

## Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Sanoma Oyj (‘Yhtiö’ tai ‘Sanoma’) noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n vuonna 2010 julkaisemaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia lukuun ottamatta hallituksen jäsenten toimikauden pituutta koskevaa koodin suositusta 10 (katso myös tämän selvityksen kohta 1.2.1).

Tämä hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskeva selvitys on laadittu edellä mainitun koodin suosituksen 54 mukaisesti. Sanoman tarkastusvaliokunta on tarkastanut selvityksen, ja lakisääteiset tilintarkastajat ovat tarkistaneet, 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 verkkosivustolla [www.cgcode.fi](http://www.cgcode.fi).

### 1. Organisaatorakenne ja lakisääteiset hallintoelimet

Sanoma-konserni koostuu kuudesta strategisesta liiketoimintayksiköstä: Sanoma News, Sanoma Media Belgium, Sanoma Media Finland, Sanoma Media Netherlands, Sanoma Media Russia & CEE ja Sanoma Learning. Se raportoi kolmessa segmentissä: Media, News ja Learning (‘Sanoma-konserni’ tai ‘konserni’). Kolmen raportointisegmentin lisäksi 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.

#### 1.1 Yhtiökokous

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

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

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

Sanoman yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous mm.

- vahvistaa tilinpäätöksen
- päättää taseen osoittaman voiton käyttämisestä
- päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle
- päättää Sanoman hallituksen jäsenten lukumäärästä
- valitsee hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenet erovuorossa olevien tilalle sekä päättää hallitukselle maksettavista palkkioista
- valitsee tilintarkastajan ja päättää tilintarkastajan palkkiosta.

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 tai yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksen käsiteltäviksi. Sanoma ilmoittaa verkkosivuillaan hyvissä ajoin päivämäärän, johon mennessä osakkeenomistajan tulee ilmoittaa hallitukselle yhtiökokouksen asialistalle sisällytettäviksi pyytämänsä ehdotukset. Pyyntöä katsotaan saapuneen ajoissa, jos hallitukselle on ilmoitettu pyynnöstä viimeistään neljä viikkoa ennen yhtiökokouksutsun toimittamista.

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

Suomen osakeyhtiölain mukaan mm. 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.

## 1.2 Hallitus

### 1.2.1 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 2012 lopussa Sanoman hallituksen muodostivat seuraavat henkilöt:

- Jaakko Rauramo (puheenjohtaja), s. 1941, diplomi-insinööri. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2015.
- Sakari Tamminen (varapuheenjohtaja), s. 1953, kauppatieteiden maisteri. Rautaruukki Oyj:n toimitusjohtaja. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2015.
- Annet Aris, s. 1958, M.Sc. (Land planning and operations research), MBA INSEAD. INSEADin apulaisprofessori (strategia ja hallinto) ja vieraileva

professori useissa eurooppalaisissa yliopistoissa. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2015.

- Jane Erkkö, s. 1936. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2014.
- Antti Herlin, s. 1956, KONE Oyj:n hallituksen puheenjohtaja. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2013.
- Sirkka Hämäläinen-Lindfors, s. 1939, kauppatieteiden tohtori. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2013.
- Seppo Kievari, s. 1943. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2013.
- Nancy McKinstry, s. 1959. MBA (finance and marketing), BA (Econ.). Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2014.
- Rafaela Seppälä, s. 1954, M.Sc. (Journalism). Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2014.
- Kai Öistämö, s. 1964, diplomi-insinööri, tekniikan tohtori. Toimikausi päättyy varsinaiseen yhtiökokoukseen 2014.

Hallituksen jäsenistä yli puolet (Annet Aris, Jane Erkkö, Antti Herlin, Sirkka Hämäläinen-Lindfors, Seppo Kievari, Nancy McKinstry, Rafaela Seppälä, Sakari Tamminen ja Kai Öistämö) on riippumattomia yhtiöstä. Heistä kahdeksan (Annet Aris, Rafaela Seppälä, Antti Herlin, Sirkka Hämäläinen-Lindfors, Seppo Kievari, Nancy McKinstry, Sakari Tamminen ja Kai Öistämö) on myös riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista hallinnointikoodin tarkoittamalla tavalla.

