



Neste

2017

Palkka- ja palkkioselvitys

**NESTE**

# Nesteen palkka- ja palkkioselvitys 2017

## Arvoisa osakkeenomistaja,

Uudistimme palkka- ja palkkioselvitystä vuonna 2016 mm. avaamalla toimitusjohtajan suorituspalkitsemiseen liittyviä mittareita, niiden painoarvoja ja toisaalta saavutettuja tuloksia. Tänä vuonna selvitys on rakenteeltaan ja sisällöltään viime vuotta vastaava, mutta tiedostamme, että seuraavan kahden vuoden aikana on sisältöä edelleen tarkennettava, kun selviää, miten keväällä 2017 muutettu EU-direktiivi osakkeenomistajien oikeuksista pannaan täytäntöön Suomessa.

## Lähestymistapamme

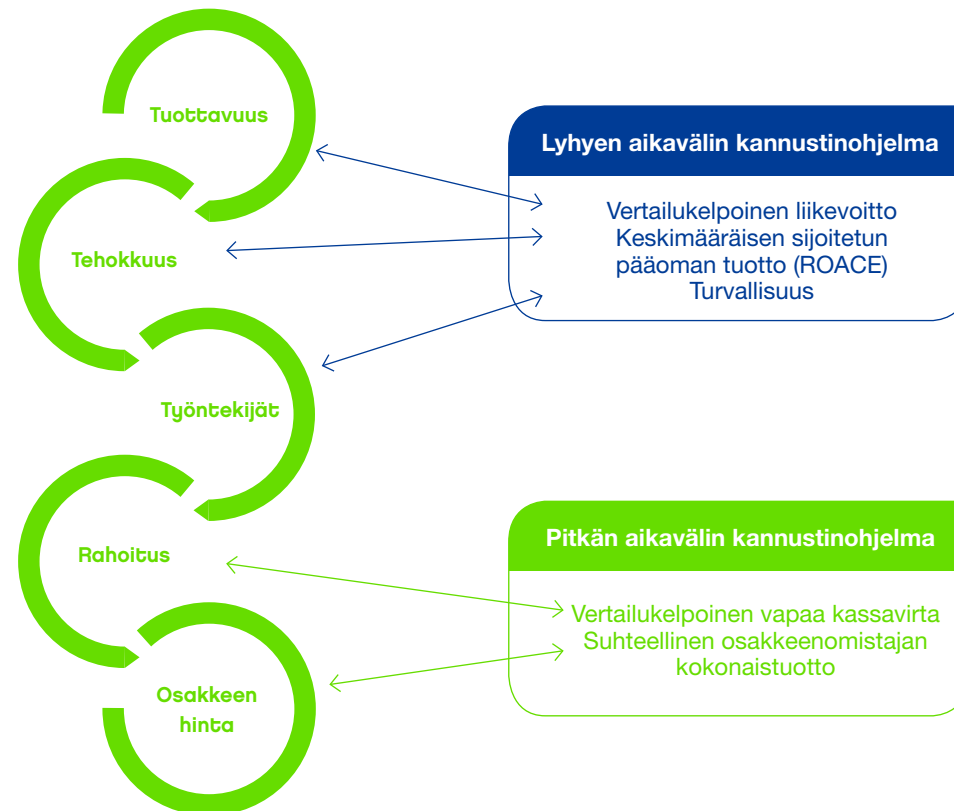
Palkitsemiskäytännön tarkoituksena on:

- **Suorituskyvyn varmistaminen** – kansainvälisen tason operatiivinen ja taloudellinen toiminta.
- **Arvojen mukaisen toiminnan tukeminen** – Neste on vastuullinen työnantaja ja kannustaa työntekijöitään kantamaan vastuunsa sitoumuksistaan. Välitämme muiden hyvinvoinnista ja varmistamme, että toimintamme epäsuotuisat vaikutukset ympäristölle ja yhteiskunnalle ovat mahdollisimman pienet.
- **Yksilöiden ja tiimien vastuunoton korostaminen** – tavoitteenamme on rehellinen ja avoin ilmapiiri. Kilpailukykyimme perustuu siihen, että löydämme parempia ratkaisuja erilaisia kokemustaustoja ja ajattelutapoja yhdistämällä.
- **Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys** – asetamme tiukkoja tavoitteita ja iloitemme menestyksestä, kun ne saavutetaan.

## Palkitsemisjärjestelmän rakenne

Nesteen tavoitteena ei ole olla palkkajohtaja, mutta yhtiön on pystyttävä kilpailemaan osaavista työntekijöistä ja johdosta. Palkat ja palkitsemisjärjestelmät muodostavat

## Suorituksen mittaaminen Nesteellä



yhden osan kokonaisuutta, jolla tähän pyritään. Avainhenkilöiden valinta ja suoritusten arviointi, ja suorituksiin perustuva palkitseminen, tehtäväkierto ja seuraajasuunnitelu sekä koko henkilöstön osaaminen ja asianmukainen palkitseminen ovat keskeisiä menestyksellemme nyt ja vastaisuudessa. Arvioimme, että tekemämme linjaukset ja ratkaisut palkitsemisen alueella ovat tukeneet yhtiön menestystä.

Suuri osa toimitusjohtajalle ja avaintehtävissä toimiville henkilöille maksettavasta palkkiosta perustuu palkan muuttuvaan osaan, jotta varmistutaan siitä, että suorituskyvyn ja palkkioiden välillä on vahva yhteys.

