

Hallituksen puheenjohtaja Jorma Elorannan avauspuhe
Nesteen yhtiökokous 5.4.2018 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**. Samalla kun avaan tämän Neste Oyj:n varsinaisen yhtiökokouksen 2018 toivotan teidät hallituksen puolesta lämpimästi tervetulleiksi kokoukseen.

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

Liiketoimintakatsauksen pitää ja tilinpäätöksen esittelee toimitusjohtajamme, vuorineuvos **Matti Lievonen**, joka istuu täällä kokoussalin edessä, vieressäni kuten aina hallituksemme kokouksissakin. Hän kertoo myös viimeiset kuulumiset Nesteen 70-vuotisesta taipaleesta, joka on ollut jatkuvaa uudistumista tammikuussa 1948 tapahtuneesta perustamisesta lähtien.

Aloitän siis tällä kertaa esittelemällä hallituksen jäsenet, jotka olemme edellisten vuosien tapaan pyytäneet tänne eteen:

- **Martina Flöel** aloitti viime keväänä Nesteen hallituksessa ja on toiminut siitä lähtien yhtiön tarkastusvaliokunnan jäsenenä;
 - **Matti Kähkönen** aloitti viime keväänä hallituksessa varapuheenjohtajana ja on toiminut siitä lähtien henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsenenä;
 - **Laura Raitio** toimii tarkastusvaliokunnan jäsenenä ja joulukuusta 2017 **Heike van de Kerkhofin** erottua hallituksesta on ollut myös henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen;
 - **Jean-Baptiste, J.B., Renard**, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen;
 - **Willem Schoeber** tarkastusvaliokunnan jäsen;
 - **Marco Wiren** on tarkastusvaliokuntamme puheenjohtaja.
-
- Olen toiminut hallituksen ja sen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana. Olen myös toiminut yhtiön osakkeenomistajien nimitystoimikunnan jäsenenä. Toimikauteni kaikissa tehtävissä Nesteellä päättyy tämän yhtiökokouksen päättyessä, koska olen ilmoittanut, etten ole enää käytettävissä hallituksen jäseniä valittaessa tässä kokouksessa.

Hallituksen jäsenten taustasta ja kokemuksesta löytyy tarkemmin tietoa verkkosivuillamme olevasta Nesteen vuosikertomuksesta 2017 sekä täällä jaossa olevasta yhtiökokouskirjasta (Neste Oyj Varsinainen yhtiökokous 2018).

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.

Paikalla on myös yhtiön tuleva toimitusjohtaja **Peter Vanacker**. Hän aloittaa yhtiön palveluksessa ensi syyskuun alussa ja ottaa Matti Lievoselta vastuulle yhtiön toimitusjohtajuuden 1.11.2018.

Peter, would you please stand up. Peter on 52-vuotias kemian diplomi-insinööri, saksan ja belgian kansalainen. Hän toimii tällä hetkellä CABB Groupin toimitusjohtajana. CABB on maailmanlaajuisesti johtava hieno- ja erikoiskemikaalien yhtiö. Ennen CABBia Peter on tehnyt pitkän uran erilaisissa johtotehtävissä Bayerilla. Hän muuttaa Suomeen johtamaan Nestettä. Mukana muuttavat vaimo ja koira.

Vuosi 2017 yhtiön hallituksen näkökulmasta

Kuten hyvin tiedämme, vuosi 2017 oli Nesteelle menestyksellinen. Suuri ansionsa tässä on yhtiön määrätietoisesti johdetuilla toiminnan parantamisen ohjelmilla, kuten Fight Forward ohjelmalla. Myös useat markkinatekijät olivat Nesteelle suotuisia. Mutta markkinat eivät mitään osta. Kaupat täytyy asiakas kerrallaan voittaa.

