

# 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"). 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 valmistele 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 käsittelemään 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.

Seuraavassa taulukossa esitetään tiedot Sanoman hallituksen jäsenistä vuoden 2016 lopussa. Vuoden aikana hallitus kokoontui seitsemän kertaa. Keskimäärin kokouksiin osallistui 94 % valiokunnan jäsenistä.

Hallituksen jäsen	Syntymävuosi	Koulutus	Kansallisuus
Pekka Ala-Pietilä, Puheenjohtaja	1957	KTM, TKT h.c., KTT h.c.	Suomi
Antti Herlin, Varapuheenjohtaja	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
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) (Columbia University)	Suomi
Kai Öistämö	1964	TKT, DI	Suomi

Hallituksen jäsen	Osakkeet ja osakeperusteiset oikeudet *	Riippumattomuus **	Päätoimi	Osallistuminen	Toimikausi päättyy
Pekka Ala-Pietilä, Puheenjohtaja	10 000 osaketta	1, 2	Hallituksen puheenjohtaja, Huhtamäki	86 %	2017 yhtiökokous
Antti Herlin, Varapuheenjohtaja	18 711 800 osaketta	1	Hallituksen puheenjohtaja, KONE	86 %	2019 yhtiökokous
Anne Brunila	910 osaketta	1, 2	Professor of Practice, Hanken	86 %	2019 yhtiökokous
Susan Duinhoven	71 629 osaketta	2	Toimitusjohtaja, Sanoma	100 %	2018 yhtiökokous
Mika Ihamuotila	150 000 osaketta	1, 2	Päätoiminen hallituksen puheenjohtaja, Marimekko	100 %	2019 yhtiökokous
Nils Ittonen	59 000 osaketta	1	Hallituksen puheenjohtaja, Jane ja Aatos Erkon säätiö	100 %	2017 yhtiökokous
Denise Koopmans	0 osaketta	1, 2	Hallitusammattilainen	100 %	2018 yhtiökokous
Robin Langenskiöld	12 273 371 osaketta	1, 2	Hallituksen jäsen, Sanoma	100 %	2018 yhtiökokous
Rafaela Seppälä	10 273 370 osaketta	1, 2	Hallituksen jäsen, Sanoma	100 %	2017 yhtiökokous
Kai Öistämö	8 265 osaketta	1, 2	Executive Partner, Siris Capital Group	86 %	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

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).

Tehtäessä yhtiökokoukselle ehdotusta hallituksen jäsenistä tarkastellaan erilaisia tekijöitä (ammattilinen tausta, kansainvälinen kokemus, ikä, koulutus, sukupuoli), jotta varmistetaan siitä, että hallituksen jäsenillä on riittävä ja monipuolinen osaaminen, toisiaan täydentävä kokemus sekä ymmärrys toimialasta. Hallituksen monimuotoisuuteen liittyvät periaatteet on kirjattu konsernin monimuotoisuutta koskevaan toimintaohjeeseen, jonka hallitus on vahvistanut.

Vuonna 2016 Sanoman hallituksen jäsenistä 40 prosenttia oli naisia. Hallituksessa oli jäseniä Suomesta ja Hollannista, ja hallituksen jäsenillä oli monipuolinen liike-elämän tuntemus.

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 pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi
- 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 osavuositarkastukset, tilinpäätöksen ja hallituksen toimintakertomuksen sekä yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen ja palkka- ja palkkioselvityksen
- 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 määräaikaista 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 hallituksen jäsenten joukosta kunkin valiokunnan työjärjestyksen mukaisesti. Toimitusjohtaja on kuitenkin työvaliokunnan jäsen riippumatta siitä, onko hän hallituksen jäsen. 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 2016 työvaliokuntaan kuuluivat Pekka Ala-Pietilä (puheenjohtaja), Antti Herlin, Nils Ittonen ja Susan Duinhoven. Työvaliokunta kokoontui 14 kertaa. Keskimäärin kokouksiin osallistui 95 % valiokunnan jäsenistä.

Kokouksiin osallistuminen kunkin jäsenen osalta: Pekka Ala-Pietilä 100 %, Antti Herlin 79 %, Nils Ittonen 100 %, Susan Duinhoven 100 %.

### Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta on perustettu avustamaan hallitusta sen valvontavollisuuden 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 2016 aikana tarkastusvaliokunta:

- hyväksyi tarkastusvaliokunnan vuosisuunnitelman
- keskusteli osingosta ja vuoden 2016 näkymistä
- keskusteli uuden hallinnointikoodin edellyttämistä muutoksista tarkastusvaliokunnan työjärjestykseen ja ehdotti, että hallitus hyväksyy päivitetyn työjärjestyksen
- tarkasti selvityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä ja ehdotti, että hallitus hyväksyy sen
- tarkasti tulevan EU:n tilintarkastus uudistuksen mukaiset muutokset
- kilpailutti lakisääteisen tilintarkastuksen ja keskusteli aiheesta
- tarkasti muut kuin lakisääteiseen tilintarkastukseen kuuluvat toimeksiannot ja päätti delegoida tällaisten toimeksiantojen hyväksymisen 50 000 euroon asti toimitusjohtajalle (tai hänen määräämälleen)

- tarkasti tavanomaiset vaatimustenmukaisuuden päivitykset
- tarkasti tilintarkastajien laatimat raportit
- keskusteli kirjanpitoikäntöistä ja IFRS-standardien muutoksista
- tarkasti lähipiiriarvioinnin tulokset
- ehdotti varsinaiselle yhtiökokoukselle, että KHT-yhteisö KPMG Oy Ab valitaan tilintarkastajaksi myös tilikaudelle 2016
- tarkasti konsernin kustannusten allokointiperiaatteet
- tarkasti ja keskusteli verotukseen liittyvistä kysymyksistä
- tarkasti konserniavustussuunnitelman
- 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 (ml. tietojärjestelmiin ja niiden turvallisuuteen liittyvät tarkastukset sekä cyber-valmiuteen liittyvä selvitys)
- tarkasti osavuosikatsaukset ja neljännesvuosittaiset sijoittajaesitykset
- tarkasti arvonalentumislaskelmat
- tarkasti neljännesvuosittain rahoitusasioita koskevat raportit ja keskipitkän ja pitkän aikavälin uudelleenrahoitus- ja rahoitus-suunnitelmat sekä sisäiset luottorajat
- tarkasti riskienarviointiprosessin ja keskusteli riskianalyseistä sekä suurimmista riskeistä ja niihin liittyvistä riskienhallintatöistä
- keskusteli Markkinoiden väärinkäyttöasetuksesta, tarkasti päivitetyn sisäpiiri-ohjeen ja ehdotti, että hallitus hyväksyy sen
- tarkasti uuden lahjonnan ja korruption vastaisen toimintaohjeen sekä päivitetyn toimintaohjeen koskien sisäistä valvontaa, sisäistä tarkastusta, tiedonantoa ja riskienhallintaa ja ehdotti 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 huhtikuussa 2016 listayhtiöiden hallinnointikoodin muutosten mukaisesti.

Vuonna 2016 tarkastusvaliokuntaan kuuluivat Anne Brunila (puheenjohtaja), Nils Ittonen, Denise Koopmans (12.4.2016 alkaen) ja Robin Langenskiöld. Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia ja kolme jäsentä (Anne Brunila, Denise Koopmans ja Robin Langenskiöld) ovat yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2016. Keskimäärin kokouksiin osallistui 89 % valiokunnan jäsenistä.

Kokouksiin osallistuminen kunkin jäsenen osalta: Anne Brunila 100 %, Nils Ittonen 100 %, Denise Koopmans 75 % ja Robin Langenskiöld 80 %.

#### Henkilöstövaliokunta

Henkilöstövaliokunta vastaa sellaisten henkilöstöasioiden valmistelusta, jotka liittyvät toimitusjohtajan ja ylimmän johdon palkkaukseen, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon arviointiin, konsernin palkkausta ja palkkioita koskevaan toimintaohjeeseen sekä henkilöstöpolitiikkaan ja käytäntöihin. Valiokunta myös valmistelee toimitusjohtajan ja ylimmän johdon kehittämistä ja seuraajia koskevia suunnit-

telmia ja hoitaa muita hallituksen ja/tai hallituksen puheenjohtajan sille kulloinkin määräämiä valmistelevia tehtäviä. Lisäksi valiokunta keskustelee hallituksen kokoonpanosta ja sen tulevista jäsenistä.