Kannustinohjelmissä käytettävät suorituskykykriteerit ovat yhteydessä liiketoimintastrategiamme toteuttamiseen. Lisäksi otamme huomioon sekä johdon että osakkeenomistajien edun tarjoamalla pitkän aikavälin kannustinohjelman palkkioita osakkeina ja vaatimalla, että toimitusjohtajalla ja johtoryhmän jäsenillä on tietty minimimäärä Nesteen osakkeita. Vuoden 2017 lopussa kaikilla johtoryhmän jäsenillä lukuun ottamatta tuoreinta johtoryhmän jäsentä, toukuussa aloittanutta lakiasianjohtajaa, oli omistuksessaan yli kiinteätä vuosiansiota vastaava määrä yhtiön osakkeita.

Haluamme palkita kaikki työntekijämme hyvistä suorituksista, sillä uskomme, että reilu korvaus motivoi työntekijöitä tekemään työnsä entistäkin paremmin. Näin ollen kaikki työntekijämme pääsevät osallisiksi lyhyen aikavälin kannustinohjelmiin. Vuonna 2017 maksoimme palkkiota henkilöstölle 35 miljoonaa euroa ohjelmien sekä henkilöstörahasen kautta. Summa vastaa noin 4 % vertailukelpoisesta liikevoitosta vuodelta 2017.

### **Palkitseminen vuodesta 2017**

Viimeksi kuluneiden parin vuoden aikana yhtiön tuottavuus on parantunut huomattavasti ja yhtiörakenne on muuttunut monialaisemmaksi ja kansainvälisemmäksi. Tämä positiivinen kehitys näkyy toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten

saamissa suorituksessa perustuvissa sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustinohjelmien mukaisissa palkkioissa. Myös yhtiön osakkeen hinta on noin kaksinkertaistunut viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana, ja olemme pystyneet maksamaan osinkoa osakkeenomistajille osinkopolitiikkamme mukaisesti kasvun ja liiketoiminnan kehityksen siitä kärsimättä.

- Nesteen hallitus on harkinnut oikeaksi ottaa huomioon vuonna 2016 voimaan tulleet Suomen valtion kannustinohjeet. Vuonna 2017, kuten myös vuonna 2016, toimitusjohtajan ja joidenkin johtoryhmän jäsenten pitkän aikavälin kannustinohjelman mukaisia palkkioita rajoitettiin, jotta voitiin varmistaa, että kannustimien kokonaisarvo (sekä lyhyen että pitkän aikavälin ohjelman mukaisten) ei ylittäisi heidän vuosittaista kiinteää peruspalkkaansa yli 1,2-kertaisesti. Toimitusjohtajalle ei annettu palkankorotusta ja muiden johtoryhmän jäsenten palkankorotukset olivat maltillisia ja perustuivat uusiin rooleihin ja vastuisiin.
- Lyhyen aikavälin kannustinohjelmaan lisättiin uusi turvallisuuteen liittyvä mittari. Konsernitason sekä Öljytuotteiden ja Uusiutuvien tuotteiden lääkinällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuuden miljoonaa työtuntia kohden mukaan lukien urakoitsijat (TRIF, Total Recordable Injury Frequency) on tarkasteltu myös prosessiturvallisuustapahtumien taajuutta miljoonaa työtuntia kohden (PSER, Process Safety Event Rate). Turvallisuus on strategiamme kannalta elintärkeä asia ja halusimme varmistua siitä, että parannamme turvallisuutta koko ajan.
- Vuosien 2017–2019 pitkän aikavälin kannustinohjelman tavoitepalkkiomahdollisuutta pienennettiin 40 %:sta 30 %:iin palkasta toimitusjohtajan ja ylimmän johdon osalta. Lisäksi ohjelman mukaisesti luovutettujen osakkeiden myyntikieltojaksoa lyhennettiin kolmesta yhteen vuoteen.

- Yhtiökokouksessa 2017 esitimme aikaisempaa laajemmin yhtiön palkitsemispolitiikan päärakenteen ja perustelimme toimitusjohtajan toteutuneen tulospalkitsemisen sekä yhtenä kokonaisuutena johtoryhmän toteutuneen tulospalkitsemisen.

### **Vuoden 2018 palkitsemiskäytäntö**

Vuoden 2017 aikana valiokunta tarkisti palkitsemisperiaatteet, jotta varmistuttiin siitä, että se on yhä tavoitteiden mukainen ja tukee liiketoimintastrategiaa. Olennaisia muutoksia ei tehty.

Vuoden 2018 palkitsemiskäytäntöjä jatketaan vuonna 2017 tehtyjen päätösten pohjalta.

- Lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa konsernitason pidetään samat mittarit kuin 2017: Vertailukelpoinen liikevoitto, keskimääräinen sijoitetun pääoman tuotto (ROACE) sekä lääkinällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuus miljoonaa työtuntia kohden mukaan lukien urakoitsijat (TRIF, Total Recordable Injury Frequency) ja prosessiturvallisuustapahtumien taajuus miljoonaa työtuntia kohden (PSER, Process Safety Event Rate).
- Pitkän aikavälin kannustinohjelmassa mittarit pidettiin myös samoina kuin kahtena aikaisempana vuonna: vertailukelpoinen vapaa kassavirta sekä suhteellinen osakkeenomistajan kokonaistuotto. Uusimman 2018–2020 -ohjelman osallistujien määrää päätettiin kuitenkin kasvattaa noin 100 henkilöstä noin 130 henkilöön tukemaan kasvustrategian toteuttamista.
- Osana normaalia vuosikelloa tarkasteltiin johtoryhmän peruspalkkoja ja kokonaispalkitsemista. Toimitusjohtajan peruspalkkaa nostettiin 1,6 % ja myös osalle johtoryhmän jäseniä kohdistettiin maltillisia korotuksia 1.1.2018 alkaen.

