

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Sanoma Oyj ("Yhtiö" tai "Sanoma") noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n vuonna 2015 julkaisemaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia lukuun ottamatta hallituksen jäsenten toimikauden pituutta koskevaa suositusta 6 (katso myös tämän asiakirjan kohta "Valinta ja toimikausi") ja hallituksen koostumusta koskevaa suositusta 9. Varsinaisen yhtiökokouksen hyväksymässä Sanoman yhtiöjärjestyksessä toimikaudeksi on määritetty kolme vuotta. Yhtiö katsoo, että sen liiketoiminnan luonteen vuoksi yksivuotinen toimikausi ei ole riittävä konsernin toimintaan perehtymiseen ja sitoutumiseen.

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu edellä mainitun hallinnointikoodin mukaisesti. Sanoman tarkastusvaliokunta on tarkastanut selvityksen, ja lakisääteiset tilintarkastajat ovat tarkastaneet, että se on laadittu ja että siinä esitetty kuvaus taloudellista raportointia koskevien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa. Tämä selvitys on esitetty erillisenä selostuksena hallituksen toimintakertomuksesta.

⊕ Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on luettavissa osoitteessa [www.cgcode.fi](http://www.cgcode.fi).

## Organisaatorakenne ja lakisääteiset hallintoelimet

Sanomalla on kaksi raportoitavaa segmenttiä: Consumer Media ja Learning ja kolme strategista liiketoimintayksikköä: Sanoma Media BeNe, Sanoma Media Finland ja Sanoma Learning. Ryhmässä "Muut yhtiöt ja eliminoinnit" raportoidaan ydinliiketoimintaan kuulumattomat liiketoiminnot, konsernitoiminnot, kiinteistöyhtiöt ja konsernieliminoinnit. Sanoma Oyj on Sanoma-konsernin emoyhtiö ("emoyhtiö"). Sanoman hallintoelimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja sen valiokunnat sekä toimitusjohtaja.

## YHTIÖKOKOUS

Sanoman ylin päättävä elin on yhtiökokous, joka kokoontuu Sanoman yhtiöjärjestyksen mukaisesti vähintään kerran vuodessa.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain kesäkuun loppuun mennessä. Varsinaisessa yhtiökokouksessa käsitellään Suomen osakeyhtiölain mukaan sen toimivaltaan kuuluvat asiat sekä yhtiökokoukselle esitetyt asiat. Ylimääräiset yhtiökokoukset kutsutaan koolle käsittelemään yhtiökokoukselle esitettyjä erityisiä asioita.

Yhtiökokouskutsut julkaistaan vähintään yhdessä hallituksen määrittämässä laajalevikkisessä sanomalehdessä aikaisintaan kolme (3) kuukautta ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää osakeyhtiölain 4 luvun 2 pykälän 2 momentin mukaisesti ja viimeistään kolme (3) viikkoa ennen kokousta mutta vähintään yhdeksän (9) päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää.

Hallitus valmistelee esityslistan yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. Suomen osakeyhtiölain mukaisesti myös osakkeenomistaja voi pyytää, että hänen esittämänsä asia käsitellään seuraavassa yhtiökokouksessa. Pyyntö tulee tehdä kirjallisesti yhtiön hallitukselle, ja esitettyjen asioiden tulee kuulua Suomen osakeyhtiölain mukaan yhtiökokouksen käsiteltäviksi. Sanoma ilmoittaa verkkosivuillaan hyvissä ajoin päivämäärän, johon mennessä osakkeenomistajan tulee ilmoittaa hallitukselle yhtiökokouksen asialistalle sisällytettäväksi pyytämänsä ehdotukset. Pyyntöä katsotaan saapuneen ajoissa, jos hallitukselle on ilmoitettu pyynnöstä viimeistään neljä viikkoa ennen yhtiökokouskutsun toimittamista.

Vähintään kymmenen (10) prosenttia kaikista osakkeista omistavat osakkeenomistajat ja yhtiön tilintarkastaja voivat pyytää jonkin asian käsitteilyä yhtiökokouksessa, joka hallituksen tulee kutsua viipymättä koolle kyseisen pyynnön saatuaan.

Suomen osakeyhtiölain mukaan muun muassa seuraavat asiat kuuluvat yhtiökokouksen päätäntävaltaan:

- yhtiöjärjestyksen muuttaminen
- osakepääoman korottaminen tai laskeminen
- osakkeiden tai osakkeisiin oikeuttavien muiden oikeuksien antaminen
- omien osakkeiden ostaminen
- päätökset hallituksen jäsenten lukumäärästä, valinnasta ja palkkioista
- tilinpäätöksen vahvistaminen
- osingonjako / tappioiden kohdentaminen.

## HALLITUS

### Valinta ja toimikausi

Sanoman yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu 5–11 jäsentä, jotka valitaan yhtiökokouksessa. Yhtiökokous valitsee myös hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Hallituksen jäsenen toimikausi alkaa varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä ja päättyy valintaa seuraavan kolmannen varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Jos hallituspaikka vapautuu kesken toimikauden, uusi jäsen valitaan toimikauden jäljellä olevaksi ajaksi. Hallituksen jäsenten toimikaudet on jatkuvuuden turvaamiseksi järjestetty siten, että noin kolmasosa (1/3) hallituksen jäsenistä valitaan vuosittain.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa suositellaan hallituksen jäsenen toimikaudeksi yhtä vuotta. Sanoman yhtiöjärjestyksen mukainen hallituksen jäsenten toimikausi on kuitenkin kolme vuotta, sillä yhtiö katsoo liiketoimintansa luonteen edellyttävän hallituksen jäseniltä yhtä vuotta pitkäaikaisempaa perehtymistä ja sitoutumista toimintaan.

