

Hallituksen puheenjohtaja Jorma Elorannan avauspuhe  
Nesteen yhtiökokous 30.3.2016 klo 13.00, Helsingin Messukeskus

**Arvoisat Neste Oyj:n osakkaat, hyvät naiset ja herrat**  
**Ärade aktieägare, mina damer och herrar, dear fellow shareholders, ladies and gentlemen!**

Olen yhtiön hallituksen puheenjohtaja Jorma Eloranta. Toivotan teidät lämpimästi tervetulleiksi Nesteen varsinaiseen yhtiökokoukseen vuonna 2016.

Esittelen seuraavaksi lyhyesti hallituksen jäsenet, kerron teille edellisen varsinaisen yhtiökokouksen jälkeisestä hallituksen työskentelystä ja viime vuodesta sekä luonnollisesti avaan yhtiökokouksen.

Liiketoimintakatsauksen pitää ja tilinpäätöksen esittelee toimitusjohtajamme vuorineuvos Matti Lievonen.

Aloititan siis esittelemällä hallituksen jäsenet, jotka olemme edellisten vuosien tapaan pyytäneet tänne eteen:

- Maija-Liisa Friman on kemiantekniikan diplomi-insinööri ja hallituksen varapuheenjohtaja sekä tarkastusvaliokunnan jäsen,
- Laura Raitio on kemian alan tekniikan lisensiaatti, ja palkitsemisvaliokunnan jäsen,
- Jean-Baptiste, J.B., Renard, on Ranskan kansalainen ja suorittanut ylemmän akateemisen insinööritutkinnon Ecole Polytechniquessa ja insinööritutkinnon öljytaloudesta French Petroleum Institutesta IFP:sta. Hän oli viime vuonna palkitsemisvaliokunnan jäsen.
- Willem Schoeber on hollantilais-saksalainen tekniikan tohtori, tarkastusvaliokunnan jäsen
- Marco Wiren on kauppatieteiden maisteri ja talous- ja rahoitusjohtaja, tarkastusvaliokuntamme puheenjohtaja
- Kirsi Sormunen on kauppatieteiden maisteri ja tarkastusvaliokuntamme jäsen.
- Minä olen tuotantotalouden diplomi-insinööri. Olen toiminut vuodesta 2012 hallituksen ja sen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana. Olen myös toiminut yhtiön osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenenä yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti.

Hallituksen jäsenten taustasta ja kokemuksesta löytyy tarkemmin tietoa verkkosivuillemme olevasta Nesten Vuosi 2015 –vuosikertomuksesta.

Kaikki hallituksen jäsenet kuten myös täällä läsnä oleva päävastuullisena tilintarkastajana toiminut KHT Markku Katajisto KHT-yhteisö PriceWaterhouseCoopers Oy:sta ovat Neste Oyj:sta ja sen merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia.

**Vuosi 2015 yhtiön hallituksen näkökulmasta**

Kuten hyvin tiedämme, vuosi 2015 oli Nesteelle menestyksellinen. Suuri ansionsa tässä on yhtiön määrätietoisesti johdetuilla toiminnan parantamisen ohjelmilla, mutta myös markkinatekijät olivat Nesteelle suotuisia. Raakaöljyn hinnan suoranaanainen romahtaminen parin vuoden takaiselta tasoltaan on vaikuttanut myönteisesti talouskasvuun Yhdysvalloissa ja Aasiassa. Euroopassa myönteiset vaikutukset ovat olleet vähäisempiä ja Suomeen asti niitä ei valitettavasti ole yltänyt juuri lainkaan.

Nesteen osalta vuosi 2015 oli siis tuloksen ja kassavirran osalta erinomainen. Vaikka raakaöljyn hinta laski, ja liikevaihtomme sen johdosta aleni, jalostusmarginaalimme olivat kunnossa kuten tuloksestamme viime vuodelta voi todeta. Nesteen osalta liikevaihdon kehitys ei kerro yrityksen menestyksestä.

