

NESTE

Vuosikertomus 2024

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä



Hallinnointi

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	5
Riskienhallinta	20

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2024

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) on laadittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2025 ja arvopaperimarkkinain 7 luvun 7§:n sekä arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta annetun valtiovainministeriön asetuksen 7§:n mukaisesti. Selvitys annetaan erillisenä hallituksen toimintakertomuksesta. Hallituksen toimintakertomus esitetään Nesteen vuoden 2024 vuosikertomuksen sivuilla **31-96**, ja se on saatavilla vuosikertomuksen lisäksi osoitteessa <https://www.neste.com/fi-fi/sijoittajille>.

Sääntely-ympäristö

Neste Oyj ("Neste" tai "Yhtiö") noudattaa hyvää hallinnointitapaa suomalaisia listayhtiöitä koskevan lainsäädännön, oman yhtiöjärjestyksensä ja listayhtiöiden hallinnointikoodin 2025 mukaisesti. Hallinnointikoodiin voi tutustua osoitteessa 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, arvopaperimarkkinain ja soveltuvien Finanssivalvonnan standardien sekä Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjen mukaisesti. Hallituksen toimintakertomus ja emoyhtiön tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain ja kirjanpitolautakunnan lausuntojen ja ohjeiden mukaisesti.

Nesteen hallintoelimet



¹⁾ Marketing & Services -liiketoimintoa johtaa sisäinen hallitus, sen EVP ei ole johtoryhmän jäsen.

Hallintoelimet

Nesteen hallinto on jaettu yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa, jossa valitaan hallituksen jäsenet, tilintarkastaja ja kestävyysraportoinnin varmentaja. 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 (Neste Leadership Team, NLT) avustamana. Nesteen pääkonttori sijaitsee Espoossa.

Varsinainen yhtiökokous

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksessa päätösvaltaansa yhtiön asioissa. Osakkeenomistajat osallistuvat yhtiökokoukseen henkilökohtaisesti tai valtuutetun 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 tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan valinnasta ja palkkioista.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain ennen kesäkuun loppua. Ylimääräinen yhtiökokous voidaan pitää 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/fi-fi](https://www.neste.com/fi-fi) 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.

2024

Neste Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 27.3.2024 Helsingin Messukeskuksessa. Yhtiökokous kannatti kaikkia yhtiökokoukselle tehtyjä ehdotuksia ja hyväksyi palkitsemisraportin ja -politiikan. Yhtiökokous hyväksyi myös osakkeenomistajien nimitystoimikunnan työjärjestyksen muuttamisen, joka muun muassa johtaa siihen, että nimitystoimikunnan kokoonpano määräytyy jatkossa kesäkuun ensimmäisen pankkipäivän osakkeomistusten tuottaman äänimäärän mukaan. Yhtiökokous vahvisti vuoden 2023 tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen ja myönsi vastuuvapauden hallitukselle ja toimitusjohtajalle vuodelta 2023.

Yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen 1,20 euron osingosta osakkeelta, joka maksettiin kahdessa erässä hyväksytyyn vuoden 2023 taseen perusteella. Ensimmäinen erä, 0,60 euroa osakkeelta, maksettiin 9. huhtikuuta 2024 osakkeenomistajille, jotka olivat merkittyinä yhtiön osaksluetteloon ensimmäisen maksuerän täsmäytyspäivänä 2.4.2024. Toinen erä, myös 0,60 euroa osakkeelta, maksettiin 9. lokakuuta 2024 osakkeenomistajille, jotka olivat merkittyinä yhtiön osaksluetteloon toisen maksuerän täsmäytyspäivänä 2.10.2024.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ehdotuksen mukaisesti yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenmääräksi kymmenen. Yhtiökokous päätti hallituksen kokoonpanosta ja hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista ja nimitti tilintarkastajan ja kestävyysraportoinnin varmentajan. Yhtiökokous hyväksyi myös hallituksen yhtiökokoukselle tekemät ehdotukset hallituksen valtuuttamiseksi päättämään omien osakkeiden takaisinostoista ja osakkeista sekä yhtiöjärjestyksen muuttamisesta.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta

Yhtiökokouksen päätöksellä yhtiöllä on pysyvä osakkeenomistajien nimitystoimikunta, jonka vastuulla on toimikunnan [työjärjestyksen](#) mukaisesti valmistella ja esittää varsinaiselle yhtiökokoukselle sekä tarvittaessa ylimääräiselle yhtiökokoukselle ehdotukset hallituksen jäsenten lukumäärästä ja palkitsemisesta sekä ehdotukset hallituksen puheenjohtajaksi, varapuheenjohtajaksi ja muiksi jäseniksi. Lisäksi toimikunnan tehtävänä on etsiä hallituksen jäsenten seuraajaehdokkaita.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta koostuu kolmesta jäsenestä, joista yhtiön kolme suurinta osakkeenomistajaa ovat kukin oikeutettuja nimeämään yhden jäsenen. Yhtiön kulloinenkin hallituksen puheenjohtaja toimii nimitystoimikunnan asiantuntijana. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

Nimeämiseen oikeutetut yhtiön suurimmat osakkeenomistajat määräytyvät vuosittain Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon kesäkuun ensimmäisenä pankkipäivänä rekisteröityinä olevien omistustietojen perusteella.

Yhtiön 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.

Hallituksen puheenjohtaja kutsuu koolle osakkeenomistajien nimitystoimikunnan ensimmäisen kokouksen, joka vastaa nimitystoimikunnan puheenjohtajan valitsemisesta jäsenten keskuudesta. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja vastaa seuraavien kokousten koollekutsumisesta. Kun osakkeenomistajien nimitystoimikunta on valittu, yhtiö julkaisee asiaa koskevan tiedotteen.

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 yhtiökokoukstuun.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano ennen vuoden 2025 varsinaista yhtiökokousta

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimettiin 7.6.2024 seuraavat jäsenet: puheenjohtajaksi osastopäällikkö Maija Strandberg valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta sekä jäseniksi sijoitusjohtaja Timo Sallinen Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta ja toimitusjohtaja Jouko Pölönen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta. Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen toimii nimitystoimikunnan asiantuntijana.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta kokoontui 8 kertaa 31.1.2024 ja 31.1.2025 välillä, ja osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet osallistuivat kokouksiin seuraavasti:

	Osallistuminen
Maija Strandberg	8/8
Timo Sallinen	8/8
Jouko Pölönen	8/8

Nimitystoimikunnan jäsenet tekivät päätökset ehdotuksistaan vuoden 2025 yhtiökokoukselle 18.12.2024 julkaistussa pörssitiedotteessa kuvatulla tavalla.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan kokoonpano ennen vuoden 2024 varsinaista yhtiökokousta

Nesteen osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan nimettiin 6.9.2023 seuraavat jäsenet: puheenjohtajaksi finanssineuvos Maija Strandberg valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolta, jäseniksi sijoitusjohtaja

Timo Sallinen Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmasta, toimitusjohtaja Jouko Pölönen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta sekä Nesteen hallituksen puheenjohtaja Matti Kähkönen. Nimitystoimikunta teki ehdotuksen hallituksen jäsenistä 31.1.2024.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet

Maija Strandberg

Kauppätieteiden maisteri
Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja
s. 1969

Osastopäällikkö, ylijohtaja, valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto. SSAB AB:n (publ) hallituksen jäsen ja tarkastusvaliokunnan jäsen. Finnair Oyj:n ja Fortum Oyj:n osakkeenomistajien nimitystoimikuntien puheenjohtaja. Kuntarahoitus Oyj:n ja Neova Oy:n omistajien nimitysvaliokuntien jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
00 osaketta. ¹⁾

Valtioneuvoston kanslia:
340 107 618 osaketta. ²⁾

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
¹⁾ Omat omistukset ja määräysvaltayhteisöt.

²⁾ Nimitystoimikunnan jäsenen edustaman osakkeenomistajan omistus.

