksemme laajuutta määrittäessämme olemme ottaneet huomioon Kesko-konsernin rakenteen, toimialan sekä taloudelliseen raportointiin liittyvät prosessit ja kontrollit.

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Kesko-konsernin yhtiöissä, jotka taloudellisen aseman ja tuloksen perusteella ovat merkittävimmät. Lisäksi olemme suorittaneet analyttisiä tarkastustoimenpiteitä konsernin muissa yhtiöissä. Olemme toteuttaneet tarkastustoimenpiteitä kaikissa yhdeksässä Keskon toimintamaassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Näiden toimenpiteiden perusteella olemme hankkineet tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä Kesko-konserniin kuuluvia yhtiöitä ja liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernintilinpäätöksestä.

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ovat seikkoja, jotka ammatillisen harkintamme mukaan ovat olleet merkittävimpiä tarkastuksen kohteena olevan tilikauden tilintarkastuksessa. Nämä seikat on otettu huomioon tilinpäätökseen kokonaisuutena kohdistuneessa tilintarkastuksessa sekä laatiessamme siitä annettavaa lausuntoa, emmekä anna näistä seikoista erillistä lausuntoa.

Otamme kaikissa tilintarkastuksissamme huomioon riskin siitä, että johto sivuuttaa kontrolleja. Tähän sisältyy arviointi siitä, onko viitteitä sellaisesta johdon tarkoitushakuisesta suhtautumisesta, josta aiheutuu väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riski.

Konsernintilinpäätöksen tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka

Liikearvo ja tavaramerkit – johdon arvonalentumistestaus

Viittaus liitetietoon 3.4 Aimeettomat hyödykkeet.

Kesko-konsernin tase sisältää liikearvoa 172,3 miljoonan euron (2016: 189,9) ja tavaramerkkejä 82,2 miljoonan euron (2016: 123,3) arvosta.

Kesko-konsernin johto suorittaa vuosittain liikearvon ja tavaramerkkien arvonalentumistestauksen.

Johdon suorittaman arvonalentumistestauksen tulos perustuu testauksessa käytettyihin arvioihin, mm. kasvu- ja kannattavuuskehityksestä, kauppapaikka-verkoston muutoksista, tuote- ja palveluvalikoimasta, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehityksestä.

Kiinnitimme tilintarkastuksessamme erityistä huomiota johdon laatimassa arvonalentumistestauksessa käytettyihin arvostusmalleihin ja arvioihin. Kohdistimme työmme erityisesti niiden rahavirtaa tuottavien yksiköiden testauksiin, joiden osalta aikaisempiä vuosina käyttöarvon ja kirjanpitoarvon erotus on ollut pieni ja siten herkin arvioiden muutoksille.

Vaihto-omaisuus

Viittaus liitetietoon 3.5 Vaihto-omaisuus.

Kesko-konsernin tase sisältää vaihto-omaisuutta 938,6 miljoonan euron (2016: 978,9) arvosta.

Vaihto-omaisuus arvostetaan tilinpäätöksessä hankintamenoa tai sitä alhaisempaan nettorealisaatioarvoon.

Johto tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden

Miten seikkaa on käsitelty tilintarkastuksessa

Kävimme läpi johdon laatimat taloudelliset suunnitelmat ja vertailimme niitä Kesko Oyj:n hallituksen hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin.

Arvioimme käyttöarvon laskentamallin asianmukaisuutta ja täsmäytimme syöttötiedot niiden lähteisiin.

Tarkastelimme yksityiskohtaisesti käyttöarvon laskennassa käytettyjä oletuksia ja haastattelimme niiden osalta johtoa. Arvioidessamme yhtä keskeisintä oletusta, pääoman keskimääräistä kustannusta, hyödynsimme PwC:n valuaatioasiantuntijoita. Suoritimme aikaisempien kausien ennusteiden vertailun toteutuneisiin lukuihin koska se antaa indikaatiota ennusteprosessin laadusta.

Arvioimme myös liitetietojen asianmukaisuutta ja riittävyttä, erityisesti herkkyysanalyysien osalta.

Arvioidessamme vaihto-omaisuuden nettorealisaatioarvoon liittyviä johdon arvioita, kävimme läpi konsernissa vallitsevat vaihto-omaisuuden ikärakenteen seurantaan ja nettorealisaatioarvon laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta.

Kävimme otannalla läpi vaihto-omaisuuden arvonalentumisen laskelmia ja testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta varastokirjanpi-

epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenoa ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä.

Myytäväksi hankittujen tuotteiden hankintamenoa luetaan kaikki ostomenot hankintarahteineen.

Hankintameno laskennassa on huomioitu myös tavarantoimittajan myöntämät jälkijahvitteet. Johto käyttää harkintaa siitä, miltä osin jälkijahvitteisiin liittyvät sopimusehdot ovat täyttyneet tilinpäätöspäivänä.

Kiinnitimme tilintarkastuksessamme erityistä huomiota johdon arvioihin vaihto-omaisuuden nettorealisointiarvosta sekä arvioiden perusteena oleviin oletuksiin. Lisäksi kiinnitimme erityistä huomiota johdon arvioihin jälkijahvitteisiin liittyvien sopimusehtojen täyttymisestä tilinpäätöspäivänä.

Emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole sellaisia tilintarkastuksen kannalta keskeisiä seikkoja, joista olisi viestittävä kertomuksessamme.

Konsernintilinpäätöksen tai emoyhtiön tilinpäätöksen osalta ei ole EU-asetuksen 537/2014 10. artiklan 2 c -kohdassa tarkoitettuja merkittäviä olennaisen virheellisuuden riskejä.

Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernintilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tilinpäätöstä laatiessaan velvollisia arvioimaan emoyhtiön ja konsernin kykyä jatkaa toimintaansa ja soveltuviin tapauksiin esittämään seikat, jotka liittyvät toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuteen perustuen. Tilinpäätös laaditaan toiminnan jatkuvuuteen perustuen, paitsi jos emoyhtiö tai konserni aiotaan purkaa tai toiminta lakkauttaa tai ei ole muuta realistista vaihtoehtoa kuin tehdä niin.

Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

Tavoitteenamme on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntonamme. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voitaisiin kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Hyvän tilintarkastustavan mukaisen tilintarkastuksen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko tilintarkastuksen ajan. Lisäksi:

toon.

Tarkastimme otannalla aliarvostusraporttien laskenta-kaavat tarkistaaksemme johtavatko laskelmien kaavat oikeaan lopputulokseen.

Arvioidessamme jälkijahvitteisiin liittyviä johdon arvioita kävimme läpi konsernissa vallitsevat jälkijahvitteiden seurantaan ja laskentaan liittyvät prosessit, tunnistimme avainkontrollit ja testasimme niiden toimivuutta. Kävimme otannalla läpi jälkijahvitteiden laskelmia, testasimme laskelmissa käytettyjen lähtötietojen vastaavuutta sopimusehtoihin sekä kauden hankintatietoihin. Lisäksi suoritimme aikaisempien kausien jälkijahvitteiden jaksotusten vertailun toteutuneisiin lukuihin arvioidaksemme prosessin laatua ja jaksotusten tarkkuutta.

- tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisuuden riskit, suunnitellemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.
- muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjallisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntonne. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.
- arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- hankimme tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitiilinpäätöksestä. Vastaamme konsernin tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

Lisäksi annamme hallintoelimille vahvistuksen siitä, että olemme noudattaneet riippumattomuutta koskevia relevantteja eettisiä vaatimuksia, ja kommunikoimme niiden kanssa kaikista suhteista ja muista seikoista, joiden voi kohtuudella ajatella vaikuttavan riippumattomuuteemme, ja soveltuvissa tapauksissa niihin liittyvistä varoistamista.

Päätämme, mitkä hallintoelinten kanssa kommunikoiduista seikoista olivat merkittävimpiä tarkasteltavana olevan tilikauden tilintarkastuksessa ja näin ollen ovat tilintarkastuksen kannalta keskeisiä. Kuvaamme kyseiset seikat tilintarkastuskertomuksessa, paitsi jos säädös tai määräys estää kyseisen seikan julkistamisen tai kun äärimmäisen harvinaisissa tapauksissa toteamme, ettei kyseisestä seikasta viestitä tilintarkastuskertomuksessa, koska siitä aiheutuvien epäedullisten vaikutusten voitaisiin kohtuudella odottaa olevan suuremmat kuin tällaisesta viestinnästä koituva yleinen etu.

Muut raportointiveloitteet

Tilintarkastustoimeksiantoa koskevat tiedot

PricewaterhouseCoopers Oy on toiminut Kesko Oyj:n yhtiökokouksen valitsemana tilintarkastajana 26.4.1976 alkaen yhtäjaksoisesti 42 vuotta. Tuolloin vuonna 1976 tilintarkastajaksi valittiin yhtiössämme toiminut KHT -tilintarkastaja. Kesko Oyj:stä on tullut yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö 15.05.1960.

Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomuksen ja vuosikertomukseen sisältyvän informaation, mutta se ei sisällä tilinpäätöstä eikä sitä koskevaa tilintarkastuskertomustamme. Olemme saaneet toimintakertomuksen käyttöömmme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää ja odotamme saavamme vuosikertomuksen käyttöömmme kyseisen päivän jälkeen.

Tilinpäätöstä koskeva lausuntonne ei kata muuta informaatiota.

Velvollisuutenamme on lukea edellä yksilöity muu informaatio tilinpäätöksen tilintarkastuksen yhteydessä ja tätä tehdessämme arvioida, onko muu informaatio olennaisesti ristiriidassa tilinpäätöksen tai tilintarkastusta suoritettaessa hankkimamme tietämyksen kanssa tai vaikuttaako se muutoin olevan olennaisesti virheellistä. Toimintakertomuksen osalta velvollisuutenamme on lisäksi arvioida, onko toimintakertomus laadittu sen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Lausuntonamme esitämme, että

- toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia
- toimintakertomus on laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Jos teemme ennen tilintarkastuskertomuksen antamispäivää käyttöömmme saamaamme muuhun informaatioon kohdistamamme työn perusteella johtopäätöksen, että kyseisessä muussa informaatiossa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

Muut lausumat

Puollamme tilinpäätöksen ja konsernitiilinpäätöksen vahvistamista. Hallituksen esitys taseen osoittaman voiton käyttämisestä on osakeyhtiölain mukainen. Puollamme vastuuvapauden myöntämistä emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta.

Helsingissä 31.1.2018

PricewaterhouseCoopers Oy

Tilintarkastusyhteisö



Mikko Nieminen
KHT

HALLINNOINTI

SELVITYS HALLINNOINTI- JA OHJAUSJÄRJESTelmäSTÄ 2017

Johdanto	266
Hallinnointia koskevat kuvaukset	267
Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä	267
Hallitus	268
Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä	273
Konsernijohtoryhmä	273
Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä	274
Konsernin taloudellinen raportointi	274
Sisäinen valvonta	275
Riskienhallinta	277
Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot	279
Sisäinen tarkastus	279
Lähipiirtransaktiot	279
Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat	279
Tilintarkastus	280

PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2017

Johdanto	282
Palkitsemisen päätöksentekojärjestys	282
Palkitsemisen keskeiset periaatteet	282
Palkitsemisjärjestelmät	282
Sitouttamis- ja kannustinjärjestelmät	282
Palkitsemisraportti	284
Hallitus ja sen valiokunnat	284
Pääjohtaja	285
Muu konsernijohtoryhmä	286
Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö	288

HALLITUS JA KONSERNIJOHTORYHMÄ

Hallitus	290
Konsernijohtoryhmä	293



KESKON VUOSI 2017

SELVITYS HALLINNOINTI- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2017

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Johdanto

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksessa 30.1.2018.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, jolla viitataan hallituksen toimintakertomukseen. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot sekä yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

Kesko Oyj ("Kesko" tai "yhtiö") on suomalainen osakeyhtiö, jonka johtovelvoite vastuu ja velvollisuudet määräytyvät Suomessa noudatettavan sääntelyn mukaisesti. Emoyhtiö Kesko ja sen tytäryhtiöt muodostavat Kesko-konsernin. Yhtiön kotipaikka on Helsinki.

Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyksestä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita.

KESKON NOUDATTAMAT HALLINNOINTIKOODIT JA POIKKEAMINEN HALLINNOINTIKOODISTA

Hallinnointikoodi, jota yhtiö on sitoutunut noudattamaan	1.1.2016 voimaan tullut hallinnointikoodi ("Hallinnointikoodi")
Internetsivut, joilla hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla	http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf
Hallinnointikoodin suositukset, joista yhtiö mahdollisesti poikkeaa	Suositus 6 (Hallituksen toimikausi)
Selvitys mahdollisista poikkeamista ja perustelut miten yhtiö poikkeaa suosituksesta	Keskon hallituksen toimikausi poikkeaa Hallinnointikoodin suosituksen nro 6 (Hallituksen toimikausi) mukaisesta yhden vuoden toimikaudesta. Yhtiön hallituksen toimikausi määräytyy yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous päättää yhtiöjärjestyksestä koskevista muutoksista. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.
<ul style="list-style-type: none"> • poikkeamisen syyt • miten poikkeamisesta on päätetty • milloin yhtiö aikoo noudattaa kyseistä suositusta, jos poikkeaminen on väliaikaista • tarvittaessa yhtiön on kuvattava suosituksen noudattamisen sijaan toteutettu toimenpide ja selvitettävä, kuinka tällä toimenpiteellä saavutetaan kyseisen suosituksen tai kokokoodin tavoite tai kuinka se edistää yhtiön asianmukaista hallinto- ja ohjausjärjestelmän toteuttamista 	Osakkeenomistaja, joka lähiyhteisöineen edustaa yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen (3) vuoden toimikautta hyvänä eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiselle.

Hallinnointia koskevat kuvaukset

Kesko-konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä

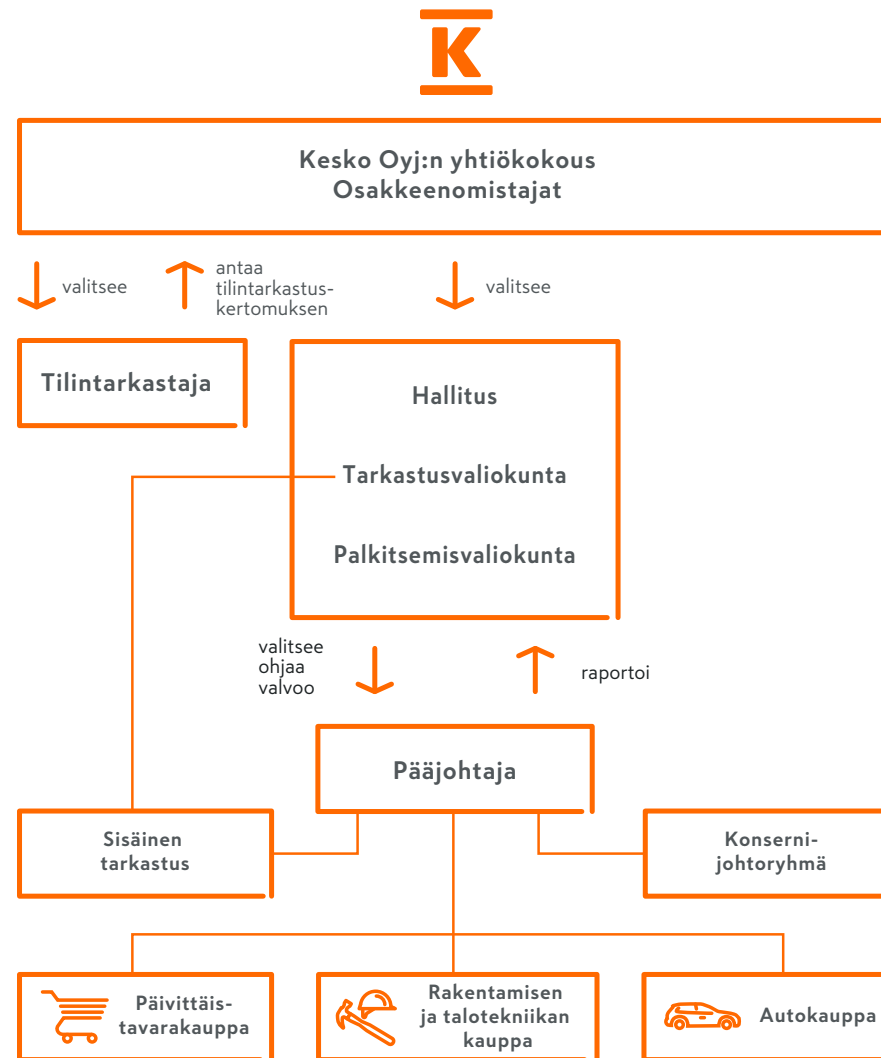
Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. Pääjohtajan nimittää hallitus. Yhtiöllä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

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämänä ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä. Merkittävimpiä yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat muun muassa hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen sekä yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen.

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen (10) ääntä ja B-osake yhden (1) äänen. Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti tavallisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä.

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen yhtiön internet-sivuilla julkaistavalla yhtiökokoukuskutsulla. Kokoukset 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/>. Kokoukset julkistetaan myös pörssitiedotteena.

KESKO-KONSERNIN HALLINNOINTIMALLI



Yhtiön lähtökohtana on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisissa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen pöytäkirja asetetaan osakkeenomistajien nähtävillä osoitteessa <http://www.kesko.fi/> kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

Hallitus

Toimikausi

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Yhtiökokous valitsee kaikki hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenten ehdokasasetteluun tai valintaan yhtiökokouksessa ei liity erityisiä menettelyjä, vaan hallituksen jäsenten lukumäärä päätetään ja jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

Keskossa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset

Varsinaisissa yhtiökokouksissa 13.4.2015, 4.4.2016 ja 3.4.2017 päätettiin hallituksen jäsenmääräksi seitsemän (7).

Vuonna 2017 yhtiön hallituksen jäseninä ovat toimineet **Esa Kiiskinen** (pj), **Mikael Aro** (vpj), **Jannica Fagerholm**, **Matti Kyytsönen**, **Matti Naumanen**, **Anu Nissinen** ja **Toni Pokela**. Hallituksen jäsenten valinnasta on päättänyt yhtiökokous 13.4.2015, pois lukien Fagerholm ja Naumanen. Fagerholm ja Naumanen valittiin yhtiökokouk-

sessä 4.4.2016 hallituksesta eronneiden jäsenten, Tomi Korpisaaren ja Kaarina Ståhlbergin tilalle.

Hallituksen nykyisten jäsenten toimikausi päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2018 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset 31.12.2017 on esitetty alla olevassa taulukossa.

HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OSAKEOMISTUKSET 31.12.2017

Nimi	Syntymävuosi	Koulutus	Päätoimi	Hallituksessa vuodesta	Valiokuntajäsenyys	Osakeomistus 31.12.2017
Esa Kiiskinen (pj)	1963	Yo-merkonomi	Ruokakauppias	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	1 350 A-osaketta omissa nimissä ja 106 000 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä
Mikael Aro (vpj)	1965	eMBA	Senior industry adviser, Triton-Partners	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj) Palkitsemisvaliokunta (vpj)	1 000 B-osaketta omissa nimissä
Jannica Fagerholm	1961	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	ei omistusta
Matti Kyytsönen	1949	Kauppätieteiden maisteri	Hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy	2015	Tarkastusvaliokunta	995 B-osaketta omissa nimissä
Matti Naumanen	1957	Kauppateknikko	Diplomikauppias	2016		2 400 A-osaketta omissa nimissä ja 17 664 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä
Anu Nissinen	1963	Kauppätieteiden maisteri	Toimitusjohtaja, Digma Design Oy	2015	Palkitsemisvaliokunta	ei omistusta
Toni Pokela	1973	eMBA	Ruokakauppias	2012		179 400 A-osaketta määräysvaltayhteisöjen nimissä

Riippumattomuus

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

Vuonna 2017 hallitus teki riippumattomuusarvioinnin yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa. Riippumattomuusarvion perusteella hallitus on katsonut Toni Pokelan ei-riippumattomaksi yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta, K-kauppiasliitosta, jonka hallituksen puheenjohtaja Pokela on. Hallitus on riippumattomuusarviossaan katsonut enemmistön hallituksen jäsenistä riippumattomaksi yhtiöstä. Hallituksen jäsen on velvollinen toimittamaan riippumattomuuden arviointia varten tarpeelliset tiedot hallitukselle.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on esitetty alla olevassa taulukossa.

HALLITUKSEN JÄSENTEN RIIPPUMATTOMUUS 2017

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

* Kiiskisen, Naumasan ja Pokelan kunkin määräysvalta-yhtiöillä on ketjusopimus Kesko Oyj:n kanssa.

** Pokela toimii Keskon merkittävän osakkeenomistajan, K-kauppiasliitto ry:n, hallituksen puheenjohtajana.

Kuvaus hallituksen toiminnasta ja työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan, 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 muun muassa:

- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
- vahvistaa konsernin budjetti ja rullaava ennuste, joka sisältää investointisuunnitelman
- hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
- vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
- käsitellä ja hyväksyä konsernitalinpäätös, puoli- ja osavuosikatsaukset ja näitä koskevat 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 sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien periaatteista ja seurata sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien toteutumista
- tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osakkeiden anti- ja hankintavaltuuksista, sekä päättää osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
- laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehittymisestä
- vahvistaa yhtiön arvot
- käsitellä Keskon vuosiraportti
- vastata muista hallitukselle osakeyhtiölaissa tai muualla säädetyistä lakisäätöistä tehtävistä sekä Hallinnointikoodissa asetetuista tehtävistä.