Vuoden 2016 aikana henkilöstövaliokunta:

- tarkisti keskeisten johtajien kokonaispalkkatasot ulkoisen vertailun perusteella ja valmisti heidän kokonaispalkkauksensa hallituksen hyväksyttäväksi
- keskusteli ylimmän johdon vuoden 2015 suoritusarviojakautumasta ja vuosien 2016 ja 2017 palkantarkistusperiaatteista
- toimitti hallitukselle selvityksen vuoden 2015 pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän ansaintakriteerien toteutumisesta
- toimitti hallitukselle selvityksen vuoden 2014 pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän palkkioiden maksusta
- keskusteli ylimmän johdon suoriteperusteisten osakepalkkiojärjestelmien 2016–2018 ja 2017–2019 ansaintakriteereistä ja valmisti ehdotuksen hallituksen hyväksyttäväksi
- valmisti hallituksen hyväksyttäväksi esityksen keskeisten johtajien vuoden 2016 pitkän aikavälin kannustinpalkkioista
- arvioi lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmien periaatteita ja lyhyen aikavälin kannustinohjelman tavoiterakennetta
- keskusteli keskeisille johtajille vuodelle 2017 asetetuista tavoitteista ja toimitti ne hallituksen hyväksyttäväksi
- keskusteli organisaatiomuutoksista sekä ylimmän johdon nimityksistä johdon kanssa
- keskusteli johdon kanssa henkilöstötutkimuksen tuloksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä
- keskusteli johdon kanssa henkilöstöhallinnon painopistealueista
- keskusteli johdon kanssa monimuotoisuutta koskevasta toimintaohjeesta.

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

Vuonna 2016 henkilöstövaliokuntaan kuuluivat Kai Öistämö (puheenjohtaja), Mika Ihamuotila ja Rafaela Seppälä. Henkilöstövaliokunnan kaikki jäsenet ovat yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Henkilöstövaliokunta kokoontui viisi kertaa. Keskimäärin kokouksiin osallistui 100 % 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 ohjesäännöt
- 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 2016 Susan Duinhoven (s. 1965, fysikaalisen kemian tohtori) toimi Yhtiön toimitusjohtajana.

Toimitusjohtaja Susan Duinhoven omisti 71 629 Yhtiön osaketta vuoden 2016 lopussa.

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Konsernin johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa hänen tehtävissään konsernin johtamisen koordinoimisessa 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 2016 johtoryhmään kuuluivat Sanoma Media Finlandin, Sanoma Media BeNen ja Sanoma Learningin toimitusjohtajat sekä konsernin talousjohtaja.

Sanoman johtoryhmän jäsenet vuoden 2016 lopussa olivat:

- Susan Duinhoven, toimitusjohtaja, s. 1965, Hollannin kansalainen. Fysikaalisen kemian tohtori, fysikaalisen kemian kandidaatti.
- Kim Ignatius, talousjohtaja, s. 1956, Suomen kansalainen. Ekonomisti.
- Pia Kalsta, toimitusjohtaja, Sanoma Media Finland, s. 1970, Suomen kansalainen. Kauppatieteiden 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 2016 lopussa:

- Susan Duinhoven: 71 629 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.
- Kim Ignatius: 4 701 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.
- Pia Kalsta: 3 189 osaketta ja 5 000 optiota (2011). Osakkeet ja osakepohjaiset oikeudet yhteensä: 8 189.
- John Martin: 12 096 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.
- Peter de Mönnink: 2 375 osaketta ja osakepohjaista oikeutta.

➕ Lisätietoja johtoryhmän jäsenistä on osoitteessa [Sanoma.com](http://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 lakiasäätien tilintarkastajien kanssa.

Sisäisen tarkastuksen ja varmennuksen piiriin kuuluvat sisäiset tarkastukset ja riskienarvioinnit sekä sisäisen valvonnan prosessien toiminnan monitorointi kaikilla organisaatiossilla 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 toimintaperiaatteissa 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.

Yksikkötason valvontaa sovelletaan Sanoman kaikilla tasoilla (eli konsernin, strategisten liiketoimintayksiköiden ja yksiköiden tasolla), ja se voi liittyä useaan prosessiin. 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 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 luvattoman 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 arvopaperimarkkinalain mukaan pörssiyhtiölle kuuluvista tehtävistä, kuten viestinnästä keskeisille sidosryhmille mukaan lukien sijoittajasuhteiden hallinta, keskiteytystä 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, 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 strategiaprosessiin ja strategiin tavoitteisiin. Riskit tunnustetaan ja arvioidaan ja riskienhallintatoimenpiteet määritellään riskienhal-

linnan viitekehyksessä. 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.

## VAATIMUSTENMUKAISUUS

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 säädösvaatimusten 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 intraneteissa. 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 ilmoittamista varten on olemassa sisäisiä prosesseja. Rikkomuksista voi myös tehdä ilmoituksen luottamuksellisesti ulkoisen palvelun tarjoajan ylläpitämän palvelun kautta. Sanoma ei hyväksy minkäänlaisia vastatoimenpiteitä vilpittömässä mielessä ilmoituksen tehnyttä työntekijää kohtaan.

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.