Vuoden 2015 lopussa Sanoman hallitukseen kuuluivat:

Hallituksen jäsen	Syntymävuosi	Koulutus	Kansallisuus
Antti Herlin, Puheenjohtaja	1956	D.Sc. (Econ) h.c. (The State University of Economics and Finance of St. Petersburg), KTT h.c. (Helsingin kauppakorkeakoulu), TaT h.c. (Taideteollinen korkeakoulu), TKT h.c. (Aalto-yliopisto)	Suomi
Pekka Ala-Pietilä, Varapuheenjohtaja	1957	KTM, TKT h.c., KTT h.c.	Suomi
Anne Brunila	1957	KTT, KTT h.c.	Suomi
Susan Duinhoven	1965	Ph.D. (Fysikaalinen kemia), B.S. (Fysikaalinen kemia)	Hollanti
Mika Ihamuotila	1964	KTT	Suomi
Nils Ittonen	1954	Diplomiekonomi	Suomi
Denise Koopmans	1962	LL.M.	Hollanti
Robin Langenskiöld	1946	Diplomiekonomi	Suomi
Rafaela Seppälä	1954	M.Sc. (Journalistiikka)	Suomi
Kai Öistämö	1964	TKT, DI	Suomi

Hallituksen jäsen	Osakkeet ja osakeperusteiset oikeudet *)	Riippumattomuus **)	Päätoimi	Osallistuminen ***)	Toimikausi päättyy
Antti Herlin, Puheenjohtaja	17 971 800 osaketta	1	Hallituksen puheenjohtaja, KONE	100 %	2016 yhtiökokous
Pekka Ala-Pietilä, Varapuheenjohtaja	0 osaketta	1, 2	Hallituksen puheenjohtaja, Huhtamäki	100 %	2017 yhtiökokous
Anne Brunila	910 osaketta	1, 2	Professor of Practice, Hanken	93 %	2016 yhtiökokous
Susan Duinhoven	0 osaketta	2	Toimitusjohtaja, Sanoma	93 %	2018 yhtiökokous
Mika Ihamuotila	100 000 osaketta	1, 2	Hallituksen puheenjohtaja, Marimekko	100 %	2016 yhtiökokous
Nils Ittonen	52 000 osaketta	1	Hallituksen puheenjohtaja, Jane ja Aatos Erkon säätiö	93 %	2017 yhtiökokous
Denise Koopmans	0 osaketta	1, 2	Hallituksen jäsen, Sanoma	93 %	2018 yhtiökokous
Robin Langenskiöld	12 273 371 osaketta	1, 2	Hallituksen jäsen, Sanoma	93 %	2018 yhtiökokous
Rafaela Seppälä	10 273 370 osaketta	1, 2	Hallituksen jäsen, Sanoma	100 %	2017 yhtiökokous
Kai Öistämö	8 265 osaketta	1, 2	Hallituksen puheenjohtaja, Oikian Solutions	93 %	2017 yhtiökokous

\*) Osakkeet ja osakeperusteiset oikeudet Sanomassa, mukaanlukien määräysvalta-yhteisöt

\*\*) Riippumattomuus:

1: Hallituksen jäsen on riippumaton yhtiöstä

2: Hallituksen jäsen on riippumaton yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista Hallinnointikoodin mukaisesti

\*\*\*) Hallitus kokoontui vuoden 2015 aikana 14 kertaa ja jäsenten keskimääräinen osallistumisaste oli 97%

Sanoma ei ole perustanut nimitysvaliokuntaa. Suurin osakkeenomistaja tai suurimmat osakkeenomistajat voivat ehdottaa hallitukseen uusia jäseniä sovellettavien sääntöjen ja säännösten mukaisesti (mukaan lukien Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi).

Hallitus kehittää toimintaansa säännöllisesti hallitustyöskentelyn arviointiprosessin avulla.

### Hallituksen tehtävät

Sanoman hallituksen tehtävät on esitetty Suomen osakeyhtiölaissa ja muissa sovellettavissa laeissa. Hallitus vastaa yhtiön ja sen liiketoiminnan johtamisesta. Lisäksi hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä.

Hallituksen toimintaperiaatteet ja keskeiset tehtävät on määritetty hallituksen työjärjestyksessä.

Hallitus esimerkiksi

- päättää konsernin pitkän aikavälin tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta
- hyväksyy konsernin raportointirakenteen
- päättää yritysostoista ja -myynneistä, taloudellisista asioista ja investoinneista, joiden arvo on yli 5,0 milj. euroa tai jotka ovat muuten strategisesti merkittäviä tai joihin liittyy merkittäviä riskejä tai jotka liittyvät vähintään 100 työntekijän yritysmyyntiin, irtisanomiseen tai lomautukseen
- varmistaa suunnittelun, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien ja raportointimenettelyjen riittävyyden
- tarkistaa ja seuraa konserniyhtiöiden toimintaa ja tuloksia
- hyväksyy osavuosikatsaukset, tilinpäätöksen ja hallituksen toimintakertomuksen sekä yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen
- nimittää ja erottaa seuraavat sekä päättää heidän palkkioistaan:
  - toimitusjohtaja
  - toimitusjohtajan sijainen
  - strategisten liiketoimintayksiköiden toimitusjohtajat
  - konsernin johtoryhmän jäsenenä toimivat Sanoman johtajat
  - tietyt hallituksen erikseen määrittämät johtajat
- vahvistaa konsernin arvot
- hyväksyy konsernin keskeiset toimintaperiaatteet.