Timo Sallinen

Kauppätieteiden maisteri
Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen
s. 1970

Sijoitusjohtaja, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Nordean, Nokian Renkaiden, Finnairin, Atrian, Robitin ja Vincitin osakkeenomistajien nimitystoimikuntien jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
00 osaketta. ¹⁾

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma:
11 551 622 osaketta. ²⁾

Jouko Pölönen

eMBA, kauppätieteiden maisteri
Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsen
s. 1970

Toimitusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Suomen Pörssisäätiön hallituksen puheenjohtaja. Työeläkevakuuttajat TELA ry:n hallituksen jäsen. Nokian Renkaat Oyj:n hallituksen jäsen. Finanssiala ry:n hallituksen jäsen. Laatukeskus Excellence Finland Oy:n hallituksen jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
10 783 osaketta. ¹⁾

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen:
19 726 508 osaketta. ²⁾

Muut osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenet vuonna 2024

Matti Kähkönen

(s. 1956)
Diplomi-insinööri
Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan hallituksen jäsen 7.6.2024 asti
– Toimii osakkeenomistajien nimitystoimikunnan asiantuntijana. Osallistui 2/2 kokoukseen 31.1.2024–7.6.2024.

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 Nestein liiketoimintojen ja strategisten tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin sekä tukemaan ja haastamaan yhtiön toimivaa johtoa ennakoivasti ja rakentavasti.

Hallituksen kokoonpanon kannalta olennaisia tekijöitä ovat hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä ja monipuolinen osaaminen, koulutus ja kokemus eri ammatti- ja toimialoilta, johtamisesta, eri kehitysvaiheessa 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 2024 varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen hallitukseen kuului kymmenen jäsentä. Heikki Malinen toimi Nesteen hallituksessa 13.6.2024 saakka, minkä jälkeen Nesteen hallitukseen kuului yhdeksän jäsentä. Kaikilla hallituksen jäsenillä on korkeakoulututkinto, ja kaksi on väitellyt tohtoriksi. Tutkinnot ovat eri aloilta pääpainon

ollessa tekniikan ja kauppatieteiden tutkinnoissa. Suurimmalla osalla hallituksen jäsenistä on kansainvälistä työkokemusta erityyppisistä tehtävistä, ja he ovat toimineet tai toimivat sekä listattujen että listaamattomien yhtiöiden johto- tai hallitustehtävissä. Kaksi jäsenistä on toiminut suurten kansainvälisten öljy-yhtiöiden johtotehtävissä. Hallitus on myös kulttuuritaustaltaan monimuotoinen: jäsenet tulevat neljästä eri maasta ja puhuvat äidinkielenään neljää eri kieltä. Naisten osuus hallituksen jäsenistä on 33 %. Ikänsä puolesta hallituksen jäsenet jakautuvat tasaisesti 51–68 ikävuoden välille. Hallituksen jäsenten toimikauden pituus jakautuu seuraavasti: neljä jäsenistä on kuulunut hallitukseen ainakin kolme vuotta ja viisi jäsenistä alle kolme 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 ollessa 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 tilikauden päättymisen jälkeen. Uusille hallituksen jäsenille on järjestetty perehdytysohjelma, joka kattaa kaikki yhtiön toiminnan kannalta olennaiset aihealueet.

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 (iii) 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.

2024

Vuoden 2024 varsinainen yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenmääräksi kymmenen. Nykyisinä jäseninä seuraavaan yhtiökokoukseen asti valittiin jatkamaan Matti Kähkönen, John Abbott, Nick Elmslie, Just Jansz, Heikki Malinen, Eeva Sipilä sekä Johanna Söderström sekä uusina jäseninä Conrad Keijzer, Pasi Laine ja Sari Mannonen. Matti Kähkönen valittiin uudelleen hallituksen puheenjohtajaksi ja Eeva Sipilä varapuheenjohtajaksi. Heikki Malinen toimi Nesteen hallituksessa 13.6.2024 saakka, minkä jälkeen Nesteen hallitukseen kuului yhdeksän jäsentä.

Vuonna 2024 hallitus kokoontui 18 kertaa ja osallistumisprosentti kokouksiin oli 92,9 %. Valintaprosessin, jonka tuloksena Heikki Malinen nimitettiin yhtiön toimitusjohtajaksi 15.10.2024 alkaen, sekä muiden johdon muutosten lisäksi hallitus keskittyi vuonna 2024 seuraamaan strategian toteuttamista liittyen esimerkiksi yhtiön uusiutuvaan lentopolttoaineeseen keskittyvän liiketoiminnan kasvun jatkamiseen sekä yhtiön pitkän aikavälin toimintaympäristön muutosten ja niiden vaikutusten arviointiin. Hallitus seurasi myös yhtiön uusiutuvien raaka-ainoiden hankinnan laajentamista ja tehostamista,

jotka liittyivät myös käynnissä olevaan Rotterdamin jalostamon laajennusprojektiin. Lisäksi vastuullisuusaiheet, kuten valmiuksien kehittäminen uuden kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) mukaista raportointia varten, olivat hallituksen asialistalla vuonna 2024. Edellä mainittujen ja hallituksen työjärjestyksessä määriteltyjen asioiden lisäksi hallitus seurasi jatkuvasti yhtiön turvallisuuteen, taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn sekä riskienhallintaan liittyviä aiheita. Ulkopuolinen konsultti arvioi hallituksen työtä vuoden aikana.

Hallitus, 31.12.2024

	Asema	Syntymä- vuosi	Koulutus	Päätoimi	Riippumaton yhtiöstä	Riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista	Henkilöstö- ja palkitsemis- valiokunta	Tarkastus- valiokunta	Läsnäolo kokouksissa	
									Hallitus	Valiokunnat
Matti Kähkönen	Puheenjohtaja	1956	Diplomi-insinööri	Hallitusammattilainen	•	•			18/18	1/1
John Abbott	Jäsen	1960	Kemian tekniikan kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•		•	17/18	5/5
Nick Elmslie	Jäsen	1957	Kemian kandidaatti	Hallitusammattilainen	•	•	•		18/18	5/5
Just Jansz	Jäsen	1957	Kemiallisen metallurgian tohtori	Riippumaton hallituksen jäsen ja neuvonantaja, toimitusjohtaja yrityksessä Expertise Beyond Borders	•	•		•	17/18	5/5
Conrad Keijzer	Jäsen	1968	M.Sc. (Teollisuustekniikka)	Toimitusjohtaja, Clariant	•	•		•	12/15	3/4
Pasi Laine	Jäsen	1963	Diplomi-insinööri, vuorineuvos	Toimitusjohtaja, Valmet ¹⁾	•	•	•		12/15	3/4
Sari Mannonen	Jäsen	1966	Biokemian tohtori	Johtaja (SVP), New Business & Hydrogen, Helen	•	•	•		15/15	4/4
Eeva Sipilä	Jäsen	1973	Kauppätieteiden maisteri	Metso Oyj:n talous- ja rahoitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja	•	•		•	18/18	5/5
Johanna Söderström	Jäsen	1971	Kauppätieteiden maisteri	Tyson Foodsin henkilöstöjohtaja ¹⁾	•	•	•		18/18	5/5

¹⁾Päätoimi päättynyt vuonna 2024.

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 päällikkö- ja kehitystehtäviä Neles-Jamesburyllä ja Rauma-Repolassa. Kemiran hallituksen puheenjohtaja 2022–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
16 282 osaketta.¹⁾



John Abbott

(s. 1960)

B.Sc. First Class Honours,
Chemical Engineering (kemiantekniikka)
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), Fiat Chrysler Automobiles 2018–2021. Vanhempi johtaja (toimivaan johtoon kuulumaton), Intercontinental Exchange (ICE) Futures Europe 2021–. Johtaja (toimivaan johtoon kuulumaton), ICE Clear Europe 2023–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 822 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–, puheenjohtaja 2023–. OTI Greentech AG hallintoneuvoston jäsen 2017–. Fosroc Group Holdings Limited hallituksen jäsen 2009–. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
3 822 osaketta.¹⁾

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

Hallituksen jäsenet



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 päällikkötehtäviä Shellin tytäryhtiöissä 1989–2000. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 822 osaketta.¹⁾



Conrad Keijzer

(s. 1968)

M.Sc. (Teollisuustekniikka)
Hallituksessa vuodesta 2024
Riippumaton jäsen

Toimitusjohtaja, Clariant, Sveitsi 2021–. Toimitusjohtaja ja johtaja, Imerys, Ranska 2018–2019. Johtoryhmän jäsen ja johtaja, Performance Coatings -liiketoiminta, AkzoNobel, Hollanti 2013–2018. Useita muita liiketoiminnan johtotason tehtäviä Hollannissa, Saksassa, Espanjassa, Yhdysvalloissa ja Meksikossa, AkzoNobel 1994–2013. Hallituksen jäsen, osakkeenomistajien nimitystoimikunnan puheenjohtaja, European Chemical Industry Council (Cefic) 2022–. Hallituksen jäsen, American Chemistry Council (ACC) 2022–. Nesteen tarkastusvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 038 osaketta.¹⁾