Saavutimme viime vuonna kirkkaasti asettamamme haastavan sijoitetun pääoman tuottotavoitteen verojen jälkeen. Tavoitteemme on yli 15 % ja viime vuoden tulos 17,5 % on pääomavaltaisessa prosessiteollisuudessa yksinkertaisesti kova juttu. Myös velkaantumistasemme on kirkkaasti alle ylärajaksi kirjaamamme 40 prosentin, kun yhtiö on tällä hetkellä lähes nettovelaton. Matti Lievonon kertoo omassa esityksessään lisää.

Myös osakemarkkinat ovat arvioineet yhtiömme kehityksen suotuisasti jo usean vuoden ajan. Nesteen osakkeenomistajan vuotuinen kokonaistuotto (TSR) vuosina 2012- 2016 oli 30 % - 51 % - 44 % - 41 % ja 36 %. Viime vuonna TSR oli 50 %. Nämä Nesteen luvut ovat huomattavasti korkeampia kuin Helsingin pörssin yleisindeksin kehitys tai Nesteen kansainvälisten verrokkiyhtiöiden kehitys.

Jos investoi vuoden 2012 alussa 1 000 euroa Nesteen osakkeisiin, sillä sai silloin 128 osaketta ja investoinnin arvo oli viime vuoden lopussa 6 829 euroa. Tämän lisäksi sijoitukselle on saanut ja saa osinkoa yhteensä 772 euroa, jos täällä käsittelyssä oleva osinkoehdotus tulee hyväksytyksi. Toivon osakkaittemme olevan tyytyväisiä Nesteen osakkeen tuottoon. Minä ainakin olen.

Yhtiön hallitus pyrkii toimimaan siten, että osakemarkkinoilla toimivat voivat luottaa Nesteeseen pörssiyhtiönä. Neste pyrkii toimimaan osakkeenomistajiansa parhaaksi määrätietoisesti uudistamalla liiketoimintaansa ja pitämällä hyvää huolta nykyisten toimintojensa kannattavuudesta.

Hallituksen toiminta ja toimintatilastoja 2017

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.

Yhtiön viime vuosien tulokset sekä markkina-arvon ja osingon kehitys osoittavat, että olemme onnistuneet tässä perustehtävässä hyvin.

Meille kaikille Nesteellä toimiville on selvää, ettei yritys voi toimia pitkällä aikavälillä kannattavasti, ellei se toimi kestäväällä tavalla ja vastuullisesti. Siksi olimme hyvin iloisia, että tekemämme strategiset valinnat on huomattu ja Neste tuli valituksi toiselle sijalle maailman vastuullisimpien yhtiöiden Global 100 –listalla. Kun niukasti edellä oli vain ranskalainen ohjelmistoyritys, Neste luonnollisesti on myös energia-alan vastuullisin yritys maailmassa.

Neste on esimerkki siitä, että myös perinteinen teollisuusyritys voi olla menestystarina kunhan se rohkeasti ja jatkuvasti uudistaa liiketoimintaansa kuten Neste on tehnyt ja tekee.

Vuonna 2017 Hallitus kokoontui 13 kertaa ja osallistumisprosentti kokouksiin oli 97. Hallituksen päättämiä toimintansa painopistealueita vuonna 2017 olivat hyväksytyn kasvustrategian toteuttaminen, T&K-toimintojen nopeuttaminen, toiminnan laadun jatkuva parantaminen, osaamisen kehittäminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä ylimmän johdon seuraajakysymys.

Hallitus on arvioinut yrityksen tulosta ja tilaa, keskustellut johdon kanssa liiketoimintastrategian kehittämisestä, hyväksynyt johdon valmistelemat strategiset peruslähtökohdat, valvonut strategian toteuttamista sekä arvioinut pitkän aikavälin toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Yhtiön strategiatyössä oli viime vuonna kaksi aikajaksoa, joista toinen ulottui vuoteen 2021 ja toinen vuoteen 2030.