Vuonna 2012 Sanoman hallitus kokoontui 12 kertaa. Keskimäärin kokouksiin osallistui 95,8 prosenttia hallituksen jäsenistä.

Hallitus kehittää toimintaansa säännöllisesti hallitustyöskentelyn arviointiprosessin avulla.

### 1.2.2 Hallituksen tehtävät

Sanoman hallituksen tehtävät on esitetty Suomen osakeyhtiölaissa ja muissa sovellettavissa laeissa sekä yhtiön yhtiöjärjestyksessä. 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

- päättää konsernin pitkän aikavälin tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta
- hyväksyy konsernin raportointirakenteen
- päättää yritysostoista ja -myynneistä, hankkeista ja investoinneista, joiden arvo ylittää 3,0 milj. euroa tai jotka ovat muuten strategisesti merkittäviä tai sisältävät merkittäviä riskejä
- varmistaa suunnittelun, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien ja raportointimenettelyjen riittävyyden
- tarkistaa ja seuraa konserniyhtiöiden toimintaa ja tuloksia
- hyväksyy osavuosisikatsaukset, 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 määrittelemät johtajat
- vahvistaa konsernin arvot
- hyväksyy konsernin keskeiset toimintaperiaatteet.

### 1.2.3 Hallituksen asettamat valiokunnat

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

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

Työvaliokunnan lisäksi Sanomassa toimivat tarkastus-, henkilöstö- ja toimitusvaliokunnat. Hallitus on vahvistanut valiokuntien työjärjestykset. Valiokunnat raportoivat toiminnastaan säännöllisesti hallitukselle.

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

#### *Työvaliokunta*

Työvaliokunta valmistelee hallituksen kokouksiin tulevia asioita. Valiokunta kokoontuu ennen jokaista hallituksen kokousta, mikäli hallituksen puheenjohtaja katsoo sen tarpeelliseksi. Työvaliokunnan kokoonpano on määrätty yhtiöjärjestyksessä. Siihen kuuluvat Sanoman hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä toimitusjohtaja.

Vuonna 2012 työvaliokuntaan kuuluivat Jaakko Rauramo (puheenjohtaja), Sakari Tamminen (varapuheenjohtaja) ja Harri-Pekka Kaukonen. Työvaliokunta kokoontui kuusi kertaa vuonna 2012, ja valiokunnan jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin.

#### *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.

Tarkastusvaliokunnassa on 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.

Vuonna 2012 tarkastusvaliokunnan jäseniä olivat Sirkka Hämä-läinen-Lindfors (puheenjohtaja), Rafaela Seppälä (varapuheenjohtaja) ja Antti Herlin. Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2012, ja valiokunnan jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin.

### *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 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.

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

Vuonna 2012 henkilöstövaliokunnan jäseniä olivat Jaakko Rauramo (puheenjohtaja), Annet Aris (varapuheenjohtaja), Jane Erkkö, Antti Herlin ja Seppo Kievari. Valiokunnan jäsenten enemmistö on yhtiöstä riippumattomia. Henkilöstövaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2012, ja valiokunnan jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin.

### *Toimitusvaliokunta*

Toimitusvaliokunta seuraa Sanoman julkaisuperiaatteiden noudattamista yleisesti, hyväksyy Helsingin Sanomien toimitusperiaatteet ja niihin mahdollisesti tehtävät muutokset sekä seuraa niiden toteuttamista. Lisäksi valiokunta valmistelee Helsingin Sanomien kustantajan / vastaavan päätoimittajan nimityksen ja laatii ehdotuksen tämän palkkioista ja muista eduista.

Toimitusvaliokunnassa on 3–5 jäsentä, jotka hallitus nimittää vuosittain. Valiokunta kokoontuu tarvittaessa puheenjohtajansa kutsusta.

Vuonna 2012 toimitusvaliokunnan jäseniä olivat Seppo Kievari (puheenjohtaja), Jane Erkkö (varapuheenjohtaja), Sirkka Hämä-läinen-Lindfors ja Sakari Tamminen. Toimitusvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2012, ja valiokunnan jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin.