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

Hallituksen toiminta vuonna 2017

Vuonna 2017 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa oli 100 %. Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvalio-

kunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittää havaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus on vuoden 2017 aikana käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit ja divestoinnit sekä uudet rahoitusjärjestelyt, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosisikatsaukset, puolivuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuonna 2017 hallitus on mm. seurannut keväällä 2015 Kesko-konsernille hyväksytyyn uuden strategian toteutusta, edelleen selkeyttänyt ja konkretisoinut valittuja strategisia linjauksia ja päättänyt konsernin vahvistetun strategian mukaisista yritysjärjestelyistä kuten Indoor Group Oy:n, Baltian konekaupan maayhtiöiden vähemmistöosuuden ja K-maatalous-liiketoiminnan myynneistä. Hallitus on seurannut aiemmin hankittujen yritysten taloudellista suoritusta ja integrointia Kesko-konserniin. Kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyyn varmistamiseksi

HALLITUKSEN JA SEN VALIOKUNTIEN JÄSENTEN OSALLISTUMINEN HALLITUKSEN KOKOUKSIIN 2017

	Hallituksessa vuodesta	Valiokuntajäsenyys	Hallitus	Tarkastus- valiokunta	Palkitsemis- valiokunta
Esa Kiiskinen (pj)	2009	Palkitsemisvaliokunta (pj)	10/10		3/3
Mikael Aro (vpj)	2015	Tarkastusvaliokunta (vpj)	10/10	5/5	
		Palkitsemisvaliokunta (vpj)	10/10		3/3
Jannica Fagerholm	2016	Tarkastusvaliokunta (pj)	10/10	5/5	
Matti Kyytsönen	2015	Tarkastusvaliokunta	10/10	5/5	
Matti Naumanen	2016		10/10		
Anu Nissinen	2015	Palkitsemisvaliokunta	10/10		3/3
Toni Pokela	2012		10/10		

hallitus on varmistanut suunniteltujen kustannussäästötoimitteiden toteutumisen. Hallitus on käsitellyt mm. Keskon vuosiraportin, K Voices –henkilöstötutkimuksen tuloksia ja liikearvojen arvonalennustestausta, päättänyt uuden osakepalkkiojärjestelmän perustamisesta sekä hyväksynyt Kesko-konsernin riskienhallintapolitiikan, vakuuttamisen periaatteet, konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikan sekä kiinteistöstrategian.

Hallitus on suorittanut itsearvioinnin. Hallitustyön arviointi toteutettiin hallituksen ja puheenjohtajan ja hallituksen kunkin jäsenen kesken suoritetuin arviointikeskusteluihin ennalta suunniteltuun asialistaan perustuen. Hallituksen arviointi kattoi mm. konsernin strategian, raportoinnin, riskienhallinnan, hallitus- ja valiokuntatyön sujuvuuden, konsernin johdon ja sen seuraajasuunnittelun sekä arviot hallituksen kustakin jäsenestä. Yhteenveto arviointikeskustelujen tuloksista käsiteltiin hallituksen kokouksessa. Huomiota kiinnitettiin mm. vahvistetun strategian jalkautukseen läpi koko konsernin organisaation, strategian toteutuksen tiiviimpään seurantaan sekä riskienhallinnan entistä laajempaan käsittelyyn hallituksessa. Yhteenvedon lisäksi hallituksen kukin jäsen sai henkilökohtaisen palautteen.

KESKON VUOSI 2017

Monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Keskon hallituksen hyväksymä monimuotoisuuspolitiikka löytyy osoitteesta <http://kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/hallitus-ja-sen-valiokunnat/monimuotoisuuspolitiikka>. Monimuotoisuuspolitiikka on hyväksytty ja julkistettu internet-sivuilla seuraavassa muodossa:

”Monimuotoisuus on olennainen osa Keskon menestystä, Keskon strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hyvää hallinnointia Keskoissa. Tässä monimuotoisuuspolitiikassa on kuvattu tavoitteet monimuotoisuuden toteutumiseksi Kesko Oyj:n hallituksen toiminnassa ja kokoonpanossa.

Hallituksen koko ja valinta

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskon hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi (3.) seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi (5) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Riittävä hallitusjäsenien määrä edesauttaa hallituskokoonpanon monimuotoisuutta, sillä tällöin hallituksen jäsenien pätevyudet ja osaaminen täydentävät toisiaan ja hallitukselle asetetut riippumattomuusedellytykset täyttyvät.

Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien ehdotusten perusteella enemmistöpäätöksin. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi. Keskoissa noudatetaan hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa käytäntöä, jossa merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset, sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenien lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

Hallituksen kokoonpanon suunnittelu

Keskon hallituskokoonpanon tulee tukea Keskon nykyistä ja tulevaa liiketoimintaa. Hallituksen jäsenet nimitetään perustuen heidän ansioihinsa. Olennaista hallituskokoonpanossa on muun muassa se, että hallituksen jäsenten koulutustaustat, kokemus, ammatillinen osaaminen sekä ikä- ja sukupuolijakauma tukevat Keskon liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollistavat Keskon kannalta toimivan hallitustyöskentelyn. Hallituksen jäsenillä tulee myös olla riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn keskittymiseen.

Keskon tavoitteena on tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa. Hallituskokoonpanossa tulee olla kokemusta sekä kansallisesta että kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituskokoonpanon koulutustaustan tulee olla monialaista ja monimuotoista. Lisäksi Keskon hallituksessa tulee olla jäseniä, joilla on vahva kokemus kaupan alasta sekä syvällistä kauppaliiketoiminnan tuntemusta. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja siitä raportoidaan selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-statement).”

Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteiden toteutumisen seuranta vuonna 2017

Vuonna 2017 hallituksen seitsemästä jäsenestä kaksi oli naista, eli vähemmän edustetun sukupuolen edustus hallituksessa oli noin 29 %. Hallituksen jäsenien kokemustausta on monimuotoinen ja monialainen ja usealla hallituksen jäsenellä on kokemusta myös kansainvälisestä yritystoiminnasta. Hallituksen jäsenten koulutustausta on monialainen ja monimuotoinen (ks. Hallituksen jäsenten henkilötietojen kuvaus taulukosta ”Hallituksen kokoonpano ja osakeomistukset”). Usealla hallituksen jäsenellä on kaupan alan kokemusta ja hallituksen kokoonpanoon kuuluvasta seitsemästä jäsenestä kolmen päätoimena on toimia K-kauppiaana.

Hallituksen valiokunnat

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

Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon tarkastusvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Palkitsemisvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta ja sen enemmistö myös yhtiöstä. Palkitsemisvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon palkitsemisvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Valiokunnat arvioivat säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekevät niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, jotka sisältävät valiokuntien keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset asioista valiokuntien valmistelun pohjalta. Valiokunnan puheenjohtaja raportoi valiokunnan työstä valiokunnan kokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa. Valiokuntien pöytäkirjat toimitetaan hallituksen jäsenille tiedoksi.

Keskon hallitus ei ole perustanut tarkastus- ja palkitsemisvaliokunnan lisäksi muita valiokuntia. Myöskään yhtiökokous ei ole asettanut valio- tai toimikuntia.

Tarkastusvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässä järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Jannica Fagerholm (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 konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- tilintarkastusyhteisön ja sen kanssa samaan ketjuun kuuluvien tilintarkastusyhtiöiden Keskolle tarjoamien oheispalvelujen (muut kuin tilintarkastuspalvelut) arviointi

- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu yhtiökokoukselle ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2017 tarkastusvaliokunta kokoontui 5 kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja ja tarkastusjohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, verotuksesta, tietohallinnosta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Vuoden aikana valiokunta käsitteli konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen, puolivuosisikatsauksen ja osavuosisikatsaukset sekä ennustepäivitykset ja esitti hallitukselle suosituksensa katsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit sekä konsernin selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia, konsernin riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointia, liikearvojen arvonlennustestausta, tilinpäätöksen esitystavan uudistamista ja konsernin riskiraportointia tilinpäätöksessä.

Tarkastusvaliokunta seurasi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman toteutumista, konsernin valmistautumista uusien IFRS-standardien käyttöönottoon ja niiden vaikutuksia konsernin raportointiin, kyberturvallisuuden kehitys-suunnitelman edistymistä, konsernin valmistautumista EU:n tietosuojasetuksen voimaantuloon sekä tilintarkastusyhteisöiltä ostettavia lisäpalveluita. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta valmisteli ja teki tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle 2017.

Tarkastusvaliokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset Kesko-konsernin riskienhallintapolitiikan ja vakuuttamisen periaatteiden päivityksiksi sekä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikaksi. Valiokunta hyväksyi konsernin sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelman, henkilöresurssit ja budjetin vuodelle 2018.

Tarkastusvaliokunta arvioi toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia. Arvioinnissa nousivat esille mm. raportoinnin syventäminen kannattavuudeltaan heikomista yksiköistä sekä valiokunnan ajankäytön jakaminen taloudellisen raportoinnin ja muiden käsiteltävien asioiden välillä.

Palkitsemisvaliokunta

Hallitus valitsi varsinaisen yhtiökokouksen 3.4.2017 jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa palkitsemisvaliokunnan jäseniksi seuraavat hallituksen jäsenet:

- Esa Kiiskinen (pj)
- Mikael Aro (vpj)
- Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat:

- pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu; muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien johtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja taloudellisista eduista päättää pääjohtaja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa

- pääjohtajan ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasioiden valmistelu ja heidän seuraajiensa kartoittaminen, palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle mukaan lukien muun muassa:

- pääjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi ja huolehtiminen palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta
- mahdollisten osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien valmistelu
- osake- tai osakeperusteisten sitouttamis- ja kannustinjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaon ja niiden ehtojen valmistelu
- palkka- ja palkkioselvityksen käsittely tilinpäätöksen yhteydessä
- palkka- ja palkkioselvitykseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa. Kysymyksiin vastaa ensisijaisesti valiokunnan puheenjohtaja
- palkitsemisjärjestelmien suoritus- ja tuloskriteerien periaatteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta ja vaikutusten arviointi Keskon pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen.

Vuonna 2017 palkitsemisvaliokunta kokoontui 3 kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset muun muassa Keskon uudeksi osakepalkkiojärjestelmäksi, osakepalkkioiden ansaintakriteereiksi tavoitetasoineen ja kohderyhmäksi, konsernin tulospalkkioperiaatteiksi vuodelle 2018 sekä pääjohtajalle ja liiketoiminta-alueesta vastaaville konsernijohtoryhmän jäsenille vuodelta 2016 maksettaviksi tulospalkkioiksi. Valiokunta seurasi ja arvioi johdon kokonaispalkitsemista koskevan uudistuksen toteutumista. Lisäksi valiokunta käsitteli muun muassa Keskon palkka- ja palkkioselvityksen. Palkitsemisvaliokunta arvioi

toimintaansa osana Keskon hallitustyön itsearviointia ja päätti arvioinnin perusteella keskittyä aiempaa enemmän mm. johdon seuraajasuunnitteluun ja osaamistarpeisiin.

Toimitusjohtaja (pääjohtaja) ja hänen tehtävänsä

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on diplomi-insinööri **Mikko Helander** (s. 1960). Hän on aloittanut Keskon pääjohtajana 1.1.2015. Helander on toiminut myös konsernijohtoryhmän jäsenenä ja Keskon varatoimitusjohtajana ajalla 1.10.2014–31.12.2014 ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa Kesko-konsernin toimintaa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä raportoida hallitukselle yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Hän vastaa lisäksi yhtiön juoksevan hallinnon järjestämisestä ja valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana.

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

Helander omisti 31.12.2017 yhteensä 36 091 Keskon B-osaketta. Helanderin osakeomistukset 31.12.2017 on esitetty myös taulukossa otsikon ”Konsernijohtoryhmä” alla.

Konsernijohtoryhmä

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

kehityshankkeiden sekä konsernitasoisten periaatteiden ja menettelytapojen käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään muun muassa konsernin ja toimialayhtiöiden liike-toimintasuunnitelmia, tuloskehitystä ja Keskon hallituksessa käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Konsernijohtoryhmä kokoontuu 12–18 kertaa vuodessa.

KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENET, VASTUUALUEET JA OSAKEOMISTUKSET 31.12.2017

	Aloittanut konsernijohtoryhmän jäsenenä	Vastuualue	Osakeomistus 31.12.2017
Mikko Helander, pj.	01.10.2014	Keskon pääjohtaja	36 091 B-osaketta omassa nimissä
Jorma Rauhala, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen*	05.02.2013	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	20 564 B-osaketta omassa nimissä
Ari Akseli, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja**	15.11.2017	Päivittäistavarakauppa	7 568 B-osaketta ja 81 A-osaketta omassa nimissä
Johan Friman, VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja	01.01.2017	Autokauppa	Ei omistusta
Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO	01.11.2011	Talous ja rahoitus	16 840 B-osaketta omassa nimissä
Matti Mettälä, johtaja	01.10.2012	Henkilöstö	10 782 B-osaketta omassa nimissä
Anne Leppälä-Nilsson, johtaja***	01.01.2015	Lakiasiat	12 013 B-osaketta omassa nimissä
Lauri Peltola, johtaja****	02.03.2015	Yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet	6 500 B-osaketta omassa nimissä
Anni Ronkainen, johtaja	20.04.2015	Chief Digital Officer	6 500 B-osaketta omassa nimissä

*Rauhala siirtyi 15.11.2017 Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi sekä pääjohtajan sijaiseksi. Aikaisemmin Rauhala toimi Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtajana. Rauhalan edeltäjä Terho Kalliokoski siirtyi pois Keskon palveluksesta 15.11.2017. Kalliokoskella oli 15.11.2017 yhteensä 30 903 Keskon B-osaketta.

**Akseli aloitti Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtajana 15.11.2017. Hänen edeltäjänsä Jorma Rauhala siirtyi 15.11.2017 rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi sekä pääjohtajan sijaiseksi.

***Mika Majoinen on nimitetty Keskon lakiasiainjohtajaksi 1.1.2018 alkaen. Anne Leppälä-Nilsson siirtyi toimitusuhduksensa mukaiselle eläkkeelle 31.12.2017.

****Lauri Peltolan konsernijohtoryhmäjäsensyys päättyi 31.10.2017.

Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmän piirteistä

Konsernin taloudellinen raportointi

Keskon johtamismalli

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosi- katsausina, puolivuosi- katsausina ja tilinpäätöstiedotteena vuosineljänneksittäin. Taloudelliset ennusteet päivitetään vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulosen- nusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

Roolit ja vastuut

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Liiketoimin- nat analysoidaan ja raportoidaan lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitaloudelle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrol- lipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.

Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi kaikilla rapor- tointitasoilla on automatisoituja ja manuaalisia kontrolleja. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukau- sittaisen seurannan avulla yhtiö-, liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

KESKO-KONSERNIN JOHTAMISMALLI



Suunnittelu ja tulosraportointi

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

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää konsernin, toimialojen, liiketoimintojen ja tytäryhtiöiden myynnin, tuloksen ja sidotun pääoman sekä lisäksi konsernin rahoituserien, rahavirran ja taseaseman kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti liiketoiminta. Toimialan controlling-toiminto analysoi koko toimialan luvut, joista toimialan talousjohto vastaa. Konserni vastaa koko konsernin luvuista. Tuloslaskelman, sidotun pääoman ja taseen keskeiset erät analysoidaan kuukausittain liiketoiminta-, toimiala- ja konsernitasoisesti dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tulosraportointi sisältää lisäksi konsernitasoisen myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

Julkinen tulosraportointi

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuositiedotteet, puolivuositiedotteet, tilinpäätöstiedotteet, vuositilinpäätöksen ja myynnin kuukausittaisen raportoinnin. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaiseen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuositiedotteiden, puolivuositiedotteiden ja tilinpäätöksen ja esittää suosituksensa niiden käsittelystä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuositiedotteiden, puolivuositiedotteiden ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Vuoden 2017 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2017 aikana toteutettiin konsernin juridisen rakenteen yksinkertaistaminen Suomessa fuusioimalla Kesko Oyj:n tytäryhtiöt Ruokakesko Oy, Kespro Oy ja K-citymarket Oy Kesko Oyj:öön. Lisäksi jatkettiin vuonna 2016 hankittujen liiketoimintojen, Onninen Oy:n, Suomen Lähikaupan, ja Oy Autocarrera Ab:n liiketoimintojen integrointia Keskon yhteisiin taloushallinnon järjestelmiin. Vuoden loppuun mennessä 409 Suomen Lähikaupan Siwaa ja Valintataloa oli muutettu K-kaupoiksi. Muutosten yhteydessä vuosina 2016 ja 2017 kaupoissa otettiin käyttöön Kesko-konsernin tietojärjestelmät ja ne kytkettiin osaksi konsernin keskitettyä taloushallintoa. Lisäksi tilikauden loppuun mennessä 243 K-Marketia oli siirretty kauppiaille.

Vuoden 2018 keskeisiä toimenpiteitä

Vuoden 2018 aikana jatketaan konserniyhtiöiden taloushallinnon prosessien yhdenmukaistamista Suomessa sekä otetaan käyttöön yhteiset taloushallinnon järjestelmät kaikissa kotimaisissa yhtiöissä. Loput Suomen Lähikaupan hankinnassa Keskolle siirtyneistä kaupoista siirretään kauppiaille vuoden 2018 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. 1.1.2019 voimaan astuvaan IFRS16 (Leases) –laskentastandardin käyttöönottoon valmistaudutaan rakentamalla konsernin yhteinen vuokrasopimusten sopimushallinto- ja leasing-laskentajärjestelmä osaksi taloushallinnon järjestelmiä.

Laskentaperiaatteet ja taloushallinnon IT-järjestelmät

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksyttyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettävään laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyyhtiöille, emoyhtiölle sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

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

Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on olennainen osa johtamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Sisäisen valvonnan välineitä ovat mm. politiikat ja periaatteet, työohjeet, hyväksymisvaltuudet, manuaaliset ja tietojärjestelmiin rakennetut automaattiset kontrollit, seurantaraportit sekä tarkastukset ja arvioinnit.

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus, jatkuvuus ja häiriöttömyys, ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen sekä varallisuuden, osaamisen ja tiedon turvaaminen.

ROOLIT JA VASTUUT SISÄISESSÄ VALVONNASSA KESKO-KONSERNISSA

Vastuu valvonnan järjestämisestä

Hallitus ja pääjohtaja

Päivävastuu

Toimialat, ketjut/yhtiöt

Päivittäis-tavarakauppa

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

Autokauppa

Ohjaus- ja tukivastuu

Yhteiset toiminnot

Finance and Accounting

Group Identity and Communications

Public Affairs

Legal Affairs

Risk Management

K Digital

K IT

HR

Varmistusvastuu

Internal Audit

Markkinat
Asiakkaat
Kilpailijat



Valvontatoimenpiteiden suunnittelu lähtee liiketoiminnan tavoitteiden määrittämisestä ja tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. Tavoitteita määritettäessä ja riskejä arvioitaessa otetaan huomioon toiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös vaatimukset toiminnan lainmukaisuudelle ja päätöksenteossa ja raportoinnissa käytettävän tiedon oikeellisuudelle. Valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskiperusteisesti ja valvontatoimenpiteet valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että riskit pysyvät hallinnassa.

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Jokaisen toimialan, yhtiön ja yksikön johto on vastuussa siitä, että käytössä ovat toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Konserni- ja toimialajohdon kanssa vuosittain käytävissä riskienhallinta- ja valvontakeskusteluissa käsitellään seuraavan vuoden riskienhallinnan ja valvonnan painopisteet. Jokaisen keskolaisen velvollisuus on noudattaa K Code of Conductia ja kertoa esimiehelleen havaitsemansa epäkohdat.

Keskon yhteiset toiminnot ohjaavat ja tukevat toimialoja ja tytäryhtiöitä omiin vastuualueisiinsa liittyvillä politiikoilla, periaatteilla ja ohjeistuksilla. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa Keskon sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta, raportoi siitä pääjohtajalle ja Kesko Oyj:n hallituksen tarkastusvaliokunnalle sekä avustaa johtoa ja Keskon yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO 2013).

Riskienhallinta

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

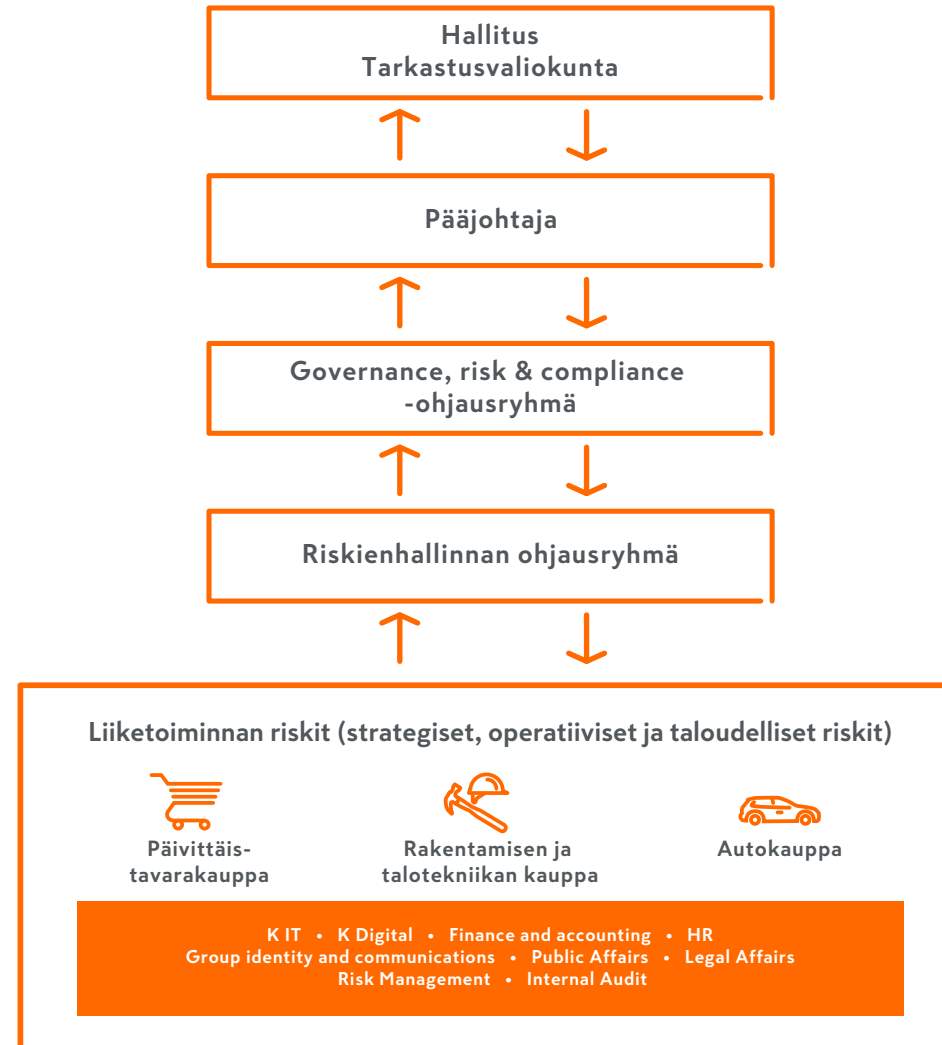
Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa.

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdolla. Kullakin toimialalla talousjohtaja vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallintayksikkö koordinoi riskienhallintaprosessia ja vastaa riskiraportoinnista sekä toteuttaa yhdessä liiketoimintojen ja yhteisten toimintojen kanssa riskien tunnistamista sekä hallintatoimenpiteiden määrittämistä ja niiden toteutusta. Jokaisen keskolaisen pitää tuntea ja hallita oman vastualueensa riskit. Keskon sisäinen tarkastus on arvioinut 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 osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja toimintotasolla koko konsernissa.