### Hallituksen asettamat valiokunnat

Hallitus voi asettaa valiokuntia, työvaliokuntia tai muita pysyviä tai määräaikaaisia elimiä nimeämiinsä tehtäviin. Lisäksi hallitus vahvistaa valiokuntien työjärjestyksen sekä säätää muille hallituksen asettamille elimille annetut menettelyohjeet.

Sanomalla on työvaliokunta, joka valmistelee hallituksen käsiteltäväksi tai tiedoksi tulevia asioita.

Työvaliokunnan lisäksi Sanoman hallituksen valiokuntia ovat tarkastus- ja henkilöstövaliokunnat. Hallitus on vahvistanut valiokuntien työjärjestykset. Valiokunnat raportoivat toiminnastaan säännöllisesti hallitukselle.

Valiokuntien jäsenet nimitetään työvaliokuntaa lukuun ottamatta hallituksen jäsenten joukosta kunkin valiokunnan työjärjestyksen mukaisesti. Valiokunnat eivät ole päättäviä tai toimeenpanevia elimiä.

### Työvaliokunta

Työvaliokunta valmistelee hallituksen kokouksiin tulevia asioita. Lisäksi hallitus on valtuuttanut työvaliokunnan päättämään yritysostoista ja -myynneistä, taloudellisista asioista ja investoinneista, joiden arvo on yli 3,0 milj. euroa mutta alle 5,0 milj. euroa. Työvaliokunnan kokoonpanoon kuuluvat Sanoman hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä toimitusjohtaja ja puheenjohtajan kutsusta yksi tai useampi hallituksen jäsen. Vuonna 2015 työvaliokunnan kuuluivat Antti Herlin (puheenjohtaja), Pekka Ala-Pietilä, Nils Ittonen ja Susan Duinhoven (1.10.2015 alkaen, Harri-Pekka Kaukonen 18.9.2015 saakka). Työvaliokunta kokoontui seitsemän kertaa.

### Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta on perustettu avustamaan hallitusta sen valvontavelvollisuuden hoitamisessa taloudellisen raportoinnin ja valvonnan, riskienhallinnan sekä ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen osalta. Tarkastusvaliokunta hoitaa tehtäviään hallituksen hyväksymän työjärjestyksen, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin sekä sovellettavien lakien ja määräysten mukaisesti. Tarkastusvaliokunta tarkistaa hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen.

Vuoden 2015 aikana tarkastusvaliokunta:

- keskusteli vuoden 2015 näkymistä
- keskusteli vaatimustenmukaisuuteen perustuvista muutoksista tarkastusvaliokunnan työjärjestykseen ja ehdotti, että hallitus hyväksyy päivitetyn työjärjestyksen
- tarkasti tavanomaiset vaatimustenmukaisuuden päivitykset
- tarkasti tulevan EU:n tilintarkastusuudistuksen mukaiset muutokset
- tarkasti tilintarkastajien laatimat raportit
- keskusteli kirjanpitoikäntöistä ja IFRS-standardien muutoksista
- tarkasti lähipiiriarviointin tulokset
- ehdotti varsinaiselle yhtiökokoukselle, että KHT-yhteisö KPMG Oy Ab valitaan tilintarkastajaksi myös tilikaudelle 2015
- tarkasti osakepohjaisen kannustinjärjestelyn mukaisen osakkeiden osto- ja jakosuunnitelman
- tarkasti konsernin kustannusten jaksotusperiaatteet
- tarkasti konserniavustussuunnitelman
- käsittelee säännöllisesti merkittäviä yritysmyyntejä koskevat tiliraportit talouden näkökulmasta
- tarkasti ja hyväksyi sisäisen tarkastuksen suunnitelman ja seurasi sen toteutumista (myös tilintarkastuksen varmennuspäivitysten osalta)
- tarkasti neljännesvuosittain valituksia koskeneet yleiskatsaukset arvioidakseen oikeudenkäyntiriskin
- seurasi sisäisen valvonnan suunnitelman toteutusta
- tarkasti osavuosikatsaukset ja neljännesvuosittaiset sijoittajaesitykset
- tarkasti arvonalentumislaskelmat
- keskusteli tekijänpalkkioiden ennakoiden käsittelystä IAS 38 -standardin mukaisesti
- tarkasti neljännesvuosittain rahoitusasioita koskevat raportit ja keskipitkän ja pitkän aikavälin uudelleenrahoitus- ja rahoitus-suunnitelmat
- tarkasti riskienarviointiprosessin ja keskusteli riskianalyseistä sekä suurimmista riskeistä ja niihin liittyvistä riskienhallintatoimista
- tarkasti Sanoman uuden hankintapolitiikan, päivitetyn tietoturva-politiikan ja uuden liikematkapolitiikan sekä suositti hallitukselle niiden hyväksymistä.