## 1.3 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, hankkeista ja investoinneista, joiden arvo alittaa 3,0 milj. euroa
- vastaa hallituksen kokouksiin tulevien päätösehdotusten ja tiedoksi annettavien asioiden valmistelusta (yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa) sekä niiden 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 2012 Yhtiön toimitusjohtajana toimi Harri-Pekka Kaukonen (s. 1963, diplomi-insinööri, tekniikan tohtori).

#### 1.4 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, ja sen muodostavat Sanoma Newsin, Sanoma Media Belgiumin, Sanoma Media Finlandin, Sanoma Media Netherlandsin, Sanoma Media Russia & CEE:n ja Sanoma Learningin toimitusjohtajat sekä konsernin talousjohtaja, henkilöstöjohtaja ja strategiasta ja digitaalisesta liiketoiminnasta vastaava johtaja.

Lisätietoa johtoryhmän jäsenistä ja heidän omistuksistaan sekä heidän henkilötietonsa löytyvät konsernin verkkosivuilta osoitteesta Sanoma.com.

## 2. Taloudellista raportointia koskevien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteet

### 2.1 Valvontaympäristö

Konsernin johtaminen ja liiketoimintojen ohjaaminen perustuvat selkeään organisaatorakenteeseen, määriteltyihin valtuuksiin ja vastuisiin, yhtenäisiin suunnittelu- ja raportointijärjestelmiin sekä toimintaohjeisiin.

Sanoman hallitus vahvistaa kaikki konsernitason toimintaohjeet, kuten Sanoman hallinnointi-, liiketoiminta- 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 sekä hallinnointiperiaatteiden noudattamiseen liittyviä asioita. Lisäksi se huolehtii ulkoiseen ja sisäiseen tarkastukseen liittyvistä asioista.

Konsernin sisäisen tarkastuksen toiminto raportoi suoraan Sanoman toimitusjohtajalle sekä hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Sisäinen tarkastus toimii yhteistyössä konsernin ja strategisten liiketoimintayksiköiden johdon sekä konsernin lakisääteisten tilintarkastajien kanssa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä

on arvioida riskienhallinnan, sisäisen valvonnan järjestelmien sekä hallinnointiperiaatteiden ja -menettelyjen riittävyyttä ja tehokkuutta. Konsernin sisäisen tarkastuksen toiminta-alueeseen kuuluvat kaikki konsernin organisaatiotasot ja liiketoiminnot. Sisäisen tarkastuksen toimintaa ohjaavat Sanoman hallinnointiperiaatteet sekä tätä toimintaa koskevat konsernin toimintaperiaatteet. Tarkastusvaliokunta vahvistaa sisäisen tarkastuksen suunnitelman säännöllisesti.

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

Emoyhtiö vastaa muun muassa arvopaperimarkkinalain mukaan pörssiyritykselle 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.

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

Liiketoimintaperiaatteiden tai niihin liittyvien toimintaohjeiden tai lakien rikkomuksille on olemassa raportointikanava. Kuka tahansa, joka huomaa, että näitä periaatteita tai niihin liittyviä toimintaohjeita tai lakeja rikotaan, voi ilmoittaa rikkeistä periaatteissa kuvatulla tavalla täysin luottamuksellisesti.

## 2.2 Riskienhallinta

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 riskienhallintaperiaatteiden ja prosessien toteutumista säännöllisesti.

Toimitusjohtaja vastaa riskienhallinnan strategioiden, prosessien ja painopisteiden määrittämisestä.

Sanomalla on koko konsernin kattava raportointiprosessi merkittävien riskien arvioimista varten. Riskien arviointi liittyy konsernin strategiaan tavoitteisiin ja on osa johtamisen, strategisen suunnittelun ja sisäisen valvonnan normaaleja

prosesseja. Riskit tunnistetaan ja arvioidaan ja riskienhallintatoimenpiteet määritellään riskienhallinnan viitekehyksessä. Riskejä ja niiden toteutumisen todennäköisyyttä arvioidaan päätöksenteon eri vaiheissa. Merkittävimmistä riskeistä ja toimenpiteistä niiden hallitsemiseksi raportoidaan tarkastusvaliokunnalle ja edelleen hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

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.

