

NESTE

Nesteen
selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä

2022



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

Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	3
Riskienhallinta	18

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2022

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 valtiovaraministeriön asetuksen 7§:n mukaisesti. Selvitys annetaan erillisenä hallituksen toimintakertomuksesta. Se on saatavilla vuosikertomuksen lisäksi osoitteessa [neste.com/sijoittajat](https://www.neste.com/sijoittajat).

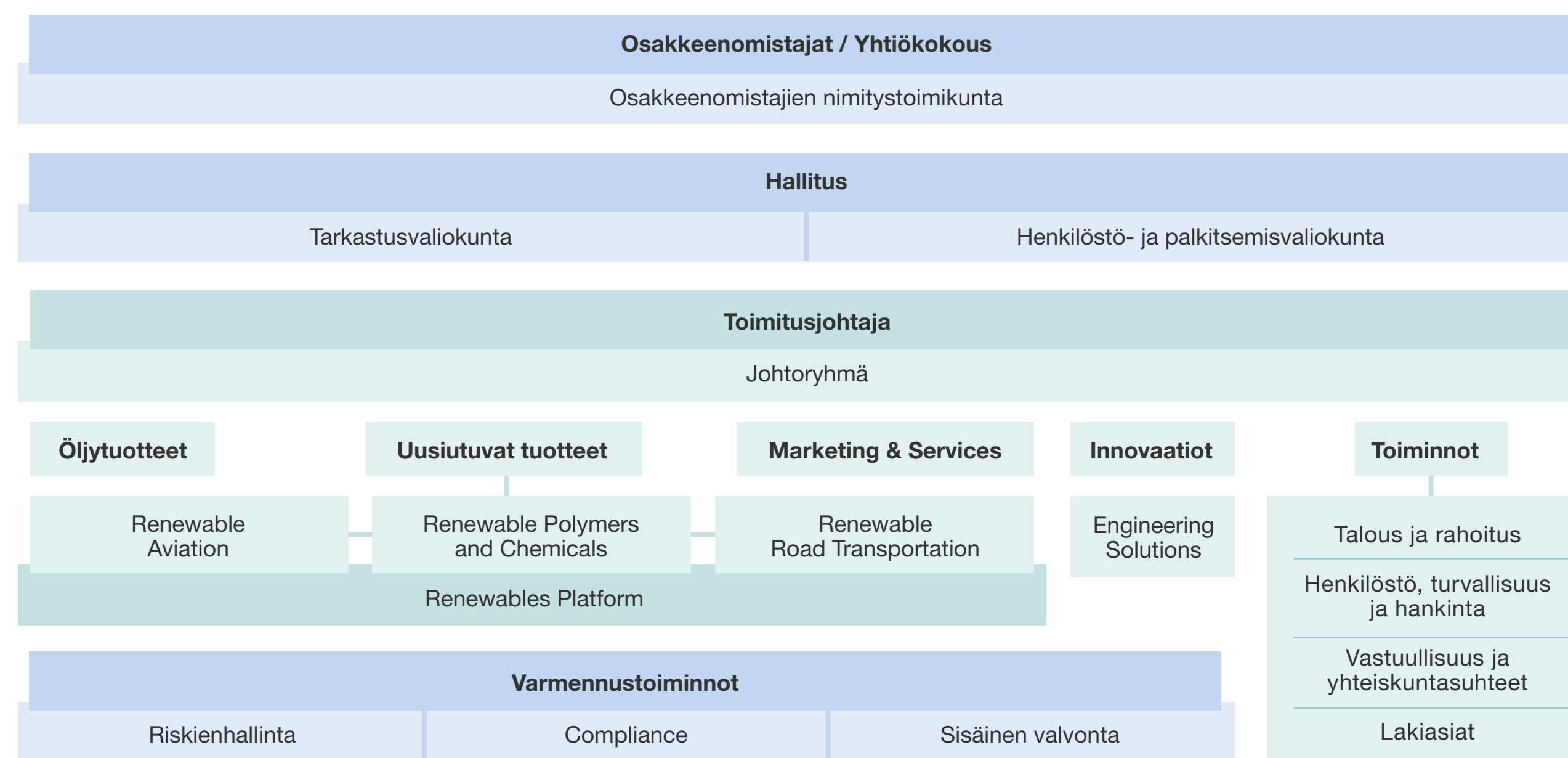
Sääntely-ympäristö

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 noterattu 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 konsernitiilinpäätöksen ja osavuosisatukset 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.

2022

Varsinainen yhtiökokous pidettiin 30.3.2022 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 ennakoon sekä esittämällä vastaehdotuksia ja kysymyksiä ennakoon.

Yhtiökokous kannatti kaikkia yhtiökokoukselle tehtyjä ehdotuksia ja hyväksyi palkitsemisraportin. Yhtiökokous vahvisti vuoden 2021 tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen ja myönsi vastuuvapauden hallitukselle ja toimitusjohtajalle vuodelta 2021.

Yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen että vuodelta 2021 vahvistetun taseen perusteella maksetaan osinkoa yhteensä 0,82 euroa osaketta kohti. Osinko maksettiin kahdessa erässä.

Osingon ensimmäinen erä 0,41 euroa osakkeelta maksettiin osakkeenomistajalle, joka osingon ensimmäisen maksuerän täsmäytyspäivänä perjantaina 1.4.2022 oli merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Ensimmäinen osinkoerä maksettiin 8.4.2022.

Osingon toinen erä 0,41 euroa osakkeelta maksettiin osakkeenomistajalle, joka osingon toisen maksuerän täsmäytyspäivänä perjantaina 30.9.2022 oli merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Toinen osinkoerä maksettiin 7.10.2022.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen mukaisesti hallituksen jäsenmääräksi vahvistettiin yhdeksän. Yhtiökokous päätti hallituksen jäsenistä ja palkkioista sekä valitsi yhtiölle tilintarkastajan. Lisäksi yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle.

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 yhtiökokouksuun.

Vuoden 2023 yhtiökokousta valmistelleen osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimettiin 6.9.2022 puheenjohtajaksi osastopäällikkö Kimmo Viertola valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta, jäseniksi sijoitusjohtaja Timo Sallinen Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta, toimitusjohtaja Jouko Pölönen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta sekä Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen. 23.12.2022 puheenjohtajana aloitti finanssineuvos Maija Strandberg valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta.

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

Maija Strandberg

Kauppätieteiden maisteri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja 23.12.2022 alkaen. s. 1969.

