

---

**Neste Oyj:n yhtiökokous 25.3.2025 klo 10.30****Avauspuheenvuoro, hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen**

Arvoisat Neste Oyj:n osakkeenomistajat,

Olen yhtiön hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen. Minulla on kunnia avata Neste Oyj:n varsinainen yhtiökokous 2025 ja toivottaa teidät koko hallituksen puolesta lämpimästi tervetulleiksi. On ilo tavata näin runsaslukuinen joukko Nesteen osakkeenomistajia kasvokkain.

Osakkeenomistajina varmasti tiedättekin, että vuosi 2024 oli Nesteelle erityisen haasteellinen. Toimintaympäristömme on muuttunut verrattain lyhyessä ajassa varsin dramaattisesti. Sitä leimaavat edelleen niin geopoliittiset jännitteet, kauppapoliittiset muutokset kuin yleinen taloudellinen ja regulaation epävarmuus.

Nesteen liiketoiminta on luonteeltaan hyvin pääomaintensiivistä, ja siksi yhtiön kannalta ennakoitava toimintaympäristö on erityisen tärkeä. Neste on investoinut strategiansa mukaisesti voimakkaasti uusiutuviin polttoaineisiin, joiden myynti on hyvin riippuvaista regulaation kehityksestä.

Uusiutuvista tuotteissa on tällä hetkellä ylikapasiteettia, kuten ennakoimme jo vuonna 2023 pääomamarkkinapäivän yhteydessä. Taustalla on aivan normaalia kilpailua, josta olisimme selvinneet varmasti kohtuullisen hyvin, mutta samaan aikaan tapahtui kaksi muuta merkittävää asiaa. Ensinnäkin regulaatiossa tapahtui merkittäviä negatiivisesti vaikuttaneita muutoksia. Esimerkkeinä voi mainita Ruotsin ja Suomen alennetut jakeluvuorot. Toiseksi ennakoitua vapaaehtoista kysyntää ei juuri syntynyt eikä sitä ole tällä hetkelläkään. Näiden kehityskulkujen takana on luonnollisesti yleinen taloudellinen epävarmuus ja se, että me kuluttajat emme ole valmiita maksamaan ilmastomuutoksen torjunnasta syntyviä kustannuksia.

Neste kohtasi siis niin sanotun täydellisen myrskyn viime vuonna, mikä näkyi selvästi heikentyneessä tuloksessa. Tällä hetkellä yhteiskunnat ovat enemmän huolissaan puolustuskyvystä kuin ilmastomuutoksen torjunnasta. Se on nykyisessä maailmantilanteessa täysin ymmärrettävää. Mutta ilmasto ei odota. Se on valtava haaste, johon Nesteellä on tarjota hyviä ratkaisuja ja osaamista.

Pitkällä aikavälillä uusiutuvien polttoaineiden kysyntä tulee joka tapauksessa kasvamaan ja tulevilla vuosikymmenillä markkina on varsin houkutteleva. Siksi katson tulevaisuuteen luottavaisin mielin, vaikka Neste tällä hetkellä kohtaakin haasteita.

Samalla, kun huolehdimme uusiutuvista tuotteistamme, on aivan oleellista pitää hyvä huoli meidän fossiilisista tuotteista ja niiden jakelusta. Neste tarvitsee näiden liiketoimintojen

vahvaa kassavirtaa ja vakauttavaa vaikutusta tuloksen parantamiseen, taseen vahvistamiseen ja uusien ratkaisujen kehittämiseen. Ollaan siis ylpeitä myös tästä osaamisesta, mitä meillä Nesteellä on. Uskon, että Porvoossa jalostetaan fossiilisia polttoaineita paljon pidempään kuin aiemmin on ennakoitu. Tässä yhteydessä on myös huomioitava huoltovarmuutemme liittyvät seikat.