Hallitus on kiinnittänyt huomiota turvallisuuden kehittymiseen ja arvioinut toimenpiteitä, joilla parannetaan tuotantoyksiköiden käytettävyyttä ja kehitetään niiden toimintoja. Hallitus on myös perehtynyt huolellisesti yrityksen uusiutuvien tuotteiden kasvuohjelmaan, kuten tuotantokapasiteetin lisäämiseen tähtääviin suunnitelmiin, uusiutuvien tuotteiden raaka-ainepohjan joustavuuteen sekä erilaisiin uusiutuviin tuoteratkaisuihin perustuvaan liiketoiminnan kehittämiseen. Viimeksi mainittuun kuuluvat esimerkiksi uusiutuvat lento- polttoaineet ja biopohjaiset kemikaalit ja muovit. Lisäksi hallitus on kiinnittänyt huomiota riskienhallinnan parantamiseen sekä huolehtinut muista sille työjärjestyksen mukaan kuuluvista tehtävistä.

Yrityshallituksen tärkeimpänä yksittäisenä asiakokonaisuutena pidetään toimitusjohtajavaihdoksen hoitamista. Haluan siitä syystä raportoida yhtiökokoukselle kuinka hallitus sen Nesteellä hoiti. Lähtökohtana oli, että Nesteellä oli ja on yhtiötä erinomaisen taitavasti johtanut toimitusjohtaja Matti Lievonen, joka vuodesta 2008 on johtanut ja uudistanut yhtiötä yhdessä tiiminsä kanssa ja saanut mukaansa koko henkilöstön. Kävin jo vuosia sitten Matin kanssa silmiinkatsomiskeskustelun, jossa Matti kertoi omista pitemmän aikavälin suunnitelmistaan.

Sen perusteella otimme työhypoteesiksi, että Matti jää eläkkeelle johtajasopimuksensa mukaisesti vuoden 2018 lopussa.

Hallitus aloitti valmistautumisen seuraajan valintaan yli kolme vuotta sitten. Arvioimme yrityksen tilaa, strategiasuunnitelmia ja niiden perusteella hyväksyimme hallituksessa dokumentin ”Next CEO Profile and Process” siis sen, minkälaisia ominaisuuksia seuraavalta toimitusjohtajalta

edellyttäisimme ja mikä on prosessi, jonka tuloksena hänet löydämme. Tätä dokumenttia arvioimme ja muokkasimme vuosittain strategiatyön tulosten perusteella.

Varsinaisen rekrytointiprosessin hallitus aloitti huhtikuussa 2017. Totesimme, että odotamme valittavalta toimitusjohtajalta muun muassa

- Kokemusta toimitusjohtajan tehtävästä tai vastuullisesta tulosvastuullisesta tehtävästä Nesteen kannalta sopivalla teollisuudenalalla
- Kokemusta maailmanluokan yhtiön tai liiketoiminnan johtamisesta
- Kokemusta strategiseen muutokseen ja kansainväliseen kasvuun liittyvän kulttuurimuutoksen johtamisesta ja yleensä vahvaa muutosjohtamisosaamista.

Toisaalta emme asettaneet kriteereitä kansallisuuteen liittyen ja huolellisen harkinnan jälkeen päätimme, ettei suomen kielen osaaminen ole välttämätöntä tehtävässä menestymisen kannalta. Kiinnitimme erityistä huomiota ehdokkaiden sitoutuneisuuteen Nesteen johtamiseen.

Itse rekrytointiprosessi oli systemaattinen ja perusteellinen. Alusta alkaen pidimme järkevänä, että toimimme puheenjohtaja-varapuheenjohtaja eli Eloranta-Kähkönen tutkparina koko rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Näin halusimme varmistaa, että mahdollisesta puheenjohtajavaihdoksesta huolimatta valittavan toimitusjohtajan ja puheenjohtajan henkilökemiat pelaavat mahdollisimman hyvin yhteen. Toisaalta huolehdimme, että henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan lisäksi koko hallitus oli koko prosessin ajan tiiviisti prosessissa mukana.

Ensimmäisillä listoilla oli yli 300 kandidaattia ja lista supistui askel askeleelta. Kaikkein potentiaalisimmat ehdokkaat haastateltiin ja arvioitiin. Lopuksi mukana oli 5 kandidaattia sisältäen henkilöitä Suomesta ja Suomen ulkopuolelta, kumpaakin sukupuolta. Palkitseminen oli eräs haasteemme, koska halusimme löytää ratkaisun, joka olisi sopuisuudessa suurimman osakkeenomistajamme, Suomen valtion, julkistamien yleisten periaatteiden kanssa.