Finanssineuvos, valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto. SSAB Ab:n hallituksen jäsen ja tarkastusvaliokunnan jäsen. Finnair Oyj:n hallituksen jäsen ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen. Fortum Oyj:n osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja. Kuntarahoitus Oyj:n omistajien nimitysvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

0 osaketta. ¹⁾

Valtioneuvoston kanslia: 276 213 495 osaketta. ²⁾

Kimmo Viertola

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja 18.9.2019–22.12.2022. Valtioneuvoston kanslia, omistajaohjausosasto, osastopäällikkö.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

0 osaketta. ¹⁾

Timo Sallinen

Kauppätieteiden maisteri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. s. 1970. Sijoitusjohtaja, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Nokian Renkaiden, Alma Median, Finnairin, Atrian, Raision, Robitin ja Componentan osakkeenomistajien nimitystoimikuntien jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

0 osaketta. ¹⁾

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: 10 918 435 osaketta. ²⁾

Jouko Pölönen

eMBA, kauppätieteiden maisteri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. s. 1970.

Toimitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Nokian Renkaat Oyj:n hallituksen jäsen. Työeläkevakuuttajat TELA ry:n hallituksen puheenjohtaja. Suomen Pörssisäätiön hallituksen puheenjohtaja. Suomen Laatu yhdistys ry:n hallituksen jäsen. Finanssiala ry:n työeläkevakuutuksen johtokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

2 400 osaketta. ¹⁾

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: 6 611 500 osaketta. ²⁾

Matti Kähkönen

Diplomi-insinööri. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen. s. 1956. Senior Advisor, Metso Oyj 2017–2019. Nesteen hallituksen puheenjohtaja. Kemiran hallituksen puheenjohtaja. Suomen Messut Oyj:n hallituksen puheenjohtaja. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

13 080 osaketta. ¹⁾

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:

¹⁾ Omat omistukset ja määräysvalta yhteisöt.

²⁾ Nimitystoimikunnan jäsenen edustaman osakkeenomistajan omistus

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta kokoontui 10 kertaa 31.1.2022 ja 31.1.2023 välillä, ja osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

	Osallistuminen
Maija Strandberg	2/2
Timo Sallinen	7/7
Jouko Pölönen	6/6
Matti Kähkönen	10/10
Kimmo Viertola	8/8
Outi Antila	4/4
Reima Rytsölä	3/3

Nimitystoimikunnan jäsenet tekivät päätökset ehdotuksistaan v. 2023 yhtiökokoukselle 27.1.2023 julkaistussa pörssitiedotteessa kuvatulla tavalla.

Vuoden 2022 yhtiökokousta valmistelleen osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimettiin 20.9.2021 puheenjohtajaksi osastopäällikkö Kimmo Viertola valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta, jäseniksi sijoitustoiminnasta vastaava varatoimitusjohtaja Reima Rytsölä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta, pääjohtaja Outi Antila Kansaneläkelaitoksesta sekä Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta kokoontui yhdeksän kertaa varsinaisen yhtiökokouksen 2021 ja 31.1.2022 välillä.

Nimitystoimikunta teki ehdotuksen hallituksen jäsenistä 28.1.2022.

Hallitus

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

Hallituksen monimuotoisuus

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan suunnitellessa taitavan, osaavan, kokeneen ja tehokkaan hallituksen kokoonpanoa, 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 ennakoivasti ja rakentavasti.

Hallituksen kokoonpanon kannalta olennaisia tekijöitä ovat hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä ja monipuolinen osaaminen, koulutus ja kokemus eri ammattija 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.

Vuoden 2022 varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen hallitukseen kuului yhdeksän jäsentä, joilla kaikilla on korkeakoulututkinto, ja kaksi 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 äidinkieleenään viittä eri kieltä. Naisten osuus hallituksen jäsenistä on 33 %. Ikänsä puolesta hallituksen jäsenet jakautuvat tasaisesti 49–66 ikävuoden välille. Hallituksen jäsenten toimikauden pituus jakautuu seuraavasti: neljä jäsenistä on kuulunut hallitukseen yli neljä vuotta, ja viisi jäsenistä alle neljä vuotta.

Hallituksen toiminta

Hallituksella tulee vuosittain olla vähintään kahdeksan säännöllistä kokousta, joiden ajankohdat on etukäteen määritelty. 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 yksityiskohdaisesti 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. Kohdtaa 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.

2022

Vuonna 2022 varsinainen yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenmääräksi yhdeksän. Nykyisinä jäseninä seuraavaan yhtiökokoukseen asti valittiin jatkamaan Matti Kähkönen, John Abbott, Nick Elmslie, Martina Flöel, Jari Rosendal, Johanna Söderström ja Marco Wirén sekä uusina jäseninä Just Jansz ja Eeva Sipilä. Matti Kähkönen valittiin hallituksen puheenjohtajaksi ja Marco Wirén varapuheenjohtajaksi.

Vuonna 2022 hallitus kokoontui 16 kertaa ja osallistumisprosentti kokouksiin oli 99,2 %. Valintaprosessin, jonka tuloksena Matti Lehmus nimitettiin yhtiön toimitusjohtajaksi 1.5.2022 alkaen, lisäksi hallitus keskittyi vuonna 2022 yhtiön pitkän aikavälin strategiaan, esimerkiksi uusiutuvien tuotteiden liiketoiminnan kasvun jatkamiseen ja uusiutuvien raaka-aineiden hankinnan ja tuotannon laajentamiseen, mukaan lukien päätös Martinez Renewables -yhteistoiminnon

perustamisesta Yhdysvaltoihin, Rotterdamin jalostamon laajentamista koskeva lopullinen investointipäätös sekä meneillään olevan Singaporen laajennusprojektin jatkuva seuranta. Raaka-aineiden kasvuun liittyvät yrityskaupat ja muut investointiprojektit olivat myös hallituksen asialistalla vuonna 2022. Edellä mainittujen ja työjärjestykseen kuuluvien asioiden lisäksi hallitus valvoi myös strategian toteutusta ja arvioi toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksia ja niiden vaikutusta yhtiön liiketoimintaan muun muassa vastuullisuusnäkökulmasta. Hallitus käsiteli myös johtamiseen liittyviä asioita, mukaan lukien 2022 aikana ilmoitetut muutokset ylimmässä johdossa sekä osaimisen johtaminen. Hallitus seurasi jatkuvasti myös turvallisuustuloksia, yhtiön toimintaa ja taloudellista tulosta sekä riskienhallintaa.