Tarkastusvaliokunnassa on sen työjärjestyksen mukaisesti 3–5 jäsentä, jotka hallitus nimittää vuosittain. Valiokunnan jäsenten on oltava yhtiöstä riippumattomia, ja ainakin yhden heistä on myös oltava riippumaton yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Valiokunta kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa. Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksestä päivitetään vuoden 2016 ensimmäisellä puoliskolla muun muassa listayhtiöiden hallinnointikoodin muutosten mukaisesti.

Vuonna 2015 tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Sakari Tamminen (puheenjohtaja 8.4.2015 saakka), Anne Brunila (puheenjohtaja 8.4.2015 alkaen), Nils Ittonen (8.4.2015 alkaen) ja Robin Langenskiöld. Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat yhtiöstä ja kaksi jäsentä (Anne Brunila ja Nils Ittonen) yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2015. Keskimäärin kokouksiin osallistui 100 prosenttia valiokunnan jäsenistä.

Kokouksiin osallistuminen kunkin jäsenen osalta: Sakari Tamminen 100 %, Anne Brunila 100 %, Nils Ittonen 100 % ja Robin Langenskiöld 100 %.

#### Henkilöstövaliokunta

Henkilöstövaliokunta vastaa sellaisten henkilöstöasioiden valmistelusta, jotka liittyvät toimitusjohtajan ja ylimmän johdon palkkaukseen, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon arviointiin, konsernin palkkaus- ja palkkiopolitiikkaan sekä henkilöstöpolitiikkaan ja sen käytäntöihin. Valiokunta myös valmistelee toimitusjohtajan ja ylimmän johdon kehittämistä ja seuraajia koskevia suunnitelmia ja hoitaa muita hallituksen ja/tai hallituksen puheenjohtajan sille kulloinkin määräämiä valmistelevia tehtäviä. Lisäksi valiokunta keskustelee hallituksen kokoonpanosta ja sen tulevista jäsenistä.

Vuoden 2015 aikana henkilöstövaliokunta:

- tarkisti keskeisten johtajien kokonaispalkkatasot ulkoisen vertailun perusteella ja valmisti heidän peruspalkkaselvityksensä hallituksen hyväksyttäväksi
- keskusteli ylimmän johdon vuoden 2014 suoritusarvioista
- toimitti hallitukselle selvityksen keskeisten johtajien lyhyen aikavälin kannustintavoitteiden toteutumisesta vuonna 2014
- toimitti hallitukselle selvityksen vuosien 2013 ja 2014 pitkän ajan kannustintavoitteiden toteutumisesta
- valmisti hallituksen hyväksyttäväksi esityksen keskeisten johtajien vuoden 2015 pitkän aikavälin kannustinpalkkiosta
- arvioi lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinperiaatteisiin ja lyhyen aikavälin kannustinohjelman rakenteeseen ehdotetut muutokset
- keskusteli keskeisille johtajille vuodelle 2016 asetetuista tavoitteista ja toimitti ne hallituksen hyväksyttäväksi
- keskusteli organisaatiomuutoksista sekä ylimmän johdon eroista ja nimityksistä johdon kanssa
- keskusteli hallituksen kokoonpanosta
- keskusteli johdon kanssa työntekijöiden sitoutumistutkimuksen tuloksista

Henkilöstövaliokunnassa on 3–5 jäsentä, jotka hallitus nimittää vuosittain. Jäsenten enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Valiokunta kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Vuonna 2015 henkilöstövaliokuntaan kuuluivat Kai Öistämö (puheenjohtaja), Mika Ihamuotila (varapuheenjohtaja) ja Rafaela Seppälä. Henkilöstövaliokunnan kaikki jäsenet ovat yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Henkilöstövaliokunta kokoontui kolme kertaa. Keskimäärin kokouksiin osallistui 100 prosenttia valiokunnan jäsenistä.

Kokouksiin osallistuminen kunkin jäsenen osalta: Kai Öistämö 100 %, Mika Ihamuotila 100 % ja Rafaela Seppälä 100 %.

#### TOIMITUSJOHTAJA

Sanoman toimitusjohtajan tehtävät määräytyvät pääosin osakeyhtiölain mukaan. Toimitusjohtaja vastaa itsenäisesti konsernin johtamisesta. Toimitusjohtaja esimerkiksi

- vastaa siitä, että Yhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty
- johtaa konsernin päivittäistä toimintaa hallituksen hyväksymien konsernin pitkän aikavälin tavoitteiden ja liiketoimintastrategian sekä hallituksen hyväksymien toimintaperiaatteiden ja muiden sovellettavien ohjeiden ja päätösten mukaisesti
- päättää yritysostoista ja -myynneistä, taloudellisista asioista ja investoinneista, joiden arvo on korkeintaan 3,0 milj. euroa tai jotka ovat muuten strategisesti merkittäviä tai joihin liittyy merkittäviä riskejä tai jotka liittyvät vähintään 50 työntekijän yritysmyyntiin, irtisanomiseen tai lomautukseen
- vastaa hallituksen kokouksiin tulevien päätösehdotusten ja tiedoksi annettavien asioiden valmistelusta (yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa) sekä niiden ja esityslistan esittelystä hallitukselle ja sen valiokunnille
- hyväksyy konsernitason toimintaohjeet
- toimii puheenjohtajana Sanoman johtoryhmässä.