Kiinnitämme kommunikoinnissamme erityistä huomiota vertailukelpoiseen liikevoittoon ja sen perusteella laskettuun vertailukelpoiseen nettotulokseen. Näin tekevät monet muutkin samankaltaiset yritykset. Syynä on se, että varastoissamme on perusvarastona tietty tonnimäärä raakaöljyä, jonka markkinahinnan päivittäinen muutos näkyy varastovoittona tai -tappioiden IFRS-laskennassa. Jos öljyn hinta laskee, saamme IFRS-sääntöjen mukaan tappiota, jos nousee, tulee vastaavasti voittoa. Näistä voitoista tai tappioista ei pidä riemastua tai tulla murheelliseksi. Raakaöljyn hintamuutoksista syntyvät IFRS-voitot tai -tappiot eliminoidaan vertailukelpoista tulosta laskettaessa. Uskoakseni finanssimarkkinat melko hyvin ymmärtävät tämän.

Vahva tase, tavoitteen mukainen velkaantumistaso ja hyvä likviditeetti olivat ja ovat keskeisiä keinoja varautua toimialamme erilaisiin hintapiikkeihin.

Kuten totesin viime vuonna valuuttakurssit autoivat ja jalostusmarginaalit olivat etenkin bensiinin osalta kohdallaan. Vertailukelpoisen liikevoiton ennätyskelpoiseen tulokseen vaikutti kuitenkin myös esimerkiksi yhtiön sisäinen Fight Forward –ohjelma, jonka kautta saatiin yli 200 miljoonan euron tulosparannus viime vuonna, siis samaa tasoa kuin mitä on osinkoehdotuksemme.

Myös osakemarkkinat arvioivat yhtiömme kehityksen suotuisasti, niin kuin myös vuosina 2013 ja 2014. Nesteen osakkeenomistajan kokonaistuotto (TSR) vuonna 2013 oli 51 %, vuonna 2014 44,1 % ja viime vuonna 41 %. Nesteen luvut ovat huomattavasti korkeampia kuin Helsingin pörssin yleisindeksin kehitys tai käyttämämme kansainvälinen verrokkiyhtiöiden kehitys. Jos investoi vuoden 2013 alussa 1 000 euroa Nesteen osakkeisiin, investoinnin arvo oli viime vuoden lopussa runsaat 2 800 euroa, jonka lisäksi sijoitukselle on saanut osinkoa yhteensä yli 270 euroa, jos täällä käsittelyssä oleva osinkoehdotus tulee hyväksytyksi.

Suotuisasta kehityksestä huolimatta on tutkiskeltava kriittisesti yhtiön markkina-arvoa. Jos laskee Helsingin pörssin viime vuoden keskimääräisellä p/e –luvulla 16, ja kertoo sillä viime vuoden vertailukelpoisen osakekohtaisen tuloksen (EPS) tai vastaavan IFRS-laskennan

osakekohtaisen tuloksen, saa osakkeen arvoksi ja sitä kautta yrityksemme markkina-arvoksi reilusti nykyistä pörssikurssia enemmän.

Sijoittajapalautteen perusteella yhtiön johtaminen ei nakerra finanssimarkkinoiden luottamusta. Toimialamme epävarmuudet ja Nesteen – virheellinen – leimautuminen tavanomaiseksi öljy-yhtiöksi voivat siihen vaikuttaa.

– Niin tai näin, hallitus pyrkii toimimaan siten, että osakemarkkinoilla toimivat voivat luottaa Nesteeseen pörssiyhtiönä, joka pyrkii toimimaan osakkeenomistajiensa parhaaksi määrätietoisesti uudistamalla liiketoimintaansa ja pitämällä hyvää huolta nykyisten toimintojensa kannattavuudesta. Pitkäjänteinen panostuksemme uusiutuvaan dieseliin on esimerkki uudistumisesta ja investointimme Naantalın ja Porvoon jalostamoilla kertovat siitä, että haluamme pitää perinteisen öljynjalostuksemme kilpailukykyisenä. Yhteistyökumppaneiden hakeminen laivojen ja Porvoon jalostamon sähkösiirron ja voimalaitoksen osalta kertoo myös siitä, että haluamme pitää taseemme vahvana tulevia mahdollisuuksia ja haasteita silmällä pitäen.