Hallitus, 31.12.2022

	Asema	Syntymävuosi	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	•	•	•		16/16	8/8
John Abbott	Jäsen	1960	Kemian tekniikan kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•	•		16/16	8/8
Nick Elmslie	Jäsen	1957	Kemian kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•		•	16/16	7/7
Martina Flöel	Jäsen	1960	Kemian tohtori	Hallitusammattilainen	•	•	•		16/16	8/8
Just Jansz	Jäsen	1957	Kemiallisen metallurgian tohtori	Riippumaton hallituksen jäsen ja neuvonantaja, toimitusjohtaja yrityksessä Expertise Beyond Borders	•	•		•	11/11	6/6
Jari Rosendal	Jäsen	1965	Diplomi-insinööri	Kemiran toimitusjohtaja	•	•		•	16/16	7/7
Eeva Sipilä	Jäsen	1973	Kauppätieteiden maisteri	Metso Outotecin talous- ja rahoitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja	•	•		•	10/11	6/6
Johanna Söderström	Jäsen	1971	Kauppätieteiden maisteri	Tyson Foodsin henkilöstöjohtaja	•	•	•		16/16	8/8
Marco Wirén	Jäsen	1966	Kauppätieteiden maisteri	Nokian talous- ja rahoitusjohtaja	•	•		•	16/16	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.
Divisionajohtaja, Metso Automation, Field Systems, 1999–2001. Ennen vuotta 1999 useita pääliikö- ja kehitystehtäviä Neles-Jamesburyllä ja Rauma-Repolassa. Kemiran hallituksen puheenjohtaja 3/2022–. Kemiran hallituksen varapuheenjohtaja 2021–3/2022. Suomen Messut Oyj:n hallituksen puheenjohtaja 2020–. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
13 080 osaketta.¹⁾



John Abbott (s. 1960)

B.Sc. First Class Honours, Chemical Engineering (kemianteeniikka)
Hallituksessa vuodesta 2021
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). 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 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
374 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 johtajatasen tehtäviä BP:llä, ml. Acetyls-liiketoiminnan johtaja, Chemicals Strategy -liiketoimintayksikön johtaja ja Polymers & Olefins -yksikön talous- ja rahoitusjohtaja 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 31.12.2022:
2 374 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 31.12.2022:
374 osaketta.¹⁾



Just Jansz (s. 1957)

Kemiallisen metallurgian tohtori, mineraalitekniikan diplomi-insinööri
Hallituksessa vuodesta 2022
Riippumaton jäsen

Riippumaton hallituksen jäsen ja neuvonantaja 2011–. Toimitusjohtaja yrityksessä Expertise Beyond Borders 2011–. Technology-liiketoiminnan johtaja, Basell / LyondellBasell 2004–2010. Advanced Polyolefins -liiketoiminnan johtaja, Basell 2001–2004. Useita pääliikötehtäviä Shellin tytäryhtiöissä 1989–2000. Hallituksen jäsen, Circular Plastics NL (Alankomaiden kansallinen kasvurahasto) 2022–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
374 osaketta.¹⁾

¹⁾ Osakeomistus Neste Oyj:ssä: omat omistukset ja määräysvaltaohjeet.

Hallituksen jäsenet



Jari Rosendal (s. 1965)
Diplomi-insinööri, vuorineuvos
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–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
374 osaketta.¹⁾



Eeva Sipilä (s. 1973)
Kauppatieteiden maisteri, CEFA
Hallituksessa vuodesta 2022
Riippumaton jäsen

Talous- ja rahoitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja, Metso Outotec Oyj 2020–. Talous- ja rahoitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja, Metso Oyj 2016–2020. Talous- ja rahoitusjohtaja, Cargotec Oyj 2008–2016. Viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja, Cargotec Oyj 2005–2008. Useita eri tehtäviä Metso Oyj, Mandatum ja Arkwright AB 1997–2005. Hallintoneuvoston jäsen, Varma, 2021–. Hallituksen jäsen, Outokumpu Oyj, 2017–2022, hallituksen varapuheenjohtaja 2020–2022, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2019–2022. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
1 354 osaketta.¹⁾



Johanna Söderström (s. 1971)
Kauppatieteiden maisteri
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 31.12.2022:
3 374 osaketta.¹⁾



Marco Wirén (s.1966)
Kauppatieteiden maisteri
Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2019
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. Eltel 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 31.12.2022:
3 537 osaketta.¹⁾

Jean-Baptiste Renard

(s. 1961)

Teknisen alan ylempi korkeakoulututkinto Ecole Polytechniquessa ja öljyalan tutkinto French Petroleum Institutessa IFP:ssä
Hallituksessa vuodesta 2014
Riippumaton jäsen
– hallituksen jäsen 30.3.2022 asti.

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

Hallituksen valiokunnat

Hallitus on muodostanut keskuudestaan tarkastusvaliokunnan, jossa on viisi jäsentä sekä 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.

2022

Tarkastusvaliokuntaan ovat 30.3.2022 alkaen kuuluneet Marco Wirén (puheenjohtaja), Nick Elmslie, Just Jansz, Jari Rosendal ja Eeva Sipilä. Vuoden 2022 aikana tarkastusvaliokunta kokoontui 7 kertaa. Jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100,0 %. Työjärjestyksensä mukaisesti tarkastusvaliokunta valvoi ja arvioi ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen tehtäviä sekä yhtiön taloudellisten ja muiden tietojen raportointia. Toinen tarkastusvaliokunnan tärkeä painopistealue oli riskien ja vaatimustenmukaisuuden (compliance) hallinta, mukaan lukien taloudelliset, markkina- ja geopolittiset 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.

2022

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaan ovat 30.3.2022 alkaen kuuluneet Matti Kähkönen (puheenjohtaja), John Abbott, Martina Flöel ja Johanna Söderström. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2022 aikana 8 kertaa, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100,0 %. Vuonna 2022 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 ollutta suoritusjaksoa 2022 ja vuoden 2021 tuloksiin perustuvaa palkitsemista. Varmistaakseen strategiaamme toimeenpanoa, kansainvälistä kasvua ja vastuullisuuden johtajuutta valiokunta johti Nesteen sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustinohjelmien kehittämisprojektia. Lisäksi henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta on seurannut henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa yhtiön Forward- ja Pulse-kyselyjen tulosten perusteella.

Toimitusjohtaja

Nesteen toimitusjohtaja 1.5.2022 lähtien, Matti Lehmus (s. 1974, eMBA, 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.

Nesteen edellinen toimitusjohtaja (2018–2022) Peter Vanacker (s.1966, diplomi-insinööri) irtisanoutui yhtiön palveluksesta 30.4.2022 jatkaakseen uraansa yhtiön ulkopuolella.