Toimitusjohtaja saa ryhtyä epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta Sanoman toiminnalle olennaista haittaa.

Vuonna 2015 Susan Duinhoven (s. 1965, fysikaalisen kemian tohtori) toimi Yhtiön toimitusjohtajana 1.10.2015 alkaen. Harri-Pekka Kaukonen (s. 1963, tekniikan tohtori, diplomi-insinööri) toimi Yhtiön toimitusjohtajana 18.9.2015 saakka.

Kim Ignatius (s. 1956, ekonomi) toimi Yhtiön väliaikaisena toimitusjohtajana 18.9.–1.10.2015.

Toimitusjohtaja Susan Duinhoven ei omistanut Yhtiön osakkeita vuoden 2015 lopussa.

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Konsernin johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa hänen tehtävissään konsernin johtamisen koordinoinnissa ja hallituksen kokouksissa käsiteltävien asioiden valmistelussa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi

- konsernin pitkän aikavälin tavoitteet ja liiketoimintastrategia pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi
- yritysostot ja -myynnit
- organisaatioon ja johtamiseen liittyvät asiat
- kehitysprojektit
- sisäinen valvonta
- riskienhallinnan järjestelmät.

Johtoryhmän puheenjohtajana toimii Sanoman toimitusjohtaja. Vuonna 2015 johtoryhmään kuuluivat Sanoma Media Finlandin, Sanoma Media BeNen, Sanoma Learningin ja Sanoma Digitalin toimitusjohtajat sekä konsernin talousjohtaja ja henkilöstöjohtaja.

Sanoman johtoryhmän jäsenet vuoden 2015 lopussa olivat:

- Susan Duinhoven, toimitusjohtaja, s. 1965, Hollannin kansalainen. Fysikaalisen kemian tohtori, fysikaalisen kemian kandidaatti.
- Kim Ignatius, talousjohtaja, s. 1956, Suomen kansalainen. Ekonomi.
- Jacqueline Cuthbert, henkilöstöjohtaja, s. 1966, Iso-Britannian kansalainen. BA (Hons.).
- Arthur Hoffman, toimitusjohtaja, Sanoma Digital, s. 1969, Hollannin kansalainen. Kemian maisteri, MBA (INSEAD).
- Pia Kalsta, toimitusjohtaja, Sanoma Media Finland, s. 1970, Suomen kansalainen. Kauppätieteiden maisteri.
- John Martin, toimitusjohtaja, Sanoma Learning, s. 1970, Iso-Britannian kansalainen. Molekyylibiologian tohtori, biokemian kandidaatti.
- Peter de Mönnink, toimitusjohtaja, Sanoma Media BeNe, s. 1963, Hollannin kansalainen. B.Sc.

Johtoryhmän osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet vuoden 2015 lopussa:

- Susan Duinhoven: 0 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.
- Kim Ignatius: 18 000 osaketta, 30 000 optiota (2010), 30 000 optiota (2011). Osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet yhteensä: 78 000.
- Jacqueline Cuthbert: 6 500 osaketta, 30 000 optiota (2011). Osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet yhteensä: 36 500.
- Arthur Hoffman: 0 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.
- Pia Kalsta: 0 osaketta, 4 000 optiota (2010), 5 000 optiota (2011). Osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet yhteensä: 9 000.
- John Martin: 7 844 osaketta, 10 000 optiota (2010), 30 000 optiota (2011). Osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet yhteensä: 47 844.
- Peter de Mönnink: 0 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.

⊕ Lisätietoja johtoryhmän jäsenistä ja heidän omistuksistaan on osoitteessa Sanoma.com.

## Sisäinen valvonta ja riskienhallintajärjestelmät

### SISÄINEN TARKASTUS JA VARMENNUSTOIMINTO

Sisäinen tarkastus- ja varmennustoiminto raportoi Sanoman toimitusjohtajalle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Se tekee yhteistyötä konsernijohdon ja strategisten liiketoimintayksiköiden sekä konsernin lakisäästeisten tilintarkastajien kanssa.

Sisäisen tarkastuksen ja varmennuksen piiriin kuuluvat sisäiset tarkastukset ja riskienarvioinnit sekä sisäisen valvonnan prosessien toiminnan monitorointi kaikilla organisaatiotasolla ja kaikissa liiketoiminnissa. Sisäinen tarkastus- ja varmennustoiminto tukee organisaation kehitystä ja antaa riskipohjaista lisävarmennusta.

Sen toimintaa ohjaavat Sanoman hallinnointiperiaatteet sekä konsernin sisäisen tarkastuksen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaperiaatteet.

### SISÄINEN VALVONTA

Sanoman sisäisen valvonnan toimintaperiaateissa määritellään kaikissa Sanoman tytäryhtiöissä sovellettava sisäisen valvonnan prosessi. Sisäisen valvonnan prosessi sisältää valvonnan tavoitteen asettamisen, valvonnan suunnittelun ja toteutuksen, toiminnan tehokkuuden testauksen, seurannan ja jatkuvan kehittämisen sekä raportoinnin.