## Hallituksen kokoonpano

Nesteen hallituksen kokoonpano näkyy tässä kuvassa. Hallituksen jäsenistä on tänään täällä paikalla kaikki, eli itseni lisäksi John Abbott, Nick Elmslie, Just Jansz, Conrad Keijzer, Pasi Laine, Sari Mannonen ja Johanna Söderström. Lisäksi Heikki Malinen toimi Nesteen hallituksen jäsenenä 13.6.2024 saakka ja Eeva Sipilä hallituksen jäsenenä ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana 13.2.2025 saakka. On hienoa, että molemmat heistä voivat hyödyntää Nesteen hallituksessa saamaansa kokemusta yhtiön johtotehtävissä.

Eeva Sipilän jäätyä pois tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan tehtävästä olen itse toiminut tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana. Johanna Söderström on puolestaan johtanut hallituksen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaa koko vuoden. Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtajana toimi ylijohtaja Maija Strandberg valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta.

Kaikki Nesteen hallituksen jäsenet ovat Neste Oyj:stä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia.

Myös päävastuullisena tilintarkastajana toiminut KHT Leenakaisa Winberg KPMG Oy Ab:sta on Neste Oyj:stä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista riippumaton.

Täällä on tänään paikalla myös yhtiön johtoryhmä kokonaisuudessaan ja toimitusjohtaja Heikki Malinen, joka käy läpi myöhemmin tässä kokouksessa Nesteen liiketoimintakatsauksen.

## Hallituksen toiminta 2024

Nesteen hallituksen tärkein tehtävä on ohjata konsernin strategiaa tavalla, joka pitkällä aikavälillä luo edellytykset konsernille asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arvon tuottamiseen osakkeenomistajille ottaen samalla huomioon eri sidosryhmien odotukset.

Vuonna 2024 hallitus käsitteli laaja-alaisesti muuttuvaa markkinatilannetta ja analysoi sen vaikutuksia Nesteen liiketoimintaan. Hallitus seurasi tiiviisti yhtiön tuloksen kehittymistä ja riskienhallintaa tilanteessa, jossa yhtiö siirtyi voimakkaan kasvun ja kehittämisen aikakaudesta vaiheeseen, jossa tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi tuloskunnan ja taloudellisen aseman varmistaminen.

Tämä uudenlainen tilanne vaati myös täysin uudenlaista johtajuutta verrattuna aiempaan nopean kasvun aikakauteen. Huolellisen harkinnan ja useiden kokousten jälkeen hallitus päätti nimittää Nesteelle uuden toimitusjohtajan Heikki Malisen. Nimitys tapahtui 2.5.2024, ja Heikki Malinen aloitti Nesteen uutena toimitusjohtajana 15.10.2024. Hallitus siis käytti järeintä sille suotua työkalua nimittämällä yritykselle uuden toimitusjohtajan, jonka tehtävänä on kääntää yrityksen kurssi ja palauttaa takaisin omistajien ja markkinoiden luottamus yhtiöön.

Hallituksen tärkein tehtävä viime vuonna olikin uuden toimitusjohtajan nimitys ja evästys tuleville vuosille sekä sujuvan siirtymäajan varmistaminen. Heikki Malisella on juuri sitä osaamista, mitä hallituksen mielestä nyt tarvitaan. Hänellä on laaja ja pitkäaikainen kokemus haastavien muutostilanteiden johtamisesta ja tulostakäänne aikaansaamisesta erilaisilla toimialoilla ja organisaatioissa.

Toimitusjohtajan nimityksen lisäksi toisena isona asiana oli saada aikaan ja hyväksyä laaja-alainen ja kokonaisvaltainen liiketoiminta-analyysi ja sen jälkeen ohjelma kannattavuuden parantamiseksi seuraavaksi kahdeksi kolmeksi vuodeksi. Sellainen tehtiin hyvässä yhteistyössä uuden johdon ja hallituksen kesken, ja Heikki kertoo siitä enemmän omassa puheenvuorossaan. Hallitus hyväksyi ohjelman helmikuussa, jolloin siitä myös välittömästi tiedotettiin. Hallitus teki kaikki päätökset yksimielisesti.

