


NESTE

Nesteen selvitys hallinto- ja ohjaus- järjestelmästä

2021



Olemme sitoutuneet korkeisiin eettisiin standardeihin ja harjoitamme liiketoimintaamme lakien ja määräysten ja yleisesti hyväksytyyn hallintotavan mukaisesti.

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	3
Riskienhallinta	20

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2021

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) on laadittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2020 ja arvopaperimarkkinalain 7 luvun 7§:n sekä arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta annetun valtiovarainministeriön asetuksen 7§:n mukaisesti. Selvitys annetaan erillisenä hallituksen toimintakertomuksesta. Se on saatavilla vuosikertomuksen lisäksi osoitteessa [neste.com/sijoittajat](https://www.neste.com/sijoittajat).

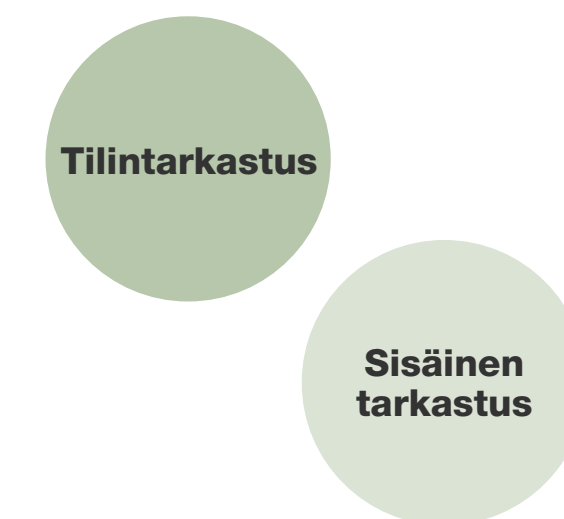
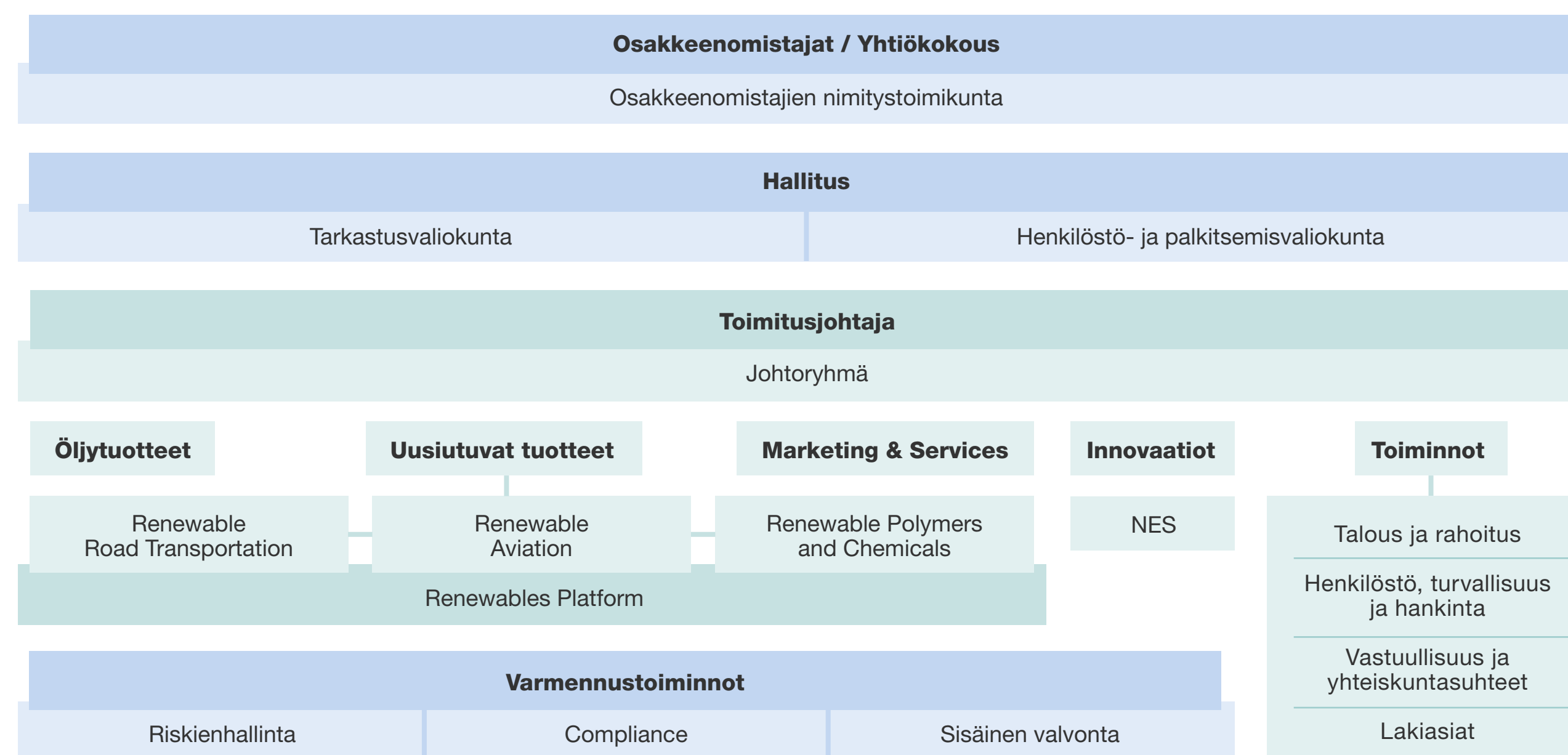
Sääntely-ympäristö

Neste Oyj (Neste tai Yhtiö) noudattaa hyvää hallinnointitapaa suomalaisia listayhtiöitä koskevan lainsäädännön, oman yhtiöjärjestyksensä ja listayhtiöiden hallinnointikoodin 2020 mukaisesti. Hallinnointikoodiin voi tutustua osoitteessa [cgfinland.fi/](https://www.cgfinland.fi/). Neste Oyj:n osake on noteerattu Nasdaq Helsingissä, ja yhtiö noudattaa Helsingin pörssin sääntöjä sekä Finanssivalvonnan sääntöjä ja määräyksiä.

Nesteen tarkastusvaliokunta on käsitellyt hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen. Myös Nesteen tilintarkastaja KPMG Oy Ab on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että sen sisältämä kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

Neste laatii konsernitilinpäätöksen ja osavuositarkastukset kansainvälisten EU:n hyväksymien IFRS-tilinpäätösstandardien, arvopaperimarkkinalain ja soveltuvien Finanssivalvonnan standardien sekä Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjen mukaisesti. Yhtiön toimintakertomus ja emoyhtiön tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain ja kirjanpitolautakunnan ohjeiden ja lausuntojen mukaisesti.

Nesteen hallintoelimet



Nesteen liiketoiminnot on jaettu neljään raportointisegmenttiin: Uusiutuvat tuotteet, Öljytuotteet, Marketing & Services ja Muut.

Hallintoelimet

Nesteen hallinto on jaettu yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa, jossa valitaan hallituksen jäsenet ja tilintarkastaja. Hallitus vastaa Nesteen strategiasta, liiketoiminnan ohjaamisesta

ja valvonnasta sekä nimittää yhtiön toimitusjohtajan. Yhtiön liiketoimintaa sekä yhtiön strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttamista johtaa Nesteen toimitusjohtaja johtoryhmän (Executive Committee, ExCo) avustamana.

Nesteen pääkonttori sijaitsee Espoossa.

Yhtiökokous

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksessa päätösvaltaansa yhtiön asioissa. Omistajat osallistuvat yhtiökokoukseen henkilökohtaisesti tai edustajan välityksellä. Jokainen osake oikeuttaa yhteen ääneen.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa osakkeenomistajat päättävät muun muassa:

- tilinpäätöksen vahvistamisesta,
- taseen osoittaman voiton jakamisesta,
- vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle,
- tarvittaessa palkitsemispolitiikan hyväksymisestä,
- palkitsemisraportin hyväksymisestä sekä
- hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenten sekä tilintarkastusyhteisön valinnasta ja palkkioista.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain ennen kesäkuun loppua. Ylimääräinen yhtiökokous on pidettävä silloin, kun hallitus katsoo siihen olevan aihetta tai kun yhtiön tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä vähintään kymmenesosa kaikista yhtiön osakkeista, sitä kirjallisesti vaativat tietyn asian käsittelemistä varten.

Yhtiöjärjestyksen mukaan kutsu yhtiökokoukseen toimitetaan osakkeenomistajille julkaisemalla kutsu yhtiön verkkosivuilla neste.com aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta, kuitenkin vähintään yhdeksän päivää ennen osakeyhtiölaissa tarkoitettua yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Lisäksi yhtiö voi hallituksen niin päättäessä julkaista tiedon yhtiökokouksen ajasta ja paikasta sekä yhtiön internetsivujen osoitteen yhdessä tai useammassa sanomalehdessä.

Nesteellä ei ole tiedossa yhtiön osakkeiden omistukseen liittyviä osakassopimuksia.

2021

Varsinainen yhtiökokous pidettiin 30.3.2021 poikkeusjärjestelyin yhtiön pääkonttorissa Espoossa. Covid-19-pandemian leviämisen rajoittamiseksi varsinainen yhtiökokous järjestettiin ilman osakkeenomistajien tai näiden asiamiesten läsnäoloa kokouspaikalla. Osakkeenomistajien ja näiden asiamiesten oli mahdollista osallistua kokoukseen ja käyttää osakkeenomistajan oikeuksiaan äänestämällä ennakkoon sekä esittämällä vastaehdotuksia ja kysymyksiä ennakkoon. Yhtiökokous kannatti kaikkia yhtiökokoukselle tehtyjä ehdotuksia ja hyväksyi palkitsemisraportin. Yhtiökokous vahvisti vuoden 2020 tilinpäätöksen ja konsernitiilinpäätöksen ja myönsi vastuuvapauden hallitukselle ja toimitusjohtajalle vuodelta 2020.

Yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen että vuodelta 2020 vahvistetun taseen perusteella maksetaan osinkoa yhteensä 0,80 euroa osaketta kohti. Osinko maksettiin kahdessa erässä.

Osingon ensimmäinen erä 0,40 euroa osakkeelta maksettiin osakkeenomistajalle, joka osingon ensimmäisen maksuerän täsmäytyspäivänä torstaina 1.4.2021 oli merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Ensimmäinen osinkoerä maksettiin maanantaina 12.4.2021.

Osingon toinen erä 0,40 euroa osakkeelta maksettiin osakkeenomistajalle, joka osingon toisen maksuerän täsmäytyspäivänä tiistaina 5.10.2021 oli merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Toinen osinkoerä maksettiin tiistaina 12.10.2021.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen mukaisesti hallituksen jäsenmääräksi vahvistettiin yhdeksän, joka vahvistui yhtiöjärjestyksen muutoksella, jolla jäsenten enimmäismäärä nousi kahdeksasta kymmeneen. Lisäksi yhtiökokous

päätti hallituksen jäsenistä ja palkkioista sekä valitsi yhtiölle tilintarkastajan. Yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle, mukaan lukien yhtiöjärjestyksen muutokset.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta

Vuonna 2013 yhtiökokous päätti hallituksen esityksestä perustaa pysyvän osakkeenomistajien nimitystoimikunnan. Nimitystoimikunnan tehtävänä on valmistella ja esitellä varsinaiselle yhtiökokoukselle ja tarvittaessa ylimääräiselle yhtiökokoukselle ehdotukset hallituksen jäsenten palkitsemisesta ja lukumäärästä sekä hallituksen puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja jäsenistä. Lisäksi toimikunnan tehtävänä on etsiä hallituksen jäsenten seuraajaehdokkaita.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta koostuu neljästä jäsenestä, joista yhtiön kolme suurinta osakkeenomistajaa ovat kukin oikeutettuja nimeämään yhden jäsenen. Yhtiön kulloinenkin hallituksen puheenjohtaja toimii toimikunnan neljäntenä jäsenenä. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

Nimeämiseen oikeutetut yhtiön suurimmat osakkeenomistajat määräytyvät vuosittain Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon syyskuun ensimmäisenä arkipäivänä rekisteröityinä olevien omistustietojen perusteella. Hallituksen puheenjohtaja pyytää näin määräytyvän osakeomistuksen mukaisesti kolmea suurinta osakkeenomistajaa kutakin nimeämään yhden jäsenen nimitystoimikuntaan. Mikäli osakkeenomistaja ei halua käyttää nimeämisoikeuttaan, oikeus siirtyy seuraavaksi suurimmalle omistajalle, jolla muutoin ei olisi nimeämisoikeutta.

Nimitystoimikunta toimii toistaiseksi kunnes yhtiökokous toisin päättää. Toimikunnan jäsenet nimitetään vuosittain ja jäsenten toimikausi päättyy, kun toimikuntaan on nimitetty uudet jäsenet.

Toimikunnan tulee toimittaa ehdotuksensa yhtiön hallitukselle vuosittain varsinaista yhtiökokousta edeltävän tammikuun 31. päivään mennessä. Ylimääräiselle yhtiökokoukselle tehtävät ehdotukset tulee toimittaa yhtiön hallitukselle siten, että ne voidaan sisällyttää yhtiökokoukseen.

Vuoden 2022 yhtiökokousta valmistelleen osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimitettiin 20.9.2021 puheenjohtajaksi osastopäällikkö Kimmo Viertola valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta, jäseniksi varatoimitusjohtaja ja sijoituksesta vastaava johtaja Reima Rytsölä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta, pääjohtaja Outi Antila Kansaneläkelaitoksesta sekä Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen.