Yhtiön arvot ja eettiset ohjeet luovat perustan sisäiselle valvonnalle. Sisäiset valvontajärjestelmät on määritetty soveltamalla ylhäältä alaspäin suuntautuvaa riskipohjaista lähestymistapaa. Sisäiset valvontajärjestelmät koostuvat yksikkö- ja prosessitason valvonnasta sekä tietojärjestelmien yleisestä valvonnasta.

Yksikötason valvontaa sovelletaan Sanoman kaikilla tasoilla (eli konsernin, strategisten liiketoimintayksiköiden ja yksiköiden tasolla), ja se voi liittyä useaan prosessiin. Yksikötason valvontatoimia ovat esimerkiksi eettisten ohjeiden ja konsernin erilaisten toimintaperiaatteiden ja -ohjeiden olemassaolo ja aktiivinen toteutus.

Prosessitason valvontatoimet on suunniteltu vähentämään tiettyihin keskeisiin prosesseihin liittyviä riskejä. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi myynti-, ostolasku- ja palkanlaskentaprosessit. Automatisoidut tai manuaaliset täsmäytyksen ja transaktioiden hyväksynnät ovat tyyppillistä prosessitason valvontaa.

Tietojärjestelmien yleinen valvonta sisältyy IT-prosesseihin, jotka muodostavat luotettavan toimintaympäristön ja tukevat tehokasta sovellusten valvontaa. Esimerkkejä tietojärjestelmien yleisestä valvonnasta ovat järjestelmien asiattoman ja luvottoman käytön ehkäisevä valvonta ja hankinnan tehokkuuden valvonta.

## VALVONTAYMPÄRISTÖ

Konsernin ja sen liiketoimintojen johtaminen perustuu selkeään organisaatorakenteeseen, tarkasti määriteltyihin valtuuksiin ja vastuisiin, yhtenäisiin suunnittelu- ja raportointijärjestelmiin sekä toimintaperiaatteisiin ja -ohjeisiin.

Sanoman hallitus vahvistaa kaikki konsernitason toimintaperiaatteet, kuten Sanoman hallinnointiperiaatteet, eettiset ohjeet ja riskienhallintaperiaatteet sekä sisäisen valvonnan ja varainhallinnan periaatteet. Sanoman strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet sekä Sanoman hallinnointiperiaatteet muodostavat perustan sisäisen valvonnan prosesseille.

Tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta sen velvollisuuksien hoitamisessa ja hoitaa taloudelliseen raportointiin, konsernin riskienhallintaan, sisäisen valvonnan järjestelmien luotettavuuteen ja tehokkuuteen sekä hallinnointiperiaatteiden noudattamiseen liittyviä asioita. Lisäksi se huolehtii lakisääteiseen ja sisäiseen tarkastukseen liittyvistä asioista.

Emoyhtiö vastaa muun muassa arvopaperimarkkinain mukaan pörssiyrityksille kuuluvista tehtävistä, kuten viestinnästä keskeisille sidosryhmille mukaan lukien sijoittajasuhteiden hallinta, keskitetystä varainhallinnasta sekä lakien ja säännösten toteutumisesta konsernin toiminnassa. Lisäksi emoyhtiö tukee toimitusjohtajaa strategisten liiketoimintayksiköiden tuloksen kehittämisessä ja konsernin päivittäisen toiminnan johtamisessa. Emoyhtiö johtaa liiketoimintojen välisiä ja rajat ylittäviä yhteistoiminta- ja kehityshankkeita sekä tukee ja ohjaa strategisia liiketoimintayksiköitä esimerkiksi taloushallintoon, henkilöstöhallintoon, viestintään, lakiasioihin, verotukseen, yrityskauppoihin, strategiseen suunnitteluun, rahoitukseen, tietojärjestelmiin/konsernijärjestelmiin ja kiinteistöihin liittyvissä asioissa.

Sanoman strategiset liiketoimintayksiköt toimivat hyväksytyjen strategisten suuntaviivojen ja tulostavoitteiden sekä Sanoman hallinnointiperiaatteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti. Lisäksi Sanoman yhteiset arvot ohjaavat henkilöstön päivittäistä toimintaa.

## RISKIENHALLINTA

Sisäinen tarkastus- ja varmennustoiminto koordinoi konsernin riskienhallintaprosessia ja raportoi riskeistä säännöllisesti toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Päivitetyt tiedot konsernin riskienarvioinnin tuloksista ja niihin liittyvistä meneillään olevista tai suunnitelluista toimenpiteistä riskien pienentämiseksi raportoidaan tarkastusvaliokunnalle ja edelleen hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

Sanoman riskienhallinnan tärkein tavoite on tunnistaa ja hallita Sanoma-konsernin strategian toteuttamiseen ja toimintaan liittyvät olennaiset riskit. Riskienhallintaohjeissa on kuvattu konsernin riskienhallinnan periaatteet, tavoitteet ja eri toimielinten vastuut.

Hallitus vahvistaa ja määrittelee konsernin riskienhallintaperiaatteet ja valvoo riskienhallinnan tehokkuutta.

Tarkastusvaliokunta arvioi ja seuraa riskienhallinnan periaatteiden ja prosessien toteutumista säännöllisesti.

Toimitusjohtaja vastaa riskienhallinnan strategioiden, prosessien ja painopisteiden määrittämisestä.