## Palkitsemisesta raportointi

Palkka- ja palkitsemisraportti on jaettu neljään osaan seuraavasti:

1. **Kirje henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajalta.** Tässä osassa tuodaan esiin henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tärkeimmät toimet ja päätökset vuoden ajalta. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta raportoi hallitukselle, joka tekee lopulliset päätökset valiokunnan ehdotusten pohjalta.
2. **Raportti Nesteen johdon palkitsemiskäytännöistä.** Tässä osassa selitetään, miten johdon palkitsemiskäytäntöä suorituskriteereineen käytetään toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän jäsenten palkitsemistason määrittämiseen tulevien tilikausien aikana. Osassa kuvataan myös johdon palkitsemisperiaatteita.

3. **Nesteen johdon vuosittainen palkitsemisraportti.**

Tässä osassa on kattava selvitys Nesteen toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmän jäsenten palkitsemisesta yhtiön viimeisimmän tilikauden taloudelliseen ja operatiiviseen tulokseen suhteutettuna.

4. **Nesteen hallituksen palkitsemiselonteko.** Tässä osiossa kuvataan Nesteen hallitukselle viimeisimmän tilikauden aikana maksetut palkkiot ja kerrotaan, miten palkkiotasot ovat muuttuneet viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta vastaa Nesteen hallituksen jäsenten palkkioehdotusten esittelystä yhtiökokouksen hyväksyttäväksi.



**Jorma Eloranta**

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

# Raportti Nesteen johdon palkitsemiskäytännöistä

## Periaatteet ohjaavat toimintaamme

Käymme läpi yhtiön palkitsemisperiaatteet säännöllisesti. Vuoden 2014 alussa käyttöön otetut palkitsemisperiaatteet säilyivät muuttumattomina, sillä päivityksiä ei katsottu tarpeellisiksi vuoden 2017 tarkastelussa. Nämä neljä periaatetta ovat koko yhtiön palkitsemisohjelmien taustalla, ja niiden peruspilareina toimivat oikeudenmukaisuus ja suorituksesta maksaminen.

Haluamme tunnistaa ja palkita hyvät suoritukset ja vastuullisen toiminnan, joka tukee konsernin strategisten tavoitteiden saavuttamista ja liiketoiminnan pitkän aikavälin kestävästä kehityksestä.

## Nesteen johtoryhmän ja johdon palkitsemisperiaatteet

Hallitus ottaa henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan valmistelun pohjalta johtoryhmän ja johdon palkkioita määrittäessään huomioon seuraavat tavoitteet:

- Palkkioiden tulee olla riittävän suuria houkuttelemaan ja pitämään palveluksessamme johdon henkilöitä, joilla on strategisten tavoitteidemme saavuttamiseen tarvittavaa osaamista ja kokemusta, mutta samalla taloudellisesti järkeviä yhtiön kannalta, jottei yhtiön kilpailukykyinen kustannusrakenne vaarannu.
- Yhtiön tehokas toiminta maailmanlaajuisessa ympäristössä edellyttää, että palkkiot ovat oikeudenmukaiset ja kilpailukykyiset niillä kansainvälisillä markkinoilla, joilla yhtiö toimii. Peruspalkkojen ja muiden palkanosien tulee perustua paikallisiin markkinoihin, ja niiden tulee olla riittävät houkuttelemaan palvelukseemme tärkeää johtamisosaamista.
- Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon asianmukainen palkkioiden kiinteiden ja työsuoritukseen perustuvien osien suhde, joka tukee lyhyt- ja pitkäaikaisen suorituskäytännön parantamista sekä joustavan kulurakenteen

ylläpitoa ja joka auttaa välttämään kannustamista liialliseen riskinottoon.

- Lisäksi palkitsemisen tulee ohjata ja kannustaa haastavien strategisten, operatiivisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.
- Ylimmän johdon edun tulee sopia yhteen yhtiön sekä sen laajan kotimaisen ja kansainvälisen sidosryhmäpohjan edun kanssa.
- Johdon palkitsemiskäytännön tulee noudattaa Nesteen työntekijöiden maailmanlaajuisesti voimassa olevia yleisiä palkkausperiaatteita.
- Neste pyrkii aina kohtelemaan johtoaan ja organisaationsa avainhenkilöitä tasavertaisesti ja puolueettomasti sukupuoleen, syntyperään, ikään, uskontoon, poliittiseen kantaan ja muihin vastaaviin seikkoihin katsomatta.
- Palkkiot määritetään yhden yli -periaatteella, jossa kunkin henkilön palkkion hyväksyy esimiehen esimies. Kukaan ei myöskään voi päättää omiin palkkioihinsa liittyvistä asioista.

### Strategiamme toteuttamisen varmistaminen

Tavoitteenamme on viitoittaa selkeästi tietä eteenpäin toteuttamalla konsernin strategiaa ja jakamalla yhteiset liiketoimintatavoitteet.

### Suorituskyvyn ja arvojen mukaisen toiminnan varmistaminen

Tavoitteenamme on parantaa yksilöiden, tiimien ja liiketoiminnan tuloksia palkitsemalla erinomaisista suorituksista, kehityksestä ja arvojen mukaisesta toiminnasta.

### Yksilöiden ja tiimien vastuunoton korostaminen

Suosimme selkeitä tavoitteita ja keskittymistä jatkuvaan suoritusten parantamiseen. Toteutamme tämän käymällä jatkuvaa keskustelua henkilöstömme kanssa ja ottamalla huomioon heidän palautteensa.

### Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys

Hoidamme suorituskyky- ja palkitsemisprosessit eettisesti ja johdonmukaisesti. Tätä tukee selkeä viestintä.

## Yhteenvedo konsernin johtoryhmän palkitsemiskäytännöstä

Konsernin johtoryhmän palkitsemiskäytäntö koostuu seuraavista avainelementeistä:

Palkkioelementti	Merkitys ja yhteys strategiaan	Kuvaus ja toimintaperiaate
<b>Peruspalkka</b>	Roolin mukainen perustason palkitseminen.	Kiinteä palkka, johon sisältyvät verotettavat luontaisedut (auto- ja puhelinetu). Toimitusjohtajan palkka oli 55 039 euroa kuukaudessa 1.1.2012–31.12.2017. Palkka on 55 920 euroa kuukaudessa 1.1.2018 alkaen.
<b>Vakuutukset</b>	Suojaavat konsernin johtoryhmää näiden tehdessä työtään.	Johtoryhmän jäsenille on hankittu vapaa-ajan tapaturma-, henki- ja työkyvyttömyysvakuutus, työmatkavakuutus sekä johtajien vastuuvakuutus. Johtoryhmän jäsenet voivat kuulua sairauskassaan (Suomessa).
<b>Lisäeläke</b>	Paikallisten käytäntöjen mukainen kilpailukykyinen eläke.	Toimitusjohtaja: vuonna 2008 hyväksytty etuusperustainen eläkejärjestely (DB), joka perustuu 60 vuoden eläköitymisikään ja 60 % eläkepalkkaan. Konsernin johtoryhmän jäsenet: Etuusperustainen eläkejärjestely, joka perustuu 60 vuoden eläköitymisikään (ja enintään 60 % eläkepalkkaan) tai 1.1.2009 jälkeen yhtiön palvelukseen tulleille täydentävä eläkejärjestely (DC), joka perustuu 62, 63 vuoden tai Suomen eläkelainsäädännön mukaiseen eläköitymisikään. Etuusperustaisen eläkejärjestelyjen eläkepalkka lasketaan eläkkeelle jäämistä edeltävien kymmenen vuoden keskimääräisen laskennallisen kuukausipalkan ja siihen liittyvien lakisääteisten eläkevakuutusmaksujen perusteella. Maksuperusteisen eläkkeen kustannus on 16 % kiinteästä vuosipalkasta. Uusia DB-järjestelyjä ei enää tehdä.
<b>Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä</b>	Lyhyen aikavälin taloudellisen ja operatiivisen tuloksen parantamisen palkitseminen ja liiketoimintastrategian mukaisen toiminnan tukeminen.	Perustuu vuosittaisten taloudellisten ja muiden kuin taloudellisten mitattavissa olevien tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkion enimmäismäärä on 40 % vuosittaisesta kiinteästä peruspalkasta. Toimitusjohtaja: konsernin taloudellisten tavoitteiden perusteella (vertailukelpoinen liikevoitto, keskimääräinen sijoitetun pääoman tuotto [ROACE, %] ja konsernin turvallisuustavoitteet [lääkinnällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuus miljoonaa työtuntia kohden mukaan lukien urakoitsijat, TRIF] sekä uutena vuonna 2017 prosessiturvallisuustapahtumien taajuus miljoonaa työtuntia kohden [PSER]). Johtoryhmän jäsenet, joilla on vastuu liiketoiminta-alueesta: konsernin vertailukelpoisen liikevoiton ja ROACEn, liiketoiminta-alueen vertailukelpoisen liikevoiton, liiketoiminta-alueen TRIF:n sekä Öljytuotteissa ja Uusiutuviissa tuotteissa PSER:n (uusi vuodelle 2017). Johtoryhmän jäsenet, joilla on vastuu yhteisistä toiminnoista: konsernin vertailukelpoisen liikevoiton, ROACEn, TRIF:n, PSER:n ja kyseisen toiminnon tiettyjen strategisten toimenpiteiden perusteella.
<b>Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä</b>	Pitkän aikavälin kestävä kasvun kannustaminen sekä ylimmän johdon ja osakeomistajien etujen yhteensovittaminen.	Perustuu Nesteen taloudellisten ja osakekurssiin liittyvien kolmivuotistavoitteiden saavuttamiseen. Vuosina 2017 ja 2018 alkavilla palkkiokausilla 75 % palkkioista perustuu kumulatiiviseen vertailukelpoiseen vapaaseen kassavirtaan ja 25 % Nesteen osakkeiden kokonaistuottoon STOXX Europe 600 -indeksiin verrattuna. Palkkio luovutetaan yhdessä erässä kolmen vuoden kuluttua osin osakkeina ja osin käteisenä. Käteisenä maksettava osa kattaa verot ja muut veroluonteiset maksut. Toimitusjohtajalle maksettava palkkio vaihtelee välillä 0–100 % vuosipalkasta suorituskyvyn ja osakekurssin mukaan. Johtoryhmän jäsenille maksettavat palkkiot vaihtelevat välillä 0–80 % vuosipalkasta. Sekä toimitusjohtajan että johtoryhmän jäsenten tavoitepalkkiotaso on 30 % palkasta. Jos ylemmälle johdolle maksettavien kannustimien (pitkän ja lyhyen aikavälin kannustinohjelmien) kokonaismäärä ylittää 120 % heidän vuosipalkkoistaan, pitkän aikavälin kannustinohjelman puitteissa yhden vuoden aikana luovutettavien osakkeiden määrää leikataan tämän rajan puitteissa pysymiseksi.
<b>Osakeomistuksen rajoittaminen</b>	Pidemmän aikavälin näkyvien parantaminen sekä johtoryhmän jäsenten ja osakeomistajien etujen yhteensovittaminen.	Vuonna 2017 ja sen jälkeen alkavilla pitkän aikavälin kannustinohjelman kausilla toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet eivät saa myydä tai siirtää pitkän aikavälin kannustinohjelman mukaisia osakkeita yhden vuoden pituisen ajanjakson aikana osakkeiden siirrosta (aikaisemmin kolme vuotta). Tämän myyntikieltojakson aikana osakkeet voidaan hallituksen harkinnan mukaan periä takaisin, jos työsuhte päättyy.
<b>Takaisinperintä</b>	Varmistaa, että palkkiot perustuvat suoritukseen.	Pitkän ja lyhyen aikavälin kannustinohjelmiin liittyvät palkkiot voidaan periä takaisin poikkeustilanteissa, kuten väärinkäytösten tai taloudellisten tulosten virheellisen ilmoittamisen yhteydessä.
<b>Osakeomistuksen ohjeet</b>	Kannustavat ylempää johtoa luomaan merkittävän osakeomistuksen Nesteessä.	Toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän jäsenten on kerrytettävä ja pidettävä omistuksessaan omistusosuutta, joka vastaa heidän kiinteää vuosipalkkaansa. Osapuolten on pidettävä omistuksessaan 100 % heille kannustinpalkkiona siirretyistä osakkeista verojen jälkeen, kunnes tämä kynnysarvo saavutetaan.
<b>Toimi- ja työsopimukset sekä erokorvaukset</b>	Varmistavat, että selkeitä sopimusehtoja noudatetaan.	Sekä yhtiön että toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Jos yhtiö irtisano sopimuksen, toimitusjohtaja on oikeutettu 18 kuukauden palkkaa vastaavaan erorahaan. Johtoryhmän jäsenet ovat oikeutettuja kuuden kuukauden palkkaa vastaavaan erorahaan. Omistajanvaihdosta koskevat samat ehdot kuin toimi- tai työsuhteen päättämistä.