Hallitus nimittää toimitusjohtajan. Hallitus arvioi toimitusjohtajan suoritusta vuosittain ja päättää hänen palkastaan henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan esityksen pohjalta. Toimitusjohtajan palkitsemiseen liittyvät tiedot on esitetty palkitsemisraportissa 2022.

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).

2022

Matti Lehmus nimitettiin yhtiön toimitusjohtajaksi 1.5.2022 alkaen. Johtoryhmä kokoontui vuoden aikana 11 kertaa ja tapasi myös kokousten ulkopuolella tiettyjen asioiden tiimoilta. Sen lisäksi, että johtoryhmä tuki toimitusjohtajaa tämän yleisten tehtävien suorittamisessa, johtoryhmä kehitti ja toteutti vuonna 2022 yhtiön strategiaa kohti tavoitettamme tulla globaalisti johtajaksi uusiutuviin ja kiertotalousratkaisuihin. Strategisiin painopistealueisiin kuuluivat muun muassa yhtiön uusiutuvien tuotteiden liiketoiminnan kasvun jatkaminen ja uusiutuvien raaka-aineiden hankinnan ja tuotannon laajentaminen, mukaan lukien Martinez Renewables -yhteistoiminto Yhdysvalloissa sekä Rotterdamin ja Singaporen jalostamoiden laajennusprojektit. Johtoryhmä seurasi tarkasti myös yhtiön yrityskauppoja ja investointeja sekä yhtiön innovaatiohankkeiden kehittämistä. Lisäksi lukuisiin muihin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota, kuten geopolittisiin ja muihin riskeihin, meneillään olevaan Porvoon jalostamon strategiaan selvitykseen sekä IT- ja kyberturvallisuusasioihin. Lisäksi johtoryhmä seurasi tarkasti yhtiön turvallisuuteen, taloudelliseen tulokseen ja toimintaan liittyviä asioita sekä vastuullisuuteen ja vaatimustenmukaisuuteen liittyviä asioita.

Johtoryhmän jäsenet



Matti Lehmus (s.1974)

Toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja
eMBA, diplomi-insinööri
Toimitusjohtaja vuodesta 2022

Tullut yhtiön palvelukseen 1998. Vastasi Renewables Platform -yksiköstä vuosina 2019–2022. 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. Huoltovarmuusneuvoston jäsen 2018–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
21 471 osaketta.¹⁾



Martti Ala-Härkönen (s. 1965)

Talous- ja rahoitusjohtaja, strategia ja IT²⁾,
Kauppätieteiden tohtori, tekniikan lisensiaatti
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2022

Tullut yhtiön palvelukseen 2022. Toiminut aiemmin talous- ja rahoitusjohtajana Caverion Oyj:ssä (talous, M&A ja IT) 2016–2022, Cramo Oyj:ssä (talous ja kehitys) 2006–2016, WM-data Oy:ssä 2004–2006 ja Novo Group Oyj:ssä 1998–2004 (talous ja kehitys) sekä rahoituspäällikkönä ja emissiopäällikkönä Postipankki Oyj:ssä 1995–1998. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen hallintoneuvoston jäsen 2022–. Digia Oyj:n hallituksen jäsen 2016–. Martinez Renewablesin hallituksen jäsen 2022–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
2 000 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, Eng. Composites Europen toimitusjohtajana 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 CEFIC:ssä (European Chemical Industry Council) johtokunnan ja johtoryhmän jäsen 2020– ja Sustainability Advisory Forumin puheenjohtaja 2022–. Huhtamäki Oyj:n hallituksen jäsen ja henkilöstövaliokunnan jäsen 2022–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
4 187 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, maajohtajana Venäjällä 2009, liiketoiminnan kehitysjohtajana Uusiutuviissa tuotteissa 2007–2008, myyntijohtajana 2006, maajohtajana Latviassa 2003–2005 sekä lukuisissa muissa tehtävissä yhtiössä.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
13 555 osaketta.¹⁾



Markku Korvenranta (s. 1966)

Öljytuotteet-liiketoimintayksikön johtaja
Diplomi-insinööri, tuotantotalous
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2021

Tullut yhtiön palvelukseen joulukuussa 2021. Öljytuotteet-liiketoimintayksikön johtaja. Toiminut aiemmin Group Portfolio Developmentin johtajana Marquard & Bahlsilla Saksassa 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. Oiltankingin hallituksen jäsen Saksassa 2021–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
0 osaketta.¹⁾

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

²⁾ Toimintojen johtajien nimikkeet on muutettu Executive Vice Presidentiksi 1.1.2023 alkaen.

Johtoryhmän jäsenet



Thorsten Lange (s. 1963)
Renewable Aviation -liiketoimintayksikön johtaja
Kauppatieteiden maisteri (pankkitoiminta ja tilintarkastus)
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.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
2 585 osaketta.¹⁾

Carl Nyberg (s. 1979)
Renewables Platform -yksikön johtaja
Kauppatieteiden maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019

Tullut yhtiön palvelukseen 2005. Vastaa Renewables Platform -yksiköstä. Vastasi Renewable Road Transportation -liiketoimintayksiköstä 2019–2022. Toiminut aiemmin Nesteellä useissa eri tehtävissä, muun muassa Uusiutuvien tuotteiden Skandinavian myynnistä vastaavana johtajana 2016–2019, hankintajohtajana Öljytuotteissa Genevessä 2014–2016, raakaöljyn tradingista vastaavana päällikkönä 2013–2014. Neste Ab:n toimitusjohtaja 2017–2019. eFuel Alliance e.V. hallituksen jäsen 2021–. Martinez Renewablesin hallituksen jäsen 2022–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
8 597 osaketta.¹⁾

Katja Wodjereck (s. 1976)
Renewable Road Transportation
-liiketoimintayksikön johtaja 1.4.2023 alkaen
eMBA, liiketalouden maisteri
Johtoryhmän jäsen 1.4.2023 alkaen

Aloittaa yhtiön palveluksessa 1.4.2023 Renewable Road Transportation -liiketoimintayksikön johtajana. Toiminut aiemmin johtajana D/A/CH, Italiassa ja EMEAn teollisten ratkaisujen kaupallisena johtajana Sveitsissä 2022–, EMEAn teollisten ratkaisujen kaupallisena johtajana Sveitsissä 2018–2021, EMEAI, energia- ja mikrobiologisten teknologioiden kaupallisena johtajana Dow Europe GmbH:ssa, Sveitsissä 2017–2018, pakkaamisen ja erikoistuotteiden Pohjois-Euroopan myyntijohtajana Belgiassa 2015–2017, pakkaamisen ja erikoismuovien EMEAn tuotepäällikkönä Sveitsissä 2012–2015, polyetyleenin (LDPE, LLDPE) Latinalaisen Amerikan päällikkönä Brasiliassa 2011–2012 sekä useissa muissa päällikötason tehtävissä Dow Chemicalissa 2002–2010. American Chamber of Germanyn (Amcham) hallituksen jäsen ja EPCA; The European Petrochemical Associationin hallituksen jäsen.