Toiminta

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta valmistelee ehdotukset seuraavalle varsinaiselle yhtiökokoukselle:

- hallituksen jäsenten lukumäärästä,
- hallituksen puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja jäsenistä, sekä
- hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenten palkkioista.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan valintaprosessi, kokoonpano ja tehtävät on määritelty yksityiskohtaisesti työjärjestyksessä.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet

Kimmo Viertola

Kauppatieteiden maisteri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja 18.9.2019 alkaen. s. 1961.

Valtioneuvoston kanslia, omistajaohjausosasto, osastopäällikkö. Kuntarahoitus Oyj hallituksen jäsen. Fortum Oyj osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja. SSAB:n osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta. ¹⁾

Valtioneuvoston kanslia: 276 213 495 osaketta. ²⁾

Outi Antila

Varatuomari. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen 14.9.2020 alkaen. s. 1957.

Kansaneläkelaitoksen pääjohtaja. Outokumpu Oyj osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n edustajiston jäsen. Diakin (Diakonia-ammattikorkeakoulu) työelämän neuvottelukunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta. ¹⁾

Suomen kansaneläkelaitos: 7 945 272 osaketta. ²⁾

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:

¹⁾ Omat omistukset ja määräysvaltayhteisöt.

²⁾ Nimitystoimikunnan jäsenen edustaman osakkeenomistajan omistus.

Reima Rytsölä

Valtiotieteiden maisteri, CEFA, AMP. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. s. 1969.

Varatoimitusjohtaja, sijoitukset, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Kojamo Oyj hallituksen jäsen. Nordea Funds Oy hallituksen jäsen. Ylva Palvelut Oy hallituksen jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta. ¹⁾

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma:
10 550 615 osaketta. ²⁾

Matti Kähkönen

Diplomi-insinööri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. s. 1956.

Senior Advisor, Metso Oyj 2017–2019. Nesteen hallituksen puheenjohtaja. Kemiran hallituksen varapuheenjohtaja, 2021–. Suomen Messut Oyj:n hallituksen puheenjohtaja 2020–. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen hallintoneuvoston puheenjohtaja vuoteen 2021 asti. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
12 310 osaketta. ¹⁾

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta kokoontui 9 kertaa varsinaisen yhtiökokouksen 2021 ja 31.1.2022 välillä, ja osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

	Osallistuminen
Kimmo Viertola	9/9
Outi Antila	9/9
Reima Rytsölä	9/9
Matti Kähkönen	9/9

Nimitystoimikunnan jäsenet tekivät päätökset ehdotuksistaan v. 2022 yhtiökokoukselle 28.1.2022 julkaistussa pörssitiedotteessa kuvatulla tavalla.

Vuoden 2021 yhtiökokousta valmistelleen osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimitettiin 14.9.2020 puheenjohtajaksi osastopäällikkö Kimmo Viertola valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta, jäseniksi varatoimitusjohtaja ja sijoituksista vastaava johtaja Reima Rytsölä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta, pääjohtaja Outi Antila Kansaneläkelaitoksesta sekä Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen. Nimitystoimikunta kokoontui 7 kertaa muodostamisensa 14.9.2020 ja 29.1.2021 välillä ja kaksi kertaa varsinaisen yhtiökokouksen 2020 ja 14.9.2020 välillä. Nimitystoimikunta teki ehdotuksen hallituksen jäsenistä 29.1.2021, mutta ei päässyt yksimielisyyteen hallituksen jäsenille tulevalla toimikaudella maksettavista palkkioista.

Hallitus

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu viidestä kymmeneen jäsentä, jotka valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa toimikaudeksi, joka päättyy seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen.

Hallituksen monimuotoisuus

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan suunnittellessa taitavan, osaavan, kokeneen ja tehokkaan hallituksen kokoonpanoa monimuotoisuuden näkökulmasta, sillä on käytettävissä myös seuraavat yhtiön itsensä määrittämät monimuotoisuutta koskevat periaatteet: Hallituksen monimuotoisuuden tulee olla osana yhteistyökykyistä ja toimivaa hallitusta, joka pystyy vastaamaan Nesteen liiketoimintojen ja strategisten tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin sekä tukemaan ja haastamaan Nesteen toimivaa johtoa ennakkoivasti ja rakentavasti.

Hallituksen kokoonpanon kannalta olennaisia tekijöitä ovat hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä ja monipuolinen osaaminen, koulutus ja kokemus eri ammatti- ja toimialoilta, johtamisesta, eri kehitysvaiheissa olevista liiketoiminnoista sekä jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka kaikki tuovat hallitukseen monimuotoisuutta. Hallituksen monimuotoisuutta tukevat myös kokemus Nesteelle strategisesti merkityksellisistä teollisuudenaloista ja markkinoista, kokemus ja kyvykyys teknologioista ja kansainvälisestä toimintaympäristöstä sekä monipuolinen ikä- ja sukupuolijakauma siten, että hallituksessa on aina riittävästi molempia sukupuolia. Hallituksen kokoonpanon kannalta tärkeää on huomioida Nesteen nykyiset ja kehittyvät tarpeet ja varmistaa, että hallitus kokonaisuutena mahdollistaa Nesteen nykyisen ja tulevan liiketoiminnan kehittämisen, mitä myös monimuotoisuus omalta osaltaan tukee.

Vuonna 2021 Nesteen hallitukseen kuului yhdeksän jäsentä vuoden 2021 varsinaisen yhtiökokouksen ja 21.7.2021 välillä, jolloin Sonat Borman-Olsson ilmoitti eroavansa yhtiön hallituksesta. Syynä eroon oli hänen valintansa brasilialaisen energiayhtiön Raizen S.A.:n hallituksen jäseneksi. Tämän jälkeen hallitukseen kuului kahdeksan jäsentä, joilla kaikilla on korkeakoulututkinto, ja yksi on väitellyt tohtoriksi. Tutkinnot ovat eri aloilta pääpainon ollessa tekniikan tutkinnoissa.

Kaikilla hallituksen jäsenillä on kansainvälistä työkokemusta eri tyyppisistä tehtävistä ja he ovat toimineet tai toimivat sekä listattujen että listaamattomien yhtiöiden johto- tai hallitustehtävissä. Kolme jäsenistä on toiminut suurten kansainvälisten öljy-yhtiöiden johtotehtävissä. Hallitus on myös kulttuuritaustaltaan monimuotoinen: jäsenet tulevat viidestä eri maasta ja puhuvat äidinkielenään viittä eri kieltä. Naisten osuus hallituksen jäsenistä on 25 %. Ikänsä puolesta hallituksen jäsenet jakautuvat tasaisesti 50–65 ikävuoden välille. Hallituksen jäsenten toimikauden pituus jakautuu seuraavasti: neljä jäsenistä on kuulunut hallitukseen yli neljä vuotta, ja neljä jäsenistä alle neljä vuotta.

Hallituksen toiminta

Hallituksella tulee vuosittain olla vähintään kahdeksan säännöllistä kokousta, joiden ajankohdat on etukäteen määriteltä. Tarvittaessa järjestetään lisäksi ylimääräisiä kokouksia. Hallituksen puheenjohtaja tai hänen ollessaan estyneenä hallituksen varapuheenjohtaja kutsuu hallituksen koolle sen jäsenen tai toimitusjohtajan pyynnöstä tai mikäli hallituksen puheenjohtaja itse katsoo sen tarpeelliseksi. Kokous on päätösvaltainen, jos siihen osallistuu yli puolet jäsenistä. Hallitus laatii itselleen toimintasuunnitelman varsinaisten yhtiökokousten väliseksi ajanjaksoksi. Suunnitelma sisältää muun ohessa kokousaikataulun ja kussakin kokouksessa käsiteltävät tärkeimmät asiat. Hallituksen tulee vuosittain arvioida toimintansa tehokkuutta. Arviointi käsitellään hallituksessa viimeistään tilikauden päättymisen jälkeen.

Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtävät ja vastuut määritellään yksityiskohtaisesti hallituksen hyväksymässä työjärjestyksessä. Hallituksen jäsen ei voi olla mukana

päätettäessä sellaista asiaa, joka liittyy (i) sopimukseen kyseisen hallituksen jäsenen ja Neste-konserniin kuuluvan yhtiön välillä; (ii) sopimukseen Neste-konserniin kuuluvan yhtiön ja kolmannen osapuolen välillä, kun hallituksen jäsenellä on sellainen olennainen etu, joka on ristiriidassa Nesteen tai Neste-konserniin kuuluvan yhtiön edun kanssa; (iii) sopimukseen Neste-konserniin kuuluvan yhtiön ja sellaisen oikeussubjektin, jota hallituksen jäsen edustaa joko itse tai yhdessä muiden henkilöiden kanssa, välillä. Kohtaa ei kuitenkaan sovelleta silloin, kun Nesteen kanssa sopimuksen solminut taho on Neste-konserniin kuuluva yhtiö. Termi ”sopimus” käsittää tässä yhteydessä myös kanteet sekä muut oikeusprosessit, jotka ovat seurausta mainituista sopimuksista tai yhteydessä niihin.

2021

Vuonna 2021 varsinainen yhtiökokous valitsi hallitukseen yhdeksän jäsentä. Nykyisinä jäseninä seuraavaan yhtiökokoukseen asti valittiin jatkamaan Sonat Burman-Olsson, Nick Elmslie, Martina Flöel, Matti Kähkönen, Jean-Baptiste Renard, Jari Rosendal, Johanna Söderström ja Marco Wirén sekä uutena jäsenenä John Abbott. Matti Kähkönen valittiin hallituksen puheenjohtajaksi ja Marco Wirén varapuheenjohtajaksi. Heinäkuun 21. päivänä Sonat Borman-Olsson ilmoitti eroavansa yhtiön hallituksesta. Syynä eroon oli hänen valintansa brasilialaisen energia-yhtiön Raizen S.A.:n hallituksen jäseneksi.

Vuonna 2021 hallitus kokoontui 13 kertaa ja osallistumisprosentti kokouksiin oli 98,1 %. Vuonna 2021 hallitus keskittyi yhtiön pitkän aikavälin strategiaan esimerkiksi uusiutuvien

tuotteiden liiketoiminnan kasvun jatkamiseen ja uusiutuvien raaka-aineiden hankinnan ja tuotannon laajentamiseen, mukaan lukien meneillään oleva Singaporen laajennusprojekti sekä mahdollinen seuraavan maailmalaajuisen uusiutuvien tuotteiden Rotterdamin jalostamon projekti. Edellämainittujen ja työjärjestykseensä kuuluvien asioiden lisäksi hallitus on myös valvonut strategian toteutusta ja arvioinut toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksia ja niiden vaikutusta yhtiön liiketoimintaan muun muassa vastuullisuusnäkökulmasta. Hallitus käsitteli myös johtamiseen liittyviä asioita, mukaan lukien 2021 aikana ilmoitetut muutokset ylimmässä johdossa sekä osaamisen johtaminen. Hallitus seurasi jatkuvasti myös turvallisuustuloksia, yhtiön toimintaa ja taloudellista tulosta sekä riskienhallintaa. Yrityskaupat ja investointiprojektit olivat myös hallitykset asialistalla vuonna 2021. Hallitus on vuoden aikana arvioinut toimintaansa, erityisenä fokusalueena hallituksen jäsenten pätevyys.

Hallitus, 31.12.2021

	Asema	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Riippumaton yhtiöstä	Riippumaton merkittävistä osakkeen- omistajista	Henkilöstö- ja palkitsemis- valiokunta	Tarkastus- valiokunta	Läsnäolo kokouksissa	
									Hallitus	Valiokunnat
Matti Kähkönen	Puheen- johtaja	1956	Diplomi-insinööri	Hallitusammattilainen	•	•	•		13/13	7/7
John Abbott	Jäsen	1960	Kemian tekniikan kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•		•	11/11	6/6
Sonat Burman-Olsson	Jäsen	1958	Kauppätieteiden maisteri	Hallitusammattilainen	•	•		• 21.7.2021 asti	8/8	3/3
Nick Elmslie	Jäsen	1957	Luonnontieteiden kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•		•	12/13	7/7
Martina Flöel	Jäsen	1960	Kemian tohtori	Hallitusammattilainen	•	•	•		13/13	7/7
Jean-Baptiste Renard	Jäsen	1961	Diplomi-insinööri	Hallitusammattilainen	•	•	•		13/13	7/7
Jari Rosendal	Jäsen	1965	Diplomi-insinööri	Kemiran toimitusjohtaja	•	•		•	13/13	6/7
Johanna Söderström	Jäsen	1971	Kauppätieteiden maisteri	Tyson Foodsin henkilöstöjohtaja	•	•	•		12/13	7/7
Marco Wirén	Jäsen	1966	Kauppätieteiden maisteri	Nokian talous- ja rahoitusjohtaja	•	•		•	13/13	7/7

Hallituksen jäsenten osakeomistukset on esitetty ansioluetteloiden yhteydessä. Hallituksen jäsenten palkkiot on esitetty vuosikertomuksen palkitsemisraportissa.