# Nesteen johdon vuosittainen palkitsemisraportti

## Täydentävät tiedot

### Vertailuanalyyysiin perustuva lähestymistapa:

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta käy läpi Nesteen kanssa vastaavan kokoisia ja vastaavanlaisia suomalaisia ja tarvittaessa ulkomaalaisia teollisuuden yrityksiä koskevia vertailevia markkinatietoja määrittäessään toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän palkitsemisen kokonaisratkaisua. Tietoja käytetään palkkiotasojen määrittämisessä suuntaa antavasti, ei suoraan määrittävänä tekijänä. Muita huomioon otettavia tekijöitä ovat yksittäisen henkilön rooli ja kokemus sekä yhtiön suoritusaste ja henkilökohtainen suoriutuminen.

**Osakkeenomistajien huomioiminen:** Yhtiön suurin osakkeenomistaja Suomen valtio päivitti vuonna 2016 ohjeitaan johdon palkitsemisesta pörssinoteeratuissa valtionyhtiöissä. Nesteen hallitus on harkinnut oikeaksi ottaa ylimmän johdon palkitsemiskäytäntöjä määrittäessään huomioon nämä ohjeet ja laajemman sidosryhmäpohjansa edun.

## Katsaus kuluneeseen vuoteen

Mittaamme johtoryhmämme onnistumista sillä, miten hyvin Neste saavuttaa strategiset ja taloudelliset tavoitteensa.

Vuosi 2017 oli erittäin hyvä Nesteelle. Vertailukelpoinen liikevoittomme oli ennätyskallista korkeaa 1 101 miljoonaa euroa.

## Lyhyen aikavälin kannustimet (STI)

### Lyhyen aikavälin kannustimet vuodelta 2016 (maksettiin 2017)

Vuoden 2016 lyhyen aikavälin kannustinohjelma perustui seuraaviin mittareihin:

- Konsernin ja liiketoiminta-alueiden vertailukelpoinen liikevoitto
- Konsernin ROACE
- Konsernin turvallisuustavoite (TRIF)
- Lisäksi osana lyhyen aikavälin kannustinohjelmaa johtoryhmän jäsenten liiketoiminta-alueen tai toimintovastuun mukaiset strategiset tavoitteet.

Vuonna 2016 Nesteen taloudellinen tulos oli ennätyskallista hyvä (983 miljoonaa euroa) ja yhtiö saavutti erinomaisen oman pääoman tuoton (16,9 %). Neste hyödynsi kaikkia liiketoiminta-alueitaan aikaisempaa paremmin niin, että Öljytuotteiden vertailukelpoinen liikevoitto oli 453 miljoonaa euroa. Yhtiö teki uuden ennätyskallista Uusiutuvien tuotteiden myynnissä, jossa vertailukelpoinen

liikevoitto oli 469 miljoonaa euroa, että Marketing & Services -liiketoiminta-alueella (entinen Öljyn vähittäismyynti), jossa vertailukelpoinen liikevoitto oli 90 miljoonaa euroa vuonna 2016. Uusiutuvien tuotteiden osuus koko vuoden liikevoitosta oli ensimmäistä kertaa suurin.