Pasi Laine

(s. 1963)

Diplomi-insinööri, vuorineuvos
Hallituksessa vuodesta 2024
Riippumaton jäsen

Toimitusjohtaja, Valmet 2014–08/2024. Varatoimitusjohtaja, toimitusjohtajan sijainen sekä johtaja, Massa, paperi ja voimantuotanto -segmentti, Metso 2011–2013. Johtoryhmän jäsen, Metso 2006–2013. Useita muita johtotason tehtäviä, Metso 1998–2011. Toimitusjohtaja, Eltag Bailey Hartmann & Braun Oy 1996–1998. Useita tehtäviä Suomessa, Kanadassa, Saksassa ja Yhdistyneissä kuningaskunnissa, Valmet 1988–1996. Hallituksen puheenjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2020–. Konecranesin hallituksen jäsen 2022–, puheenjohtaja 2024–. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 038 osaketta.¹⁾

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

Hallituksen jäsenet



Sari Mannonen

(s. 1966)

Biokemian tohtori
Hallituksessa vuodesta 2024
Riippumaton jäsen

Johtaja (SVP), New Business & Hydrogen, Helen 2024–. Johtaja (SVP), Solutions Business & Portfolio Development, Helen 2020–2024. Johtaja (VP), UPM Biofuels 2016–2019. Useita johtotason tehtäviä, UPM Biofuels & Living 2011–2016. Johtaja (SVP), Corporate Sales & Customer Management, Lindström 2007–2009. Johtaja (VP), Sales & Marketing, Biohit 2002–2007. Useita johtotason tehtäviä, Biohit 1995–2001. Partneri, Hallituspartnerit Helsinki – Board Professionals Finland 2019–. Hallituksen jäsen, LUT yliopisto, Lappeenranta & Lahti, Centre for Separation Technology (CST) 2020–. Hallituksen jäsen, Geonova 2022–2024. Hallituksen jäsen, Helen Aurinkopuisto Kalanti Oy & Kalanti Grid Oy 2022–. Korkian hallituksen jäsen 2022–, varapuheenjohtaja 2024–. Hallituksen jäsen, World Energy Council, WEC Suomi 2022–. Jäsen, Director's Institute Finland (DIF) – Hallitusammattilaiset ry. 2023–. Nesteen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 038 osaketta.¹⁾



Eeva Sipilä

(s. 1973)

Kauppätieteiden maisteri, CEFA
Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2023
Hallituksessa vuodesta 2022²⁾
Riippumaton jäsen

Nesteen talous- ja rahoitusjohtaja ja johtoryhmän jäsen viimeistään 1.5.2025 alkaen. Talous- ja rahoitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja, Metso Oyj 2016–2025 (Metso Outotec Oyj 2020–2023). 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–. Nesteen tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
3 198 osaketta.¹⁾



Johanna Söderström

(s. 1971)

Kauppätieteiden maisteri
Hallituksessa vuodesta 2020
Riippumaton jäsen

Henkilöstöjohtaja, Tyson Foods 2020–2024. 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 puheenjohtaja.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
4 822 osaketta.¹⁾

Muut hallituksen jäsenet vuoden 2024 aikana

Kimmo Viertola

(s. 1961)

Kauppätieteiden maisteri
Hallituksessa vuodesta 2023
Ei työ-/toimisuhteensa vuoksi ole riippumaton yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta (Suomen valtio)
– Hallituksen jäsen 27.3.2024 asti.

Heikki Malinen

(s. 1962)

Kauppätieteiden maisteri, MBA (Harvard)
Hallituksessa vuodesta 2023
Riippumaton jäsen
– Hallituksen jäsen 13.6.2024 asti.

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

²⁾ Eeva Sipilä ilmoitti eroavansa yhtiön hallituksesta 13.2.2025.

Hallituksen valiokunnat

Hallitus on muodostanut keskuudestaan tarkastusvaliokunnan ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan. 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 valiokuntia tarpeen mukaan esimerkiksi merkittäviin investointihankkeisiin tai muihin erityistehtäviin. 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 Nesteen merkittävistä osakkeenomistajista. Jäsenillä tulee olla riittävät tiedot kirjanpitoikäntäntöistä, taloudellisten raporttien valmistelusta ja lakisääteisestä kestävyysraportoinnista sekä muu hallituksen määrittelemä pätevyys. Tarkastusvaliokunnalla on tarpeen mukaan lupa käyttää ulkopuolisia konsultteja tai asiantuntijoita.

Tehtävät

Tarkastusvaliokunta vastaa yhtiön taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin prosessien valvonnasta, sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja tilintarkastuksen seurannasta sekä tilintarkastajan riippumattomuuden ja tilintarkastuksen oheispalvelujen arvioinnista. Tarkastusvaliokunnan tehtävät ja vastuut määritellään yksityiskohtaisesti hallituksen hyväksymässä [työjärjestyksessä](#).

2024

Tarkastusvaliokuntaan ovat 27.3.2024 alkaen kuuluneet Eeva Sipilä (puheenjohtaja), John Abbott, Conrad Keijzer, Heikki Malinen ja Just Jansz. Vuoden 2024 aikana tarkastusvaliokunta kokoontui 5 kertaa. Jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 95,2 %. Heikki Malinen toimi Nesteen tarkastusvaliokunnassa 13.6.2024 saakka, minkä jälkeen Nesteen tarkastusvaliokuntaan kuului neljä jäsentä.

Työjärjestyksensä mukaisesti tarkastusvaliokunta valvoi ja arvioi vuonna 2024 ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen tehtäviä sekä yhtiön taloudellista raportointia ja valmiuksien kehittämistä uuden kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) mukaista raportointia varten. Tarkastusvaliokunta keskittyi myös riskienhallintaan, erityisesti markkinaympäristön muutoksiin ja yhtiön taloudelliseen asemaan liittyen. Lisäksi tarkastusvaliokunta seurasi esimerkiksi tietojärjestelmiin, kyberturvallisuuteen ja vaatimustenmukaisuuden kehittämiseen liittyviä asioita sekä laki- ja veroasioita.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta

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

Tehtävät

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta vastaa yhtiön palkitsemisperiaatteiden ja -käytäntöjen valmistelusta, osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin arvioinnista sekä yhtiön toimitusjohtajan ja ylimpään johtoon kuuluvien johtajien palkitsemisen suunnittelusta ja seuraajasuunnittelusta. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävät ja vastuut määritellään yksityiskohtaisesti hallituksen hyväksymässä [työjärjestyksessä](#).

2024

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaan ovat 27.3.2024 alkaen kuuluneet Johanna Söderström (puheenjohtaja), Nick Elmslie, Pasi Laine ja Sari Mannonen. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2024 aikana 5 kertaa, ja jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 95,0 %.

Vuonna 2024 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta jatkoi keskittymistä yhtiön palkitsemisen kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen sekä osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen kehittämiseen yhtiön operatiivisten ja strategisten tavoitteiden tukemiseksi. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta keskittyi pitkän aikavälin kannustinohjelman uusimiseen suorituspohjaisen palkitsemisen vahvistamiseksi ja uuden toimitusjohtajan palkitsemiseen. Lisäksi työjärjestyksessä esitettyjen muiden tehtäviensä mukaisesti henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta seurasi meneillään ollutta suorituskasvun 2024 ja vuoden 2023 tuloksiin perustuvaa palkitsemista. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta on myös seurannut henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa yhtiön Pulse-kyselyjen tulosten perusteella.

Toimitusjohtaja

Nesteen toimitusjohtaja 15.10.2024 lähtien, Heikki Malinen (s. 1962, kauppatieteiden maisteri, MBA (Harvard)), 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 entinen toimitusjohtaja (2022–2024) Matti Lehmus (s. 1974, eMBA, diplomi-insinööri) toimi Nesteen toimitusjohtajana 14.10.2024 saakka ja toimi sen jälkeen yhtiön ja sen johdon neuvonantajana marraskuun 2024 puoliväliin asti.

Hallitus nimittää toimitusjohtajan. Hallitus arvioi toimitusjohtajan suoritusta vuosittain ja päättää hänen palkitsemisestaan henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan esityksen pohjalta. Toimitusjohtajan palkitsemiseen liittyvät tiedot on esitetty vuoden 2024 [palkitsemisraportissa](#).