Joka tapauksessa teidän – arvoisat osakkeenomistajat – viime vuonna tekemä päätös lyhentää yhtiön nimi Neste Oilista Nesteeksi on osoittautunut tässä suhteessa kuten muutoinkin oikeaan osuneeksi.

### **Hallituksen toiminta ja toimintatilastoja 2015**

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

Vuonna 2015 hallitus kokoontui 13 kertaa. Jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 93. Emme yltäneet viime vuonna 100 prosenttiin mm. sairaustapauksen ja alkuvuoden aikatauluongelman vuoksi.

Hallitus keskittyi työssään yhtiön taloudellisen tuloksen ja tilan seurantaan, valvoi strategian toteuttamista sekä arvioi toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia yhtiön strategiaan. Hallitus teki jalostamoiden kehittämiseen ja kilpailukykyyn turvaamiseen liittyviä päätöksiä, joihin kuuluivat muun ohessa Porvoon jalostamon huoltoseisokki sekä yhteisyrityksenä rakennettava lämpö- ja sähkövoimalaitos. Hallitus kiinnitti huomiota turvallisuuden parantamiseen ja valvoi toimenpiteitä tuotantolaitosten käytettävyyden parantamiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi. Hallitus seurasi myös uusiutuvien tuotteiden raaka-ainepohjan joustavuuden lisäämistä. Lisäksi hallitus kiinnitti huomiota riskienhallinnan kehittämiseen sekä huolehti muista sille työjärjestyksen mukaan kuuluvista tehtävistä.

Hallitus on myös hyväksynyt, viimeksi joulukuussa 2015, nk. Board Agendan. Se on listaus seuraavan vajaan 1,5 vuoden aikana käsiteltävistä tärkeimmistä asioista. Tähän kuuluvat

toimintaympäristön muutoksien mahdollisuudet ja riskit, yhtiön uudistuminen mm. tutkimus- ja kehitystoiminnan kiihdyttämällä, operatiivisen toiminnan erinomaisuudesta huolehtiminen, toimintaympäristön muutosten edellyttämien kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen ja varmistaminen sekä erinäiset tuoteportfolioon liittyvät yksityiskohdat.

Teetimme viime vuoden hallituksen kokousten ajankäytöstä epävirallisen selvityksen. Sen mukaan hallitus käytti strategiaan kysymyksiin ja liiketoiminnan suunnitteluun, investointiehdotusten ja liiketoiminnan kehittämisen arviointiin ja teknologiahankkeisiin noin 30 % varsinaisesta tehollisesta kokousajastaan, toimitusjohtajan ja tilintarkastajien raporttien ja osavuosikatsausten puntarointiin noin 20 %, hyvän hallinnon mukaisiin asioihin ja toimikuntien raporttien käsittelyyn noin 15 %, rahoitukseen, tietojärjestelmiin ja riskienhallintaan noin 12 %, henkilöstökysymyksiin ja turvallisuusasioihin noin 8 %. Vapaamuotoiset keskustelut toimitusjohtajan kanssa ja hallituksen omat sisäiset keskustelut veivät noin 15 % kokousajasta. Näiden lisäksi aikaa käytettiin tutustumiskäynteihin yhtiön jalostamoihin, asiakastapaamisiin ja yhtiön menestyksen kannalta tärkeiksi arvioituihin asioihin liittyvään seminaarityöskentelyyn.

Konkretisoidakseni hallituksen työtä kerron yhden esimerkin hallituksen tärkeänä pitämästä kysymyksestä. Se on turvallisuus, yhtiön prosessien ja työn tekemisen turvallisuus.

Yhtiö järjesti hallituksen aloitteesta DuPontin kanssa seminaarin, johon hallituksen jäsenten lisäksi osallistui yhtiön keskeistä johtoa. Varsinaisissa kokouksissa turvallisuusasiat ovat vieneet ehkä noin 5 % tehollisesta ajankäytöstä, mutta tämä seminaari ja asian saama muu paino ovat korostaneet hallituksen tahtotilaa näissä kysymyksissä.

Lähtökohta on, että Nesteen turvallisuussuoritteet ovat suomalaisittain hyviä, mutta kansainvälisessä vertailussa toimiala huomioon ottaen haluamme ehdottomasti tulla paremmiksi, siis turvallisemmaksi yhtiöksi.