Hallituksen jäsenet



Matti Kähkönen

(s. 1956)
Diplomi-insinööri
Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2018
Hallituksessa vuodesta 2017
Riippumaton jäsen

Senior Advisor, Metso Oyj 2017–2019. Toimitusjohtaja, Metso Oyj 2011–2017. Varatoimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen, Metso Oyj 2010–2011. Toimitusjohtaja, Kaivos- ja maanrakennustekniikka, Metso Oyj 2008–2011. Toimitusjohtaja, Metso Minerals 2006–2008. Toimitusjohtaja, Metso Automation, 2001–2006. Divisioonajohtaja, Metso Automation, Field Systems, 1999–2001. Ennen vuotta 1999 useita pääliikö- ja kehitystehtäviä Neles-Jamesburyllä ja Rauma-Repolassa. Kemiran hallituksen varapuheenjohtaja, 2021–. Suomen Messut Oyj:n hallituksen puheenjohtaja 2020–. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen hallintoneuvoston puheenjohtaja vuoteen 2021 asti. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
12 310 osaketta.¹⁾



John Abbott

(s. 1960)
B.Sc. First Class Honours, Chemical Engineering (kemiantekniikka), Birminghamin yliopisto, Iso-Britannia
Hallituksen jäsen 30.3.2021 alkaen
Riippumaton jäsen

Downstream-liiketoiminnasta vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen, Royal Dutch Shell, 2013–2019. Johtaja, Global Manufacturing, Shell, 2012–2013. Johtaja, Upstream Americas Heavy Oil -liiketoiminta, Shell, Calgary, Kanada, 2008–2012. Varapääjohtaja, Manufacturing (Refining and Chemicals) Excellence and Support -yksikkö, Shell, Houston, Yhdysvallat, 2006–2008. Useita tehtäviä Shellillä Iso-Britanniassa, Singaporessa, Thaimaassa, Alankomaissa, Kanadassa ja Yhdysvalloissa, pääasiassa Global Manufacturing (Refining and Chemicals) -yksikössä, sekä hankinnan, kaupan ja jakelun alueilla, 1981–2006. (Vuonna 1994 lisäksi lyhyt komennus Iso-Britannian hallinnossa). Hallituksen jäsen, Fiat Chrysler Automobiles N.V., 2018–2021. Johtaja (toimivaan johtoon kuulumaton), Intercontinental Exchange (ICE) Futures Europe, 2021–. Neuvonantaja ja osallistuja, Mobility Impact Partners (MIP), 2020–. Mentori, FTSE 100 cross-company mentoring foundation, 2013–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾



Nick Elmslie

(s. 1957)
Kemian kandidaatti
Hallituksessa vuodesta 2020
Riippumaton jäsen

Johtaja, BP Global Petrochemicals Shanghai 2011–2015. Controller, rahoitusjohtaja, BP Downstream 2006–2011. Useita johtajataso tehtäviä BP:llä, ml. Acetyls-liiketoiminnan johtaja, Chemicals Strategy -liiketoimintayksikön johtaja ja Polymers & Olefins -yksikön talousjohtaja 1992–2006. Useita eri tehtäviä BP:llä 1978–1992. 3fbio Ltd hallituksen jäsen ja sijoittaja 2017–. OTI Greentech AG hallintoneuvoston jäsen 2017–. Fosroc Group Holdings Limited hallituksen jäsen 2009–. Puheenjohtaja, i-Keg Ltd 2021–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
2 000 osaketta.¹⁾



Martina Flöel

(s. 1960)
Kemian diplomi-insinööri, Kemian tohtori
Hallituksessa vuodesta 2017
Riippumaton jäsen

Toimitusjohtaja, Oxea 2007–2016. Toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtaja, Eurooppa, European Oxo 2003–2007. Johtaja, Oxo Chemicals, Celanese Chemicals 2000–2003. Tehtaanjohtaja, Böhlen, Celanese Chemicals 1998–2000. Ennen vuotta 1998 useita pääliikö- ja johtajatehtäviä Hoechst Groupissa. Sasolin hallituksen jäsen 2018–. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾

¹⁾ Osakeomistus Neste Oyj:ssä: omat omistukset ja määräysvalta yhteisöt.

Hallituksen jäsenet



Jean-Baptiste Renard

(s. 1961)
Teknisen alan ylempi korkeakoulututkinto Ecole Polytechniquessa ja öljyalan tutkinto French Petroleum Institutessa IFP:ssä
Hallituksessa vuodesta 2014
Riippumaton jäsen

2PR Consultingin perustaja ja toimitusjohtaja, itsenäinen energia-asiantuntija ja konsultti. Useita tehtäviä BP:ssä 1986–2010; Euroopan ja Etelä-Afrikan alueista vastaava johtaja 2006–2010, liiketoiminnan markkinoinnista ja uusista markkinoista vastaava johtaja sekä Öljynjalostus- ja markkinointi -toimintojen johtoryhmän jäsen 2003–2006. Johtaja (non-executive) Masana Petroleum Solutionsissa (Etelä-Afrikka); hallintoneuvoston jäsen IFP Trainingissä (Ranska); johtaja (non-executive) Exolum-yhtiössä (Espanja); pro bono -konsultointia yhteiskunnallisille yrittäjille. Entreprendre&+:n hallintoneuvoston jäsen ja johtaja. IFP-koulun (French Petroleum Institute) neuvottelukunnan jäsen. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
22 950 osaketta.¹⁾



Jari Rosendal

(s. 1965)
Diplomi-insinööri
Hallituksessa vuodesta 2018
Riippumaton jäsen

Kemiran toimitusjohtaja 2014–. Outotec Oyj:ssä lukuisia divisioonajohtajan ja johtotason tehtäviä mukaan lukien johtoryhmän jäsen 2001–2014. Outokumpu Oyj:ssä lukuisia päällikkö- ja asiantuntijatasen tehtäviä Suomessa ja Yhdysvalloissa 1989–2001. Kemianteollisuus ry:n hallituksen jäsen 2015–, hallituksen puheenjohtaja 2017–2018 sekä hallituksen varapuheenjohtaja 2019–2020. CEFICin hallituksen jäsen 2014–. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) -säätiö sr., hallituksen jäsen 2020–2021. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾



Johanna Söderström

(s. 1971)
Kauppatieteiden maisteri, Hanken Svenska handelshögskolan, Suomi
Hallituksessa vuodesta 2020
Riippumaton jäsen

Henkilöstöjohtaja, Tyson Foods 2020–. Henkilöstöjohtaja, Dow Chemical Company 2014–2019. Johtaja, Henkilöstöjohtamisen keskus, Dow Chemical Company 2012–2014. Useita johtotason HR-tehtäviä, Dow Chemical Company, Dow Europe GmbH ja Dow Chemical Handels- und Vertriebsgesellschaft mbH 2007–2012. Johtaja, Global Compensation & Benefits, Huhtamäki Oyj 2006–2007. Useita asiantuntija- ja johtotason tehtäviä, Dow Europe GmbH, Dow Chemical Handels- und Vertriebsgesellschaft mbH ja Dow Suomi Oy 1999–2006. Ennen vuotta 1999 useita tehtäviä, Oy L M Ericsson Ab. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
3 000 osaketta.¹⁾²⁾



Marco Wirén

(s.1966)
Kauppatieteiden maisteri
Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2020
Hallituksessa vuodesta 2015
Riippumaton jäsen

Nokia Oyj:n talous- ja rahoitusjohtaja 2020–. Wärtsilä Oyj:n Energy Solutions -liiketoiminta-alueen johtaja 2018–2020. Wärtsilä Oyj Abp:n talous- ja rahoitusjohtaja vuosina 2013–2018. SSAB:n talous- ja rahoitusjohtaja 2008–2013. SSAB:n Business Control -johtaja 2007–2008. Eitel Networksin talous- ja rahoitusjohtaja ja liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja 2002–2007. NCC:n liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja ja talousjohtaja 1995–2001. Nesteen tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
3 000 osaketta.¹⁾

Sonat Burman-Olsson

(s.1958)
Kauppatieteiden maisteri, Executive MBA -tutkinto,
Strategisen johtamisen opintoja

Hallituksessa vuodesta 2019
Riippumaton jäsen

– hallituksen jäsen 21.7.2021 asti.

¹⁾ Osakeomistus Neste Oyj:ssä: omat omistukset ja määräysvalta-yhteisöt.
²⁾ Tehty korjaus perustuu osakeomistukseen hallitustyötä edeltäneeltä ajalta.

Hallituksen valiokunnat

Hallitus on muodostanut keskuudestaan tarkastusvaliokunnan, jossa oli viisi jäsentä heinäkuun 21. päivään saakka, jolloin Sonat Borman-Olsson ilmoitti eroavansa yhtiön hallituksesta. Tämän jälkeen tarkastusvaliokunnassa on ollut neljä jäsentä. Hallitus on muodostanut keskuudestaan myös henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan, jossa on neljä jäsentä. Valiokuntien kokoukset ovat päätösvaltaisia, jos niihin osallistuu enemmän kuin kaksi valiokunnan jäsentä, puheenjohtaja mukaan lukien. Valiokuntien jäsenet valitaan hallituksen jäsenten keskuudesta vuoden toimikaudeksi. Hallitus on hyväksynyt kummallekin valiokunnalle työjärjestyksen, jossa määritellään tehtävät ja vastuut. Valiokunnan puheenjohtaja määrittää jäsenten kanssa kokousten määrän ja aikataulun. Lisäksi hallitus voi asettaa tarpeen mukaan, kuten merkittäviin investointihankkeisiin tai muihin erityistehtäviin, valiokuntia. Valiokuntakokouksia on vähintään kaksi vuodessa. Kumpikin valiokunta raportoi säännöllisesti kokouksistaan hallitukselle. Raportti sisältää yhteenvedon valiokunnalle osoitetuista tehtävistä ja niiden hoitamisesta. Valiokunnat tekevät vuosittain toiminnastaan itsearviointiraportin hallitukselle.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta koostuu työjärjestyksensä mukaisesti vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä, jotka ovat riippumattomia yhtiöstä ja sen tytäryhtiöistä ja joista vähintään yksi on riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista. Jäsenillä tulee olla riittävät tiedot kirjanpitoikäytännöistä ja taloudellisten raporttien valmistelusta sekä muu hallituksen määrittelemä pätevyys. Tarkastusvaliokunnalla on tarpeen mukaan lupa käyttää ulkopuolisia konsultteja tai asiantuntijoita.

Tehtävät

Tarkastusvaliokunnan tehtävät ja vastuut määritellään yksityiskohtaisesti hallituksen hyväksymässä työjärjestyksessä.

2021

Tarkastusvaliokuntaan ovat 30.3.2021 alkaen kuuluneet Marco Wirén (puheenjohtaja), John Abbott, Sonat Burman-Olsson, Nick Elmslie ja Jari Rosendal 21.7. saakka, jolloin Sonat Burman-Olsson ilmoitti eroavansa ja tarkastusvaliokunta jatkoi nelijäsenisenä. Vuoden 2021 aikana tarkastusvaliokunta kokoontui seitsemän kertaa. Jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 96,6 %. Työjärjestyksensä, mukaan lukien ulkoiseen ja sisäiseen tarkastukseen liittyvien tehtävien, lisäksi tarkastusvaliokunta valvoi ja arvioi yhtiön taloudellisten ja muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia sekä vastuullisuusraportointia. Toinen tarkastusvaliokunnan tärkeä painopistealue oli riskien ja vaatimustenmukaisuuden (compliance) hallinta, mukaan lukien taloudelliset, markkina- ja geopoliittiset riskit sekä tietyt muut riskialueet, kuten tietojärjestelmät, tehtävien eriyttäminen ja kyberturvallisuus. Tarkastusvaliokunta on seurannut myös muun muassa laki- ja veroasioita.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta koostuu hallituksen puheenjohtajasta ja vähintään kahdesta muusta yhtiön johtoon kuulumattomasta hallituksen jäsenestä.

Tehtävät

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävät ja vastuut määritellään yksityiskohtaisesti hallituksen hyväksymässä työjärjestyksessä.

2021

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaan ovat 30.3.2021 alkaen kuuluneet Matti Kähkönen (puheenjohtaja), Martina Flöel, Jean-Baptiste Renard ja Johanna Söderström. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2021 aikana seitsemän kertaa, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100,0 %. Vuonna 2021 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta jatkoi keskittymistä yhtiön palkitsemisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen kehittämiseen yhtiön operatiivisten ja strategisten tavoitteiden tukemiseksi. Lisäksi työjärjestyksessä esitettyjen muiden tehtäviensä mukaisesti henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta seurasi meneillään olevaa suoritusjaksoa 2021 ja vuoden 2020 tuloksiin perustuvaa palkitsemista. Varmistaakseen strategiamme toimeenpanoa, kansainvälistä kasvua ja vastuullisuuden johtajuutta valiokunta johti Nesteen kokonaispalkitsemisen kehittämisprojektia. Lisäksi henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta on seurannut henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa yhtiön Forward- ja Pulse-kyselyjen tulosten perusteella. Myös strategisten kyvykkyyksien kehitysohjelman ja COVID-19-pandemian jatkuvuussuunnitelman seuraaminen olivat työskentelyn painopisteinä vuoden aikana.

Toimitusjohtaja

Nesteen toimitusjohtaja, Peter Vanacker (s. 1966, diplomi-insinööri), johtaa yhtiön liiketoimintaa osakeyhtiölain sekä yhtiön hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus nimittää toimitusjohtajan. Hallitus arvioi toimitusjohtajan suoritusta vuosittain ja päättää hänen palkastaan henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan esityksen pohjalta. Toimitusjohtajan palkitsemiseen liittyvät tiedot on esitetty palkitsemisraportissa 2021.