Keskoissa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon euromääräisten vaikutusten lisäksi

RISKIENHALLINNAN OHJAUSMALLI



myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

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

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

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden olennaiset muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuosisikatsausten, puolivuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunta arvioi myös Keskon riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia.

Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin puolivuosisikatsauksessa ja osavuosisikatsauksissa.

Riskienhallinnan toteuttaminen 2017

Vuoden 2017 merkittävimpiä riskienhallinnan painopisteitä olivat kyberriskien hallintamallin kehittäminen ja siihen liittyvien projektien käynnistäminen sekä vakuutusturvan uudistaminen perustuen analysoituun riskinkantokykyyn. Keskon kriisi- ja poikkeustilanteiden johtamismalli ja prosessi päivitettiin uudistetun organisaation mukaiseksi. Uutta johtamismallia ja prosessia testattiin kriisiharjoituksessa loppuvuodesta. Yritysturvallisuudessa parannettiin turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuutta keskittämällä hankintoja. Vahinkokehitys jatkui myönteisenä, eikä suuria yksittäisiä vahinkoja tapahtunut.

Riskienhallinnan painopisteitä 2018

Riskienhallinnan painopisteitä ovat kyberriskienhallinnan kehittämishankkeen toteuttaminen, jatkuvuuden hallinnan parantaminen sekä edellisvuonna aloitetun vakuutusturvan uudistamisen loppuun saattaminen. Sääntelyyn liittyvien riskien hallintaa parannetaan kehittämällä Keskon compliance-toimintoa yhdessä konsernin lakiasioiden kanssa. Riskien pienentämiseen ja rajoittamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kehittämistä ja varmistamista jatketaan. Turvallisuustekniikan ja -palveluiden kustannustehokkuuden parantamista jatketaan edelleen keskittämällä hankintoja kaikissa toimintamaissa.

Muut CG-selvityksessä annettavat tiedot

Sisäinen tarkastus

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssi-yhtiöltä edellytetystä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnasta, 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 2017

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2017 olivat Keskon strategioiden

toteuttamisen eteneminen, meneillään olevat merkittävät hankkeet sekä tietoturva- ja tietosuojaa-

Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2018

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2018 ovat Keskon strategioiden toteuttamisen eteneminen sekä liiketoimintaan, taloushallintoon, kyberturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvät hankkeet ja muutokset.

Lähipiiritransaktiot

Hallinnointikoodin mukaan yhtiön on arvioitava ja seurattava lähipiirinsä kanssa tehtäviä liiketoimia ja huolehdittava siitä, että mahdolliset eturistiriidat tulevat asianmukaisesti huomioon otetuiksi yhtiön päätöksenteossa. Yhtiön on ylläpidettävä luetteloa sen lähipiiriin kuuluvista osapuolista.

Jos lähipiiriliiketoimet ovat yhtiön kannalta olennaisia ja ne poikkeavat yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai on tehty muutoin kuin tavanomaisin markkinaehdoin, yhtiön on selostettava tällaisia lähipiiriliiketoimia koskeva päätöksentekomenettely.

Kesko-konsernin lähipiiriliiketoimet on selostettu konsernintilinpäätöksen liitetiedossa 5.3. Lähipiiriliiketoimet eivät poikkea yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta ja ne on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.

Sisäpiirihallinnon keskeiset menettelytavat

Keskon sisäpiiriohjeet

Kesko noudattaa kulloinkin voimassa olevaa Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta. Lisäksi Kesko Oy:n hallitus on vahvistanut yhtiölle oman sisäpiiriohjeen, joka täydentää Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

Suljettu ajanjakso

Keskossa määriteltyä johtohenkilöitä koskee Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen ("MAR") mukainen 30 kalenteripäivän suljettu ajanjakso ennen osa- ja puolivuosisaksausten sekä tilinpäätöksen julkistusta. Suljetun ajanjakson aikana johtohenkilöä koskee kaupankäyntikielto Keskon rahoitusvälineillä. Yhtiö on asettanut 30 päivän mittaisen, kvartaalitulospäätöksiä edeltävän suljetun ajanjakson myös niille henkilöille, jotka osallistuvat Keskon osa- ja puolivuosisaksausten sekä tilinpäätöksen valmisteluun. Tieto suljetuista ajanjaksoista julkistetaan vuosittain Keskon internetsivuilla ja osana kalenteritiedotetta.

Johtohenkilöiden liiketoimet

Julkisen sisäpiirirekisterin päättymisen myötä yhtiön velvollisuus julkistaa yhtiön johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimia muuttui 3.7.2016 alkaen. Keskossa liiketoimistaan ilmoitusvelvollisiksi johtohenkilöiksi on määritelty Kesko Oy:n hallitus, pääjohtaja sekä muut konsernijohtoryhmän jäsenet. Keskon johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä liiketoimet julkistetaan MAR:n mukaisesti.

Valvontaa ja koulutusta

Keskon lakiasiainpalvelut valvoo sisäpiiriohjeiden noudattamista ja pitää yllä yhtiön sisäpiirilueteloja sekä luetteloa johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään. Keskon lakiasiainpalveluiden sisäpiirihallinnon tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- sisäinen tiedottaminen sisäpiiriasioista
- sisäpiiriasioiden koulutus
- sisäpiirilueltojen laatiminen, ylläpitäminen ja toimittaminen pyynnöstä Finanssivalvonnalle
- MAR:n 18:2 artiklan mukaisten hyväksyntöjen saaminen sisäpiiriluetelossa olevilta henkilöiltä

- Luettelon ylläpitäminen liiketoimistaan ilmoitusvelvollisista johtohenkilöistä ja heidän lähipiiristään
- MAR:n 19:5 artiklan mukaisten ilmoitusten tekeminen johtohenkilöille
- sisäpiiriasioiden valvonta
- sisäpiiriasioita koskevan sääntelyn muutosten seuranta.

Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskolla on yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskukskauppakamarin 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 2017 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Mikko Nieminen.

Tällä hetkellä hän toimii PricewaterhouseCoopers Oy:n toimitusjohtajana sekä kahden suomalaisen pörssiyhtiön vastuullisena tilintarkastajana:

- Kesko
- Finnair

KHT Mikko Nieminen on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana 13.4.2015 alkaen.

Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.

TILINTARKASTAJAN PALKKIOT 2016–2017 (1 000 €)

	2017			2016		
	Kesko Oyj	Muut konserniyhtiöt	Yhteensä	Kesko Oyj	Muut konserniyhtiöt	Yhteensä
Tilintarkastus	309	671	980	215	705	920
Veroneuvonta	50	26	76	7	86	93
IFRS-neuvonta	42	0	42	24	-	24
Muut palvelut	1 066	67	1 133	183	137	320
Yhteensä	1 476	764	2 231	429	928	1 357



KESKON VUOSI 2017

PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS 2017

STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Johdanto

Tämä palkka- ja palkkioselvitys on käsitelty Kesko Oyj:n hallituksen palkitsemisvaliokunnan kokouksessa 31.1.2018.

Tämä on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tulleen hallinnointikoodin mukainen palkka- ja palkkioselvitys. Tämä ja muut hallinnointikoodin mukaan esitettävät tiedot ovat saatavilla Keskon internet-sivuilla osoitteessa <http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/>.

Palkitsemisen päätöksentekojärjestys

Varsinainen yhtiökokous päättää Kesko Oyj:n (”Kesko”) hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Merkittävät osakkeenomistajat valmistelevat hallitusta koskevat ehdotukset sisältäen ehdotuksen hallituksen jäsenten lukumääräksi, palkkioksi ja tarvittaessa hallituksen jäseniksi yhtiökokoukselle.

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja liiketoiminta-alueista vastaavien konserni-johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesta palkitsemisesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkioista. Muiden konserni-johtoryhmän jäsenten osalta Keskon hallitus päättää tulospalkkioperiaatteista. Päätökset konserni-johtoryhmän muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien jäsenten palkitsemisesta ja taloudellisista etuuksista tekee pääjohtaja HR-johtajan valmistelusta hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Hallitus seuraa pääjohtajan ja muiden konserni-johtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmien toteutumista.

Palkitsemisen keskeiset periaatteet

Palkitsemisjärjestelmät

Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkitseminen koostuu yhtiökokouksen päättämistä vuosipalkkioista ja mahdollisista muista taloudellisista etuuksista. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan rahakorvauksina. Hallituksen jäsenillä ei vuonna 2017 ollut osakepalkitsemisjärjestelmiä eikä osakeperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. He eivät kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Pääjohtajan ja muiden konserni-johtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmä koostuu kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), luontoiseduista (vapaa auto- ja matkapuhelinetu), vuosittain päätettävien tulospalkkiokriteerien perusteella määräytyvästä tulospalkkiosta (lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä), osakepalkkiojärjestelmästä (pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä) ja johdon eläke-eduista.

Sitouttamis- ja kannustinjärjestelmät

Tulospalkkiojärjestelmä (lyhyen aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä) vuonna 2017

Vuosittain määräytyvät tulospalkkiot maksetaan vuosittain päätöksen valmistumisen jälkeen määräytymisvuotta

KESKON VUOSI 2017

seuraavan huhtikuun loppuun mennessä. Keskon hallitus päättää johdon tulospalkkiojärjestelmän kriteerit vuosittain.

Kaikilla konserni-johtoryhmän jäsenillä tulospalkkiokriteereinä ovat konsernin vertailukelpoinen liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto prosentti (konserni- ja toimialatasoinen) sekä liiketoimintakohtainen myynti tai markkinaosuusmittari. Näiden lisäksi jokaisella konserni-johtoryhmän jäsenellä on yksilöllisiä tavoitteita. Tulospalkkiokriteerit ja niiden painoarvot vaihtelevat tehtävien mukaan.

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

Keskon pääjohtajan tulospalkkion enimmäismäärä vastaa hänen kahdeksan kuukauden rahapalkkaansa ilman luontoisetuja ja muilla konserni-johtoryhmän jäsenillä tehtävän tulosvaikutuksen perusteella 4–5 kuukauden rahapalkkaa. Tulospalkkiota määriteltäessä rahapalkkana käytetään konserni-johtoryhmän jäsenen sen kalenterivuoden viimeisen kuukauden rahapalkkaa, jonka tuloksen perusteella tulospalkkio maksetaan.

Mikäli tilikauden aikana on poikkeuksellisia ja toimintaan merkittävästi vaikuttavia tapahtumia tai markkinatilanne tai yhtiön tuottavuuskehitys sitä edellyttää, voidaan tulospalkkiojärjestelmän soveltamista, tavoitteiden asettamista ja maksusääntöjä muuttaa Kesko Oyj:n hallituksen päätöksellä myös yksittäistapauksissa.

Hallitus voi harkintansa mukaan päättää jättää tulospalkkion maksamatta tai periä jo maksetun palkkion takaisin, mikäli palkkionsaajan on todettu tai on painavia perusteita olettaa hänen syllistyneen sellaiseen väärinkäyttöön tai Keskon eettisiin tai vastuullisuutta koskevien periaatteiden tai ohjeiden vastaiseen toimintaan, jota ei kokonaisuutena arvioiden ole pidettävä vähäisenä.