Turvallisuuden johtaminen on kiinteä osa päivittäistä työtämme. Vuonna 2016 keskityimme edelleen turvallisuuden hallintaan, ja työstimme yhdessä yksiköiden johtoryhmien ja koko henkilöstön kanssa Way Forward to Safety -ohjelmaa. Vuonna 2016 yhtiö eteni henkilöturvallisuudessa ja TRIF (lääkinnällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuus miljoonaa työtuntia kohden mukaan lukien urakoitsijat) oli 2,8. Emme saavuttaneet vuoden 2016 TRIF-tavoitetta, vaikka suoritus olikin parempi kuin vuonna 2015 (3,3). Prosessiturvallisuutta kuvaava PSEER kehittyi heikosti ja toteuma oli 3,1. Jotta tähän alueeseen keskityttäisiin enemmän, PSEERIin liittyvät tavoitteet otettiin mukaan vuoden 2017 lyhyen aikavälin kannustinohjelmaan.

Neste ylitti yleisesti ottaen vuoden 2016 lyhyen aikavälin kannustinohjelman taloudelliset tavoitteet. Liiketoimintojen suoritusten ja turvallisuustavoitteiden saavuttamisen perusteella hallitus palkitsi toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenet tavoitetasoa paremmasta tuloksesta vuonna 2016. Palkkiot olivat keskimäärin hieman matalampia kuin edeltävänä vuonna, ja ne pysyivät lyhyen aikavälin kannustinohjelman enimmäisrajan (40 % vuosipalkasta) puitteissa.

Taulukossa kuvataan lyhyen aikavälin kannustinohjelman mukaiset toimitusjohtajan palkkiot vuodelta 2016.

## Toimitusjohtajan vuoden 2016 lyhyen aikavälin kannustimet (maksettiin maaliskuussa 2017)

Painotus	Mittarit
60 %	Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto
30 %	Konsernin keskimääräisen sijoitetun pääoman tuotto (ROACE)
10 %	Konsernin turvallisuustavoite (TRIF)
	<b>Yhteensä</b>

## Vuoden 2016 tulokset

Saavutettu taso
Enimmäismäärä
Enimmäismäärä
Kynnysarvon ja tavoitearvon välillä
<b>Tavoitearvon ja enimmäismäärän välillä</b>

## Lyhyen aikavälin kannustimet vuodelta 2017 (maksetaan 2018)

Vuoden 2017 lyhyen aikavälin kannustinohjelman mittarit olivat:

- konsernin ja liiketoiminta-alueiden vertailukelpoinen liikevoitto
- konsernin ROACE
- konsernin turvallisuustavoite (TRIF)
- konsernin prosessiturvallisuustavoite (PSER, uusi)
- lisäksi osana lyhyen aikavälin kannustinohjelmaa toimivat johtoryhmän jäsenten liiketoiminta-alueen tai toimintovastuun mukaiset strategiset tavoitteet.

Nesteen erinomainen tuloksenteko jatkui vuonna 2017, ja konsernin vertailukelpoinen liikevoitto oli 1 101 miljoonaa euroa. Lisäksi konsernin rahavirta oli 628 miljoonaa euroa. Vahvan tuloksen ja taseen ansiosta Nesteen keskimääräisen sijoitetun pääoman tuotto (ROACE) oli 17,5 %.

Vuonna 2017 saavutimme kaksi turvallisuuteen liittyvää tavoitettamme: TRIF-tulos (lääkinnällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuus miljoonaa työtuntia kohti, mukaan lukien urakoitsijat) oli 2,1 ja PSER-tulos (prosessiturvallisuustapahtumien taajuus miljoonaa työtuntia kohti) oli 2,1. Jatkoimme koko henkilöstöä koskevan strategisen Way Forward to Safety -ohjelmamme kehitystoimenpiteiden toteuttamista. Toteutimme myös useita paikallisia parannuksia. Sekä TRIF että PSER sisältyvät edelleen lyhyen aikavälin kannustinohjelmaan, mutta tavoitteet ovat entistä haastavampia.

Neste ylitti yleisesti ottaen vuoden 2017 lyhyen aikavälin kannustinohjelman taloudelliset tavoitteet. Liiketoimintayksiköiden suoritusten ja turvallisuustavoitteiden saavuttamisen perusteella hallitus palkitsi toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenet pääsääntöisesti tavoitetasoa paremmasta suorituskyvystä vuonna 2017 ja palkkiot pysyivät lyhyen aikavälin kannustinohjelman enimmäisrajan (40 % vuosipalkasta) puitteissa.

## Pitkän aikavälin kannustimet (LTI)

Nesteen vuonna 2010 laadittua pitkän aikavälin kannustinohjelmaa sovellettiin kolmen vuoden jaksoihin (2010–2012, 2011–2013 ja 2012–2014). Vuonna 2013 laadittua pitkän aikavälin kannustinohjelmaa sovelletaan kolmen vuoden jaksoihin (2013–2015, 2014–2016 ja 2015–2017). Vuoden 2016 pitkän aikavälin kannustinohjelma käynnistyi vuosista 2016–2018, 2017–2019 ja jatkuu 2018–2020.

Alla kuvataan lyhyen aikavälin kannustinohjelman mukaiset toimitusjohtajan palkkiot vuonna 2017:

## Toimitusjohtajan vuoden 2017 lyhyen aikavälin kannustimet (maksettiin maaliskuussa 2018)

Toimitusjohtajan vuoden 2017 lyhyen aikavälin kannustimet (maksettiin maaliskuussa 2018)		Vuoden 2017 tulos
Painotus	Mittarit	Saavutettu taso
60 %	Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto	Enimmäismäärä
20 %	Konsernin keskimääräisen sijoitetun pääoman tuotto (ROACE)	Tavoitearvon ja enimmäismäärän välillä
10 %	Konsernin turvallisuustavoite (TRIF)	Tavoitearvossa
10 %	Konsernin prosessiturvallisuustavoite (PSER)	Tavoitearvon ja enimmäismäärän välillä
<b>Yhteensä</b>		<b>Tavoitearvon ja enimmäismäärän välillä</b>