Konsernin johtoryhmä

Nesteen johtoryhmä (Neste Executive Committee, ExCo) avustaa toimitusjohtajaa yhtiön johtamisessa sekä yhtiön strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttamisessa. Johtoryhmän jäsenet nimittää hallitus. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, keskimäärin kerran kuussa. Johtoryhmän palkitsemiseen liittyvät tiedot on esitetty verkkosivuillamme osoitteessa [neste.fi/konserni](https://www.neste.fi/konserni).

2021

Vuonna 2021 johtoryhmään (ExCo) kuului 12 jäsentä, paitsi 27.7.2021 - 30.11.2021, jolloin jäseniä oli 11. Johtoryhmä kokoontui vuoden aikana 12 kertaa ja tapasi myös kokousten ulkopuolella tiettyjen asioiden tiimoilta. Sen lisäksi, että johtoryhmä tuki toimitusjohtajaa tämän yleisten tehtävien suorittamisessa, johtoryhmä kehitti ja toteutti yhtiön strategiaa kohti tavoitettamalla globaaliksi johtajaksi uusiutuvissa ja kiertotalousratkaisuisissa. Strategisiin painopistealueisiin kuuluivat muiden muassa yhtiön uusiutuvien tuotteiden liiketoiminnan kasvun jatkaminen ja uusiutuvien raaka-aineiden hankinnan ja

tuotannon laajentaminen, mukaan lukien meneillään oleva Singaporen laajennusprojekti sekä mahdollinen seuraavan maailmalaajuisen uusiutuvien tuotteiden Rotterdamin jalostamon projekti. Johtoryhmä seurasi tarkasti myös yhtiön innovaatiotoiminnan kehittämistä liiketoiminta-alojen kautta sekä muovijätteen kemiallisen kierrätyksen etenemistä. Johtoryhmä käsitteli myös yhtiön laajennettua vastuullisuusvisiota, mukaan lukien uudet scope 3 -päästötavoitteet ja yhtiön muut ilmastositoumukset. Vuonna 2020 aloitettu Öljytuotteet-liiketoiminnan rakenneuudistus ja Porvoon jalostamon suurseisokki 2021 olivat myös johtoryhmän tarkassa seurannassa. Lisäksi lukuisiin muihin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota, kuten henkilöstön ja kyvykkyyksien kehittäminen, yhtiön yrityskaupat ja investoinnit, yhtiön Excellence-ohjelma, rahavirran kehittyminen, kustannussäästötoimenpiteet, IT- ja kyberturvallisuusasiat sekä vastuullisuuden ja vaatimustenmukaisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi johtoryhmä seurasi tarkasti yhtiön turvallisuuteen sekä taloudelliseen tulokseen ja toimintaan liittyviä asioita.

Johtoryhmän jäsenet



Peter Vanacker

(s. 1966)

Toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja
Diplomi-insinööri
Toimitusjohtaja vuodesta 2018

Toimitusjohtaja Peter Vanacker on 9.12.2021 ilmoittanut eroavansa yhtiöstä. Hän jättää toimitusjohtajan tehtävänsä Nesteellä viimeistään kesäkuussa 2022.

Tullut yhtiön palvelukseen 2018. Toiminut aikaisemmin CABB-konsernin toimitusjohtajana 2015–2018 ja Treofanin toimitusjohtajana 2012–2015. Työskennellyt johtotehtävissä ja johtoryhmän jäsenenä Bayer MaterialSciencessä (nyk. Covestro AG) vuosina 2004–2012, vastuualueinaan globaalien polyuretaaniliiketoiminnan ja markkinointi- ja innovaatiojohtajan tehtävät. Tätä ennen lukuisia johtaja- ja päällikkötason tehtäviä Bayerilla Belgiassa, Brasiliassa, Yhdysvalloissa ja Saksassa vuodesta 1990 lähtien. European Institute for Industrial Leadership -neuvottelukunnan puheenjohtaja. Symrise AG:n hallintoneuvoston jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
40 512 osaketta.¹⁾



Mercedes Alonso

(s. 1966)

Renewable Polymers and Chemicals
-liiketoimintayksikön johtaja
Epäorgaanisen kemian maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019

Tullut yhtiön palvelukseen 2019. Vastaa Renewable Polymers and Chemicals -liiketoimintayksiköstä. Toiminut aiemmin markkinointijohtajana LyondellBasellin Euroopan polymeeriratkaisuissa vuonna 2019, johtajana 2016–2019 sekä kv. markkinointijohtajana A. Schulman Inc:ssä 2013–2016, sekä globaalina liiketoiminnan kehitysjohtajana Dow Chemical Inc. Europe GmbH:ssä 2010–2013. Kemianalan yritysten Euroopan kattojärjestö Ceficissä (European Chemical Industry Council) hallituksen jäsen 2020–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾



Panu Kopra

(s. 1972)

Marketing & Services -liiketoimintayksikön johtaja
Tradenomi, MBA
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2016

Tullut yhtiön palvelukseen vuonna 1996. Vastaa Marketing & Services -liiketoimintayksiköstä. Toimi Öljyn vähittäismyynnin Suomen ja Baltian myynnistä vastaavana johtajana 2014–2015, Öljyn vähittäismyynnin Venäjän ja Baltian toimintojen johtajana 2010–2014, maaajohtajana Venäjällä 2009, liiketoiminnan kehitysjohtajana Uusiutuissa tuotteissa 2007–2008, myyntijohtajana 2006, maaajohtajana Latviassa 2003–2005 sekä lukuisissa muissa tehtävissä yhtiössä.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
11 355 osaketta.¹⁾



Markku Korvenranta

s. 1966)

Öljytuotteet-liiketoimintayksikön johtaja
Diplomi-insinööri, tuotantotalous
Johtoryhmän jäsen joulukuusta 2021 alkaen

Tullut yhtiön palvelukseen joulukuussa 2021. Öljytuotteet-liiketoimintayksikön johtaja. Toiminut aiemmin Group Portfolio Developmentin johtajana Marquard & Bahsilla 2019–2021, Borealis Base Chemicalsin johtajana ja johtoryhmän jäsenenä Itävallassa 2010–2018 ja sitä ennen eri johto- ja päällikkötehtävissä Borealiksella Itävallassa, Suomessa, Tanskassa ja Belgiassa 1994–2010. Toiminut myös useissa eri tehtävissä Neste Chemicalsin palveluksessa 1990–1994. Nordic Electrofuelin hallituksen jäsen Norjassa 2020–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾

Johtoryhmän jäsenet



Thorsten Lange

(s. 1963)

Renewable Aviation -liiketoimintayksikön johtaja
Maisteri (Banking and Auditing)
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2020

Tullut yhtiön palvelukseen 2020. Vastaa Renewable Aviation -liiketoiminnasta. Toiminut aiemmin johtajana polttoaineiden globaalissa hankinnassa Lufthansa Groupissa 2001–2019. Toiminut aiemmin myös tuotepäällikkönä autojen voiteluaineissa FUCHS DEA Schmierstoffe GmbH&Co KG:ssa 1999–2001, johtajana teollisuuden voiteluaineissa DEA Mineraloel AG:ssa 1998–1999 sekä markkinointi- ja hinnoittelupäällikkönä DEA Mineraloel AG:ssa 1992–1997. IATAn polttoaineiden ohjausryhmän jäsen. Toiminut aikaisemmin myös puheenjohtajana IATAn kaupallisten polttoaineiden ryhmässä, jäsen polttoaineiden työryhmässä, sekä jäsen Star Alliance polttoaineiden neuvottelukunnassa.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
0 osaketta.¹⁾



Matti Lehmus

(s. 1974)

Renewables Platform -yksikön johtaja
Diplomi-insinööri, eMBA
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2009

Tullut yhtiön palvelukseen 1997. Vastaa Renewables Platform -yksiköstä. Vastasi Öljytuotteet-liiketoiminta-alueesta vuosina 2014–2019 sekä toiminut aiemmin muun muassa Öljy- ja uusiutuvat tuotteet -liiketoiminta-alueen johtajana 2011–2014, Öljytuotteet-liiketoiminta-alueen johtajana 2009–2010, Perusöljyt-liiketoiminnan johtajana Erikoistuotteet-toimialalla 2007–2009, liiketoiminnan kehitysjohtajana vuonna 2007 ja bensiiniviennistä ja tradingistä vastaavana päällikkönä 2004–2007 Öljynjalostus-toimialalla. Kemianteollisuus ry:n hallituksen jäsen 2019–2021. Huoltovarmuusneuvoston jäsen 2018–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
17 511 osaketta.¹⁾



Carl Nyberg

(s. 1979)

Renewable Road Transportation
-liiketoimintayksikön johtaja
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019

Tullut yhtiön palvelukseen 2005. Vastaa Renewable Road Transportation -liiketoimintayksiköstä. Toiminut aiemmin Nesteellä useissa eri tehtävissä, muun muassa Uusiutuvien tuotteiden Skandinavian myynnistä vastaavana johtajana 2016–2019, hankintajohtajana Öljytuotteissa Genevessä 2014–2016, raakaöljyn tradingistä vastaavana päällikkönä 2013–2014. Neste Ab:n Toimitusjohtaja 2017–2019. eFuel Alliance e.V. hallituksen jäsen vuodesta 2021.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
5 837 osaketta.¹⁾



Minna Aila

(s. 1966)

Vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja
Oikeustieteen kandidaatti
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2020

Tullut yhtiön palvelukseen 2020. Vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja. Toiminut aiemmin markkinointi- ja yhteiskuntasuhdejohtajana Konecranesilla 2018–2020, yhteiskuntasuhdejohtajana Nokialla 2015–2018, markkinointi- ja viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtajana Outotecilla 2012–2015 ja viestintäjohtajana Finanssialan Keskusliitossa 2010–2012. Useita tehtäviä globaalin viestinnän ja sijoittaja- ja yhteiskuntasuhteiden parissa Elcoteqissa 2004–2009. Useita tehtäviä Euroopan komissiossa 1992–2004. EU- ja kauppapoliittisen valiokunnan puheenjohtaja Elinkeinoelämän Keskusliitossa. Business at OECD Trade Committeen varapuheenjohtaja. Suomi-Kiina kauppayhdistyksen, Maanpuolustuskurssiyhdistyksen ja Savonlinnan Oopperajuhlien hallituksen jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
1 930 osaketta.¹⁾

¹⁾ Osakeomistus Neste Oyj:ssä: omat omistukset ja määräysvalta-yhteisöt.

Johtoryhmän jäsenet



Hannele Jakosuo-Jansson

(s.1966)
Henkilöstö-, turvallisuus- ja hankintajohtaja
Diplomi-insinööri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2006

Tullut yhtiön palvelukseen 1990. Yhtiön henkilöstö-, turvallisuus- ja hankintajohtaja. Vastannut ennen tätä konsernin henkilöstö- ja turvallisuusasioista. Toiminut aiemmin muun muassa Öljynjalostuksen henkilöstöjohtajana 2004–2005 ja laboratorio- ja tutkimuspäällikkönä yhtiön Teknologikeskuksessa 1998–2004. Finnair Oyj:n hallituksen jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
32 133 osaketta.¹⁾



Lars Peter Lindfors

(s. 1964)
Innovaatiojohtaja
Tekniikan tohtori, MBA
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2009

Tullut yhtiön palvelukseen 2007. Yhtiön innovaatiojohtaja. Vastannut viimeisimpänä tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, investointien hallinnasta, informaatioteknologiasta, hankinnasta sekä liiketoimintaprosesseista. Toiminut aiemmin yhtiön teknologia- ja strategiajohtajana 2009–2012, Tutkimus- ja teknologia -yksikön johtajana 2007–2009, Perstorp-konsernin tutkimuksesta, teknologiasta ja kehityksestä vastaavana johtajana ja kehitysjohtajana 2001–2007 sekä sitä ennen Nesteellä mm. tutkimuksesta ja kehityksestä vastaavana päällikkönä 1989–2001. Fortumin ja Nesteen säätöön hallituksen jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
20 992 osaketta.¹⁾



Jyrki Mäki-Kala

(s.1961)
Talous- ja rahoitusjohtaja, strategia ja IT
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2013

Talous- ja rahoitusjohtaja Jyrki Mäki-Kala jää eläkkeelle keväällä 2022.

Tullut yhtiön palvelukseen vuonna 2013. Talous- ja rahoitusjohtaja, vastaten konsernin strategiasta, talous- ja rahoitushallinnosta, sijoittajasuhteista, yritysostoista, IT:sta, liiketoimintaprosesseista sekä riskienhallinnasta. Toiminut Kemira Oyj:ssä liiketoimintojen ja konsernin taloushallinnon johtotehtävissä vuosina 2005–2008 ja talous- ja rahoitusjohtajana vuosina 2008–2013. Työskenteli aiemmin Nokia Chemicals/ Finnish Chemicalsin palveluksessa rahoituksen ja liiketoimintojen tehtävissä 1988–2005. Ilmarisen hallintoneuvoston jäsen. Anora Group Oyj:n hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
28 800 osaketta.¹⁾



Christian Ståhlberg

(s. 1974)
Lakiasianjohtaja
Oikeustieteen kandidaatti
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2017

Tullut yhtiön palvelukseen vuonna 2017. Vastaa konsernin lakiasioista ja vaatimustenmukaisuudesta (compliance). Toimii johtoryhmän, hallituksen, tarkastusvaliokunnan, osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ja sidosryhmien neuvottelukunnan sihteerinä. Toiminut aiemmin lakiasianjohtajana Rettig Groupissa 2015–2017, sekä lakimiehenä Pohjola Pankissa 2011–2014, Neste Oilissa 2007–2011 ja Roschierilla 1998–2007.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2021:
3 297 osaketta.¹⁾

Marko Pekkola

(s.1969)
Diplomi-insinööri, energiatekniikka
Öljytuotteet-liiketoimintayksikön johtaja heinäkuuhun 2021 asti.

Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019 alkaen 27.7.2021 asti.

– päätti jatkaa työuraansa Nesteen ulkopuolella heinäkuussa 2021.

Martti Ala-Härkönen

(s. 1965)
KTT, TkL.

- on nimitetty talous- ja rahoitusjohtajaksi, strategia ja IT sekä Nesteen johtoryhmän jäseneksi. Hän aloittaa tehtävässään viimeistään 8.5.2022.

¹⁾ Osakeomistus Neste Oyj:ssä: omat omistukset ja määräysvalta-yhteisöt.

Tilintarkastaja

Osakkeenomistajat valitsevat vuosittain varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiölle tilintarkastajan. Tilintarkastajan toimikausi päättyy ensimmäisen vaalia seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Tilintarkastajan tehtävänä on tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastus. Tilintarkastuskertomus kattaa konsernitilinpäätöksen ja emoyhtiön tilinpäätöksen. Tilintarkastuskertomus on esitetty vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa.

2021

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 2021 valittiin KPMG Oy Ab yhtiön uudeksi tilintarkastusyhteisöksi, ja päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT Virpi Halonen.

Varsinaiseen tilintarkastukseen liittyvät palkkiot olivat vuonna 2021 yhteensä 1,3 miljoonaa euroa ja muista palveluista maksetut palkkiot yhteensä 1 miljoonaa euroa.

Sisäinen tarkastus

Nesteen sisäinen tarkastus on riippumaton ja objektiivinen varmennus- ja konsultointitoiminto, joka on suunniteltu tuottamaan lisäarvoa Nesteelle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus on osa Nesteen ohjaus- ja hallintojärjestelmää, ja se tukee organisaatiota tuottamalla järjestelmällisesti arvioita yhtiön riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuudesta ja suosituksia näiden prosessien parantamiseksi.

Sisäisen tarkastuksen toiminta koostuu puolueettomista sisäisistä tarkastuksista, joiden tarkoituksena on tuottaa Nesteen tarkastusvaliokunnalle ja johdolle

arvioita Nesteen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien riittävydestä ja tehokkuudesta. Sisäisissä tarkastuksissa mm. arvioidaan olemassa olevia riskienhallintakäytäntöjä, merkittävien riskien tunnistamista ja niiden hallinnan asianmukaisuutta, tärkeimpien politiikkojen ja ohjeiden olemassaoloa ja niiden dokumentoinnin ja toteutuksen tehokkuutta. Lisäksi arvioidaan, mahdollistavatko organisaatorakenteet ja hallintomallit tehokkaan päätöksenteon ja ohjausjärjestelmän, ovatko roolit ja vastuut selvät ja vastaavatko toiminnan ja ohjelmien tulokset määritellyjä tavoitteita.

Sisäinen tarkastustoiminta perustuu vuosittain laadittavaan tarkastussuunnitelmaan. Nesteen strategiset tavoitteet, tärkeimmät hankkeet ja tunnistetut riskit ovat keskeisiä tarkastussuunnitelman laadinnassa. Sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi säännöllisesti johdolle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle tarkastussuunnitelmaan sisällytetyistä toimenpiteistä. Raportointi sisältää jatkuvaan kehitykseen ja riskien minimointiin tähtäävät suositukset sekä organisaatioiden laatimat toimintasuunnitelmat toimintojen kehittämiseksi ja riskien minimoimiseksi.

Sisäinen tarkastus toteuttaa myös erikseen johdon tai tarkastusvaliokunnan kanssa sovittavia erityistoi-
meksiantoja. Väärinkäytösten selvittämiseen perustetun ryhmän (Investigation Group) jäsenenä sisäisen tarkastuksen johtaja osallistuu väärinkäytösepäilyjen ja epäiltyjen Nesteen politiikkojen ja periaatteiden sekä lakien ja määräysten rikkomisten tutkintaan. Tehokkaan ja lisäarvoa tuottavan prosessin varmistamiseksi sisäinen tarkastus tekee tiivistä yhteistyötä Nesteen muiden varmennustoimintojen (riskienhallinta, sisäinen valvonta ja compliance) ja ylimmän johdon kanssa ja jakaa parhaita käytäntöjä prosessien ja hallinnon näkökulmasta.

Nesteen sisäinen tarkastus noudattaa IIA:n (Institute of Internal Auditors) sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja. Sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja hallinnollisesti toimitusjohtajalle. Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja tarkastussuunnitelman. Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa kuvataan sisäisen tarkastuksen asema, toimintamalli, prosessi ja raportointisuhteet. Sisäisellä tarkastuksella on vuosittain tarkastusvaliokunnan jäsenten ja puheenjohtajan kanssa ainakin yksi tapaaminen ilman johdon läsnäoloa. Nesteen sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa määritellystä sisäisestä tarkastustoiminnasta.

2021

Sisäinen tarkastus suoritti vuoden 2021 sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman mukaiset sisäiset tarkastukset ja johdon ja hallituksen tarkastusvaliokunnan määräämät erityistoimeksiannot. Sisäinen tarkastustoiminto vahvisti yhteistyötään muiden Nesteen varmennustoimintojen, kuten vaatimustenmukaisuuden (compliance), riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan, kanssa yhteinäistääkseen toimenpiteitä ja raportointia johdolle.

Vuonna 2021 tarkastuksen painopistealueita olivat Nesteen keskeiset liiketoimintaprosessit, projektit sekä tunnistetut riskit, joita olivat esimerkiksi kauppapakotteiden noudattamista koskeva prosessi, valmisteverotusprosessi sekä Nesteen vihreän rahoituksen viitekehys.

Compliance-toiminto

Neste on sitoutunut korkeisiin eettisiin standardeihin ja harjoittaa liiketoimintaansa lakien, määräysten ja yleisesti hyväksytyin hallintotavan mukaisesti. Nesteen 2021 uudistetut eettiset säännöt muodostavat kehyksen Nesteen maailmanlaajuiselle liiketoiminnalle ja vahvistavat eettisiä käytäntöjä, jotka ohjaavat Nesteen työntekijöitä heidän päivittäisissä liiketoimissaan ja päätöksenteossaan. Neste edellyttää myös toimittajiensa ja muiden liikekumppaneidensa noudattavan soveltuvia lakeja ja vastaavia eettisiä liiketoimintakäytäntöjä, jotka on määritelty eettisissä säännöissä. Nämä on tarkemmin kuvattu Nesteen eettisissä säännöissä toimittajille. Lisätietoja Nesteen eettisistä säännöistä [Nesteen vastuullisuusraportissa](#) ja [Nesteen verkkosivuilla](#).

Nesteen Compliance-toiminnon tavoitteena on kehittää, määritellä, fasilitoida ja valvoa vaatimustenmukaisuuskäytäntöjä ja -ohjelmia. Niiden tarkoituksena on varmistaa, että Nesteen organisaatioilla on maailmanlaajuisesti käytössään tehokkaat järjestelmät ja prosessit, joilla tunnustetaan, ehkäistään, havaitaan sekä korjataan rikkomuksia soveltuvien lakien, määräysten ja Nesteen sisäisten sääntöjen mukaisesti. Toiminto tukee Nesteen johtoa yhtiön vaatimustenmukaisuusriskien hallinnassa sekä Nesteen toimintojen johtoa niiden vaatimustenmukaisuuskäytäntöihin liittyvien riskien tunnistamisessa ja hallinnassa.

Compliance-toiminto tekee tiivistä yhteistyötä Nesteen liiketoiminta-alueiden, konsernitoimintojen ja muiden sisäisten varmennustoimintojen, erityisesti riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen

tarkastuksen kanssa. Compliance-toiminnon johtaja on Chief Compliance Officer (CCO), joka raportoi Nesteen lakiasiaintoimintajohtajalle. CCO raportoi vaatimustenmukaisuuskäytäntöihin liittyvistä toimista säännöllisesti Nesteen johtoryhmälle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Nesteellä on myös Ethics and Compliance -toimikunta, joka valvoo ja ohjaa etiikan ja vaatimustenmukaisuusohjelman johtamista Nesteellä. Väärinkäytösten ulkoisesti hallinnoitua raportointikannavaa sekä muita kanavia pitkin vastaanotetut raportit väärinkäytösepäilyistä tutkitaan soveltuvien lakien ja Nesteen sisäisen väärinkäytösten selvittämistä koskevan standardin (Misconduct Investigation Standard) mukaisesti.

Muiden raportointikanavien lisäksi Nesteellä on myös ulkoisesti hallinnoitu väärinkäytösten raportointijärjestelmä, Ethics Online, joka on saatavilla kaikille Nesteen sisäisille ja ulkopuolisille sidosryhmille, myös sen toimitusketjuissa mukana oleville toimijoille. Ethics Online on raportointikanava, jonka kautta Nesteen sidosryhmät voivat tuoda esiin havaintonsa tai epäilyksensä mahdollisista väärinkäytöksistä. Tapausten arvioinnista ja tutkinnasta vastaa Nesteen väärinkäytösten selvitysryhmä (Investigation Group). Neste ei kohdistaa negatiivisia seuraamuksia vilpittömässä mielessä raportoiduille tapauksille. Nesteen pääperiaatteet ja prosessi koskien sisäisiä väärinkäytöselvityksiä on kuvattu yhtiön sisäisessä väärinkäytösten selvittämistä koskevassa standardissa (Misconduct Investigation Standard). Mahdollisista poikkeamista tai väärinkäytöksistä raportoidaan säännöllisesti hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

Sisäpiirihallinto

Neste noudattaa EU-asetusta markkinoiden väärinkäytöstä (596/2014), sitä täydentävää sääntelyä sekä Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta vähimmäissääntönä sisäpiiriasioissa. Tämän lisäksi yhtiöllä on oma sisäpiiriohje, jonka yhtiön hallitus on hyväksynyt.

Yhtiön sisäpiirivastaava on yhtiön lakiasiaintoimintajohtaja, joka hoitaa sisäpiirihallintoon kuuluvia tehtäviä yhdessä sisäpiirilueteloiden hoitajan, sisäpiiriviestintävastaavan ja hankekohtaisista sisäpiirirekistereistä vastuullisten henkilöiden kanssa. Kaikilla edellä mainituilla henkilöillä on omat varahenkilönsä. Lisäksi kunkin toiminnon johtaja vastaa oman organisaationsa sisäpiiriasioiden valvonnasta. Yhtiö järjestää koulutusta sisäpiiriasioihin liittyvissä toimissa.

Hankekohtaisten sisäpiirirekisterien laatimisesta ja ylläpitämisestä vastaa asianomaisen sisäpiirihankkeen johtaja, joka on nimetty ao. hankekohtaiseen sisäpiirirekisteriin.

Yhtiö on määritellyt johtohenkilöiksi yhtiön hallituksen jäsenet ja sihteerin, toimitusjohtajan sekä johtoryhmän jäsenet ja sihteerin. Näiden johtohenkilöiden sekä heidän lähipiirinsä tulee ilmoittaa yhtiön rahoitusvälineillä tai rahoitusjohdannaisilla tekemänsä omat liiketoimensa yhtiölle ja Finanssivalvonnalle viipymättä ja viimeistään kolmen työpäivän määräajassa liiketoimen toteuttamisen jälkeen. Ilmoitukset yhtiölle ja Finanssivalvonnalle voidaan tehdä osoitteessa [neste.com/kaupat](#) noudattaen siellä annettuja ohjeita.

Yhtiö on lisäksi nimennyt tietyt muut henkilöt yhtiön tiedollisessa ytimessä toimiviksi henkilöiksi, joilla on suorittamiensa tehtävien perusteella parempi tietämys

yhtiöstä kuin markkinoilla yleisesti. Näitä henkilöitä ovat tyypillisesti osavuositarkastusta tai vuositilinpäätöstä valmistelevat, yhtiön taloudesta, taloudellisesta raportoinnista tai viestinnästä vastaavat henkilöt tai henkilöt, joilla on pääsy tällaisiin tietoihin, samoin kuin eräät muut yhtiön johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt.

Johtohenkilöt ja tiedollisessa ytimessä toimivat henkilöt eivät saa käydä kauppaa tai toteuttaa muita liiketoimia yhtiön rahoitusvälineillä omaan tai kolmannen lukuun suoraan tai välillisesti yhtiön vuosineljänneksen tai tilikauden päättymispäivän ja sitä koskevan osavuositarkastuksen tai vuositilinpäätöksen julkistamisen välisenä ajanjaksona; kaupankäynti on kuitenkin aina kielletty vähintään 30 vuorokauden ajan ennen osavuositarkastuksen tai vuositilinpäätöksen julkistamista sekä vielä ko. julkistamispäivänä (ns. suljettu ikkuna).

Yhtiö pitää lisäksi hanke- tai tapahtumakohtaista sisäpiirilueteloa kaikista henkilöistä, joilla on pääsy sisäpiiritietoon ja jotka työskentelevät yhtiölle työsuorituksen perusteella tai muutoin suorittavat tehtäviä, joiden kautta heillä on pääsy sisäpiiritietoon. Hanke- tai tapahtumakohtaiseksi sisäpiiriläiseksi katsotaan henkilöt, jotka osallistuvat sisäpiiritietoja käsittelevien hankkeiden tai tapahtumien kuten esimerkiksi yritysjärjestelyjen suunnitteluun ja valmisteluun. Hankekohtainen sisäpiiriläinen ei saa käydä kauppaa tai toteuttaa muita liiketoimia yhtiön rahoitusvälineillä hankkeen aikana.

Taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen tähtäävien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteet

Tavoitteet

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa riittävällä tavalla taloudellisen raportoinnin sekä tilinpäätösten laatiminen lakien ja säädösten sekä sisäisten ohjeiden mukaisesti.

Nesteen sisäisen valvonnan järjestelmä pohjautuu kansainvälisen COSO-organisaation (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) julkaisemaan viitekehykseen.

Johto määrittää kontrollitavoitteet riskiperusteisesti. Nämä kontrollitavoitteet asettavat konsernin vähimmäisvaatimukset kontrolleille taloudellisten ja liiketoimintaprosessien riskien lieventämiseksi ja taloudellisen raportoinnin luotettavuuden, säännösten ja ohjeiden noudattamisen sekä väärinkäytösten ehkäisemisen varmistamiseksi riittävällä tavalla liiketoimintaprosesseissa. Konsernin johtoryhmä ja tarkastusvaliokunta tukevat konsernin kontrollitavoitteita, jotka pohjautuvat johdon ohjeistuksiin, tarkastusraportteihin, Nesteen noudattamiin ohjeisiin ja säädöksiin sekä Neste Internal Control Principle -konserniohjeeseen. Tärkeimmät kontrollivaatimukset ylläpidetään Controls over Financial Reporting (COFR) -ohjeistuksessa.

Valvontaympäristö

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön hallitus vastaa siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Nesteen sisäisen valvonnan perustana on

konsernirakenne, jossa liiketoiminta on jaettu organisaatioyksiköihin. Nesteen liiketoiminta-alueet ja taloushallinto ovat vastuussa siitä, että taloudelliseen raportointiin liittyvät kontrollit on määritelty ja ne ovat asianmukaiset, ajantasaiset, tehokkaat ja riittävät. Yksiköiden johto omistaa riskit ja kontrollit ja on vastuussa kontrolleista ja havaittujen puutteiden korjaamisesta.

Neste on perustanut sisäisen valvonnan toiminnon edistämään sisäisten kontrollien kehittämistä ja toteutusta koko yhtiössä. Sisäisen valvonnan johto raportoi toimistaan säännöllisesti johtoryhmälle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle, joka valvoo yhtiön sisäisen valvonnan tehokkuutta. Sisäinen valvonta seuraa ja varmistaa toimenpiteiden toteuttamista liiketoiminnan johdon toimesta.

Neste on laatinut ja ottanut käyttöön COSO -viitekehyksen mukaisen sisäisten valvonnan konserniohjeen (Internal Controls Principles), joka korostaa sisäisten kontrollien tärkeyttä ja selkeyttä kolmen linjan vastuita tehokkaiden kontrollien toteutuksessa liiketoimintaprosesseissa. Nesteen arvot ja johtamisjärjestelmä, mukaanlukien eettiset toimintaperiaatteet, ovat perustana taloudellisen raportoinnin valvontaympäristölle. Toimitusjohtaja ja yhtiön johto vastaavat eettisten toimintaperiaatteiden ja taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden merkityksen korostamisesta.

Riskien arviointi

Riskien arvioinnin edellytyksenä on, että organisaation tavoitteet on määritelty. Taloudellisessa raportoinnissa yleisenä tavoitteena on raportoinnin luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketapahtumat kirjataan ja raportoidaan täydellisesti ja oikein. Riskien arviointi sisältää väärinkäytöksiin liittyvien riskien arvioinnin.

Lisätietoja riskienhallinnan periaatteista on esitetty vuosikertomuksen Riskienhallinta-osiossa.

Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat toimintaohjeita ja menettelytapoja, joita noudattamalla pyritään varmistamaan, että johdon määrittelemät, riskienhallinnan kannalta tärkeät toimenpiteet toteutetaan tehokkaasti. Taloudellisen raportoinnin kannalta tärkeimmät ohjeet on kuvattu sisäisen valvonnan periaatteet - konserniohjeessa (Internal Control Principle), tietojärjestelmien käyttöoikeuksia koskevassa konserniohjeessa (Access Risk Management Principles), taloudellisen raportoinnin valvontastandardissa (Controls over Financial Reporting Standard), prosessikuvauksissa, kuukausittaisen talousraportointiprosessin kuvauksissa sekä taloushallinnon ammattilaisille suunnatussa ohjeistossa (Finance Instructions).

Nesteellä on käytössä globaali kontrollirekisteri, johon on dokumentoitu tärkeimmät kontrollit taloushallinnon ja liiketoiminnan prosesseille. Muut konsernitason ohjeet ovat Nesteen johtamisjärjestelmässä (NMS).

Viestintä

Yhtiön viestintä tukee taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden ja täydellisyyden varmentamista. Nesteen henkilökunnalla on pääsy taloudellisen raportoinnin kannalta tärkeimpiin toimintaperiaatteisiin ja ohjeisiin. Tärkeimmät keinot viestiä taloudellisen raportointiin liittyvistä asioista koostuvat sisäisen valvonnan koulutuksista, taloudellisen raportoinnin ohjeistosta sisältäen konsernin laskentaperiaatteiden lisäksi myös ennusteen laatimisen ja raportoinnin, tiedotustilaisuuksista, julkaisuista internetissä, työssäoppimisesta,

prosessien läpikäynneistä sekä julkaisuista sisäisillä kanavilla.

Nesteen liiketoiminta-alueet laativat johdolle säännöllisesti raportit toiminnan tuloksesta sisältäen analyysyjä ja kommentteja suorituksen tasosta. Konsernin johtoryhmälle ja hallitukselle toimitetaan taloudelliset raportit kuukausittain. Väli- ja vuositilinpäätösten taloudelliset raportit käsitellään tarkastusvaliokunnan kokouksissa ja tämän jälkeen hallituksessa.

Seuranta

Kontrollien tehokkuutta seurataan säännöllisesti osana johtamista, sillä alun perin tehokas kontrolli voi muuttua tehottomaksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Muutokset prosesseissa, tietoteknisissä järjestelmissä tai henkilökunnassa voivat myös vaatia kontrollien muuttamista.

Hallitus ja tarkastusvaliokunta seuraavat säännöllisesti yhtiön taloudellista tulosta ja suoriutumista. Samalla seurataan, onko yhtiöllä riittävät prosessit joilla arvioidaan riskejä ja kontrollien tehokkuutta taloudellisen raportoinnin osalta kaikilla organisaatio-otasoilla. Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön taloutta, taloudellista raportointia, riskienhallintaa sekä sisäistä valvontaa ja tarkastusta osana yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää. Sisäisen valvonnan puutteet kommunikoidaan ajoissa korjaavista toimenpiteistä vastuussa oleville tahoille sekä tarvittaessa johdolle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

Sisäinen tarkastus arvioi vuosittain taloudellisten raportointiprosessien sisäistä valvontaa sekä niihin liittyviä prosesseja ja menettelyitä osana liiketoimintaprosessien tarkastuksia.

Sisäisen valvonnan toiminto myös arvioi kontrollitoimenpiteiden riittävyyttä liiketoimintaprosesseissa, suosittelee korjaavia toimenpiteitä ja raportoi kontrollipuuotteet yksiköiden johtoryhmille.

2021

Vuonna 2021 sisäinen valvonta on keskittynyt kolmeen avainalueeseen:

Ensinnäkin käynnistämällä yhdessä uusiutuvien tuotteiden liiketoimintajohdon kanssa kontrollien kehittämissuohjelman, jonka tavoitteena ei ole pelkästään riskien hallinnan parantaminen vaan myös liiketoimintaprosessien kehittäminen. Konkreettisia tuloksia on jo raportoitu liittyen prosessien läpimeinoaikoihin sekä nettokäyttöpäöomaan.

Toinen painopistealue on ollut kontrollien seurannan sekä kontrollien automatisoinnin vahvistaminen. Neste on hankkinut lisenssit GRC Process Control -järjestelmään ja aloitti hankkeen jonka ensimmäinen vaihe valmistui vuonna 2021. Tämän vaiheen valmistuminen tuo valmiuden globaalien kontrollien suorittamiseen ja seurantaan. Keväällä 2022 alkava hankkeen toinen vaihe tuo valmiudet automaattisille kontrolleille ja näiden kontrollitoimenpiteiden seurannalle. Merkittävä rahallinen investointi koskien toista vaihetta on sisällytetty taloudelliseen suunnitelmaan.

Kolmas painopistealue on ollut tehtävien

eriyttämiseen liittyvien kontrollien asteittainen parantaminen. Uusi kierros riskien läpikäymiseksi, roolien määrittämiseksi ja riskien lieventämiseksi toteutettiin osana S/4 Hana projektia ja sen odotetaan tuovan parannuksia seurannassa oleviin avainmittareihin projektin käyttöönottoon yhteydessä vuoden 2022 alussa.

Keskeisenä menestystekijänä valvontaympäristön kehittämisessä on ollut jatkuva tiivis yhteistyö sisäisen valvonnan ja liiketoimintajohdon välillä organisaation kaikille tasoille perustetun prosessien- ja riskien omistajien verkoston kautta.

Yhtiön ylin johto on tuonut esille sisäisen valvonnan ja kontrollien merkityksen Nesteen strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. Konzernin johtoryhmä valvoo sisäisen valvonnan toteutumista koko yhtiön laajuisesti.

Sisäisen valvonnan toiminto on toteuttanut sisäisen valvonnan arviointeja ja työskennellyt yhdessä tilintarkastusyhteisö KPMG:n kanssa. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa arviointien tuloksia.

Tehokkaan sisäisen valvonnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jota ohjaavat yhtiön strategia ja valvonnan tavoitteet

Korjaavat toimenpiteet

Sisäinen valvonta seuraa ja tukee johdon toimenpiteitä, jotka on havaittu kontrollien toimivuuden arvioinnissa joko sisäisen valvonnan tai tarkastajien toimesta. Tällä vahvistetaan yrityksen valvontaympäristöä.

Laajuus

Perustuu sääntely-ympäristöön, strategiaan tavoitteisiin, riskien arviointiin, tarkastusvaliokunnan prioriteetteihin, muutosohjelmiin ja korjaaviin toimenpiteisiin.

Valvontatoimenpiteet

Keskittyen taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseen sekä väärinkäytösten ja taloudellisten menetysten ehkäisyyn.

Seuranta, arviointi ja raportointi

Sisäinen valvonta hyödyntää mm. robotiikkaa sekä SAP GRC -ohjelmistoa, suorittaa erillisiä arviointeja havaitakseen puutteet ja kehitysalueet kontrollien toimivuuden tehostamiseksi. Havainnot raportoidaan vastuullisille tahoille.

Koulutus ja viestintä

Kontrollivaatimusten selkeytys ja työkalujen käyttö. Toiminnallisen johdon sekä prosessien omistajien tukeminen valvontatoimenpiteiden käyttöönotossa. Aktiivinen viestintä muutoksista henkilöstölle sekä sidosryhmille.

Valvonnan kehittäminen

Määritetään ja kehitetään valvontaa yhteistyössä liiketoiminnan ja prosessien omistajien kanssa. Lisätään automaattista valvontaa sekä seurantatoimenpiteitä. Huolehditaan ajantasaisesta dokumentaatiosta. Kehitetään ja päivitetään sekä valvontavaatimuksia että ohjeistusta.

Suoritusjohtamisprosessi

Suoritusjohtamisprosessilla on tärkeä tehtävä konsernin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituskulttuurin vahvistamisessa. Neste on siirtynyt kehittämään suoritusjohtamista kohti ketterämpää, päivittäistä toimintaa tukevaa mallia.

Suoritusjohtaminen on päivittäisjohtamista, jonka avulla yksilöt, tiimit, yksiköt ja yhtiö voivat saavuttaa valitut strategiset tavoitteensa ja kehittää organisaation kyvykkyyttä. Sen avulla varmistetaan, että kaikki tietävät yhtiön arvot ja tavoitteet, omat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteensa sekä sen, mitä osaamista tarvitaan ja kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yksilön ja tiimien tavoitteet perustuvat Nesteen strategiaan ja toimintatapaan. Työhyvinvoinnin ja hyvän päivittäisjohtamisen välillä on selvä yhteys.

Nesteen päivittäisen suoritusjohtamisen keskeisenä lähtökohtana on:

- asettaa haastavia tavoitteita ja seurata niiden toteutumista
- tukea tavoitteiden saavuttamisessa ajantasaisen palautteen avulla
- arvioida omaa toimintaa ja saavutettuja tuloksia
- kehittää toimintatapoja ja ottaa vastuuta oman osaamisen kehittämisestä
- käydä säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja päivittäistä työtä tukevia keskusteluita.

Taloudellisen suunnittelun ja raportoinnin näkökulmasta Nesteen suoritusjohtamisen prosessi koostuu pitkän aikavälin taloudellisesta suunnittelusta perustuen strategiaan sekä keskipitkän aikavälin suunnitteluun (3 vuotta). Vuoden aikana suoritusta arvioidaan johdon viikkoraportoinnissa, kuukausittaisista liiketoiminnan arvioinneista sekä puolivuositain tehtävästä yhteisten toimintojen arvioinnista.

Tuloksia sekä raporteista saatavaa tietoa ja suoritusta koskevia arvioita verrataan konsernitasolla strategiaan tavoitteisiin, liiketoimintasuunnitelmiin ja tarvittavia korjaavia toimenpiteitä ohjataan ja seurataan ympäri vuoden.