Kun on tarkasteltu viime vuosien turvallisuuspoikkeamia, ison osan etenkin tapaturmista on huomattu sattuneen Nesteen urakoitsijoille. Neste haluaa, että kaikki voivat turvallisen työvuoron jälkeen lähteä terveinä kotiin, joten urakoitsijoilta on alettu vaatia Nesteen standardien mukaista, entistä parempaa turvallisuussuunnittelua ja –suoriutumista.

Kun toimitusjohtaja pitää jokaisessa hallituksen kokouksessa katsauksen, ensimmäisenä asiana on aina turvallisuusraportti. Hallitus on muutenkin käsitellyt vuoden mittaan turvallisuuden kehittymistä useissa kokouksissa ja hyväksynyt yhtiölle turvallisuustavoitteet. Muutaman vuoden ajan turvallisuus on ollut myös osa palkitsemisjärjestelmän kriteeristöä. Lisäksi hallitus ja toimitusjohtaja ovat hyväksyneet organisaation järjestelyitä, joilla tavoitellaan entistä tehokkaampaa turvallisuusjohtamista.

Kuten mainitsin hallitus on pitänyt osan kokouksistaan yhtiön jalostamoilla. Niihin on aina liitetty hallituksen turvallisuuskäynti.

Turvallisuuden nostaminen keskeiseksi teemaksi perustuu hallituksen ja sen jäsenten kokemukseen ja asiantuntemukseen toimialamme tuottavuuden ja riskienhallinnan kehittämisestä. Asiassa on edetty hyvässä yhteisymmärryksessä johdon kanssa, ja voin mielihyvin todeta, että myös Nesteen ylin johto on ottanut turvallisuuden parantamisen omakseen.

----

Hallituksen sisällä toimi kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunta, jossa on 4 jäsentä sekä henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta, jossa on 3 jäsentä. Valiokuntien tehtävät on määritelty hallituksen hyväksymissä työjärjestyksissä.

Vuoden 2015 aikana tarkastusvaliokunta kokoontui 5 kertaa, ja kaikki jäsenet osallistuivat kaikkiin kokouksiin. Kokousten asialistoilla nousi esiin laajemmassakin keskustelussa näkyvä tietojärjestelmien turvallisuus. Kun tarkastelee viime vuotta kokonaisuutena, tarkastusvaliokunnan kokouksissa runsas kolmannes ajasta käytettiin talousraportoinnin ja sen prosessin sekä kvartaaliraportoinnin käsittelyyn. Sisäisen tarkastuksen ja hallinnon kehittäminen sekä tilintarkastajien kanssa käydyt keskustelut olivat myös kolmanneksen osuudella esillä. Loput kokouksista käytettiin yhtä suurilla osuuksilla yhtäältä riskien hallinnan ja sisäisen kontrollin kehittämiseen sekä toisaalta tietojärjestelmien uudistamisen seurantaan ja niiden tietoturvallisuuden arviointiin.

Tarkastusvaliokunnan jäsenillä on hyvä tuntemus ja kokemus valiokunnan vastuulla olevista asioista ja he antoivat merkittävän panoksen koko hallituksen näkökulmasta.

Vuoden 2015 aikana henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui 8 kertaa, ja myös tässä valiokunnassa jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan painopistealueisiin kuuluivat yhtiön palkitsemisperiaatteiden arviointi ja kehittäminen sekä yhtiön johtamis- ja henkilöresurssien arviointi ottaen huomioon asetetut strategiset tavoitteet.

Viime vuonna olemme kiinnittäneet erityistä huomiota seuraajasuunniteluun Nesteessä, koska yrityksen menestys riippuu suuresti johtamisesta ja henkilöstön osaamisesta.

Palkitsemisessa Nesteen hallitus on harkinnut oikeaksi ottaa huomioon Suomen valtion omistajaohjauksen palkitsemista koskevat ohjeet. Niihin määritellyt peruspalkkoihin suhteutetut suoritepalkkioiden enimmäismäärät rajoittivat sekä vuonna 2015 että tänä vuonna edellisen vuoden tulosten perusteella maksettuja osakepalkkioita. Myös peruspalkkojen korotuksen suhteen on oltu erittäin pidättyväisiä.