Kuten aina, vain yksi henkilö voitiin valita. Hallitus arvioi yksimielisesti, että Peter Vanacker täyttää asettamamme kriteerit ja on paras valinta Nesteelle. Kuten äsken Peteriä esitellessäni kerroin, hän aloittaa 1.9.2018 Nesteen palveluksessa perehtymään yhtiöön ja sen liiketoimintaan ja siirtyy 1.11.2018 Nesteen toimitusjohtajaksi. Matti Lievonen jatkaa täysipainoisesti siihen asti toimitusjohtajanamme ja jää sopimuksensa mukaisesti eläkkeelle vuoden 2018 lopussa.

Olen toiminut yli 40 vuotta yhtäjaksoisesti eri yritysten hallitusten puheenjohtajana ja ollut eri yritysten hallituksissa noin 25 toimitusjohtajavaihdoksesta päättämässä. Tämä kuvaamani Nesteen prosessi on yksi parhaista ellei paras. Olemme myös lopputulokseen tyytyväisiä.

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. Viime vuonna pyysimme myös yhtiön johtoryhmän jäseniltä nimettömästi vastaavan arvion Nesteen hallituksesta.

Haastattelin myös viime vuonna erikseen jokaisen hallituksen jäsenen. Sen ohella jokaisen hallituksen kokouksen loppuvaiheessa hallitus arvioi kokouksen valmisteluja, aineistoa, johdon

jäsenten esiintymistä ja sitä, kuinka ylipäätään onnistuimme hallituksena kyseisessä hallituksen kokouksessa.

Näiden arviointien tuloksia on käytetty hallituksen työn jatkuvaan parantamiseen.

Hallituksen kokonaisarvio työskentelystään on säilynyt erittäin myönteisenä.

Hallituksen itsearviointiin, johtoryhmän arviot hallituksesta sekä puheenjohtajan haastattelukierroksen tulokset välitettiin myös yhtiökokouksen asettamalle osakkeenomistajien nimitystoimikunnalle, joka asiaa punnittuaan ja ottaen huomioon yhtiön monimuotoisuusperiaatteet teki yhtiökokoukselle ehdotuksen hallituksen puheenjohtajaksi, varapuheenjohtajaksi ja jäseniksi. Nimitystoimikunnan puheenjohtaja Pekka Timonen selvittää tässä kokouksessa nimitystoimikunnan työtä ja ehdotuksia.

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 keskustelemaan näistä kysymyksistä ja tekemään yhtiökokoukselle kuuluvia tärkeitä päätöksiä.

Kun tämä on viimeinen Nesteen yhtiökokous, jonka avaam, haluan tässä yhteydessä kiittää myös hallituskollegoitani. Olette jokainen erikseen ja hallitus vahvana tiiminä yhdessä toimineet vastuullisesti ja kunnianhimoisesti ja antaneet upean osaamisenne Nesteen ja sen kaikkien osakkaiden parhaaksi. Nesteen menestyksestä kiitämme yhtiön johtoa ja koko henkilöstöä.

Haluan myös kiittää osakkaitamme rakentavista yhtiökokouksista niinä vuosina kun minulla on ollut kunnia luotsata Nesteen hallitusta. Toivottavasti tästäkin tulee kokous, joka innoittaa valittavaa hallitusta ja toimivaa johtoa tekemään hyvää työtä yhtiönne - meidän kaikkien yhtiön - menestyksen eteen.

Neste, jonka hallituksen johtamisen jätän tässä yhtiökokouksessa valittavalle seuraajalleni, on erittäin vahva. Olen luottavainen siihen, että yhtiö tekee jatkossakin hyvää tulosta samalla kun siellä herkeämättä kehitetään ja toteutetaan uusia kasvuhankkeita ja uutta liiketoimintaa.

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