Osakepohjainen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä 2017–2020 (pitkän aikavälin sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä)

Helmikuussa 2017 Keskon hallitus päätti uudesta ylimmälle johdolle suunnatusta pitkän aikavälin osakepohjaisesta sitouttamis- ja kannustinjärjestelmästä vuosille 2017–2020. Uusi osakepalkkiojärjestelmä sisältää kolme osakepalkkio-ohjelmaa, joiden alla hallitus voi päättää vuosittain uusien osakeohjelmien käynnistämistä. Ensisijainen osakepalkkio-ohjelma on suoriteperusteinen osakepalkkio-ohjelma (PSP), jonka lisäksi on siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelma (Bridge plan) sekä erityistapauksiin sovellettava rajoitettu osakepalkkio-ohjelma (RSP). Osakepalkkio-ohjelmien osakkeet vapautuvat saajan käyttöön luovutusrajoitusehdon päätyttyä edellyttäen, että henkilö on edelleen Kesko-konsernin yhtiön palveluksessa.

Osakepalkkiojärjestelmän tarkoituksena ovat Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmän tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuus yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täytyessä.

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

Ensisijainen osakepalkkio-ohjelma (PSP) koostuu rullaavista neljän vuoden osakeohjelmista, joissa on kahden vuoden ansaintajakso ja sitä seuraava kahden vuoden sitouttamisjakso. Kesko Oyj:n hallitus päättää uuden osakeohjelman käynnistämistä vuosittain. Vuoden 2017 alusta alkanut PSP-ohjelma sisältää kahden vuoden ansaintajak-

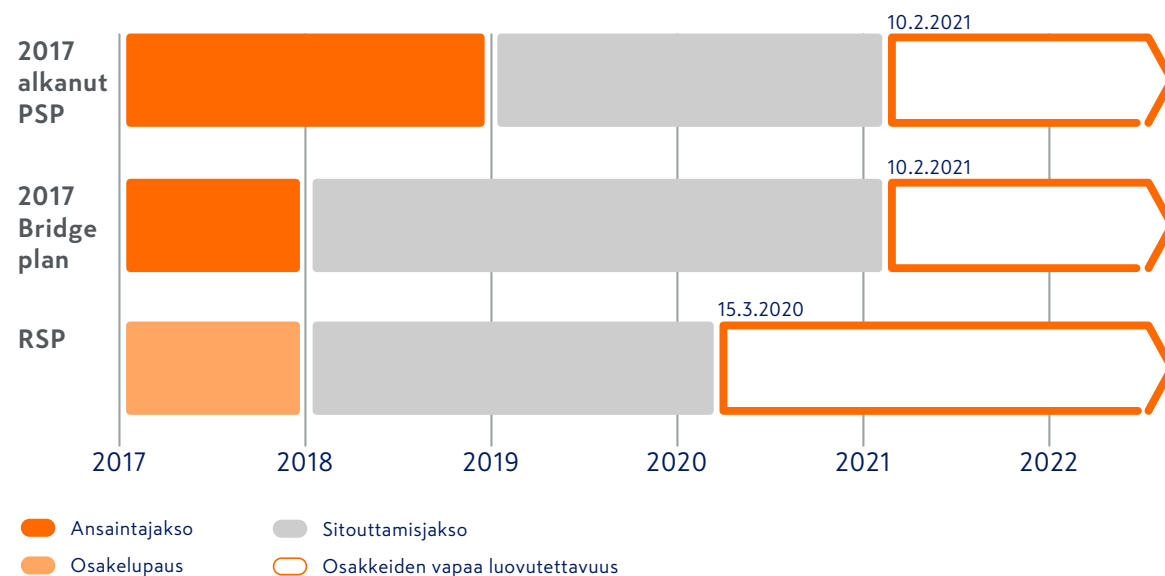
son (1.1.2017–31.12.2018), jonka jälkeen on kahden vuoden sitouttamisjakso (1.1.2019–10.2.2021).

Siirtymävuoden 2017 osakepalkkio-ohjelmassa (bridge plan) on yhden vuoden ansaintajakso, jonka jälkeen on kolmen vuoden sitouttamisjakso. Säännöt muilta osin ovat vastaavat kuin PSP:ssä. Vuoden 2017 alusta alkanut bridge plan -ohjelma sisältää yhden vuoden ansaintajakson (1.1.2017–31.12.2017), jonka jälkeen on kolmen vuoden sitouttamisjakso (1.1.2018–10.2.2021).

Toissijainen osakepalkkio-ohjelma erityistilanteisiin (RSP) on erikseen päätetyissä erityistilanteissa käytettävä osakepalkkio. Siinä on henkilötasoisesti päätettävä kiinteä osakealokaatio johon kuuluva sitouttamisjakso päättyy kolmen vuoden kuluttua ohjelman perustamisesta.

Kesko soveltaa osakeomistussuositusta Keskon konserni-johtoryhmän jäseniin. Suosituksen mukaan konserni-johtoryhmän kunkin jäsenen tulee säilyttää omistuksessaan vähintään 50 % yhtiön osakepalkkiojärjestelmistä saamistaan netto-osakkeista, kunnes hänen osakeomistuksensa Keskoossa vastaa vähintään hänen kiinteää bruttomääräistä vuosipalkkaansa.

KESKON OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄT 2017



Palkitsemisraportti

Hallitus ja sen valiokunnat

Varsinainen yhtiökokous päättää Keskon hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan rahakorvauksina. Hallituksen jäsenillä ei ole osakepalkitsemisjärjestelmiä eikä osakeperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. He eivät kuulu myöskään yhtiön muiden palkitsemis- tai eläkejärjestelmien piiriin.

Varsinainen yhtiökokous 3.4.2017 päätti pitää Keskon hallituksen jäsenten palkkiot ennallaan.

HALLITUKSEN JA HALLITUKSEN VALIOKUNTIEN SITOUTTAMINEN, KANNUSTAMINEN JA PALKITSEMINEN

	Kuvaus	2017	2016
Palkkio	Palkkio/hlö	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja 80 000 € • Varapuheenjohtaja 50 000 € • Jäsen 37 000 € 	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja 80 000 € • Varapuheenjohtaja 50 000 € • Jäsen 37 000 €
Osakepalkkiot	Ei ole.	-	-
Kokouspalkkiot	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.	-	-
Vakuutukset	Ei ole.	-	-
Luontoisedut	Ei ole.	-	-
Matkakorvaukset ja päivärahat	Hallituksen ja valiokuntien jäsenten päiväraha maksetaan ja matkakustannukset korvataan Keskon matkustussäännön mukaisesti.	-	-

HALLITUKSEN JÄSENILLE 2017 MAKSETUT VUOSI- JA KOKOuspalkkiot hallitus- ja valiokuntatyöstä (€)*

	Vuospalkkiot	Kokouspalkkiot			Yhteensä
		Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta	
Esa Kiiskinen (pj)	80 000	6 000		1 500	87 500
Mikael Aro (vpj)	50 000	6 000	2 500	1 500	60 000
Jannica Fagerholm	37 000	6 000	5 000		48 000
Matti Kyytsönen	37 000	6 000	2 500		45 500
Matti Naumanen	37 000	6 000			43 000
Anu Nissinen	37 000	6 000		1 500	44 500
Toni Pokela	37 000	6 000			43 000
Yhteensä	315 000	42 000	10 000	4 500	371 500

* Palkkiot on ilmoitettu maksuperusteella.

Pääjohtaja

Pääjohtaja **Mikko Helanderin** henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkioista päättää Keskon hallitus palkitsemisvaliokunnan valmistelun perusteella. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on voimassa hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus. Helander on toiminut yhtiön pääjohtajana ja konsernijohtoryhmän puheenjohtajana 1.1.2015 alkaen.

Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut on ilmoitettu maksuperusteella. Vuoden 2016 suoriteperusteisen ansainnan saa lisäämällä 2016 maksettuihin palkkoihin ja luontoisetuihin vuonna 2017 maksetuksi ilmoitetun tulospalkkion.

Osakepalkkiona vuonna 2017 on maksettu vuoden 2016 ansaintajakson perusteella 1 398 030 euroa, yhteensä 16 086 osaketta (enimmäismäärä 21 000 osaketta). Ansaintajaksolta 2016 annettujen osakepalkkioiden sitouttamisjakso päättyy 31.12.2019.

Vuonna 2016 on maksettu vuoden 2015 ansaintajakson perusteella 857 255 euroa, yhteensä 11 214 osaketta (enimmäismäärä 21 000 osaketta).

Vuosina 2017 ja 2016 maksettujen osakepalkkioiden euro-määräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutuspäivän kaupankäyntivolyymillä painotettua keskikurssia. Maksetut osakepalkkiot ovat olleet nettomääräisiä osakepalkkioita, joiden lisäksi on maksettu rahaosuus kattamaan veroja ja veronluonteisia maksuja. Taulukossa olevat osakepalkkion euromäärät sisältävät osakkeiden nettomääräisen arvon ja rahaosuuden yhteenlasketun kokonaissumman.

Ansaintajaksolta 2017 pääjohtajalle tullaan maksamaan 17 746 osaketta vastaava osakepalkkio huhtikuun 2018 loppuun mennessä (hallituksen päätös 31.1.2018). Makset-

PÄÄJOHTAJAN PALKAT, PALKKIOT JA LUONTAISEDUT

Kuvaus	2017	2016
Kiinteä rahapalkka	934 500 €	873 600 €
Tulospalkkiona voidaan maksaa enintään 8 kuukauden rahapalkkaa vastaava summa	490 000 €	420 000 €
Osakepalkkiot	1 398 030 €	857 255 €
Auto- ja matkapuhelinetu	26 907 €	23 160 €
Yhteensä	2 849 437 €	2 174 015 €

PÄÄJOHTAJAN ELÄKE-EDUT

Kuvaus	2017	2016
Vapaaehtoinen eläkejärjestely	Vuonna 2017 Pääjohtajan vapaaehtoiseen eläkejärjestelyyn maksettiin 1 350 000 euroa.	Vuonna 2016 Pääjohtajan vapaaehtoiseen eläkejärjestelyyn maksettiin 1 070 000 euroa.

tava osakepalkkio on bruttomääräinen osakepalkkio, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina. Ansaintajaksolta 2017 maksettavan osakepalkkion enimmäismääräksi oli määritelty yhteensä 38 000 osaketta. Ansaintajaksolta 2017 annettujen osakepalkkioiden sitouttamisjakso päättyy 10.2.2021.

Pääjohtajan eläke-edut ja irtisanomiskorvaus
Pääjohtajan vanhuuseläkkeen suuruudeksi on sovittu 60 % toimitusjohtajan eläkkeelle siirtymistä edeltävän kymmenen (10) kalenterivuoden TyEL-ansioista. Eläke on etuusperusteinen.

Pääjohtajan toimitusjohtajan irtisanomisaika on kaksitoista (12) kuukautta yhtiön irtisanoessa toimitusjohtajasopimuk-

sen 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 yhteenlasketua määrää vastaava korvaus.

Pääjohtaja Helanderilla on lisäksi terveys- ja henkivakuutus sekä vapaa-ajan matkavakuutus.