Sanomalla on koko konsernin kattava raportointiprosessi merkittävien riskien arvioimista varten. Riskienarviointi liittyy konsernin strategia-prosessiin ja strategiaan tavoitteisiin. Riskit tunnistetaan ja arvioidaan ja riskienhallintatoimenpiteet määritellään riskienhallinnan viitekehysessä. Riskejä ja niiden toteutumisen todennäköisyyttä arvioidaan päätöksenteon eri vaiheissa.

Liiketoimintaan liittyvien riskien ja niiden mukanaan tuomien mahdollisuuksien punnitseminen on tärkeä osa Sanoman johdon päivittäistä työtä. Riskinotto on olennainen osa kilpailukykyistä liiketoimintaa. Strategiaa toteuttaessaan Sanoma ja sen strategiset liiketoimintayksiköt altistuvat erilaisille riskeille ja niille tarjoutuu myös mahdollisuuksia riskinottoon.

## MÄÄRÄYSTEN NOUDATTAMINEN

Sanoma on sitoutunut noudattamaan kansainvälisiä ja paikallisia lakeja ja eettisiä toimintaperiaatteita Sanoman vuonna 2014 hyväksytyyn eettiseen toimintaohjeeseen mukaisesti. Konsernin vaatimustenmukaisuustoiminto tukee liiketoimintoja ja konsernihallintoa kehittämällä sovellettavien lakien ja säännösten tunnistamiseen ja noudattamiseen liittyviä käytäntöjä sekä sisäisiä toimintaperiaatteita ja -ohjeita. Sanoman vaatimustenmukaisuustoiminnon keskeisiä tehtäviä ovat minimoida sovellettavien säädosvaatimusten rikkomisen riski kaikissa toiminnoissa, ylläpitää Sanoman vaatimustenmukaisuusohjelmaa ja varmistaa eettisen liiketoimintakulttuurin jatkuva kehittäminen.

Jokainen emoyhtiön konsernitoiminto valmistelee omaan vastuualueeseensa kuuluvia konserninlaajuisia toimintaperiaatteita, jotka Sanoman hallitus hyväksyy, sekä yleisiä toimintaohjeita, jotka hyväksyy Sanoman toimitusjohtaja. Konsernin toimintaperiaatteet ja -ohjeet ovat saatavilla konsernin intranetissä. Strategisilla liiketoimintayksiköillä ja liiketoimintayksiköillä voi lisäksi olla näihin liittyviä omia täydentäviä ohjeistuksia. Tällaiset ohjeet löytyvät kunkin liiketoimintayksikön omasta intranetistä.

Eettisten ohjeiden ja niihin liittyvien toimintaperiaatteiden ja lakien rikkomusten raportointia varten on olemassa ilmoituskanava. Rikkomuksista voi tehdä ilmoituksen luottamuksellisesti.

Konsernin lakiasiantointiminto seuraa Sanomaan kohdistuvia vaatimuksia, joiden arvo on yli 0,2 milj. euroa tai joista voi aiheutua yli 0,2 milj. euron seuraamukset, riippumatta siitä, onko kanteen nostanut valtion viranomainen, kumppani, sopimuksen vastapuoli, henkilöstön jäsen tai muu osapuoli.

## TALOUDELLISEN RAPORTOINTIPROSESSIN VALVONTA

Emoyhtiöön kuuluva konsernin talous- ja hallintoyksikkö valmistelee strategisille liiketoimintayksiköille Sanoman toimitusjohtajan hyväksymiä toimintaohjeita sekä transaktioita että kontrolleja varten. Kontrollit liittyvät kuukausittaiseen ja vuosittaiseen raportointiin. Niihin kuuluu täsmäytyksiä ja analyyssejä, joilla varmistetaan taloudellisen raportoinnin tarkkuus. Näiden emoyhtiön ja strategisten liiketoimintayksiköiden tasolla toteutettavien valvontatoimien tarkoituksena on varmistaa, että mahdolliset poikkeamat ja virheet estetään, havaitaan ja korjataan. Sisäisen valvonnan järjestelmät kattavat taloudellisen raportoinnin prosessin kokonaisuudessaan.



Konsernin taloudellista kehitystä seurataan kuukausittain koko konsernin kattavan suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän avulla. Ohjausjärjestelmä sisältää strategisten liiketoimintayksiköiden johdon tilannekatsaukset, toteutuneet tuloslaskelmat, tasetiedot, rahavirtalaskelmat ja toiminnalliset tunnusluvut sekä ennusteet kuluvalle tilivuodelle.

Lisäksi konsernin ja strategisten liiketoimintayksiköiden johto kokoontuu neljännesvuosittain tarkastelemaan liiketoiminnan kehitystä. Strategisen liiketoimintayksikön taloudellisen tuloksen lisäksi kokouksissa käsitellään esimerkiksi toimintaympäristön, tulevien odotusten, rakenteen ja liiketoiminnan kehityksen tilan muutoksia. Neljännesvuosittaisten liiketoimintakatsausten avulla varmistetaan myös jatkuvan riskinarvioinnin ja sisäisen valvonnan toteutuminen.

## Tilintarkastus

Lakisääteisen tilintarkastuksen pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että tilinpäätös antaa oikeat, tarkat ja riittävät tiedot Sanoma-konsernin tuloksesta ja taloudellisesta asemasta tilikaudella. Sanoma-konsernin tilikausi on kalenterivuosi.