Minna Aila (s. 1966)
Vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja²⁾,
Oikeustieteen maisteri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2020

Tullut yhtiön palvelukseen 2020. Vastaa vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista. Toiminut aiemmin markkinointi- ja yhteiskuntasuhdejohtajana Konecranesilla 2018–2020, yhteiskuntasuhdejohtajana Nokialla 2015–2018, markkinointi-, viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtajana Outotecilla 2012–2015 ja viestintäjohtajana Finanssialan Keskusliitossa 2010–2012. Useita tehtäviä globaalissa 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. Maanpuolustuskurssiyhdistyksen ja Savonlinnan Oopperajuhlien hallituksen jäsen. DFDS A/S:n hallituksen sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen 2022–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
4 502 osaketta.¹⁾

Hannele Jakosuo-Jansson (s. 1966)
Henkilöstö- ja turvallisuusjohtaja³⁾
Diplomi-insinööri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2006

Tullut yhtiön palvelukseen 1990. Vastaa yhtiön henkilöstöstä ja turvallisuudesta. Vastannut ennen tätä konsernin hankinnoista sekä henkilöstö- ja turvallisuusasioista. Toiminut aiemmin muun muassa Öljynjalostuksen henkilöstöjohtajana 2004–2005 ja laboratorio- ja tutkimuspäällikkönä yhtiön Teknologiakeskuksessa 1998–2004. Kemianteollisuus ry:n Osaamis- ja vetovoimavaliokunnan puheenjohtaja. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n Osaava työvoima -valiokunnan varapuheenjohtaja. Finnair Oyj:n hallituksen jäsen ja Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja 2021–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
34 979 osaketta.¹⁾

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

²⁾ Toimintojen johtajien nimikkeet on muutettu Executive Vice Presidentiksi 1.1.2023 alkaen.

³⁾ 1.1.2023 lähtien, Henkilöstö-, turvallisuus- ja hankintajohtaja 31.12.2022 saakka.

Johtoryhmän jäsenet



Bart Leenders (s. 1969)

Johtaja, investointien hallinta ja toteutus 1.1.2023 alkaen

Konetekniikan diplomi-insinööri
Johtoryhmän jäsen 1.1.2023 alkaen

Tullut yhtiön palvelukseen 2010. Vastaa yhtiön investointien hallinnasta ja toteutuksesta, Engineering Solutionsista sekä hankinnasta 1.1.2023 lähtien. Toiminut aiemmin tuotantojohtajana Renewable Platform -liiketoimintayksikössä 2015–2022, johtajana (sijaisuus) Neste Singaporessa 2015, johtajana Neste Netherlands, Uusiutuvat tuotteet -liiketoimintayksikössä 2010–2015 ja tuotantopäällikkönä Huntsmanilla 2005–2010. Circular Task Force of the Economic Board, Zuid-Hollandin jäsen, Executing Committee national Climate Agreement Mobility ja Executing Committee National Aviation Agreementin jäsen, Dutch Association for Sustainable Biofuelsin (NVDB) puheenjohtaja ja hallituksen jäsen Deltalinqs, Enterprise Association for Mainport Rotterdamissa. Edustaa yhdistyksessä uusiutuvia, ja toimii turvallisuusasioiden puheenjohtajana.



Lars Peter Lindfors (s. 1964)

Innovaatiojohtaja²⁾

Tekniikan tohtori, MBA
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2009

Tullut yhtiön palvelukseen 2007. Vastaa yhtiön innovaatioinnosta, mukaan lukien tutkimus, kehitys, teknologia sekä uudet liiketoimintalustat. Vastannut aiemmin investointien hallinnasta, informaatioteknologiasta, hankinnasta, liiketoimintaprosesseista sekä strategiasta. Toiminut aiemmin yhtiön teknologiajohtajana 2013–2019, yhtiön teknologia- ja strategiajohtajana 2009–2012 sekä Tutkimus- ja teknologia -yksikön johtajana 2007–2009. Toiminut välissä Perstorp-konsernin tutkimuksesta, teknologiasta ja kehityksestä vastaavana johtajana ja kehitysjohtajana 2001–2007. Sitä ennen toiminut Nesteellä mm. tutkimuksesta ja kehityksestä vastaavana päällikkönä 1989–2001. Fortumin ja Nesteen säätiön hallituksen puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
19 406 osaketta.¹⁾



Christian Ståhlberg (s. 1974)

Lakiasiaintohtaja
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 lakiasiaintohtajana Rettig Groupissa 2015–2017, sekä lakimiehenä Pohjola Pankissa 2011–2014, Neste Oilissa 2007–2011 ja Roschierilla 1998–2007.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2022:
4 401 osaketta.¹⁾

Peter Vanacker

(s. 1966)

Diplomi-insinööri

Toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja vuodesta 2018 30.4.2022 asti.

- eronnut yhtiöstä 30.4.2022 jatkaakseen uraansa Nesteen ulkopuolella.

Jyrki Mäki-Kala

(s.1961)

Kauppätieteiden maisteri

Talous- ja rahoitusjohtaja, strategia ja IT Johtoryhmän jäsen vuodesta 2013

toukokuuhun 2022 asti.

- jäänyt eläkkeelle toukokuussa 2022.

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

²⁾ Toimintojen johtajien nimikkeet on muutettu Executive Vice Presidentiksi 1.1.2023 alkaen.

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.

2022

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 2022 yhtiön tilintarkastajaksi valittiin tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab päävastuullisena tilintarkastajana KHT Leena-kaisa Winberg.

Varsinaiseen tilintarkastukseen liittyvät palkkiot olivat vuonna 2022 yhteensä 1,6 miljoonaa euroa ja muista palveluista maksetut palkkiot yhteensä 0,9 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 puolueetomista 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 määriteltyjä 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 jatkuvan 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 erityistoimeksiantoja. Väärinkäytösten selvittämiseen perustetun ryhmän (Investigation Group) jäsenenä sisäisen tarkastuksen johtaja osallistuu väärinkäytösepäilyjen ja epäiltyjen Nesteen poliitikkojen 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 määritellyistä sisäisestä tarkastustoiminnasta.