Konsernin johtoryhmä

Nesteen johtoryhmä (Neste Leadership Team, NLT) 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.com/fi-fi](https://www.neste.com/fi-fi).

2024

Johtoryhmä kokoontui vuoden aikana 12 kertaa ja kokoontui säännöllisesti myös kokousten ulkopuolella tiettyjen asioiden tiimoilta.

Sen lisäksi, että Nesteen johtoryhmä tuki toimitusjohtajaa tämän yleisten tehtävien suorittamisessa, johtoryhmä seurasi säännöllisesti yhtiön turvallisuuteen, taloudelliseen tulokseen ja toimintaan liittyviä asioita. Vuonna 2024 johtoryhmä jatkoi strategian toteuttamista. Strategisiin painopistealueisiin kuuluivat muun muassa kasvualueet, kuten yhtiön uusiutuvan lentopolttoaineen liiketoiminnan kasvun jatkaminen, sekä tehokkuuden parantamiseen tähtäävät aloitteet. Johtoryhmä keskittyi myös yhtiön uusiutuvien raaka-aineiden hankinnan laajentamiseen ja tehostamiseen, jotka liittyivät myös meneillään olevaan Rotterdamin jalostamon laajennusprojektiin. Lisäksi lukuisiin muihin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota, kuten uuden kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) mukaisten raportointivalmiuksien kehittämiseen osana vastuullisuusasioita sekä kyberturvallisuuteen ja muihin vaatimustenmukaisuuteen liittyviin asioihin.

Johtoryhmän jäsenet



Heikki Malinen

(s. 1962)

Toimitusjohtaja
Kauppatieteiden maisteri, MBA (Harvard), vuorineuvos
Nesteen toimitusjohtaja 15.10.2024 alkaen

Tullut yhtiön palvelukseen lokakuussa 2024. Nesteen toimitusjohtaja. Johtaa Uusiutuvat tuotteet -liiketoiminta-alueita. Toiminut aiemmin Outokumpu Oyj:n toimitusjohtajana 2020–09/2024, Posti Group Oyj:n konsernijohtajana 2012–2019, Pöyry Oyj:n toimitusjohtajana 2008–2012, UPM-Kymmene Oyj:n strategiajohtajana, johtajiston jäsenenä 2006–2008, UPM North American toimitusjohtajana 2004–2005, UPM North American myyntijohtajana 2002–2003, Jaakko Pöyry Consultingin partnerina New Yorkissa, Yhdysvalloissa 2000–2001 sekä useissa johto- ja päällikkötehtävissä mm. McKinsey & Co:lla ja UPM:llä 1986–1999. Varapuheenjohtaja, Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2023–. Varapuheenjohtaja, Teknologiateollisuus ry 2023–. Neste Oyj:n hallituksen jäsen 2023–06/2024.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
1 895 osaketta.¹⁾



Markku Korvenranta

(s. 1966)

Johtaja, Öljytuotteet²⁾, sekä Operatiivinen johtaja
Diplomi-insinööri, tuotantotalous
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2021

Tullut yhtiön palvelukseen 2021. Toimii Öljytuotteet-liiketoiminta-alueen johtajana ja Operatiivisena johtajana. Ennen johtoryhmäroolejaan Nesteellä toiminut mm. 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–. Kemianteollisuus ry:n hallituksen puheenjohtaja 2022–2024.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
2 073 osaketta.¹⁾



Hannele Jakosuo-Jansson

(s. 1966)

Johtaja, henkilöstö ja kulttuuri
Diplomi-insinööri
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2006

Tullut yhtiön palvelukseen 1990. Vastuussa henkilöstöstä, turvallisuudesta, viestinnästä, brändistä, vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista. Ennen johtoryhmäroolejaan Nesteellä toiminut mm. Öljynjalostuksen henkilöstöjohtajana 2004–2005 ja laboratorio- ja tutkimuspäällikkönä yhtiön Teknologiateollisuus ry:n Osaamis- ja vetovoimavaliokunnan puheenjohtaja 2010–. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n Osaava työvoima -valiokunnan jäsen 2017–, puheenjohtaja 2024–. Finnair Oyj:n hallituksen jäsen ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja 2021–. Directors' Institute of Finland, Senior Advisor (johtava asiantuntija) 2023–.

Osakeomistus Neste Oyj:ssä 31.12.2024:
39 050 osaketta.¹⁾

Muut johtoryhmän jäsenet vuonna 2024

Matti Lehmus

(s. 1974)

eMBA, diplomi-insinööri
Toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja vuodesta 2022 14.10.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen toimitusjohtajana 14.10.2024.

Katja Wodjereck

(s. 1976)

eMBA, liiketalouden maisteri
Johtaja, Uusiutuvat tuotteet -liiketoimintayksikkö
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2023 8.5.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen johtoryhmässä 8.5.2024 jatkaakseen uraansa yhtiön ulkopuolella.

Bart Leenders

(s. 1969)

Konetekniikan diplomi-insinööri
Johtaja, Teknologia ja projektit
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2023 28.10.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen johtoryhmässä 28.10.2024 ilmoitetun uuden johtoryhmän nimityksen myötä.

Carl Nyberg

(s. 1979)

Kauppatieteiden maisteri
Johtaja, Uusiutuvien toimitusketju ja vastuullisuus
Väliaikainen johtaja, Uusiutuvat tuotteet -liiketoimintayksikkö 8.5.2024–28.10.2024
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2019 28.10.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen johtoryhmässä 28.10.2024 ilmoitetun uuden johtoryhmän nimityksen myötä, Nesteen laajennetun johtoryhmän jäsen.

Christian Ståhlberg

(s. 1974)

Oikeustieteen kandidaatti
Lakiasianjohtaja
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2017 28.10.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen johtoryhmässä 28.10.2024 ilmoitetun uuden johtoryhmän nimityksen myötä, Nesteen laajennetun johtoryhmän jäsen.

Martti Ala-Härkönen

(s. 1965)

Kauppatieteiden tohtori, tekniikan lisensiaatti
Talous- ja rahoitusjohtaja, strategia ja IT
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2022 28.10.2024 asti
– Jättänyt tehtävänsä Nesteen johtoryhmässä 28.10.2024 ilmoitetun uuden johtoryhmän nimityksen myötä, jatkaa uraansa yhtiön ulkopuolella.

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

²⁾ Markku Korvenranta toimi Öljytuotteet-liiketoiminnan johtajana 13.2.2025 asti.

Konsernin laajennettu johtoryhmä

2.12.2024 alkaen Nesteen laajennettu johtoryhmä (NELT) koostuu Nesteen johtoryhmän (NLT) jäsenistä ja muista nimetyistä johtajista.

Keskeisenä tehtävänä on tukea yhtiön pitkän aikavälin strategista päätöksentekoa ja arvonluontia sekä varmistaa yhtiön strategisten päätösten yhdenmukaisuus ja toimeenpano läpi organisaation.

Laajennetun johtoryhmän (NELT) jäsenet:

- Heikki Malinen, Toimitusjohtaja (johtoryhmän puheenjohtaja)
- Markku Korvenranta, Öljytuotteet -liiketoiminnan johtaja ja operatiivinen johtaja (COO)
- Eeva Sipilä, Talous- ja rahoitusjohtaja (Anssi Tammilehto vt. talous- ja rahoitusjohtaja)
- Hannele Jakosuo-Jansson, Johtaja, henkilöstö ja kulttuuri
- Carl Nyberg, Kaupallinen johtaja, Uusiutuvat tuotteet
- Sami Oja, johtaja, Öljytuotteiden toimitusketju, hankinta ja trading
- Anssi Tammilehto, Johtaja, strategia, M&A ja sijoittajasuhteet
- Lars Peter Lindfors, Johtaja, T&K ja teknologia
- Hanna Maula, Johtaja, viestintä, vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet
- Christian Ståhlberg, Lakiasiaintoiminnan johtaja

Tilintarkastaja

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

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

2024

Vuoden 2024 varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön tilintarkastajaksi valittiin tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab päävastuullisena tilintarkastajana KHT Leenakaisa Winberg. Varsinaiseen tilintarkastukseen liittyvät palkkiot olivat vuonna 2024 yhteensä 1,8 miljoonaa euroa, tilintarkastajan lausunnot 0,2 miljoonaa euroa sisältäen kestävyysraportin varmentamisen ja muista palveluista maksetut palkkiot yhteensä 0,8 miljoonaa euroa. Kestävyysraportoinnin varmennukseen liittyvät palkkiot on eritelty tarkemmin kestävyysraportoinnin varmentajaa koskevassa osiossa.