## 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 analyyseja, 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 toteutuneet tuloslaskelmat, tasetiedot, rahavirtalaskelmat ja toiminnalliset tunnusluvut sekä ennusteet kuluvalle tilivuodelle.

Lisäksi konsernin ja strategisten liiketoimintayksiköiden johto kokoontuu vähintään neljännesvuosittain tarkastelemaan liiketoiminnan kehitystä. Strategisen liiketoimintayksikön taloudellisen tuloksen lisäksi kokouksissa käsitellään esimerkiksi toimintaympäristön, tulevien odotusten, rakenteen ja liiketoiminnan kehityksen tilan muutoksia. 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 (1141/2015) mukaan julkisen kaupankäynnin kohteena olevan yhteisön tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön peräkkäisten toimikausien yhteenlaskettu kesto voi olla enintään kymmenen vuotta. Lakisääteistä tilintarkastusta varten tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö voidaan valita yli kymmeneksi vuodeksi vain jos tilintarkastus kilpailutetaan EU:n tilintarkastusasetuksen<sup>1</sup> 16. artiklan kpl 2–5 mukaisesti.

Vuonna 2016 Sanoman lakisääteisenä tilintarkastajana toimi KPMG Oy Ab vastuullisena tilintarkastajanaan KHT-tilintarkastaja Virpi Halonen. Tilintarkastuspalveluista maksetut korvaukset vuonna 2016 olivat yhteensä 1,4 milj. euroa. Yhtiön tilintarkastajalle tilintarkastukseen liittymättömistä palveluista vuonna 2016 maksetut korvaukset olivat yhteensä 0,2 milj. euroa.

## Sisäpiirin hallinta

Sanoman sisäpiiriohje noudattaa Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

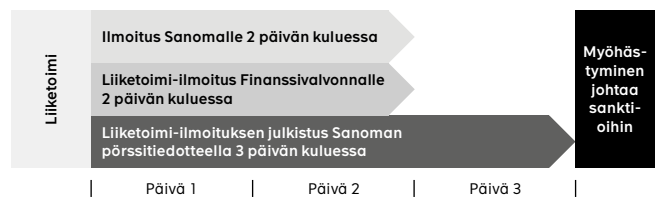
Sanoman sisäpiiriohjeen mukaan henkilö, joka on saanut tietoonsa sisäpiiritietoa, ei saa käyttää sitä hyväksi hankkiakseen tai luovuttaakseen (omaan tai kolmannen osapuolen lukuun) Sanoman rahoitusvälineitä tai neuvoa suoraan tai välillisesti niiden hankinnassa tai luovuttamisessa. Tämä koskee myös neuvoa olla käymättä kauppaa.

Henkilö, jolla on Sanoman rahoitusvälineitä koskevaa sisäpiiritietoa, ei saa paljastaa sisäpiiritietoa. Salassapitovelvoite ei rajoita tiedon välittämistä sellaisille työntekijöille, jotka tarvitsevat sitä työn, ammatin tai tehtävän tavanomaista suorittamista varten.

Henkilöt, joilla on asemansa johdosta pääsy kaikkeen yhtiötä koskevaan sisäpiiritietoon ovat pysyviä sisäpiiriläisiä. Pysyvää sisäpiiriläistä ei merkitä erikseen jokaiseen hankekohtaiseen sisäpiiriluetteloon. Sanoma Oyj:n hallituksen 26.7.2016 tekemän päätöksen mukaan Sanomassa ei tällä hetkellä ole pysyviä sisäpiiriläisiä.

Ns. suljettu ajanjakso tarkoittaa kolmeakymmentä (30) kalenteripäivää ennen yhtiön tilinpäätöstiedotteen ja osavuositarkastuksen julkistamista. Sanoman hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja eivät saa tehdä liiketoimia Sanoman rahoitusvälineillä tuona aikana riippumatta siitä, onko heillä sisäpiiritietoa vai ei. Liiketoimet eivät ole sallittuja myöskään tuloksen julkistamispäivänä.

Lisäksi Sanoma suosittaa, että johtoryhmän (Executive Management Group) jäsenet ja henkilöt, jotka ovat osallisina taloudellisen raportoinnin prosesseissa, eivät tee liiketoimia suljetun ajanjakson ja julkistuspäivän aikana. Alla olevassa kuvassa on esitetty prosessi, jota hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan ja heidän lähipiirinsä on noudatettava ilmoittaessaan Sanoman rahoitusvälineillä tekemistään liiketoimista Finanssivalvonnalle ja Sanomalle.



## Lähipiiriliiketoimet

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

<sup>1</sup> REGULATION (EU) No 537/2014 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 16 April 2014