Sanoman riskienhallintamallissa riskit on luokiteltu seuraaviin neljään pääryhmään:

#### *Strategiset riskit*

Strategisiin riskeihin kuuluvat riskit, jotka liittyvät asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, mieltymyksiin tai käyttäytymiseen ja kilpailutilanteen muutoksiin, sekä riskit, jotka liittyvät toimittajiin, toimintamaihin, aineettomiin oikeuksiin sekä lakeihin ja asetuksiin.

#### *Toimintaan liittyvät riskit*

Toimintaan liittyviä riskejä ovat tuotteiden ja palvelujen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen sekä muutosvalmiuteen ja -halukkuuteen liittyvät riskit, tietojärjestelmiin, uusien toimintojen integraatioon sekä henkilöstöhallintoon ja osaamisen johtamiseen liittyvät riskit. Toimintaan liittyviä riskejä ovat myös riskit, jotka liittyvät hallinnointijärjestelmiin, tahattomaan tai tahalliseen säännösten noudattamatta jättämiseen, tilinpäätöstietoihin ja taloudelliseen raportointiin.

#### *Taloudelliset riskit*

Taloudellisia riskejä ovat korko-, valuutta-, maksuvalmius- ja luottoriski sekä pääomaan, arvonalennuksiin ja pääoman saatavuuteen liittyvät riskit.

#### *Onnettomuusriskit*

Onnettomuusriskeihin kuuluvat liiketoiminnan keskeytyminen sekä työterveyteen ja turvallisuuteen ja ympäristöön liittyvät riskit.

Konsernin riskienhallinta konsernin talous- ja hallintoyksikössä 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.

Konsernin lakiasiantoiminto 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.



## 2.3 Sisäinen valvonta

Sanoman sisäisen valvonnan periaatteissa 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.

Sisäiset valvontajärjestelmät koostuvat yksikkö- ja prosessitason valvonnasta sekä tietojärjestelmien yleisestä valvonnasta.

Yksikkötason valvontaa sovelletaan Sanoman kaikilla tasoilla (eli konsernin, strategisten liiketoimintayksiköiden, liiketoimintojen ja yksiköiden tasolla). Valvonnassa voi olla kyse useammasta kuin yhdestä prosessista. Yksikkötason 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 ostolasku- ja palkanlaskentaprosessit. Automatisoidut tai manuaaliset täsmäytykset ja transaktioiden hyväksynät ovat tyypillistä 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 luvattoman käytön ehkäisevä valvonta ja hankinnan tehokkuuden valvonta.

Sisäisen valvonnan periaatteiden tarkistuksen jälkeen vuonna 2011 käynnistettiin sisäisen valvonnan järjestelmiin liittyvä konsernitason yhtenäistämishanke.

## 2.4 Taloudellisen raportointiprosessin valvonta

Emoyhtiöön kuuluva konsernin talous- ja hallintoyksikkö valmistelee strategisille liiketoimintayksiköille Sanoman toimitusjohtajan hyväksymiä toimintaohjeita sekä erilaisia järjestelyjä että määräaikaista tarkastuksia varten. Määräaikaisten tarkastukset liittyvät kuukausittaiseen ja vuosittaiseen raportointiin. Niihin kuuluu täsmäytyksiä ja analyyseja, joilla varmistetaan taloudellisen raportoinnin tarkkuus. Sekä emoyhtiön että strategisen liiketoimintayksikön tasolla toteutettavan valvonnan tavoitteena on mahdollisten poikkeavuuksien ja virheiden estäminen, tunnistaminen ja korjaaminen. 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.

### **3. 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 2012 Sanoman lakisääteisenä tilintarkastajana toimi KPMG Oy Ab vastuullisena tilintarkastajanaan KHT-tilintarkastaja Virpi Halonen.

### **4. Sisäpiirin hallinta**

Sanoman sisäpiirisäännöt noudattavat NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.