Olemme kertoneet seikkaperäisesti palkitsemisen periaatteista ja toteutuneesta palkitsemisesta palkitsemisraportissamme. Hyvät saavutukset heijastuvat palkitsemisessä. Hallitus on tyytyväinen, että useilla osa-alueilla on päästy maksimipalkitsemiseen hyvien suoritusten ansiosta. Toki jollain alueilla viime vuodeenkaan saavutukset eivät tuoneet lainkaan tai toivat tavoitetasoa vähemmän kannustuspalkkiota. Kehittämispotentiaalia sisältyy mm.

jalostamoiden käytettävyyteen ja jalostamomarginaaleihin, kiinteiden kulujen määrään ja turvallisuuden parantamiseen.

Hallituksen osaamista punnitaan paljolti sillä, kuinka hyvin osaamme valita johdon ja henkilöstön palkitsemisen suoritusmittarit ja asettaa niiden tavoitteet oikealle tasolle. Vuoden 2015 jälkikäteisarvion perusteella uskomme suoriutuneet tästä tehtävästä asianmukaisesti.

Kokonaisuutena olemme erittäin tyytyväisiä viime vuoden saavutuksiin. Siitä on esitettävä parhaimmat kiitokset yhtiön johdolle ja koko Nesteen henkilökunnalle ja kaikille yhteistyökumppaneillemme. Näin upeasta porukasta hallitus on syystä ylpeä.

### **Hallituksen arviointi**

Nesteen hallitus on tehnyt vuosittain ja teki myös viime vuonna itsearviointin. Kukin jäsen vastasi nimettömänä kysymyssarjaan, jossa arvioitiin hallituksen työn sisältöä, toimintatapoja ja sisäistä dynamiikkaa, hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan toimintaa sekä toimitusjohtajan suoritusta. Vastaavan itsearviointin tekevät myös hallituksen kumpikin valiokunta.

Lisäksi haastattelin erikseen jokaisen hallituksen jäsenen. Sen ohella jokaisen hallituksen kokouksen loppuvaiheessa hallitus arvioi kokouksen valmisteluja, aineistoa, johdon jäsenten esiintymistä ja sitä, kuinka ylipäättään onnistuimme hallituksena edistämään Nesteen menestystä kyseisessä hallituksen kokouksessa.

Hallituksen kokonaisarvio työskentelystään on säilynyt erittäin myönteisenä.

Itsearviointin tuloksia on käytetty hallituksen työn kehittämiseen.

Hallituksen itsearviointin ja puheenjohtajan haastattelukierroksen tulokset välitettiin myös yhtiökokouksen asettamalle osakkeenomistajien nimitystoimikunnalle, joka asiaa punnittuaan teki yhtiökokoukselle ehdotuksen hallituksen jatkamisesta nykyisellä kokoonpanolla.

Nesteen hallituksen puheenjohtajana toimiminen on miellyttävä tehtävä, koska jokainen hallituksen jäsen suhtautuu teiltä, arvoisat osakkeenomistajat, saamaansa tehtävään vastuullisesti ja kunnianhimoisesti ja koska hallitus osaa toimia erinomaisesti tiiminä yhdessä. Kiitänkin siksi hallituksemme jäseniä arvokkaan osaamisenne antamisesta Nesteen ja sen osakkaiden parhaaksi.

### **Kokouksen avaaminen**

Arvoisat osakkeenomistajat, Hyvät naiset ja herrat,

Kiitän että olette osoittaneet luottamuksenne Neste Oyj:öön sijoittaen varojanne sen osakkeisiin. Kiitän, että olette tulleet tähän yhtiökokoukseen kuulemaan, miten yhtiön hallitus

ja johto on meille uskottua tehtävää hoitanut ja mitä suunnitelmia yhtiöllä on vastaisen varalle sekä tekemään yhtiökokoukselle kuuluvia tärkeitä päätöksiä.

Totean yhtiökokouksen tulleen avatuksi ja ehdotan, että kokouksen puheenjohtajaksi valitaan edellisvuosien tapaan asianajaja Jukka Laitasalo.