Muu konsernijohtoryhmä

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkioista. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten osalta Keskon hallitus päättää tulospalkkioperiaatteista. Päätökset konsernijohtoryhmän muiden kuin liiketoiminta-alueista vastaavien jäsenten palkitsemisesta ja taloudellisista etuuksista tekee pääjohtaja HR-johtajan valmistelusta hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Pääjohtaja **Helanderin** lisäksi vuonna 2017 konsernijohtoryhmän jäseninä toimivat seuraavat henkilöt:

- **Jorma Rauhala**, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja, pääjohtajan sijainen
- **Ari Akseli** (15.11.2017 alkaen), päivittäistavarakaupan toimialajohtaja
- **Johan Friman**, VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja
- **Jukka Erlund**, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO
- **Matti Mettälä**, johtaja, henkilöstö
- **Anne Leppälä-Nilsson**, johtaja, lakiasiat
- **Lauri Peltola**, johtaja, yhteiskuntavastuu, viestintä ja sidosryhmäsuhteet
- **Anni Ronkainen**, johtaja, Chief Digital Officer

Jorma Rauhala siirtyi 15.11.2017 Keskon rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtajaksi sekä pääjohtajan sijaiseksi. Aikaisemmin Rauhala toimi Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtajana. Rauhalan edeltäjä, konsernijohtoryhmän jäsen **Terho Kalliokosken** konsernijohtoryhmäjäsenyys päättyi 15.11.2017.

MUUN KONSERNIJOHTORYHMÄN (PL. HELANDER) PALKAT, PALKKIOT JA LUONTAISEDUT

Kuvaus	2017	2016
Kiinteä rahapalkka	2 153 076 €	2 012 999 €
Tulospalkkiona voidaan maksaa roolista riippuen enintään 4–5 kuukauden rahapalkkaa vastaava summa	353 375 €	369 250 €
Osakepalkkiot	3 528 362 €	2 149 128 €
Auto- ja matkapuhelinetu	150 334 €	151 977 €
Yhteensä	6 185 147 €	4 683 354 €

Ari Akseli aloitti Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtajana 15.11.2017. **Anne Leppälä-Nilsson** jäi eläkkeelle 31.12.2017. Leppälä-Nilssonin tilalle lakiasiajohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi on 1.1.2018 alkaen nimetty **Mika Majoinen**. Lauri Peltolan konsernijohtoryhmäjäsenyys päättyi 31.10.2017.

Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut on ilmoitettu maksuperusteella. Vuoden 2016 suoriteperusteisen ansainnan saa lisäämällä 2016 maksettuihin palkkoihin ja luontoisetuihin vuonna 2017 maksetuksi ilmoitetun tulospalkkion.

Osakepalkkiona Konsernijohtoryhmälle (pl. pääjohtaja) on maksettu vuonna 2017 vuoden 2016 ansaintajakson perusteella 3 528 362 euroa, yhteensä 40 598 osaketta (enimmäismäärä 53 000 osaketta). Ansaintajaksolta 2016 annettujen osakepalkkioiden sitouttamisjakso päättyi 31.12.2019.

Vuonna 2016 on maksettu vuoden 2015 ansaintajakson perusteella 2 149 128 euroa, yhteensä 28 302 osaketta (enimmäismäärä 53 000 osaketta).

Vuosina 2017 ja 2016 maksettujen osakepalkkioiden euroääräinen arvo on laskettu käyttäen osakkeiden luovutus-

päivän kaupankäyntivolyyymillä painotettua keskikurssia. Maksetut osakepalkkiot ovat olleet nettomääräisiä osakepalkkioita, joiden lisäksi on maksettu rahaosuus kattamaan veroja ja veronluonteisia maksuja. Taulukossa olevat osakepalkkion euromäärät sisältävät osakkeiden nettomääräisen arvon ja rahaosuuden yhteenlasketun kokonaissumman.

Ansaintajaksolta 2017 konsernijohtoryhmälle (pl. pääjohtaja) tullaan maksamaan 35 586 osaketta vastaava osakepalkkio huhtikuun 2018 loppuun mennessä (hallituksen päätös 31.1.2018). Maksettava osakepalkkio on bruttomääräinen osakepalkkio, josta vähennetään soveltuva ennakonpidätys ja sen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä nettomäärä suoritetaan osakkeina. Ansaintajaksolta 2017 maksettavan osakepalkkion enimmäismääräksi oli määritelty yhteensä 76 200 osaketta. Ansaintajaksolta 2017 annettujen osakepalkkioiden sitouttamisjakso päättyi 10.2.2021.

Muun konsernijohtoryhmän (poislukien Helander) eläke-edut ja irtisanomiskorvaus

Eläkekassaan kuuluvien konsernijohtoryhmän jäsenten eläkeiät ovat 62–63 vuotta. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten johtajasopimusten mukainen eroamisikä on 63 vuotta, mikäli yhtiö ja johtaja eivät sovi johtajasopimuksen jatkamisesta eroamisiansaavuttamisen jälkeen.

Keskon Eläkekassaan kuuluvien konsernijohtoryhmän jäsenten vanhuuseläkkeen suuruus on 66 % eläkkeen perustana olevan viimeisen 10 vuoden työansioista. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten eläkeprosentti määräytyy työeläkelain (TyEL) mukaisesti. Muilla kuin Keskon Eläkekassaan kuuluvilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on maksuperusteinen lisäeläke.

Vuonna 2017 kolme konsernijohtoryhmän jäsentä oli Keskon Eläkekassan jäseniä ja heidän lisäeläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän lisäeläkkeensä on etuusperusteinen. Muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on maksuperusteinen lisäeläke.

Vuonna 2016 neljä konsernijohtoryhmän jäsentä oli 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.

Irtisanomisajat ovat 6 kuukautta yhtiön irtisanoessa johtajasopimuksen ja 6 kuukautta johtajan itse irtisanoutuessa.

Mikäli yhtiö irtisanoo sopimuksen muun syn kuin johtajan olennaisen sopimusrikkomuksen johdosta, eikä johtaja siirry vanhuus- tai muulle eläkkeelle, johtajalle maksetaan irtisanomisajan palkan lisäksi 6–18 kuukauden rahapalkkaa ja luontoisetujen yhteenlaskettua määrää vastaava korvaus.

Hallituksen voimassa olevat palkitsemiseen liittyvät valtuudet ja niiden käyttö

Keskon varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 valtuutti yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta (Osakeantivaltuus 2016). Valtuus kumosi aikaisemman vastaavan sisältöisen osakeantivaltuuden. Valtuutuksen perusteella yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siitä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy. Valtuus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeantoihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuus on voimassa 30.6.2020 saakka.

Varsinainen yhtiökokous 4.4.2016 hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamiseksi päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta (Omien osakkeiden hankkimisvaltuutus 2016). B-osakkeet hankitaan muutoin kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa yhtiön jakokelpoisella vapaalla omalla

pääomalla B-osakkeiden hankintahetken markkinahintaan Nasdaq Helsinki Oy:n (”Pörssi”) järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä. Osakkeiden hankkiminen ja maksaminen tapahtuu Pörssin sääntöjen mukaisesti. Omien osakkeiden hankinta alentaa yhtiön jakokelpoisen vapaan oman pääoman määrää. B-osakkeet hankitaan käytettäväksi yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien ja/tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi. Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista. Valtuuden voimassaolo päättyi 30.9.2017.

Yllä olevien valtuutusten lisäksi hallituksella on yhtiökokouksen 13.4.2015 päättämä osakeantivaltuus, jota ei kuitenkaan voida käyttää palkitsemistarkoituksiin.

Hallitus päätti 1.2.2017 antaa voimassa olevan osakeantivaltuutuksen ja Keskon aikaisemmin voimassa olleen vuosien 2014–2016 osakepalkkiojärjestelmän ansaintajakson 2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella yhtiön hallussa olevia omia B-osakkeita ansaintajakson 2016 kohderyhmään kuuluneille. Tästä yhteensä 192 822 oman B-osakkeen luovuttamisesta on kerrottu pörssitiedotteella 15.3.2017. Hallituksen vuosille 2014–2016 päättämän osakepalkkiojärjestelmän perusteella voitiin kolmen vuoden aikana antaa yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta ansaintakriteerien täyttymisen perusteella. Hallitus päätti erikseen kullekin ansaintajaksolle ansaintakriteerit ja kohderyhmän. Osakepalkkiojärjestelmän 2014–2016 ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annetuista osakkeista yhtiölle on vuoden 2017 aikana palautunut yhteensä 9 850 osaketta osakepalkkiojärjestelmän ehtojen mukaisesti. Vuoden 2017 aikaisista palautumisista on kerrottu pörssitiedotteilla 12.5.2017, 18.9.2017 ja 28.12.2017. Osakepalkkiojärjestelmä 2014–2016 on päättynyt.



KESKON VUOSI 2017

HALLITUS JA KONSERNIJOHTORYHMÄ



STRATEGIA

KESTÄVÄ KEHITYS

TILINPÄÄTÖS

HALLINNOINTI

Hallitus

**Esa Kiiskinen**

Puheenjohtaja, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja s. 1963, kauppaneuvos, yo-merkonomi.

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

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: ruokakauppias.

Keskeinen työkokemus: vuodesta 1990 K-ruokakauppias.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Taaleri Oyj: hallituksen jäsen 2014–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: yrittäjävaltuuskunnan puheenjohtaja 2012–2014, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen varapuheenjohtaja 2012–2014, Perheyrittäjien liitto: hallituksen jäsen 2011–2012, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Saija ja Esa Kiiskinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 1995–, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2008–2012, K-kauppaliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2008–2012, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2008–2012.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 30.3.2009.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: omassa ja määräysvalta-yhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.

31.12.2017: omassa ja määräysvalta-yhteisöjen nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta.

**Mikael Aro**

Varapuheenjohtaja, tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan varapuheenjohtaja s. 1965, eMBA.

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

Kotipaikka: Tuusula, Suomi.

Päätoimi: Senior industry adviser, Triton-Partners.

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

Keskeisimmät luottamustehtävät: Scandinavian Business Seating AS: hallituksen jäsen 2017–, Suomen Kansallisteatterin Osakeyhtiö: hallituksen jäsen 2012–, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallituksen jäsen 2010–2017, Mehiläinen Oy: hallituksen jäsen 2016–, Elinkeinoelämän keskusliitto: hallituksen jäsen 2013–2016, Palvelualojen työnantajat PALTA ry: hallituksen jäsen 2011–2016 ja varapuheenjohtaja 2011–2016, East Office of Finnish Industries: hallituksen jäsen 2009–2016 ja varapuheenjohtaja 2015–2016, Altia Oyj: hallituksen jäsen 2010–2015, Nordic Cinema Group: hallituksen puheenjohtaja 2013–2015, Panimoliitto: hallituksen puheenjohtaja 2007–2008, Elintarviketeollisuusliitto: hallituksen 1. varapuheenjohtaja 2007–2008, Suomalais-Venäläinen kauppakamari: hallituksen jäsen 2010–2014, Carlsberg Danmark AS: hallituksen puheenjohtaja 2007–2009, Finnino Oy: hallituksen puheenjohtaja 2012–2013, Oy Sinebrychoff Ab: hallituksen jäsen 2008–2009.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: omassa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.

31.12.2017: omassa nimissä yhteensä 1 000 B-osaketta.



Jannica Fagerholm

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja s. 1961, kauppatieteiden maisteri.

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

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: toimitusjohtaja.



Matti Kyytsönen

Tarkastusvaliokunnan jäsen s. 1949, kauppatieteiden maisteri.

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

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: hallituksen puheenjohtaja, Silverback Consulting Oy.



Matti Naumanen

Hallituksen jäsen s. 1957, kauppateknikko.

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

Kotipaikka: Joensuu, Suomi.

Päätoimi: diplomikauppias.