2022

Sisäinen tarkastus suoritti vuoden 2022 sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman mukaiset sisäiset tarkastukset ja raportoi tuloksista johdolle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Sisäinen tarkastustoiminto vahvisti yhteistyötään muiden Nesteen varmennustoimintojen, kuten vaatimustenmukaisuuden (compliance), riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan, kanssa yhtenäistääkseen toimenpiteitä ja raportointia johdolle.

Vuonna 2022 tarkastuksen painopistealueita olivat Nesteen strategiset investoinnit, tärkeimmät riskit ja keskeiset liiketoimintaprosessit, mukaan lukien esimerkiksi Rotterdamin laajennusprojekti, luotonhallintaprosessi ja valmius kyberhyökkäyksiä vastaan.

Compliance-toiminto

Neste on sitoutunut korkeisiin eettisiin standardeihin ja harjoittaa liiketoimintaansa lakien, määräysten ja yleisesti hyväksytyin hallintotavan mukaisesti. Nesteen 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 liikeyhteistyökumppaneidensa 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 tunnistetaan, 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 lakiasiainjohtajalle. 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 raportointikanavaa 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 kohdista 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 vähimmäissäännöstenä sisäpiiriasioissa. Tämän lisäksi yhtiöllä on oma sisäpiiriohje, jonka yhtiön hallitus on hyväksynyt.

Yhtiön sisäpiirivastaava on yhtiön lakiasiaintohtaja, joka hoitaa sisäpiirihallintoon kuuluvia tehtäviä yhdessä sisäpiiriluenteloiden 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 laatisesta 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.fi/kaupat](https://www.neste.fi/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 vuosittain päätöstä 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 vuosittain päätöksen julkistamisen välisenä ajanjaksona; kaupankäynti on kuitenkin aina kiellettyä vähintään 30 vuorokauden ajan ennen osavuositarkastuksen tai vuosittain päätöksen julkistamista sekä vielä ko. julkistamispäivänä (ns. suljettu ikkuna).

Yhtiö pitää lisäksi hanke- tai tapahtumakohtaista sisäpiiriluenteloa kaikista henkilöistä, joilla on pääsy sisäpiiritietoon ja jotka työskentelevät yhtiölle työsopimuksen 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 yritysjohtajien suunnitteluun ja valmisteluun. Hankekohtainen sisäpiiriläinen ei saa käydä kauppaa tai toteuttaa muita liiketoimia yhtiön rahoitusvälineillä hankkeen aikana.

Lähipiiriliiketoimet

Neste on määritellyt lähipiiriinsä kuuluvat tahot ja tekee joidenkin näiden tahojen kanssa säännöllisesti liiketoimia. Nämä liiketoimet liittyvät yhtiön tavanomaiseen liiketoimintaan ja ovat yhtiön toiminnan tarkoituksen mukaisia ja toteutetaan tavanomaisin tai kyseisellä toimialalla yleisesti noudatettavien ja hyväksytyjen markkinaehtojen tai -käytäntöjen mukaisesti.

Yhtiön talous- ja lakitoiminnot seuraavat lähipiiritoimia osana yhtiön normaaleja raportointi- ja valvontakäytäntöjä. Hallitus on vastuussa lähipiiriliiketoimien valvontaprosesseista. Yhtiön ja sen lähipiirin välisistä olennaisista liiketoimista raportoidaan vuosittain yhtiön konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa. Sovellettavien lakien ja sääntöjen niin vaatiessa olennaiset lähipiiritoimet julkaistaan myös pörssitiedotteena.

Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta

Tavoitteet

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa riittävä tavalla taloudellisen raportoinnin sekä tilinpäätösten laatiminen lakien ja sääntösten sekä sisäisten ohjeiden mukaisesti. Näiden lisäksi sisäinen valvonta tukee

liiketoimintaa näiden toiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa osallistumalla liiketoimintaprosessien kehitystyöhön.

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

Johto määrittää riskinottohalukkuuden tason määrittelemällä konsernitason kontrollien tavoitteet. Nämä kontrollitavoitteet asettavat konsernin vähimmäisvaatimukset kontrolleille talous- ja liiketoimintaprosessien riskien lieventämiseksi ja taloudellisen raportoinnin luotettavuuden, sääntösten ja ohjeiden noudattamisen sekä väärinkäytösten ehkäisemisen varmistamiseksi riittävällä tavalla. Konsernin johtoryhmä ja tarkastusvaliokunta tukevat konsernin kontrollitavoitteita, jotka pohjautuvat johdon ohjeistuksiin, tarkastusraportteihin, Nesteen noudattamiin ohjeisiin ja säädöksiin. Nesteen kontrollitavoitteet on määritelty sisäisen valvonnan periaatteet -konserniohjeessa (Internal Control Principle), tietojärjestelmien käyttöoikeuksia koskevassa konserniohjeessa (Access Risk Management Principle) sekä mm. taloudellisen raportoinnin valvontastandardissa (Controls over Financial Reporting) ja tehtävien eriyttämisestä koskevassa standardissa (Segregation of Duties).

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.

Sisäisen valvonnan konserniohje 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 las-kentaperiaatteiden lisäksi myös ennusteen laatimisen ja raportoinnin, tiedotustilaisuuksista, työssäoppimisesta, prosessien läpikäynneistä sekä julkaisuista sisäisillä kanavilla.

Nesteen liiketoiminta-alueet laativat johdolle säännöllisesti raportit toiminnan tuloksesta sisältäen analyyskejä 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 uudelleen määrittämistä.

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 organisaatiotasolla. 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 suorittaa sisäisen valvonnan arviointeja kontrollitoimenpiteiden riittävydestä liiketoimintaprosesseissa, suosittaa korjaavia toimenpiteitä ja raportoi kontrollipuutteet yksiköiden johtoryhmille.

2022

Vuonna 2022 sisäinen valvonta on keskittynyt kolmeen avainalueeseen:

Ensinnäkin käynnistämällä yhdessä uusiutuvien tuotteiden liiketoimintajohdon kanssa kontrollien kehittämissuunnitelman, jonka tavoitteena ei ole pelkästään riskien hallinnan parantaminen vaan myös liiketoimintaprosessien kehittäminen. Konkreettisia tuloksia on aikaansaatava asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten hinnoittelutarkkuuteen liittyen.