Kestävyysraportoinnin varmentaja

Osakkeenomistajat valitsevat vuosittain varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiölle kestävyysraportoinnin varmentajan. Kestävyysraportoinnin varmentajan toimikausi päättyy ensimmäisen vaalia seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä.

Kestävyysraportoinnin varmentajan tehtävänä on niiden hallituksen toimintakertomukseen sisältyvien tietojen tarkastus, jotka yhtiö on esittänyt kestävyysraporttinaan.

2024

Vuoden 2024 varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön kestävyysraportoinnin varmentajaksi valittiin tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab päävastuullisena kestävyysraportoinnin varmentajana KHT Leenakaisa Winberg. Kestävyysraportoinnin varmennukseen liittyvät palkkiot olivat vuonna 2024 yhteensä 0,1 miljoonaa euroa ja muista palveluista maksetut palkkiot yhteensä 0,1 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 hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tehokkuudesta ja suosituksia näiden prosessien parantamiseksi.

Sisäisen tarkastuksen toiminta koostuu riippumattomista 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 erityistointimeksiantoja. 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. 28. lokakuuta 2024 asti sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja hallinnollisesti toimitusjohtajalle. Nesteen uuden johtoryhmän nimittämisen jälkeen, 28. lokakuuta 2024 eteenpäin, sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja hallinnollisesti talousjohtajalle. Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja tarkastussuunnitelman. Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa kuvataan sisäisen tarkastuksen asema, toimintamalli, prosessi ja raportointisuhteet. Sisäisellä tarkastuksella on vuosittain tarkastusvaliokunnan jäsenen ja puheenjohtajan kanssa ainakin yksi tapaaminen ilman johdon läsnäoloa. Nesteen sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa määritellyistä sisäisestä tarkastustoiminnasta.

2024

Sisäinen tarkastus suoritti vuoden 2024 sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman mukaiset sisäiset tarkastukset ja raportoi havainnot johdolle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Sisäisen tarkastuksen toiminto vahvisti yhteistyötään muiden Nesteen varmennustoimintojen, kuten vaatimustenmukaisuuden (compliance), riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan, kanssa tehostaakseen varmennustoimintojen toiminnan kattavuutta sekä raportointia johdolle.

Vuonna 2024 tarkastuksen painopistealueita olivat Nesteen strategiset investoinnit, tärkeimmät riskit ja keskeiset liiketoimintaprosessit, mukaan lukien esimerkiksi kyberturvallisuus, EU:n kestävyysraportointidirektiivin mukainen raportointi, Rotterdamin laajennusprojekti ja Nesteen ulkomaisten tytäryhtiöiden toiminta Yhdysvalloissa, Intiassa ja Brasiliassa.

Compliance-toiminto

Neste on sitoutunut korkeisiin eettisiin standardeihin ja harjoittaa liiketoimintaansa lakien, määräysten ja yleisesti hyväksytyyn 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 toimittajensa 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 on englanniksi julkaistussa [vuosikatsauksessa](#) 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 soveltuviin 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 lakiasianjohtajalle. 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.

Ulkoisesti hallinnoitua väärinkäytösten raportointikanavaa sekä muita kanavia pitkin vastaanotetut raportit väärinkäytösepäilyistä tutkitaan soveltuviin lakien ja Nesteen sisäisen väärinkäytösten selvittämistä koskevan standardin (Misconduct Investigation Standard) mukaisesti. Lisätietoja väärinkäytösten selvittämistä koskevasta standardista ja raportoiduista väärinkäytösepäilyistä löytyy [kestävyysraportista](#) hallituksen toimintakertomuksessa ja englanniksi julkaistusta [vuosikatsauksesta](#).

Muiden raportointikanavien lisäksi Nesteellä on ulkoisesti hallinnoitu väärinkäytösten raportointijärjestelmä, Ethics Online, jota voivat käyttää kaikki Nesteen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, myös sen toimitusketjuissa mukana olevat toimijat. Ethics Online on raportointikanava, jonka kautta Nesteen sidosryhmät voivat tuoda esiin havaintonsa tai epäilyksensä mahdollisista väärinkäytöksistä Nesteen toiminnoissa. Tapausten arvioinnista ja tutkinnasta vastaa Nesteen väärinkäytösten selvitysryhmä (Investigation Group). Neste ei kohdista negatiivisia seuraamuksia vilpittömässä mielessä raportoiduille tapauksille, kostotoimet ovat ehdottoman kiellettyjä. Nesteen pääperiaatteet ja prosessi koskien sisäisiä väärinkäytösselvityksiä 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 lakiasianjohtaja, joka hoitaa sisäpiirihallintoon kuuluvia tehtäviä yhdessä sisäpiiriluetteloiden 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 sisäpiiriohjeisiin liittyvää koulutusta.

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](#) siellä annettujen ohjeiden mukaisesti.

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 osavuosikatsausta 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 osavuosikatsauksen tai vuositilinpäätöksen julkistamisen välisenä ajanjaksona. Kaupankäynti on kuitenkin aina kiellettyä vähintään 30 vuorokauden ajan ennen osavuosikatsauksen tai vuositilinpäätöksen julkistamista sekä vielä ko. julkistamispäivänä (ns. suljettu ikkuna).

Yhtiö pitää lisäksi hanke- tai tapahtumakohtaista sisäpiiriluetteloa 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 yritysjärjestelyjen 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.

Sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin luotettavuus riittävällä tavalla.

Lisäksi sisäinen valvonta tukee liiketoimintaa toiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa osallistumalla liiketoimintaprosessien kehitystyöhön.

Nesteen sisäisen valvonnan järjestelmä pohjautuu The Committee of Sponsoring Organizations (”COSO”, 2013) viitekehykseen.

Nesteen sisäisen valvonnan vaatimukset on määritelty sisäisen valvonnan periaatteet konserniohjeessa (Internal Control Principle), tietojärjestelmien käyttöoikeuksia koskevassa konserniohjeessa (Access Risk Management Principle) ja niihin liittyvissä standardeissa.

Nesteen sisäisen valvonnan toiminto johtaa konserninlaajuista valvonnan kehittämistä ja monitoroi sisäisiä kontrolloja koko yhtiössä. Sisäisen valvonnan toiminto antaa tarvittavat ohjeet tehokkaiden kontrollien määrittämiseksi ja suorittamiseksi.

Valvontaympäristö

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 ja kestävyysraportointiin liittyvät kontrollit on määritelty ja ne ovat asianmukaiset, ajantasaiset, tehokkaat ja riittävät. Operatiivinen johto omistaa riskit ja kontrollit ja on vastuussa kontrolloista ja havaittujen puutteiden korjaamisesta.

Sisäisen valvonnan konserniohje korostaa sisäisten kontrollien tärkeyttä ja selkeyttää kolmen linjan vastuita tehokkaiden kontrollien toteutuksessa liiketoimintaprosesseissa. Nesteen arvot ja johtamisjärjestelmä, mukaan lukien eettiset toimintaperiaatteet, ovat perustana valvontaympäristölle. Toimitusjohtaja ja yhtiön johto vastaavat eettisten toimintaperiaatteiden sekä taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin 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.

Lakisääteisen kestävyysraportoinnin sisältyessä vuoden 2024 raportointiin, kaksoisolennaisuusanalyyseissa on tunnistettu uusia riskejä ja -kontrolleja.

Riskienhallinnan periaatteista on lisätietoa vuosikertomuksen [Riskienhallinta](#) -osiossa.

Valvontatoimenpiteet

Nesteen valvontatoimenpiteet ovat toimintaohjeita ja menettelytapoja, joita noudattamalla pyritään varmistamaan, että johdon määrittelemät, riskienhallinnan kannalta tärkeät toimenpiteet toteutetaan tehokkaasti. Taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin kannalta tärkeimmät ohjeet on kuvattu Nesteen hallinnointia ja ohjausjärjestelmää koskevassa politiikassa (Neste Corporate Governance Policy), sisäisen valvonnan periaatteet -konserniohjeessa (Internal Control Principle), tietojärjestelmien käyttöoikeuksia koskevassa konserniohjeessa (Access Risk Management Principle), taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin valvontastandardissa (Controls over Financial and Sustainability Reporting Standard, COFR), sisäisen valvonnan prosessistandardissa (Internal Control Process Standard), prosessikuvauksissa, kuukausittaisen raportointiprosessin kuvauksissa sekä taloushallinnon ammattilaisille suunnatussa ohjeistossa (Finance Instructions).