Keskeinen työkokemus: Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö: toimitusjohtaja 2010–, SEB Gyllenberg Private Bank: toimitusjohtaja 1999–2010, Handelsbanken Liv Suomi: majohtaja 1998–99.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Sampo Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Teleste Oyj: hallituksen jäsen 2013–, Kelonia Ab, hallituksen jäsen 2010–, Veritas Eläkevakuutus, hallintoneuvoston jäsen 2010–, Svenska litteratursällskapet i Finland, hallituksen jäsen 2015–, Finansrådetin jäsen 2001–2015, Sairaala Eira Oy: hallituksen jäsen 2010–, Hanken Svenska handelshögskolan: hallituksen jäsen 2008–, Partiosäätiö: hallituksen jäsen 1997–2013, Aktia Abp: hallituksen jäsen 2012–2013.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 4.4.2016.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: ei osakeomistuksia.

31.12.2017: ei osakeomistuksia.

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, Insinööri-toimisto Oy Vesto: laskentapäällikkö 1974–1976, Oy Mobil Oil Ab: financial analyst 1973–1974.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Eltel AB: hallituksen jäsen 2007–2017, Lindström Invest Oy: hallituksen jäsen 2009– ja hallituksen puheenjohtaja 2017–, KP Tekno Oy: hallituksen jäsen 2006–, Helsingin Satama Oy: hallituksen jäsen 2015–, Espero Care Oy: hallituksen jäsen 2008–2016, Oy Center-Inn Ab: hallituksen jäsen 2007–2012, Kiinteistöpalvelut ry: hallituksen puheenjohtaja 1996–2001 ja 2005–2006, Palvelutyönantajat ry: hallituksen jäsen 1996–2001, Elinkeinoelämän keskusliitto: hallituksen jäsen 2005–2006, Työttömyysvakuutusrahaston hallintoneuvoston jäsen ja puheenjohtaja 1999–2006, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: hallintoneuvoston jäsen 1998–2006.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: omassa nimissä yhteensä 995 B-osaketta.

31.12.2017: omassa nimissä yhteensä 995 B-osaketta.

Keskeinen työkokemus: K-kauppiaina vuodesta 1982 alkaen.

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

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 4.4.2016.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: omassa ja määräysvaltauyhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.

31.12.2017: omassa ja määräysvaltauyhteisöjen nimissä yhteensä 20 064 A-osaketta.



Anu Nissinen

Palkitsemisvaliokunnan jäsen
s. 1963, kauppatieteiden maisteri.

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

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: toimitusjohtaja, Digma Design Oy

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

Keskeisimmät luottamustehtävät: Suomen Messut: hallituksen jäsen 2018–, DNA Oyj: hallituksen jäsen 2010–2012 ja 2014–, F-Secure Oyj: hallituksen jäsen 2010–2017, Siili Solutions Oyj: hallituksen jäsen 2014–, Viestilehdet Oy: hallituksen jäsen 2015–, Era Content Oy: toimitusjohtaja 2014–2015, hallituksen puheenjohtaja 2016, Suomen Elokuvasäätiö: hallituksen jäsen 2017–, Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy: hallituksen jäsen 2017–.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 13.4.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: ei osakeomistuksia.

31.12.2017: ei osakeomistuksia.



Toni Pokela

Hallituksen jäsen
s. 1973, EMBA.

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

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Päätoimi: ruokakauppias.

Keskeinen työkokemus: vuodesta 1997 K-ruokakauppias.

Keskeisimmät luottamustehtävät: Pokela Oy Iso Omenan hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja 1998–, Iso Omenan Yrittäjäyhdistys ry: hallituksen puheenjohtaja 2003–, Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiö: hallituksen pj. 2016–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2017–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: osaava työvoima -valiokunnan jäsen 2014–2016, yrittäjävaltuuskunnan jäsen 2017–, K-kauppiaaliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2016–, hallituksen jäsen 2008–2012, Suomen Tennisliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2017–, hallituksen jäsen 2014–2016, K-instituutti Oy: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–2012, Vähittäiskaupan Takaus Oy: hallituksen jäsen 2010–2012, K-ruokakauppiasyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtaja 2010–2012, varapuheenjohtaja 2008–2010, Päivittäistavarakauppa ry:n hallituksen jäsen 2010–2011.

Hallituksen jäsenyyden alkamisaika: 16.4.2012.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: määräysvalta-yhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

31.12.2017: määräysvalta-yhteisöjen nimissä yhteensä 179 400 A-osaketta.

Konsernijohtoryhmä



Mikko Helander

Pääjohtaja, CEO
s. 1960, vuorineuvos,
diplomi-insinööri.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.



Jorma Rauhala

Pääjohtajan sijainen,
rakentamisen ja talotekniikan
kaupan toimialajohtaja
s. 1965, kauppatieteiden maisteri.

Kotipaikka: Espoo, Suomi.



Ari Akseli

Päivittäistavarakaupan
toimialajohtaja
s. 1972, kauppatieteiden maisteri.

Kotipaikka: Vihti, 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 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–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2014. Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja 1.1.2015 alkaen. Kesko Oyj:n varatoimitusjohtaja 2014. Metsä Board Oyj:n toimitusjohtaja 2006–2014, Metsä Tissue Oyj:n toimitusjohtaja 2003–2006, Valmet Oyj:ssä johto-tehtävissä 1993–2003, Kasten Hövikin toimitusjohtaja 1990–1993.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.10.2014.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: 20 005 B-osaketta.

31.12.2017: 36 091 B-osaketta.

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

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 1992.

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:

31.12.2016: 13 670 B-osaketta.

31.12.2017: 20 564 B-osaketta.

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

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

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 15.11.2017.

Keskon osakkeet:

31.12.2017: 81 A-osaketta, 7 568 B-osaketta.



Johan Friman

Autokaupan toimialajohtaja
s. 1965, kauppatieteiden maisteri.

Kotipaikka: Espoo, Suomi.



Jukka Erlund

Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO
s.1974, kauppatieteiden maisteri,
eMBA.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.



Mika Majoinen

Lakiasiaintohtaja
s. 1963, oikeustieteen kandidaatti,
varatuomari.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

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

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2017. Autokaupan toimialajohtaja 1.1.2017 alkaen. Lease Plan Deutschland GmbH: toimitusjohtaja 2006–2016, LeasePlan Finland Oy: toimitusjohtaja 1997–2006, Inchcape Motors Finland Oy: vähittäiskaupan toimitusjohtaja 1995–1997 ja maahantuojaan markkinointijohtaja 1995, Bilia Oy Ab: myyntipäällikkö, jälleenmyynti ja yritysautot 1991–1994.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2017.

Keskon osakkeet:

31.12.2017: ei osakeomistuksia.

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:

31.12.2016: 11 478 B-osaketta.

31.12.2017: 16 840 B-osaketta.

Muut keskeiset tehtävät: Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 2018–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2018–

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

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2018.

Keskon osakkeet:

1.1.2018: 9 669 B-osaketta.



Matti Mettälä

Johtaja, henkilöstö, vastuullisuus ja aluetoiminnot
s. 1963, varatuomari.

Kotipaikka: Helsinki, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: Huoltoupseeriyhdistys ry: valtuuskunnan jäsen 2013–, Kaupan liitto: tutkimusvaliokunnan jäsen 2013–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 2005–.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa 1990–2005 ja vuodesta 2012. Johtaja, henkilöstö 1.1.2015 alkaen. Johtaja, henkilöstö ja sidosryhmä-suhteet 2012–2014. K-kauppaliitto 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:

31.12.2016: 6 952 B-osaketta.

31.12.2017: 10 782 B-osaketta.



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–, Robit Oyj: hallituksen jäsen 2015–2017, Sunduka Oy: hallituksen jäsen 2015–2017, Markkinointi-instituutti: hallituksen jäsen 2010–2015, Amerikkalainen Kauppakamariyhdistys Suomessa ry: hallituksen jäsen 2011–2015, Markkinointijohdon Ryhmä MJR ry: hallituksen jäsen 2009–2011.

Työhistoria: Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2015. Chief Digital Officer 20.4.2015 alkaen. Google Finland Oy: maajohtaja 2009–2015, johtaja, suurasiaakkaat 2008–2009, McCann Worldgroup Helsinki Oy: toimitusjohtaja 2006–2008, Satama Finland Oy: liiketoimintajohtaja 2001–2006.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 20.4.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: 2 670 B-osaketta.

31.12.2017: 6 500 B-osaketta.

Konsernijohtoryhmään kuuluivat lisäksi vuonna 2017:

**Terho Kalliokoski**

Varatoimitusjohtaja, rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialajohtaja
Konsernijohtoryhmän jäsen
15.11.2017 saakka.
s. 1961, kauppatieteiden maisteri.
Kotipaikka: Kirkkonummi, Suomi.

**Anne Leppälä-Nilsson**

Johtaja, lakiasiat
Konsernijohtoryhmän jäsen
31.12.2017 saakka.
s. 1953, varatuomari, ekonomi.
Kotipaikka: Espoo, Suomi.

**Lauri Peltola**

Johtaja, markkinointi, viestintä, vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet
Konsernijohtoryhmän jäsen
31.10.2017 saakka.
s. 1963, CCJ.
Kotipaikka: Kirkkonummi, Suomi.

Muut keskeiset tehtävät: European DIY Retail Association (EDRA): hallituksen jäsen 2016–, Helsingin seudun kauppakamari: hallituksen jäsen 2009–, varapuheenjohtaja 2012–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen varajäsen 2011–, Eurobuy GmbH: hallituksen jäsen 2013–2014, Eurogroup Far East Ltd: hallituksen jäsen 2013–2014, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2005–2013, Päivittäistavara-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:

31.12.2016: 24 009 B-osaketta.

15.11.2017: 30 903 B-osaketta.

Muut keskeiset tehtävät: Nasdaq Nordic Oy: hallituksen jäsen 2008–, Independent Retail Europe: hallituksen jäsen 2007–, hallituksen varapuheenjohtaja 2017–, Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry: hallituksen jäsen 2005–, varapuheenjohtaja 2009–, EuroCommerce: hallituksen jäsen 2012–2015, Euroopan komission High Level Group on Retail Competitiveness: jäsen 2013–2015, Kaupan liitto: lakivaliokunnan jäsen 1992–, puheenjohtaja 1992–2001 ja 2006–, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: lakivaliokunnan jäsen 2005–, puheenjohtaja 2006–2007, Keskuskauppakamari ry: valtuuskunnan jäsen 2011–, ICC Advisory Board: jäsen 2017–, Helsingin seudun kauppakamari: valtuuskunnan jäsen 2011–, Arvopa-perimarkkinayhdistys ry: Corporate governance -koodityöryhmän jäsen 2014–2015, puheenjohtaja 2007–2008, palkitsemistyöryhmän jäsen 2009–2010, pohjoismaisen Corporate governance -työryhmän jäsen 2007–2010, Keskuskauppakamari ry: välityslautakunnan jäsen 1999–2008, lunastuslautakunnan jäsen 2003–2008.

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

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 1.1.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: 8 183 B-osaketta.

31.12.2017: 12 013 B-osaketta.

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

Työhistoria: Kesko Oy: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 Oy: johtaja, konserni-identiteetti ja varatoimitusjohtaja 2008–2009 sekä 2000–2005, Metsäliitto-konserni: viestintäjohtaja 2005–2008.

Nimitetty konsernijohtoryhmään: 2.3.2015.

Keskon osakkeet:

31.12.2016: 2 670 B-osaketta.

31.12.2017: 6 500 B-osaketta.