Toinen painopistealue on ollut kaikkien ydinliiketoimintaprosessien kontrollien tuominen sisäisen valvonnan sovellusalueelle, joka koostuu SAP GRC Process Control (PC) - ja GRC Access Control (AC) -moduuleista. Merkittävä määrä automaattisia kontroleja on rakennettu ja otettu käyttöön. SAP GRC Process Control (PC) -moduulia käytetään tarvittaessa myös tehtävien eriyttämiseen (SoD) liittyvien riskien lieventämiseen.

Kolmas painopistealue on ollut ESG-alueiden valvontatoimenpiteiden läpikäyminen ja kehitystoimenpiteiden tunnistaminen, jotka liittyvät pääasiassa Bio Complianceen. Suunnitelmana on kattaa suurin osa ESG-alueiden toiminnoista vuoden 2023 loppuun mennessä.

Konsernin 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.

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.

Laajuus

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

Valvonnan kehittäminen

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

Valvontatoimenpiteet

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

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 kehittamisestä, ja
- 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, kuukausittaisissa liiketoiminnan arvioinneissa sekä puolivuositain tehtävässä yhteisten toimintojen arvioinnissa.

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 hallinnointia. 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 pysyy 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.

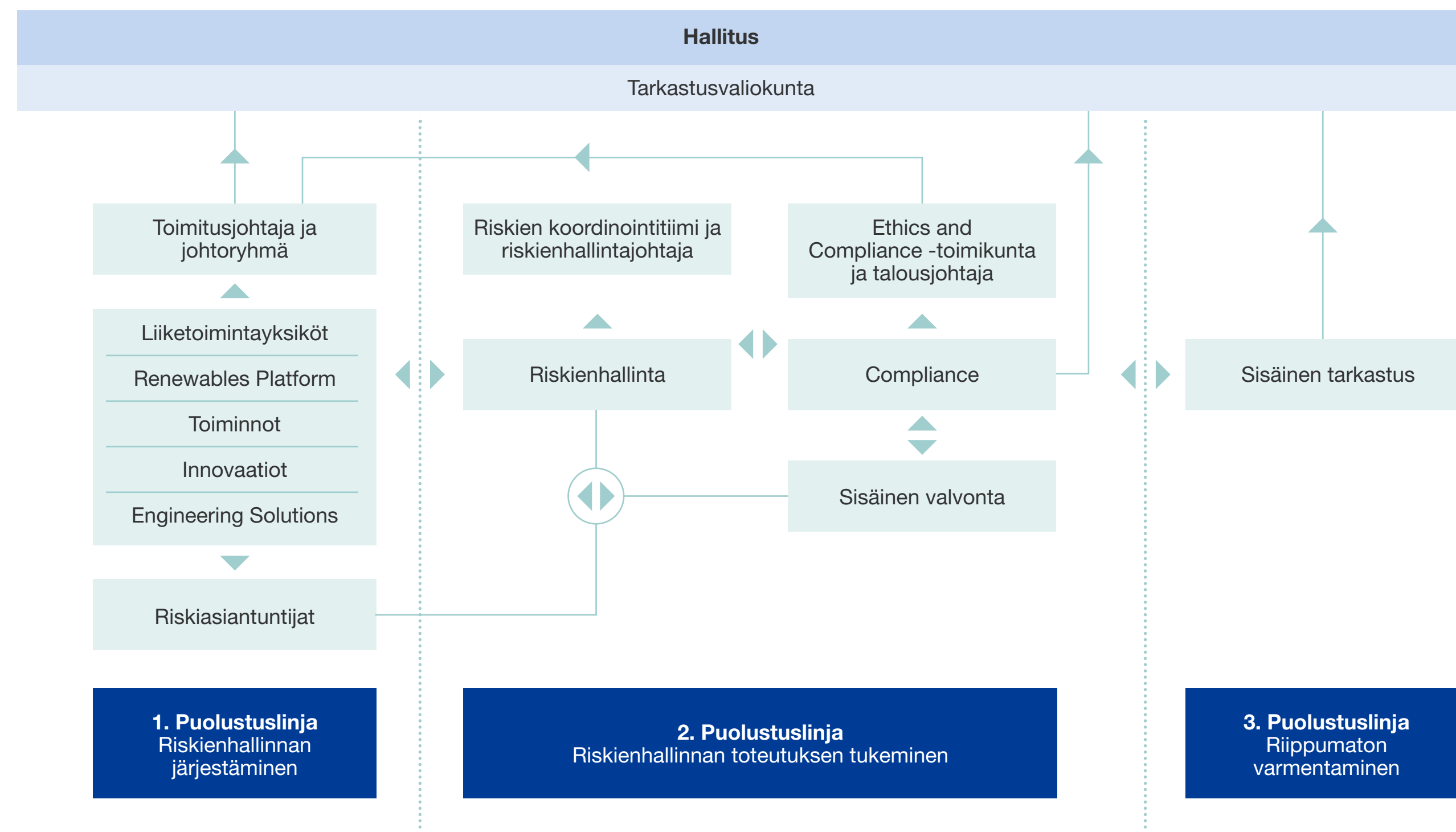
Nesteen riskienhallinnan viitekehys ja prosessit huomioivat kansainvälisesti tunnustetut riskienhallinnan parhaat käytännöt (COSO: ERM 2017 viitekehys ja riskienhallintastandardi ISO 31000:2009).

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

- Ulkoisten riskien luonteeseen kuuluu, että Neste ei voi täysin vaikuttaa niihin tai ohjailta 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 riskinotto-tason 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 merkittävydestä Nesteen liiketoiminnan kannalta. Riskiraportointi mahdollistaa yhtiön riskiprofiilin 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

Vuotta 2022 leimasivat hidastuva talouskasvu ja useat kriisit - Ukrainan sota, nouseva inflaatio ja epätavanomaiset hinnannousut energiamarkkinoilla. Ukrainan sodan seurauksena suuret eurooppalaiset jalostajat, jotka eivät käyttäneet Druzhba-putkistoa, siirtyivät pois venäläisen raakaöljyn käytöstä. Tämä yhdistettynä OPEC+ -maiden tarjonnan rajoitukseen on selvästi tukenut muiden raakaöljylaatujen hinnoittelua vuoden aikana. Venäjä

tulee todennäköisesti supistamaan raakaöljyn tuotantoaan G7-hintakaton ja muiden EU:n asettamien Venäjän öljykauppaa koskevien kaupan rajoitteiden seurauksena. Erityisesti, jos hintakatto asetetaan liian matalalle tasolle, lisäleikkaukset Venäjän raakaöljytuotannossa ovat todennäköisiä. Samaan aikaan Kiinan covid-rajoitukset ja taloudelliset näkymät saattavat aiheuttaa toisenlaista epävarmuutta.