Pitkän aikavälin kannustinohjelmien mukaiset palkkiot:

Ansaintakausi	LTI 2010			LTI 2013			LTI 2016		
	2010–2012	2011–2013	2012–2014	2013–2015	2014–2016	2015–2017	2016–2018	2017–2019	2018–2020
Osallistujien kokonaisuus määrä palkkioita maksettaessa tai ohjelman alkaessa	34	50	66	86	92	81	94	95	130
Ansaintakriteerit	50 % Uusiutuvien tuotteiden myyntivolyymi ja 50 % suhteellinen TSR*	50 % Uusiutuvien tuotteiden myyntivolyymi ja 50 % suhteellinen TSR	50 % Uusiutuvien tuotteiden myyntivolyymi ja 50 % suhteellinen TSR	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % Uusiutuvien tuotteiden vertailukelpoinen liikevoitto	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % suhteellinen TSR	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % suhteellinen TSR	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % suhteellinen TSR	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % suhteellinen TSR	75 % vertailukelpoinen kassavirta ja 25 % suhteellinen TSR
Kriteerin saavuttamisaste	19,6 %	64,6 %	100 %	100 %	100 %	100 %	–	–	–

#### Luovutettujen osakkeiden määrä verojen jälkeen:

– Toimitusjohtajalle	10 912	25 064	14 823	10 458	7 791	4 068	–	–	–
– Muille johtoryhmän jäsenille	21 214	48 993	39 124	25 856	18 241	10 271	–	–	–
Luovutusvuosi	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Luovutettujen osakkeiden myyntikieltojakso			3 vuotta	3 vuotta toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle (1 vuotta muille)			3 vuotta	1 vuosi	1 vuosi

\* Suhteellinen osakkeenomistajan kokonaistuotto

### Pitkän aikavälin kannustinohjelma 2014–2016 (maksettu 2017)

Vuosien 2014–2016 pitkän aikavälin kannustinohjelman kauden konsernin kumulatiivisen vertailukelpoisen vapaan kassavirran joulukuussa 2013 asetetut tavoitteet ylitettiin ja Nesteen suhteellinen osakkeenomistajan kokonaistuotto kaudella oli kymmenestä öljyalan yrityksestä koostuvaa vertaisryhmää parempi. Näin ollen vuonna 2017 myönnetty palkkiot vastasivat 167 693 yhtiön osaketta, joista 58 513 siirrettiin toimitusjohtajalle ja nykyisille johtoryhmän jäsenille. Toimitusjohtajalle ja johtoryhmän jäsenille maksettavien osakkeiden kokonaismäärä verojen jälkeen oli 26 032 (lisätietoja maksetuista osakkeista on sivulla 95). Osakkeisiin sovelletaan kolmen vuoden myyntikieltojaksoa toimitusjohtajalle ja johtoryhmän jäsenille.

### Pitkän aikavälin kannustinohjelma 2015–2017 (maksetaan 2018)

Vuosien 2015–2017 pitkän aikavälin kannustinohjelman kauden konsernin kumulatiivisen vertailukelpoisen vapaan kassavirran joulukuussa 2014 asetetut tavoitteet ylitettiin ja Nesteen suhteellinen osakkeenomistajan kokonaistuotto kaudella oli kymmenestä öljyalan yrityksestä koostuvaa vertaisryhmää parempi. Näin ollen vuonna 2018 myönnetty palkkiot vastasivat 95 779 yhtiön osaketta, joista 33 515 siirretään toimitusjohtajalle ja nykyisille johtoryhmän jäsenille. Toimitusjohtajalle ja johtoryhmän jäsenille maksettavien osakkeiden kokonaismäärä verojen jälkeen on 10 271 (lisätietoja maksetuista osakkeista on sivulla 95). Osakkeisiin sovelletaan kolmen vuoden myyntikieltojaksoa toimitusjohtajalle ja johtoryhmän jäsenille.

Vuosina 2016, 2017 ja 2018 alkaneiden kausien ansaintakriteerit kuvataan edellisessä taulukossa. Kautena 2016–2018 vuosittaiset palkkiot vastaavat enintään 272 000 Neste Oyj:n osaketta, kautena 2017–2019 191 000 osaketta ja kautena 2018–2020 176 000 osaketta.

## Toimitusjohtajalle ja konsernin johtoryhmän jäsenille maksetut palkkiot

EUR	Toimitusjohtaja		Johtoryhmän jäsenet yhteensä	
	2017	2016	2017	2016
<b>Vuosittaiset palkkiot</b>				
Peruspalkka <sup>1)</sup>	667 328	685 702	1 973 276	1 845 731
Verotettavat etuudet <sup>2)</sup>	21 660	7 034	106 501	101 675
Vuosikannustin (lyhyen aikavälin kannustinohjelma) <sup>3)</sup>	237 521	260 337	593 753	683 492
<b>Vuosittaiset palkkiot yhteensä</b>	<b>926 509</b>	<b>953 072</b>	<b>2 673 530</b>	<b>2 630 898</b>
<b>Pitkän aikavälin kannustinohjelman palkkiot <sup>4)</sup></b>				
Pitkän aikavälin kannustinohjelma 2013: Kausi 2014–2016	597 228	–	1 398 859	–
Pitkän aikavälin kannustinohjelma 2013: Kausi 2013–2015	–	630 226	–	1 538 602
<b>Lisäeläke (katso sivu 90)</b>	<b>1 191 415</b>	<b>957 062</b>	<b>490 707</b>	<b>487 153</b>
<b>Palkkiot yhteensä</b>	<b>2 715 152</b>	<b>2 540 360</b>	<b>4 563 096</b>	<b>4 656 653</b>

<sup>1)</sup> Peruspalkka sisältää lomarahan, jonka suuruus on vaihdellut vuosina 2016 ja 2017. Toimitusjohtajan kiinteä peruspalkka (sis. verotettavat etuudet) ei ole muuttunut 1.1.2012 jälkeen.