Tärkeimmät kontrollit liiketoiminnan ja taloushallinnon prosesseille on dokumentoitu globaaliin kontrollirekisteriin. Konsernitason politiikat ja ohjeet ovat Nesteen johtamisjärjestelmässä (NMS). Kontrollirekisteriä ylläpidetään SAP GRC -alustalla, jota käytetään sisäisen valvonnan hallintaan.

Tiedottaminen ja viestintä

Yhtiön viestintä tukee taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin oikeellisuuden ja täydellisuuden varmistamista. Nesteen henkilökunnalla on pääsy taloudellisen raportoinnin kannalta tärkeimpiin toimintaperiaatteisiin sekä kontrolliohjeisiin sisältäen kontrollien suoritus- ja valvontavastuut. Kestävyysraportointivaatimukset ja -prosessit kommunikoidaan henkilöstölle korostaen tietojen oikeellisuutta. Tärkeimmät keinot viestiä taloudelliseen raportointiin ja kestävyysraportointiin liittyvistä asioista koostuvat sisäisen valvonnan koulutuksista, taloudellisen raportoinnin ohjeistosta sisältäen konsernin laskentaperiaatteet, kestävyysohjeiston, ennusteen laatimisen ja raportoinnin, tiedotustilaisuuksista, työssäoppimisesta, prosessien läpikäyneistä sekä julkaisuista sisäisillä kanavilla ja sivustoilla.

Nesteen liiketoiminta-alueet laativat johdolle säännöllisesti raportit toiminnan tuloksesta sisältäen analyyskejä ja kommentteja suorituksen tasosta. Konsernin johtoryhmälle ja hallitukselle toimitetaan taloudelliset raportit kuukausittain. Osavuosikatsaukset, tilinpäätökset ja kestävyysraportit käsitellään tarkastusvaliokunnan kokouksissa ja tämän jälkeen hallituksessa.

Seuranta

Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön taloutta, taloudellista raportointia, lakisääteistä kestävyysraportointia, 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.

Sisäisen valvonnan toiminto suorittaa sisäisen valvonnan arviointeja kontrollitoimenpiteiden riittävyydestä liiketoimintaprosesseissa. Tulokset raportoidaan säännöllisesti johtoryhmälle.

Sisäinen tarkastus arvioi taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin sisäistä valvontaa sekä niihin liittyviä prosesseja ja menettelyitä osana liiketoimintaprosessien tarkastuksia.

2024

Vuonna 2024 sisäisen valvonnan toiminto täydensi sisäisen valvonnan järjestelmää kehittämällä kontroleja käynnissä oleville keskeisille ERP-hankkeille Marketing & Services -liiketoiminnon ja Uusiutuviin tuotteiden liiketoimintoon liittyvien investointien osalta. Sisäinen valvonta määrittä myös uusia ESG-kontroleja ja päivitti politiikkoja, kuten taloudellisen ja kestävyysraportoinnin valvontastandardia (Controls over Financial and Sustainability Reporting Standard, COFR), vastauksena EU:n kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) asettamiin kestävyysraportointivaatimuksiin. Tiedonhallintaan liittyviä politiikkoja, prosesseja ja valvontakäytänteitä on kehitetty tukemaan kestävyysraportointidirektiivin mukaista raportointia.

Vuonna 2025 sisäisen valvonnan suunnitelmat keskittyvät kontrollien tehokkuuden testaamiseen ja valvontakulttuurin vahvistamiseen. Vuosina 2019–2024 toteutetun kehitysohjelman jälkeen sisäisen valvonnan etenemissuunnitelma keskittyy kontrollien laadun ylläpitämiseen ja vakaan valvontaympäristön varmistamiseen. Keskeisiä kehitysalueita ovat tuotantomateriaalit ja varastot, tarkoituksenmukaiset tytäryhtiöiden kontrollit sekä kestävyysraportointidirektiivin lisävaatimusten täyttäminen.

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

Korjaavat toimenpiteet

Johdon toimenpiteiden toteuttaminen valvontaympäristön vahvistamiseksi.

Laajuus

Perustuu strategiaan, sääntely-ympäristöön ja riskien arviointiin

Seuranta, testaus ja raportointi

Johto hyödyntää erilaisia menetelmiä mm. jatkuvaa valvontatoimenpiteiden seuranta, suorittaen erillisarviointeja, testaten kontrollien tehokkuutta jne. Havainnot raportoidaan asianomaisille sidosryhmille.

Valvontatoimenpiteet

Keskittyvät taloudellisen raportoinnin ja kestävyysraportoinnin oikeellisuuden varmistamiseen sekä väärinkäytösten ehkäisyyn.

Valvonnan kehittäminen

Määritetään ja kehitetään sisäistä valvontaa. Lisätään automaattista valvontaa ja jatkuvaa seuranta.

Koulutus ja viestintä

Nesteen henkilökunnalla on pääsy taloudellisen raportoinnin kannalta tärkeimpiin toimintaperiaatteisiin sekä kontrolliohjeisiin.

Suoritusjohtamisprosessi



Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisella on tärkeä tehtävä konsernin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituskulttuurin vahvistamisessa. Neste on siirtynyt kohti ketterämpää suorituksen johtamisen mallia, joka tukee päivittäistä toimintaa.

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.

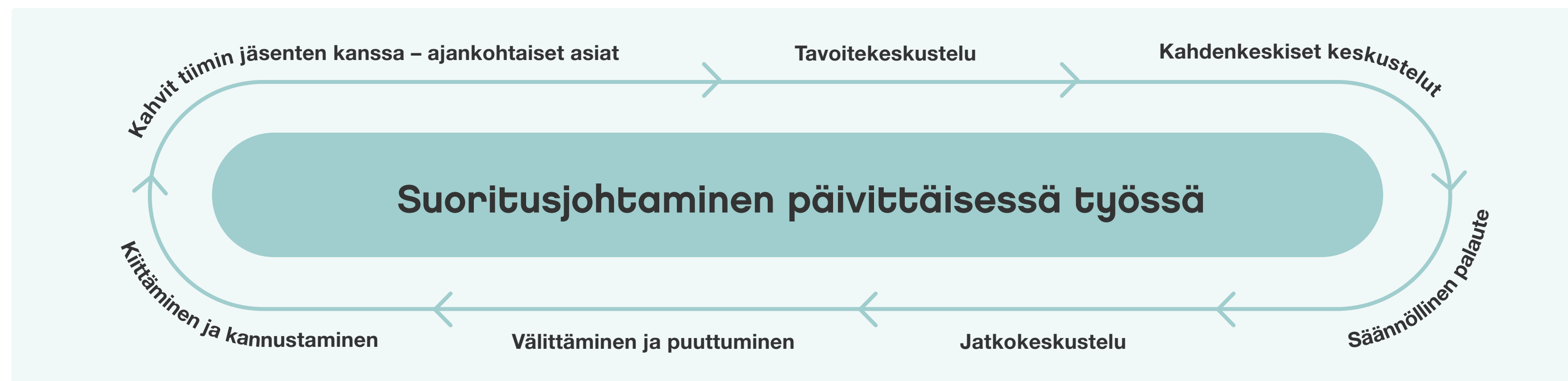
Yksilön ja tiimien tavoitteet perustuvat Nesteen strategiaan ja toimintatapaan. Työhyvinvoinnin ja hyvän päivittäisjohtamisen välillä on selvä yhteys.

Nesteen päivittäisen suoritusjohtamisen keskeisenä lähtökohtana on:

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

Taloudellisen suunnittelun ja raportoinnin näkökulmasta Nesteen suoritusjohtamisen prosessi perustuu strategian mukaisiin pitkän aikavälin taloudellisiin ennusteisiin sekä keskipitkän aikavälin suunnitteluun ja ennustamiseen. Vuoden aikana suoritusta arvioidaan viikoittaisessa ja kuukausittaisessa johdon raportoinnissa sekä kuukausittaisissa ja neljännesvuosittaisissa suoritusarvioinneissa.

Taloudellisia ja keskeisiin suorituskykymittareihin liittyviä tietoja verrataan sekä strategiaan tavoitteisiin että liiketoimintasuunnitelmiin ja tarvittavia toimenpiteitä ohjataan ja seurataan ympäri vuoden.