Hallitus seurasi vuoden aikana myös suunniteltujen huoltoseisokkien sekä Porvoon suurseisokin toteuttamista ja turvallisuutta sekä ennen kaikkea Rotterdamin jalostamon merkittävän laajennushankkeen edistämistä. Hallitus perehtyi myös vuoden 2024 operatiivisen toiminnan haasteisiin. Lisäksi hallitus käsitteli lukuisia muita hallituksen vastuualueelle kuuluvia asioita, kuten uusien vaatimusten mukaista vastuullisuusraportointia. Kaiken kaikkiaan hallitus on toiminut huolellisesti ja tarkkaavaisesti hoitaessaan omaa työtään vuoden 2024 haasteellisessa toimintaympäristössä.

Hallitukseen valittiin vuoden 2024 varsinaisessa yhtiökokouksessa kymmenen jäsentä. Hallitus kokoontui vuoden aikana 18 kertaa ja osallistumisprosentti kokouksiin oli 92,9 %. Kokoukset pidettiin sekä fyysisinä että virtuaalisina kokouksina sisältäen hallituksen yhteisen kokousmatkan.

Hallitus arvioi omaa toimintaansa kattavasti vuonna 2024, jolloin hallituksen työtä arvioi syvästi myös ulkopuolinen toimija, jonka palautteen pohjalta hallitus tarkasteli työtään eri näkökulmista. Tuloksien voidaan todeta olleen kaikin puolin hyviä.

Huolimatta erittäin haastavasta tilanteesta ja vaikeistakin päätöksistä, joita tehtiin, hallitus säilytti koko ajan erittäin hyvän toimintakyvyn, yhtenäisyyden ja vahvan tahtotilan muutoksen aikaansaamiseksi. Tästä suuri kiitos hallituskollegoille!

Yhtiön palkitsemisperiaatteista kertoo myöhemmin tässä kokouksessa henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja Johanna Söderström.

Kommentoin toimitusjohtajan palkitsemista siinä yhteydessä.

Nyt haluan palata vielä hetkeksi ajassa taaksepäin sillä, itselleni tämä yhtiökokous herättää hieman haikeatkin tunnelmat. Olen toiminut Nesteen hallituksessa vuodesta 2017 ja hallituksen puheenjohtajana vuodesta 2018. Olen päässyt johtamaan Nesteen kasvua ja kansainvälistymistä aitiopaikalta ja osallistumaan vuosien varrella yhtiölle tärkeiden päätösten tekemiseen. Tänä aikana Nesteestä on tullut maailman johtava uusiutuvien polttoaineiden valmistaja. Tämä menestys on rakentunut Porvoon teknologia- ja jalostusosaamisen varaan.

Vuosien varrella yhtiön osakekurssin kehitys on ollut vaihtelevaa ja noudattanut pääosin muiden ESG osakkeiden kehitystä. On kuitenkin hyvä muistaa, että vuosina 2017-2024 Neste on maksanut osinkoja yhteensä lähes 5 500 miljoonaa euroa sekä yhteisöveroja yli 1 200 miljoonaa euroa.

Kuluneet vuodet ovat olleet antoisia, opettavaisia ja paikoitellen haastaviakin. Harva yhtiö menestyy niin, ettei matkalle osuisi myös mutkia. Hallituksen puheenjohtajana en halunnut väistää vastuuta yhtiön nopean kasvun ajan päättyessä. Niinpä kun minua reilu vuosi sitten pyydettiin jatkamaan hallituksen puheenjohtajana vielä vuosi, suostuin. Puheenjohtajan vaihtaminen on hyvissä ajoin valmisteltu ja suunnitelmallisesti toteutettu, kuten nimitysvaliokunnan ehdotuksia koskevassa pörsstitiedotteessa kerrottiin 18.12.2024.

Nyt yhtiöllä on uuden toimitusjohtajan johdolla selkeä kahden kolmen vuoden ohjelma kannattavuuden parantamiseksi vahvasti muuttuneessa toimintaympäristössä. Uskon, että tämän ohjelman toteuttamisessa onnistutaan, ja siksi jätän yhtiön nyt luottavaisin mielin. Neste on hyvissä käsissä, ja sillä on selkeä suunnitelma, vahva osaaminen ja kova tahto viedä muutosta eteenpäin. Tänä valittavalle uudelle hallituksen puheenjohtajalle toivon onnea ja menestystä erittäin mielenkiintoisessa tehtävässä!