Öljynjalostuksen marginaaleihin vaikutti vuoden 2022 aikana voimakas operatiivisten kustannusten nousu. Kustannustason nousua aiheuttivat erityisesti yleisesti kohonneet öljyn toimitusketjun riskit ja merkittävästi korkeammat jalostamoiden käyttöhyödykkeiden kustannukset. Näistä jälkimmäisen taustalla vaikuttivat erityisesti Euroopan todella korkeat maakaasuhinnat, joihin yhtenä osasyynä oli Venäjän merkittävästi vähentämä maakaasun tuonti Eurooppaan.

Helmikuun alkupuolella 2023 EU:ssa voimaan tulevat Venäjän öljytuotteiden kauppaa koskevat rajoitteet lisäävät osaltaan epävarmuutta, joka liittyy öljytuotteiden saatavuuteen, maakaasun hintatason kehitykseen ja kysyntään vaikuttaviin makrotaloudellisiin tekijöihin. Epävarmuudesta johtuen öljytuotteiden jalostusmarginaalien kehityksen ennustaminen on vaikeaa.

Ukrainan sota vaikutti vuonna 2022 kahdella tavalla myös uusiutuvien tuotteiden markkinaan. Ensinnäkin kasviöljyjen hinnat ja sitä kautta jäte- ja tähdeaineiden hinnat nousivat sodan alkamista seuranneiden kuu-kausien aikana. Hintatasot ovat laskeneet merkittävästi alkukesän korkeimmasta tasosta. Toiseksi fossiilisten liikennepolttoaineiden hinta nousi, mikä johti siihen, että muutama EU-jäsenvaltio (mm. Suomi ja Ruotsi) jäädyttivät tai laskivat biopolttoaineiden jakeluvuorot vuonna 2022 ja seuraavina vuosina. Vaikutus uusiutuvien tuotteiden kysyntään oli kuitenkin kokonaisuutena rajallinen ja kysyntä jatkoi kasvuaan useilla markkinoilla EU:ssa, Pohjois-Amerikassa ja ympäri maailmaa.

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 merkittävällä 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 kestävään 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 biomassaosuutta 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 strategisten 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 uusiutuviin raaka-aineista. Tämän kilpailuaseman säilyminen ei ole kuitenkaan varmaa, kun markkinoille tulee uusia toimijoita, asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet muuttuvat tai kun nykyiset kilpailijat kehittävät omia teknologioitaan. Nestemäisille 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-ainealustojen 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

Muutaman viime vuoden aikana covid-19-pandemian laajat vaikutukset ovat kannustaneet useita toimialoja ja yhtiöitä kohti systemaattisempia jatkuvuudenhallinnan käytäntöjä. Samalla kun pandemia edelleen rajoittaa taloudellista toimeliaisuutta joillakin alueilla, vuoden 2022 aikana geopolittiset jännitteet, energiamarkkinan voimakas heilunta ja korkea inflaatio ovat olleet vielä suurempia ajureita valmiussuunnittelulle. Kun hallitukset ovat kääntäneet huomionsa elinkustannusten nousun hallintaan, markkinoilla on nähty ilmastonmuutoksen vastaiseen taisteluun liittyvän kunnianhimon ja tavoitteiden väliaikaista lieventymistä sekä hidastumaa myös Nesteen tuotteiden kysyntää tukevien ilmastopolitiikkojen implementoinnissa. Neste on jatkanut liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan toteutusta strategisella ja operatiivisella tasolla. Yhtiötasolla myös skenaariotyöllä on ollut tärkeä rooli.

Operatiivisella tasolla Nesteen liiketoiminnan suorituskyky on hyvin riippuvainen jalostustoiminnan jatkuvasta luotettavuudesta 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.

Markkinariskit

Vuoden 2022 aikana öljy- ja energiamarkkina kokonaisuutena koki ennennäkemätöntä nousua energian ja käyttöhyödykkeiden hinnoissa. Markkinan tasaantumisen huolimatta markkinan heiluntaan ja nouseviin hintoihin liittyvä riski on edelleen ajankohtainen. Tällä voisi olla suoria vaikutuksia Nesteen liiketoiminnan ja projektikustannuksiin. Lisäksi korkea inflaatio voisi vaikuttaa epäsuorasti Nesteen tuotteiden kysyntään, kun hallitukset yrittävät tasapainottaa ilmastonmuutoksen vastaisen taistelun vaatimia panostuksia elinkustannusten nousun hallintaan liittyvän tarpeen kanssa. Raaka-ainepuolella on odotettavissa, että erilaisten jäte- ja lähdeaineiden kysyntä ja hinnoittelu säilyvät korkealla tasolla, kun Nesteen kilpailijat lisäävät uusiutuvien tuotteiden tuotantokapasiteettia.

Nesteen taloudellinen tulos riippuu ennen kaikkea jalostettujen öljytuotteiden ja uusiutuvien tuotteiden hintojen sekä raakaöljyn, erilaisten kasviöljyjen ja muiden käytettävien raaka-aineiden hintojen välisestä hinteraosta 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 suojatakseen 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 kasvavirtaan ja taseeseen kohdistuvia valuuttariskejä.

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

Vastapuoli- ja luottoriskit

Vastapuoliriskit syntyvät kaikista liiketoimintasuhteista, joissa Neste altistuu riskille siitä, että vastapuolen suoritus ei vastaa Nesteen vaatimuksia ja sopimuksellisia veloitteita. Vastapuoliriskien laajuus on lisääntynyt Nesteen toimittaja- ja asiakaskannan jatkuvan monipuolistumisen myötä. Riskin hallitsemiseksi Nesteellä on käytössä systemaattiset toimintatavat vastapuolten valintaan ja valvontaan.

Eriyisesti myyntipuolella Neste altistuu luottoriskille eli riskille siitä, että vastapuoli ei hoida sopimusperusteisia maksuvelvoitteitaan. Riskin suuruus riippuu kyseessä

olevan liiketoimen koosta ja vastapuolen luottokelpoisuudesta, jota arvioidaan systemaattisesti sekä liikesuhteen aloituksen että keston aikana.

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 2022

Vuoden 2022 aikana riskienhallinnan erillisarvioinnit kohdistuivat liiketoiminnan merkittäviin investointeihin, yrittäjäjärjestelyihin ja liiketoimintamallien muutoksiin. Myös liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan liittyvien suunnitelmien jalkautus jatkui.

NESTE