Tilintarkastajan tehtävänä on tarkistaa konsernin kirjanpidon oikeellisuus kullakin tilikaudella ja laatia tilintarkastuskertomus yhtiökokoukselle. Lisäksi tilintarkastajan on Suomen lain mukaan valvottava yhtiön hallinnon lainmukaisuutta. Tilintarkastaja raportoi hallitukselle vähintään kerran vuodessa.

Yhtiöjärjestyksen mukaan Sanomalla on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla KHT-yhteisö. Tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen.

Tilintarkastuslain (2007/459) mukaan julkisen kaupankäynnin kohteena olevan yhteisön tilintarkastajan peräkkäisten toimikausien yhteenlaskettu kesto voi olla enintään seitsemän vuotta.

Vuonna 2015 Sanoman lakisääteisenä tilintarkastajana toimi KPMG Oy Ab vastuullisena tilintarkastajanaan KHT-tilintarkastaja Virpi Halonen.

Tilintarkastuspalveluista maksetut korvaukset vuonna 2015 olivat yhteensä 1,3 milj. euroa. Yhtiön tilintarkastajalle tilintarkastukseen liittymättömistä palveluista vuonna 2015 maksetut korvaukset olivat yhteensä 0,1 milj. euroa.

## Sisäpiirin hallinta

Sanoman sisäpiirisäännöt noudattavat Nasdaq Helsingin sisäpiiriohjetta. Sanoman julkiseen sisäpiiriin kuuluvat lain mukaan hallituksen puheenjohtaja, hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, tilintarkastaja, päävastuullinen tilintarkastaja ja varatilintarkastaja. Sanoman hallituksen päätöksen mukaan julkiseen sisäpiiriin luetaan muulla perusteella myös johtoryhmä ja hallituksen sihteeri.

Henkilöt, joilla on tehtäviensä johdosta säännöllinen pääsy sisäpiirintietoon (Sanoman rahoitusvälineeseen liittyvä luonteeltaan täsmällinen tieto, jota ei ole julkistettu tai joka muuten ei ole ollut markkinoilla saatavissa ja joka on omiaan olennaisesti vaikuttamaan sanotun rahoitusvälineen tai siihen liittyvien muiden rahoitusvälineiden arvoon) ja jotka käsittelevät työssään sisäpiirintietoa, on merkitty yrityskohtaiseen pysyvään sisäpiirirekisteriin. Sanoma on laatinut

sisäpiiriläisilleen ohjeen, joka noudattaa Nasdaq Helsingin sisäpiiriohjetta. Pysyvien sisäpiirirekisterien lisäksi Sanoma ylläpitää hankekohtaisia sisäpiirirekistereitä, joiden hallinnossa se noudattaa Nasdaq Helsingin sisäpiiriohjetta.

Sanoman sisäpiiriohjeen mukaan henkilö, joka on saanut tietoonsa sisäpiirintietoa (riippumatta siitä onko tämä henkilö merkitty Sanoman yritys- tai hankekohtaiseen sisäpiirirekisteriin vai ei), ei saa käyttää sisäpiirintietoa hyväksi hankkiakseen tai välittääkseen Sanoman rahoitusvälineitä itselleen tai toiselle tai neuvoa suoraan tai välillisesti niiden hankinnassa tai luovuttamisessa. Tämä koskee myös neuvoa olla käymättä kauppaa. Sanoman työntekijöiden on yleisesti ottaen vältettävä Sanoman rahoitusvälineitä koskevien neuvojen antamista.

Henkilö, jolla on Sanoman rahoitusvälineitä koskevaa sisäpiirintietoa, ei saa paljastaa sisäpiirintietoa. Salassapitovelvoite ei rajoita tiedon välittämistä sellaisille työntekijöille, jotka tarvitsevat sitä suorittaakseen tehtävänsä Sanomassa. Sisäpiiriläisen on ajoitettava kaupankäyntinsä Sanoman rahoitusvälineillä siten, ettei kaupankäynti heikennä arvopaperimarkkinoita kohtaan tunnettua luottamusta. Riippumatta siitä, onko sisäpiiriin kuuluvilla henkilöillä sisäpiirintietoa tai ei, he eivät saa käydä kauppaa Sanoman rahoitusvälineillä kahdenkymmenen (21) vuorokauden aikana ennen yhtiön osavuositarkastuksen ja kahdenkymmenen kahdeksan (28) vuorokauden aikana ennen yhtiön tilinpäätöstiedotteen julkistamista (suljettu ikkuna). Myös julkistamispäivä sisältyy kokonaisuudessaan suljettuun ikkunaan.

Lisäksi sisäpiiriläisen ei tulisi käydä Sanoman rahoitusvälineillä lyhyt-aikaista kauppaa eli ostaa/myydä samoja rahoitusvälineitä kuuden (6) kuukauden sisällä. Kaupat tulisi ajoittaa kahdenkymmenen kahdeksan (28) vuorokauden sisään osavuositarkastuksen tai tilinpäätöstiedotteen julkistamisesta.

## Lähipiiriliiketoimet

Sanomalla on lähipiiriliiketoimia koskevat toimintaperiaatteet, joiden mukaan tiettyjen johdon jäsenten on saatava suunnitelluille lähipiiriliiketoiminnolle hyväksyntä etukäteen.