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 tunnetut riskienhallinnan parhaat käytännöt (COSO ERM -viitekehys ja riskienhallintastandardi ISO 31000).

Nesteen riskimallisissa riskeissä 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.



Riskienhallinnan ohjausmalli

Vastuu riskienhallinnan valvonnasta on viime kädessä Nesteen hallituksella. Tässä roolissa hallituksen tehtäviin kuuluu esimerkiksi konsernin riskinotto- ja vahvistamistason 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 tehokaiden 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).

Riskienhallintajohtaja yhtiön riskienhallintatiimin avustamana vastaa kokonaisuutena riskienhallinnan viitekehityksen 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. 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.

3. Puolustuslinja

Sisäinen tarkastus arvioi yhtiön riskienhallinnan viitekehityksen, 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 riskiprofiilin ja riskinottohalukkuuden vertailun ja päätöksenteon mahdollisista toimenpiteistä riskien tason muuttamiseksi.

Riskeihin liittyvä viestintä on kiinteä osa strategista suunnittelua ja suorituksen johtamista. Muodollinen riskiraportointi suunnataan liiketoiminta-alueiden ja toimintojen johtoryhmille, Nesteen johtoryhmälle, tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle. Konsernin riskienhallintatiimi vastaa riskitiedon kokoamisesta ja raportoinnista kunkin sisäisen ja ulkoisen sidosryhmän tarpeiden mukaisesti.

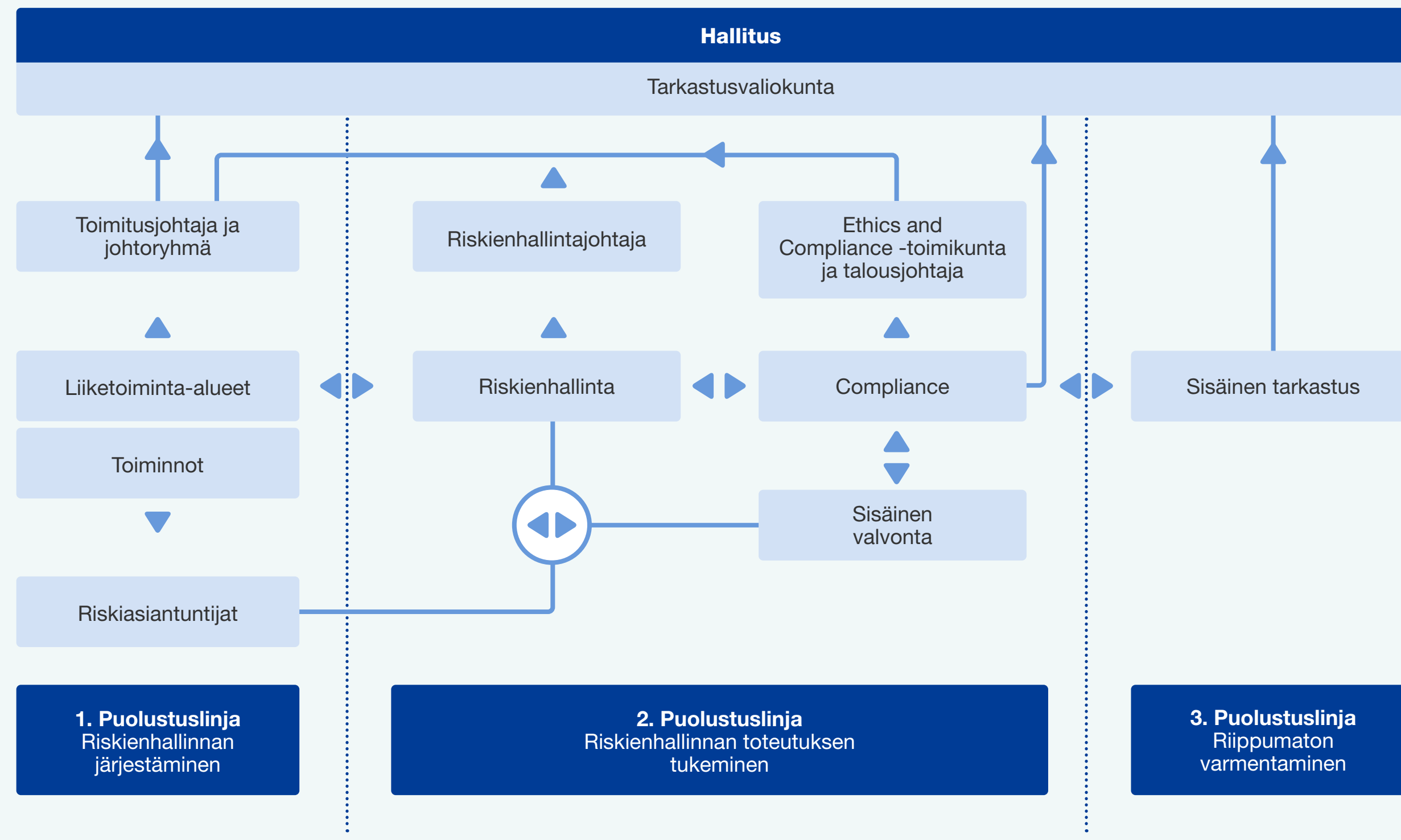
Riskienhallinnan painopisteet vuonna 2024

Vuonna 2024 erityiset riskienhallintatoimenpiteet keskittyivät strategiaan ja ulkoisiin riskeihin sekä markkinaympäristön mahdollisten muutostekijöiden mallintamiseen eri skenaarioissa. Lisäksi liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta pysyi riskienhallinnan keskeisenä alueena. Riskienhallinta oli myös tärkeässä roolissa EU:n kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) riskienhallintavaatimusten täytäntöönpanossa sekä kyberriskienhallinnan käytäntöjen parantamisessa.


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.






Riskienhallinta



Nesteen liiketoimintaan liittyvät riskit

	Riskityyppi	Riskitaso
 <p>Ulkoiset riskit</p>	<p>Talouskehitys</p> <p>Makrotalousnäkömien (ml. kuluttajahintainflaatio) asteittaisesta parantumisesta huolimatta Nesteen avainmarkkinoiden taloudellinen tilanne ei ole vielä täysin palautunut, ja kasvunäkymät pysyvät matalina. Jatkuvaisuontoinen hidastuva talouskasvu voi vaikuttaa epäsuorasti Nesteen tuotteiden kysyntään. Taloudellisen epävarmuuden vuoksi energiamarkkinoilla on jo nähty tilapäisiä vetäytymisiä ilmastotavoitteista. Makrotaloudellinen epävarmuus on myös hidastanut Nesteen ratkaisujen kysyntää tukevien ilmastopolitiikkojen toimeenpanoa.</p>	●
	<p>Geopoliittiset riskit</p> <p>Öljy- ja kaasumarkkinat ovat pysyneet epävakaina pääasiassa geopoliittisista syistä. Geopoliittiset jännitteet, kuten Ukrainassa jatkuva sota, Lähi-idän konfliktit ja muut kasvavat sotilaalliset tai kansainvälisen kaupan jännitteet, voivat vaikuttaa haitallisesti maailmantalouteen ja -kauppaan. Mahdollisesti lisääntyvät tai laajemmat kauppapakotteet voivat merkittävästi haitata Nesteen kykyä hankkia raaka-aineita, toimittaa tuotteita ja saattaa investointiprojekteja valmiiksi. Esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Kiinan väliset kaupankäyntiin liittyvät jännitteet voivat lisätä vaihtelua uusiutuvien raaka-aineiden ja öljytuotteiden hinnoissa.</p>	●
	<p>Ilmastonmuutos</p> <p>Nesteen strategisena tavoitteena on toimia suunnannäyttäjänä uusiutuviin ja kiertotalousratkaisuihin. 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. Monien maiden hallitukset ovat joutuneet tarkastelemaan vihreän siirtymän kustannuksia ja rahoitusta, mikä on johtanut Nesteen tuotteiden kysyntää tukevien ilmastotavoitteiden väliaikaiseen alentamiseen ja niiden toimeenpanon siirtämiseen myöhemmäksi. Lisäksi päästökauppaan liittyvät muutokset tai vastaavat hankkeet EU:n, Yhdysvaltojen tai yksittäisen jäsenvaltion tasolla saattavat vaikuttaa merkittäväällä tavalla Nesteen liiketoimintaan.</p>	●
	<p>Lait ja sääntely</p> <p>Sääntelyn kehittyminen aiheuttaa Nesteen liiketoiminnalle sekä mahdollisuuksia että uhkia. Pääsääntöisesti Nesteen liiketoimintayksiköt hyötyvät biopolttoaineita ja uusiutuvia polttoaineita koskevan sääntelyn kehityksestä (esimerkiksi biomassaosuutta koskevat velvoitteet). Lainsäädännölliset muutokset, erityisesti Euroopan unionin ja Yhdysvaltojen alueella, voivat myös luoda epävarmuutta vaikuttamalla uusiutuvien tuotteiden kysynnän kasvuun sekä vaihtoehtoisten raaka-aineiden hyödyntämiseen. Uusiutuvien tuotteiden osalta merkittäviä epävarmuustekijöitä ovat jäte- ja tähdeperäisten raaka-aineiden hyväksyttävyyttä ja käyttöä koskevan sääntelyn sirpaleisuus sekä paikallista tuotantoa mahdollisesti tukevat kannustimet, kuten esimerkiksi Clean Fuel Production Credit Yhdysvalloissa.</p>	●