Minulle Nesteen hallituksen puheenjohtajuus on ollut merkityksellinen vaihe omalla urallani. Neste on yhteiskunnallisesti tärkeä yhtiö, joka perustettiin aikoinaan öljytuotteiden huoltovarmuuden turvaamiseksi Suomessa. Nyt 2020-luvulla tämä rooli on jälleen varsin ajankohtainen.

Tänä päivänä Nesteellä on paitsi tärkeä kansallinen rooli, myös vahva kansainvälinen asema maailman johtavana uusiutuvan dieselin ja uusiutuvan lentopolttoaineen valmistajana. Yhtiön Suomessa kehitetty NExBTL-teknologia on ainutlaatuinen innovaatio, jonka turvin Nesteestä tuli kansainvälisestikin tarkastellen ilmastomuutoksen torjunnan pioneeri ja vihreän siirtymän edelläkävijä. Mielenkiintoisempaa yhtiötä saa hakea. Olen iloinen ja ylpeä siitä, että olen

saanut olla osa Nesteen matkaa ja mukana rakentamassa ratkaisuja tie- ja lentoliikenteen hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi ja puhtaamman liikkumisen mahdollistamiseksi.

Haluan kiittää lämpimästi Nesteen nykyistä hallitusta ja myös kaikkia aikaisempia hallituksen jäseniä, joiden kanssa minulla on ollut ilo ja kunnia työskennellä yhtiössä. Kiitos myös nykyiselle toimitusjohtajalle sekä aiemmille toimitusjohtajille, joiden kanssa olen saanut tehdä hyvää ja sujuvaa yhteistyötä. Mutta ennen kaikkea haluan kiittää Nesteen henkilöstöä ja johtoa sinnikkäästä ja hyvästä työstä erittäin haasteellisena ja vaikeana vuonna 2024.

Arvoisat osakkeenomistajat, lämmin kiitos myös teille, että olette sijoittaneet yhtiöön. Emme voi luonnollisestikaan olla tyytyväisiä Nesteen arvon kehittymiseen. Mutta tilanteen korjaamiseksi meillä on nyt sekä uusi johto että uusi suunnitelma seuraavaksi pariksi kolmeksi vuodeksi. Yhtiötä ovat kohdanneet edellä mainitut ulkoiset haasteet, joihin meidän on vaikea vaikuttaa. Tiedostamme kuitenkin hyvin, että yhtiössämme on paljon asioita, joita tulee korjata ja parantaa ja jotka ovat jääneet vahvan kasvuvaiheen varjoon. Näitä asioita laitetaan nyt kuntoon suunnitelman mukaisesti.

Tärkeimpien asioiden listalla on:

- vahvan tulokulttuurin iskostaminen syvälle organisaatioon
- kustannus- ja pääomatehokkuuden parantaminen
- isojen projektien hallinta, prosessit ja työkalut

Näiden lisäksi on myös tehty vahvoja valintoja koskien innovaatioita ja uusia teknologioita, jotta myös pidemmän aikavälin kilpailukyky voidaan varmistaa. Ja lopuksi kaikkein tärkein asia on työ- ja prosessiturvallisuuden jatkuva parantaminen.

## Kokouksen avaaminen

Arvoisat osakkeenomistajat,

Tänään olemme kokoontuneet yhteen yhtiökokouksen merkeissä. Kiitän kaikkia paikalla olevia ja ennakkoon äänestäneitä aktiivisesta osallistumisesta yhtiön kannalta tärkeiden päätösten tekemiseen.

Toivotan teidät vielä kerran lämpimästi tervetulleiksi, totean yhtiökokouksen tulleen avatuksi ja ehdotan, että kokouksen puheenjohtajaksi valitaan asianajaja Mårten Knuts.

Tuleeko muita ehdotuksia?

Ei muita ehdotuksia, joten Mårten Knuts on valittu kokouksen puheenjohtajaksi. Luovutan puheenvuoron hänelle. Ole hyvä Mårten Knuts.