Suoritusjohtamisprosessi



Riskienhallinta

Riskienhallinnan tavoitteet ja laajuus

Nesteelle riskienhallinta on erottamaton osa päivittäisiä johtamisprosesseja ja hyvää hallintoa. Liiketoimintaan liittyy epävarmuustekijöitä eli riskejä, jotka voivat toteutuessaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti yhtiön toimintaan. Järjestelmälliset käytännöt riskien hallitsemiseksi ovat Nesteen tapa varmistaa, että se onnistuu saavuttamaan asettamansa strategiset tavoitteet ja liiketoiminnalliset päämäärät samalla, kun se pystyy jatkamaan toimintojaan keskeytyksettä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Nesteen riskienhallintakäytännöille ominaisina voidaan pitää seuraavia periaatteita:

- Yhtiö korostaa riskitietoista kulttuuria ja riskien aktiivista hallintaa.
- Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota kehitetään järjestelmällisesti vastaamaan muuttuvaa sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä.
- Riskienhallinnan tarkoituksena on analysoida ja hallita liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Nesteen kilpailuedun lähtökohtana on liiketoiminnallisten mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien rajoittaminen.
- Riskienhallinta on olennainen osa toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa ja operatiivisia prosesseja, ja riskienhallinnan roolit ja vastuut on määritelty selkeästi.
- Riskienhallinnallisten toimenpiteiden ja kontrollien asianmukaisuutta seurataan järjestelmällisesti.

Riskienhallinnan viitekehys ja periaatteet

Riskienhallinnan puitteet ja periaatteet on määritelty hallituksen hyväksymässä riskienhallintapolitiikassa (Corporate risk management policy). Poliittikkaa täydentävät eri riskialueita koskevat yksityiskohtaisemmat riskienhallintamenettelyt ja -ohjeet.

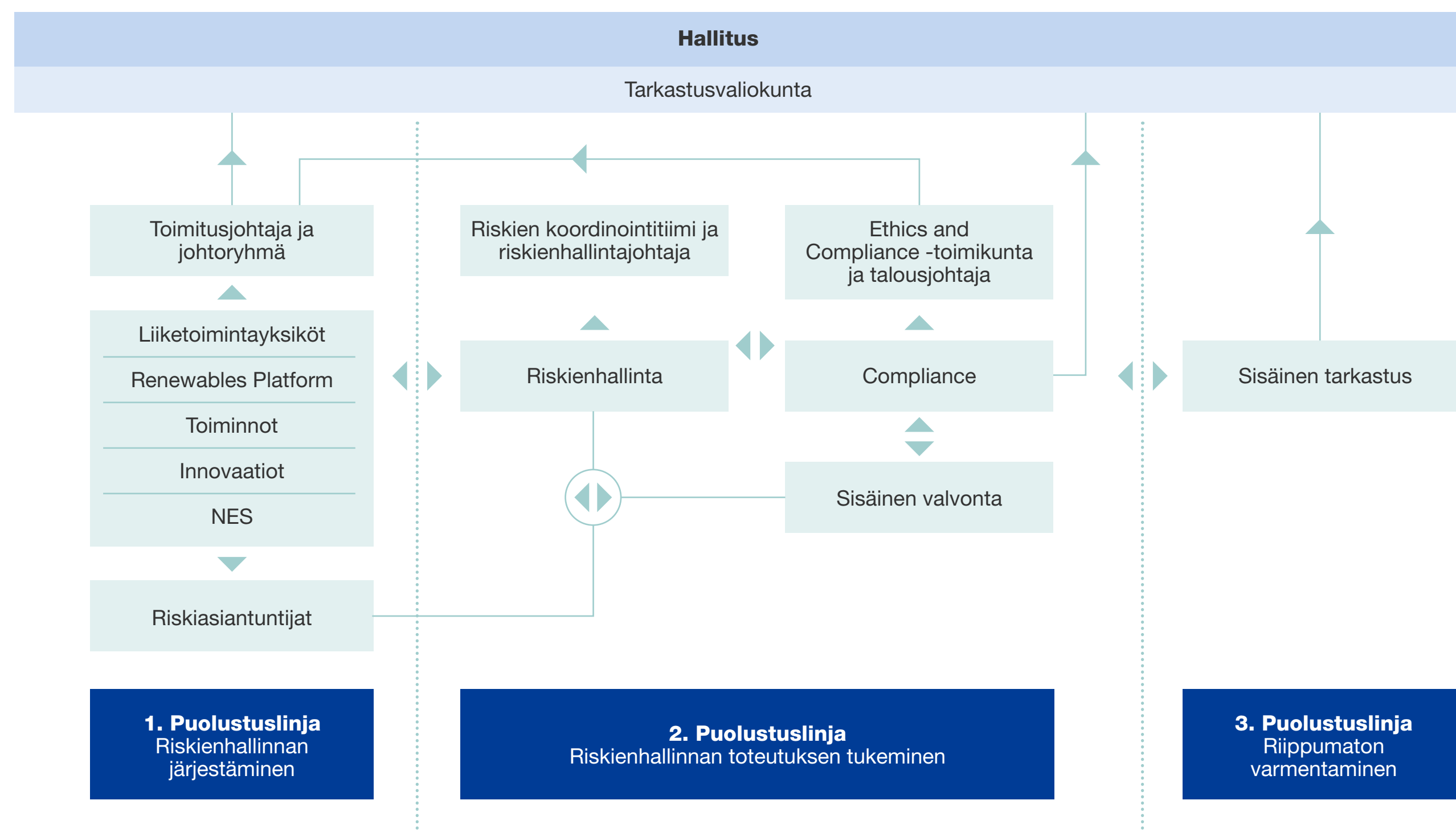
Nesteen riskienhallinnan viitekehys ja prosessit huomioivat kansainvälisesti tunnustetut riskienhallinnan parhaat käytännöt (COSO: ERM 2017 viitekehys ja riskienhallintastandardi ISO 31000:2009).

Nesteen riskimallissa riskit luokitellaan ulkoisiin, strategiaan ja luonteeltaan operatiivisempiin riskeihin, jotka ovat useimmissa tapauksissa ehkäistävissä.

- Ulkoisten riskien luonteeseen kuuluu, että Neste ei voi täysin vaikuttaa niihin tai ohjalla niitä. Tärkeimpiä riskiluokkia ovat ulkoisen toimintaympäristön muutokset sekä kumppanuusverkostoon liittyvät riskit.
- Strategiset riskit liittyvät strategiaan valintoihin, strategian täytäntöönpanoon ja liiketoiminnan kannalta merkittävien projektien (esim. jalostamojen suurseisokit) suunnitteluun ja toteuttamiseen. Strategiseen epävarmuuteen liittyy tyypillisesti sekä hyödyn että negatiivisen toteuman mahdollisuus.
- Kolmas riskiluokka koostuu useista erityyppisistä riskeistä, jotka ovat useimmiten hallittavissa. Yleisesti ottaen Neste ei saa näiden riskien ottamisesta kilpailuetua.



Riskienhallinta



Riskienhallinnan ohjausmalli

Vastuu riskienhallinnan valvonnasta on viime kädessä Nesteen hallituksella. Tässä roolissa hallituksen tehtäviin kuuluu esimerkiksi konsernin riskinottotason vahvistaminen ja riskienhallintapolitiikan hyväksyminen.

Riskienhallintaprosessin käytännön toteutus, kehittäminen ja seuranta perustuvat kolmen puolustuslinjan malliin. Roolit ja vastuut jakautuvat puolustuslinjoittain seuraavasti:

1. Puolustuslinja

Ensimmäinen puolustuslinja vastaa tavoitteiden määrittämisestä, päivittäisen suorituksen johtamisesta ja tehokkaiden riskienhallinnan toimenpiteiden jalkauttamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Nesteellä ensimmäiseen puolustuslinjaan kuuluvat liiketoimintayksiköt sekä toiminnot silloin, kun ne toteuttavat tähän puolustuslinjaan kuuluvia tehtäviä. Osana ensimmäistä puolustuslinjaa Nesteen toimitusjohtajalla ja Nesteen johtoryhmällä on kokonaisvastuu asianmukaisen riskienhallinnan järjestämisestä.

Käytännössä liiketoimintayksiköiden ja toimintojen riskien valvonta ja riskiraportointi tapahtuvat nimettyjen riskiasiantuntijoiden verkoston avulla. Riskiasiantuntijoiden roolina on varmistaa eri riskilajeja koskeva asiantuntemus ja huolehtia siitä, että keskustelu riskeistä on osa päivittäistä johtamista.

2. Puolustuslinja

Toisen puolustuslinjan toimijoiden roolina on riskienhallinnan toteutuksen tukeminen sekä riskienhallinnan prosessien ja työvälineiden kehittäminen. Toisen puolustuslinjan tulee olla riittävässä määrin riippumaton

ensimmäisestä puolustuslinjasta, jotta se pystyy haastamaan ensimmäisen puolustuslinjan toimijoita suorituksen johtamisessa ja päätöksenteon riskitietoisuuden lisäämisessä.

Nesteellä toiseen puolustuslinjaan kuuluvat toisen puolustuslinjan roolia toteuttavat toiminnot ja riskienhallintaan keskittyvät asiantuntijatiimit (yhtiön riskienhallinta, compliance ja kontrollien kehitys). Lisäksi Nesteellä on erillinen Ethics and Compliance -toimikunta, joka pyrkii varmistamaan asianmukaisen valvonnan ja edistämään prosessien tehokkuutta ulkoiseen ja sisäiseen vaatimustenmukaisuuteen sekä eettisiin toimintatapoihin liittyvissä kysymyksissä. Toimikunta myös varmentaa riskienhallinnan toimenpiteiden riittävyyttä korkean riskin alueilla.

Yhtiön riskienhallintatiimi vastaa kokonaisuutena riskienhallinnan viitekehyksen ylläpidosta ja siitä, että Nesteen riskienhallinnan toimintatavat ovat johdonmukaisia läpi organisaation ja kaikissa riskiluokissa. Yhtiön riskienhallinta myös kehittää jatkuvasti riskienhallinnan käytäntöjä ja työkaluja. Yhtiön riskienhallintatiimin tukena toimii riskiasiantuntijoista koostuva verkosto.

3. Puolustuslinja

Sisäinen tarkastus arvioi yhtiön riskienhallinnan viitekehyksen, roolien ja käytäntöjen toimivuutta ja tehokkuutta kokonaisuutena. Lisäksi sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta yksityiskohtaisemmin kunkin tarkastuksen kohteena olevilla alueilla. Sisäinen tarkastus myös antaa suosituksia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämiseksi.

Riskien raportointi

Riskiraportoinnin yleisenä tavoitteena on mahdollisimman läpinäkyvä, kattava ja johdonmukainen kuva eri riskialueiden merkittävyydestä Nesteen liiketoiminnan kannalta. Riskiraportointi mahdollistaa yhtiön riskiprofiiliin ja riskinottohalukkuuden vertailun ja päätöksenteon mahdollisista toimenpiteistä riskien tason muuttamiseksi.

Riskeihin liittyvää viestintää toteutetaan kiinteänä osana strategista suunnittelua ja suorituksen johtamista.

Muodollinen riskiraportointi suunnataan liiketoimintayksiköiden ja toimintojen johtoryhmille, Nesteen johtoryhmälle, tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle. Konsernin riskienhallintatiimi vastaa riskitiedon kokoamisesta ja raportoinnista kunkin sisäisen ja ulkoisen sidosryhmän tarpeiden mukaisesti.

Nesteen liiketoimintaan liittyvät riskit

Nesteen liiketoiminta altistaa yhtiön erilaisille riskitekijöille, jotka liittyvät ulkoiseen toimintaympäristöön, sisäiseen päätöksentekoon ja toimintaprosesseihin sekä käytössä oleviin järjestelmiin. Nesteen merkittävimmät riskitekijät liittyvät jäljempänä mainittuihin alueisiin. Mikä tahansa riskeistä voi joko yksinään tai yhdessä muiden kanssa heikentää merkittävästi Nesteen liiketoiminnan edellytyksiä, taloudellista asemaa, toiminnan tuloksellisuutta ja tulevaisuudennäkymiä.

Ulkoiset riskit – Talouskehitys, geopolitiikka, pandemiat

Markkinoiden yleinen epävarmuus, geopoliittiset jännitteet ja taloudellisen taantumien riski saattavat heikentää Nesteen kannalta epäedullisella tavalla liiketoiminnan kannalta keskeisiin raaka-aine- ja lopputuotemarkkinoihin. Vuoden 2021 aikana globaalit talous- ja rahoitusmarkkinat alkoivat vähitellen toipua COVID19

pandemian aiheuttamasta voimakkaasta häiriöstä. Pandemian jatkuminen ja siitä aiheutuva hidastunut taloudellinen toipuminen tai paikalliset viruksen hallintaan tähtäävät toimenpiteet (kuten erilaiset koronasulut) saattavat vaarantaa öljytuotteiden kysynnän toipumisen. Vuoden 2021 loppupuolella oli nähtävissä, että useilla alueilla otettiin uudelleen käyttöön viruksen leviämisen rajoittamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Tämä yhdessä mittavan globaalien jalostuskapasiteetin kanssa saattaa aiheuttaa jatkuvaa painetta jalostusmarginaaleille.