	Riskityyppi		Riskitaso
 Strategiset riskit	Teknologia	Nesteen kilpailuasema valituilla tärkeimmillä markkinoilla on hyvä. Nesteen kehittämä NEXBTL-tuotantoteknologia on kaupallisesti käyttöönotettu teknologia laadukkaan dieselin ja uusiutuvan lentopolttoaineen tuottamiseksi uusiutuvista 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. Vaihtoehtoisten teknologioiden kehittyminen tai kilpailevia teknologioita ja tuotteita suosiva sääntely voi heikentää NEXBTL- tuotantoteknologian kilpailukykyä sekä Nesteen tuotteiden kysyntää ja hintatasoa.	●
	Kilpailu	Uusiutuvien tuotteiden globaalisti kasvava jalostuskapasiteetti ja yhteisprosessointikapasiteetti ovat merkittävä riski Nesteen toiminnalle, jos kapasiteetti kasvaa kysyntää nopeammin. Johtajuusaseman ylläpito edellyttää jatkuvaa kehittymistä, kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia liiketoimintamalleja ja vahvaa panostusta tutkimustyöhön, kuten uusien tuotantoteknologioiden ja raaka-ainealustojen kehitykseen. Nesteen kyky hankkia kilpailukykyisellä hinnalla vastuullisia raaka-aineita tuotantotavoitteiden tarpeisiin on tärkeää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli kilpailijoiden kasvanut tuotantokapasiteetti johtaa kysynnän ylittävään uusiutuvien tuotteiden tarjontaan tai Nesteen tuotteiden kilpailukykyyn heikentymiseen, Nesteen uusiutuvien tuotteiden jalostusmarginaali voi heikentyä.	●
	Projektiriskit	Onnistuneella projektityöllä on keskeinen rooli Nesteen strategian jalkautuksessa, operatiivisessa kehityksessä ja prosessien digitalisoinnissa. Mahdolliset viivästymiset kasvuprojekteissa tai uusien tuotantolaitosten ylösajossa ovat riski Nesteelle. Merkittävät viiveet projektien suunnittelussa tai toteutuksessa voivat heikentää toimintojen tehokkuutta tai vaikeuttaa kilpailuaseman ylläpitoa.	●
	Osaamisen johtaminen	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 ammattitaitoista henkilöstöä, joka on tarpeen strategian toteuttamista ja tulevaisuuden menestyksellistä toimintaa varten.	●
 Operatiiviset riskit	Liiketoiminnan jatkuvuus	Liiketoiminnan jatkuvuuden tärkeys on korostunut muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Neste on jatkanut liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan toteutusta strategisella ja operatiivisella tasolla. Yhtiötasolla myös skenaariotyöllä on ollut tärkeä rooli esimerkiksi erilaisiin markkinaympäristön muutoksiin ja ilmastonmuutokseen varautumisessa. 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. Samoin häiriöt toimitusketjussa tai keskeytykset kuljetuksissa ovat riski Nesteelle. Esimerkiksi 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 laitevioista. 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.	●
	Laatu	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.	●

	Riskityyppi	Riskitaso
 <p>Operatiiviset riskit</p>	<p>Markkinariskit</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Uusiutuvien polttoaineiden markkinoilla sekä tuote että raaka-ainepuolen kysyntä ja tarjonta ovat edelleen tasapainottumassa vastaamaan kehittyvää lainsäädäntöä. Vihreää siirtymää tukeva trendi on kannustanut uusiutuvien tuotteiden tuotantokapasiteetin kasvattamiseen. Samanaikaisesti energiamarkkinoilla on nähty laskua lakisääteisessä ja vapaaehtoisessa kysynnässä. Kysynnän kasvun taittuminen on aiheuttanut painetta uusiutuvien polttoaineiden hinnoille Euroopassa. Yhdysvalloissa uusiutuvien polttoaineiden sääntely liittovaltio- ja osavaltiotasolla on ratkaisevaa uusiutuvien marginaalitason kannalta.</p> <p>Osana markkinariskien hallintaa Neste käyttää johdannaisinstrumentteja suojatakseen hyödykepositiotaan markkinahintojen vaihtelulta. Neste on altis valuuttakurssien muutoksille, koska 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 markkinariskeistä on esitetty vuosikertomuksen osassa Tilinpäätös, liitetieto 3.</p>	
	<p>Määräystenmukaisuus</p> <p>Nesteen toiminta ja tuotteet ovat laajan sääntelyn alaisia (esimerkiksi ympäristöön, henkilö- ja prosessiturvallisuuteen sekä vastuullisuuteen liittyvä sääntely). Lisäksi yleinen sääntely esimerkiksi hyödykekaupankäynnin ja tietosuojan hallinnan alueella on aiheuttanut tarpeen toimintatapojen läpikäynnille ja päivitykselle. Nesteen raaka-ainepohjasta on tullut entistä moninaisempi ja toimitusketjut ovat laajentuneet globaalisti. Tämä on johtanut edelleen lisääntyneeseen liiketoiminnan sääntelyyn ja vastuullisen liiketoiminnan vaatimuksiin. On ensisijaisen tärkeää, että Neste toimii vaatimusten ja määräysten mukaisesti huomioiden raaka-aineiden ja tuotteiden moninaiset kelpoisuusvaatimukset. Ulkoisten vaatimusten ja määräysten noudattamisen epäonnistumisella olisi haitallisia vaikutuksia Nesteen taloudelliseen tulokseen ja maineeseen.</p>	
	<p>Vastapuoli- ja luottoriskit</p> <p>Vastapuoliriskit syntyvät kaikista liikesuhteista, joissa Neste altistuu riskille siitä, että vastapuolen suoritus ei vastaa Nesteen vaatimuksia ja sopimuksellisia velvoitteita. Vastapuoliriskien laajuus on lisääntynyt Nesteen toimittaja- ja asiakaskannan jatkuvan monipuolistumisen myötä. Riskin hallitsemiseksi Nesteellä on käytössä systemaattiset toimintatavat vastapuolten valintaan ja valvontaan. Erityisesti 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.</p>	
	<p>Vastuullisuusriskit</p> <p>Merkittävimmät Nesteen liiketoiminnan ja arvoketjun vastuullisuuteen liittyvät riskit on raportoitu osana hallituksen toimintakertomusta.</p>	
	<p>Kyberriskit</p> <p>Nesteen liiketoiminnan ydinprosessit ovat riippuvaisia turvatuista ja luotettavista tietojärjestelmistä sekä kriittisen tiedon saatavuudesta. Neste hyödyntää digitalisaatiota ja uusia teknologioita toiminnan tehostamiseen ja uudistamiseen, mutta on samalla tietoinen jatkuvasti kehittyvistä kyberuhista ja pitkälle kehittyneistä kyberhyökkäyksistä, jotka voivat olla myös nimenomaisesti öljy- ja kaasuteollisuutta vastaan suunnattuja.</p> <p>Häiriöt tärkeimmissä järjestelmissä, tietovuodot, tietosuojaluokkaukset, kyberhyökkäykset tai muut vihamieliset hyökkäykset tuotanto- tai ohjausjärjestelmiin voivat vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan, kannattavuuteen ja maineeseen. Tästä syystä Neste on sitoutunut kattavan kyberturvallisuusohjelman implementointiin ja ylläpitoon. Näin varmistetaan kriittisten järjestelmien ja tietosuojan luotettavuutta ja toimivuutta.</p>	