OPEC+:n suunnitelma raakaöljyn tuotantoleikkauksen supistamisesta jatkuu vuoteen 2022 saakka. Mahdolliset uudet OPEC+ -maiden tuotantomäärien leikkaukset, samoin kuin jatkuvat kansainväliset kauppapakotteet Iranin ja Venezuelan raakaöljyvienille, saattavat tukea Urals-raakaöljylaatua suhteessa Brent-laatuun, vaikuttaen negatiivisesti Nesteen liiketoimintaan.

Maakaasun hinnoittelu saavutti Euroopassa ennätystason vuoden 2021 aikana muun muassa Venäjän rajoitetusta tarjonnasta johtuen. Tämä nosti Nesteen jalostamon käyttöhyödykkestä ja korotti EU ETS -päästöoikeuksien hintoja. Lisäkorotukset maakaasun hinnoittelussa esimerkiksi erityisen kylmän talven takia voisivat vaikuttaa negatiivisesti Nesteen liiketoimintaan.

EU:n uusiutuvia tuotteita koskevan regulaatoriamiston käytäntöön vienti eteni vuoden 2021 aikana, kun useat jäsenvaltiot saattoivat uusiutuvia energialähteitä koskevan direktiivin (Renewable Energy Directive II) osaksi kansallista lainsäädäntöä. Yhdysvalloissa voimassa olevat osavaltiotason regulaatiot (kuten Kalifornian LCFS-ohjelma) sekä liittovaltiotason Renewable Fuel Standard -ohjelma (RFS) ja Blender's Tax Credit (BTC) -ohjelman jatko vuodelle 2022 turvasivat vuonna 2021 suhteellisen vakaan regulatorisen ympäristön uusiutuville polttoaineille.

Ulkoiset riskit – Ympäristö

Nesteen strategisena tavoitteena on toimia suunnanäyttäjänä uusiutuviin ja kiertotalouden ratkaisuihin. Lisääntyvä paine ilmastonmuutosta hidastavien toimenpiteiden toteutukseen ja kasvihuonepäästöjen vähentämiseen on siksi ensisijaisesti positiivinen tekijä Nesteen liiketoiminnan kannalta. Poliittinen ja yhteiskunnallinen fokus hiilen käytön vähentämisessä ja energiasektorin hiilijalanjäljen pienentämisessä aiheuttaa kuitenkin myös riskejä. Ilmastonmuutoksen epäsuorat taloudelliset ja poliittiset vaikutukset saattavat lisätä liiketoimintaympäristön yleistä epävarmuutta ja vaikuttaa sitä kautta negatiivisesti Nesteen liiketoimintaan. Lisäksi päästökauppaan liittyvät muutokset tai vastaavat hankkeet EU:n, Yhdysvaltojen tai yksittäisen jäsenvaltion tasolla saattavat vaikuttaa merkittäväällä tavalla Nesteen liiketoimintaan.

Ulkoiset riskit – Lait ja sääntely

Sääntelyn kehittyminen aiheuttaa Nesteen liiketoiminnalle sekä mahdollisuuksia että uhkia. Nesteen toiminta ja tuotteet ovat laajan sääntelyn alaisia (esimerkiksi ympäristöön, henkilö- ja prosessiturvallisuuteen sekä kestäväan kehitykseen liittyvä sääntely). Lisäksi yleinen sääntely esimerkiksi hyödykekaupankäynnin ja tietosuojan hallinnan alueella on aiheuttanut tarpeen toimintatapojen läpikäynnille ja päivitykselle.

Pääsääntöisesti Nesteen liiketoimintayksiköt hyötyvät biopolttoaineita ja uusiutuvia polttoaineita koskevan sääntelyn kehityksestä (esimerkiksi biomasasuutta koskevat velvoitteet). Sääntelyn kehittyminen aiheuttaa kuitenkin myös epävarmuuksia. Lainsäädännölliset muutokset, erityisesti Euroopan unionin ja Yhdysvaltojen alueella, voivat myös luoda epävarmuutta vaikuttamalla uusiutuvien tuotteiden kysynnän kasvuun sekä vaihtoehtoisten syöttöaineiden hyödyntämisen nopeuteen. Uusiutuvaan raaka-ainepohjaan perustuvien tuotteiden kehityksen kannalta

merkityksellinen riski on erilaisia jäte- ja tähdemateriaaleja koskevan regulaation fragmentoituneisuus.

Strategisiin valintoihin ja strategian toteuttamiseen liittyvät riskit

Suurin osa strategisista riskeistä liittyy tehtyjen strategien valintojen toteuttamiskelpoisuuteen ja strategian jalkauttamisen riskeihin. Mahdollisuudet ja uhat voivat liittyä kilpailuympäristön muutoksiin tai sisäiseen päätöksentekoon ja teknologian käyttöön.

Nesteen kilpailuasema valituilla tärkeimmillä markkinoilla on hyvä. Nesteen kehittämä NEXBTL-tuotantoteknologia on kaupallisesti käyttöönotettu teknologia laadukkaana dieselin tuottamiseksi uusiutuvista raaka-aineista. Tämän kilpailuaseman säilyminen ei ole kuitenkaan varmaa, kun markkinoille tulee uusia toimijoita, nykyiset kilpailijat kehittävät omia teknologioitaan tai kun asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet muuttuvat. Nestemaisille polttoaineille kehitettävien vaihtoehtoisten raaka-aineiden ja tuotantoteknologioiden lisäksi myös moottoritekniikan tai vaihtoehtoisten käyttövoimien kehitys voi olla odotettua nopeampaa.

Johtajuusaseman ylläpito edellyttää jatkuvaa kehittymistä, kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia liiketoimintamalleja ja vahvaa panostusta tutkimustyöhön kuten uusien tuotantoteknologioiden ja raaka-ainelustojen kehitykseen. Nesteen tuotteiden ja palveluiden täytyy myös jatkuvasti vastata asiakkaiden vaatimuksia muun muassa tuotteiden laadun ja vastuullisuuden osalta. Asiakkaiden kehittyvät vaatimukset yhdessä entistä monimuotoisempien hankinta- ja logistiikkaverkostojen ja tuotantomenetelmien kanssa lisäävät toiminnan laaturiskejä, joiden hallitseminen on kriittistä Nesteen maineen kannalta. Riskin hallitsemiseksi Neste on ottanut käyttöön systemaattiset laadunhallinnan menettelyt sekä omien toimintojen että kumppaneiden prosessien osalta.

Vahvat ohjaus- ja hallintojärjestelmät sekä Nesteen ylimmän johdon, henkilöstön ja kumppaneiden jatkuvat panostukset ovat olennaisen tärkeitä yhtiön menestymiselle. Osaajista käytävä ankara kilpailu aiheuttaa riskin, että Neste ei ehkä onnistu palkkaamaan ja pitämään palveluksessaan erittäin ammattitaitoisia henkilöstöä, joka on tarpeen strategian toteuttamista ja tulevaisuuden menestyksellistä toimintaa varten. Lisäksi on riskinä, että Neste ei pysty luomaan ja ylläpitämään tulevaisuuden menestyksen kannalta olennaisia kumppanuusverkostoja.

Projektiriskit

Onnistuneella projektityöllä on keskeinen rooli Nesteen strategian jalkautuksessa, operatiivisessa kehityksessä ja prosessien digitalisoinnissa. Merkittävät viiveet projektien suunnittelussa tai toteutuksessa voivat heikentää toimintojen tehokkuutta tai vaikeuttaa kilpailuaseman ylläpitoa.

Liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyvät riskit

Nesteen liiketoiminnot ovat huomattavan riippuvaisia jalostamoista Suomessa (Porvoo), Singaporessa ja Alankomaissa (Rotterdam). Suunniteltujen seisokkien lisäksi esimerkiksi katkot käyttöhyödykkeiden tai kriittisten laitteiden käytettävyydessä voivat aiheuttaa odottamattomia tuotannon häiriöitä, jotka vaikuttavat Nesteen kykyyn vastata asiakaskysyntään.

Nesteen vuokraamat tai omistamat alukset ovat alttiina riskeille, kuten havereille, ympäristökatastrofeille sekä lastin ja omaisuuden vaurioitumisille tai menetyksille. Tällaiset tapahtumat voivat johtua monista tekijöistä, kuten epäsuotuisista sääolosuhteista tai mekaanisista vioista.

Nesteellä on vakuutukset omaisuusvahinkojen, liiketoiminnan keskeytymisen ja havereiden aiheuttamien taloudellisten menetysten varalta. Vakuutukset eivät kuitenkaan kata kaikkia mahdollisia tappioita, ja siksi toiminnalliset katastrofit tai tahallinen sabotaasi voivat aiheuttaa Nesteelle huomattavaa vahinkoa.

COVID-19 pandemian maailmanlaajuinen vaikutus hyödyke- ja rahoitusmarkkinoihin on aiheuttanut haasteita usealle toimialalle ja yritykselle. Öljy- ja energiateollisuudessa pandemia aiheutti globaalien kysyntäshokin, lisäsi ilmastopolitiikkaan ja -tavoitteisiin liittyvää epävarmuutta ja nosti esiin yhtiötason varuustoiimenpiteiden tärkeyden. Pandemian taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset ovat heijastuneet myös Nesteen liiketoimintaympäristöön ja toimintaperiaatteisiin. Tästä johtuen Nesteen omien toimintojen, asiakasrajapinnan ja toimitusketjujen häiriöttömän toiminnan turvaavat toimenpiteet ovat olleet erityisen huomion kohteena.

Markkinariskit

Hyödykemarkkinat ovat olleet hyvin vaihtelevat, ja vaihtelevan markkinatilanteen odotetaan jatkuvan. Markkinoiden yleinen heilahtelu voi aiheuttaa raakaöljyn ja muiden raaka-aineiden hintoihin odottamattomia muutoksia. On myös odotettavissa, että erilaisen jäte- ja tähdemateriaalien kysyntä säilyy korkealla tasolla, kun kilpailijat lisäävät uusiutuvien tuotteiden tuotantokapasiteettiaan.

Nesteen taloudellinen tulos riippuu ennen kaikkea jalostettujen öljytuotteiden ja uusiutuvien tuotteiden hintojen sekä raakaöljyn, erilaisten kasviöljyjen ja muiden käytettävien raaka-aineiden hintojen välisestä hintaerosta eli marginaalista. Historiallisesti

jalostusmarginaalit ovat vaihdelleet ja todennäköisesti ne vaihtelevat myös tulevaisuudessa. Jalostusmarginaaleihin eniten vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat:

- Raaka-aineiden ja tuotteiden kokonaiskysynnän ja -tarjonnan muutokset.
- Yksittäisten raaka-aineiden ja tuotteiden kysynnän ja tarjonnan muutokset.
- Raaka-aineiden ja tuotteiden hintojen heilahtelut.
- Maailmanlaajuisen jalostuskapasiteetin kehitys ja etenkin Nesteen tuottamien öljytuotteiden ja uusiutuvien tuotteiden kaltaisten tuotteiden jalostuskapasiteetin kehitys.

Osana markkinariskien hallintaa, Neste käyttää johdannaisinstrumentteja suojataksaan hyödykepositiotaan markkinahintojen vaihtelulta.

Neste on altis valuuttakurssien muutoksille siksi, että suurin osa myynnistä on hinnoiteltu Yhdysvaltain dollareina, kun taas toiminnan kustannukset (paitsi raaka-aineiden hankinta) kirjataan euroina. Neste lieventää valuuttakurssien vaihteluun liittyviä epävarmuustekijöitä suojaamalla sopimusten mukaiseen ja ennakoituun kassavirtaan ja taseeseen kohdistuvia valuuttariskejä.

Lisätietoja markkinariskeista on esitetty vuosikertomuksen osassa [Tilinpäätös, liitetieto 3](#).

Luottoriskit

Luotto- ja vastapuoliriskit syntyvät myynnistä, suojauksista ja trading-transaktioista sekä kassavarojen sijoittamisesta. Riski liittyy vastapuolen mahdolliseen kyvyttömyyteen täyttää sopimuksen mukaiset

maksuvelvoitteensa, ja se on siksi sidoksissa vastapuolen luottokelpoisuuteen ja transaktion suuruuteen. Riskin hallitsemiseksi Nesteellä on käytössä systemaattiset toimintatavat vastapuolten valintaan ja valvontaan.

Vastuullisuusriskit

Merkittävimmät Nesteen liiketoiminnan ja kumppaniverkoston vastuullisuuteen liittyvät riskit on raportoitu osana [hallituksen toimintakertomusta](#).

Kyberriskit

Digitalisaatio ja uudet teknologiat (mm. keinoälyn hyödyntäminen ja robotiikka) tarjoavat mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen sekä automaation lisäämiseen vaarallisilla tai virheherkillä alueilla. Samanaikaisesti kyberhyökkäysten kehittyneisyys ja toimialan yhtiöitä vastaan suunnattujen hyökkäysten määrän lisääntyminen ovat huolenaihe myös Nesteelle. Kyberriskit lisäävät muiden riskien vaikutusta ja voivat myös yksittäisinä riskeinä aiheuttaa merkittävää haittaa Nesteen maineelle tai vaarantaa toimintojen jatkuvuuden.

Avainjärjestelmien ja IT-kumppanuuksien luotettavuus on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Pidentyneet häiriöt järjestelmien ja datan käytettävyydessä tai järjestelmien välisissä liittymissä voivat heikentää Nesteen mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamiseen kannattavalla, tehokkaalla ja hallitulla tavalla.

Riskienhallinnan painopisteet vuonna 2021

Vuoden 2021 aikana riskienhallinnan erillisarvioinnit kohdistuivat liiketoiminnan merkittäviin investointeihin, yritysjärjestelyihin ja liiketoimintamallien muutoksiin.

NESTE