<sup>2)</sup> Johtoryhmän jäsenet saavat veronalaisen auto- ja matkapuhelinedun osana kiinteää palkkaansa. Toimitusjohtajan luontaisetujen arvo muodostuu seuraavasti: 21 180 euron autoetu ja 480 euron puhelinetu.

<sup>3)</sup> Vuoden 2017 luvut liittyvät vuoden 2016 tulokseen. Vuoden 2016 luvut liittyvät vuoden 2015 tulokseen. Vuoden 2017 tulokseen liittyvät vuoden 2018 luvut ovat: toimitusjohtaja 251 945 euroa ja johtoryhmän jäsenet 641 434 euroa.

<sup>4)</sup> Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän palkkioiden verotettava kokonaismäärä (sisältää varainsiirtoveron).

## Pitkän aikavälin kannustinohjelman osakepalkkiot

### Osakkeina maksettavat kannustinpalkkiot konsernin johtoryhmälle

Nimi	Toimen nimi	Konsernin johtoryhmän jäsen alkaen	2017 <sup>1)</sup> (maksetaan 2018)	2016 <sup>2)</sup> (maksettu 2017)
Matti Lievonen	Toimitusjohtaja	2008	4 068	7 791
Kaisa Hietala	Liiketoiminta-alueen johtaja, Uusiutuvat tuotteet	2014	1 402	1 572
Panu Kopra	Liiketoiminta-alueen johtaja, Marketing & Services <sup>3)</sup>	2016	740	1 244
Matti Lehmus	Liiketoiminta-alueen johtaja, Öljytuotteet	2009	1 612	2 528
Simo Honkanen	Johtaja, Kestävä kehitys ja yhteiskuntasuhteet	2009	771	1 907
Tuomas Hyryläinen	Johtaja, Uudet liiketoiminnot	2012	1 121	1 991
Hannele Jakosuo-Jansson	Johtaja, Henkilöstö ja turvallisuus	2006	1 121	2 096
Osmo Kammonen	Johtaja, Viestintä ja brändimarkkinointi	2004	771	1 768
Lars Peter Lindfors	Johtaja, Teknologia	2009	1 121	2 122
Jyrki Mäki-Kala	Talous- ja rahoitusjohtaja	2013	1 612	3 013
Christian Ståhlberg <sup>4)</sup>	Lakiasiaintoimittaja	2017	–	

<sup>1)</sup> Vuoden 2017 sarakkeessa mainitaan keväällä 2018 maksettavat kauden 2015–2017 osakepalkkiot. Luvut osoittavat osakkeiden nettomäärän verojen ja muiden lakisääteisten maksujen jälkeen. Osakkeita koskevat rajoitettu omistajakso ja omistusvaatimukset (lisätietoja on palkitsemiskäytäntötaulukossa).

<sup>2)</sup> Vuoden 2016 sarakkeessa mainitaan vuonna 2017 maksetut kauden 2014–2016 osakepalkkiot. Taulukossa on osakkeiden nettomäärä (verojen jälkeen).

<sup>3)</sup> Öljyn vähittäismyynti -liiketoiminta-alueen nimi on 7.2.2017 lähtien Marketing & Services.

<sup>4)</sup> Nimitetty konsernin johtoryhmän jäseneksi 22.5.2017.

## Johtajien osakeomistus

Johtajien palkitsemiskäytäntömme pääperiaatteena on varmistaa, että Nesteen johtajien ja osakkeenomistajien edut kohtaavat.

Johtajiemme osakeomistuskäytäntö edellyttää, että toimitusjohtaja ja konsernin johtoryhmän jäsenet kartuttavat ja ylläpitävät omistussuutta, joka vastaa heidän kiinteää vuosipalkkaansa. Osapuolten on pidettävä omistuksessaan 100 % heille palkkiona saamistaan osakkeista verojen jälkeen, kunnes tämä kynnysarvo ylittyy.

Lisäksi vuosina 2016–2018 ja sitä ennen alkavilla pitkän aikavälin kannustinohjelman mukaisilla jaksoilla toimitusjohtaja ja konsernin johtoryhmän jäsenet eivät saa myydä palkkiona saamiaan osakkeita tai siirtää niiden omistusoikeutta eteenpäin, ennen kuin kolme vuotta osakkeiden siirtymisestä on kulunut. Kun osakeomistusvaatimukset ovat täyttyneet, rajoitetun osakeomistuksen kesto voidaan lyhentää kolmesta vuodesta yhteen hallituksen päätöksellä. Vuosina 2017–2019 ja niiden jälkeen alkavilla jaksoilla myyntikieltojakso on lyhennetty yhteen vuoteen kaikille osallistujille.

Seuraavassa taulukossa esitetään konsernin johtoryhmän jäsenten nykyiset osakeomistukset.

## Konsernin johtoryhmän osakeomistukset<sup>1)</sup> 31.12.2017

Nimi	Toimen nimi	Konsernin johtoryhmän jäsen alkaen	2017	2016
Matti Lievonen	Toimitusjohtaja	2008	45 548	50 757
Kaisa Hietala	Liiketoiminta-alueen johtaja, Uusiutuvat tuotteet	2014	10 000	11 174
Panu Kopra	Liiketoiminta-alueen johtaja, Marketing & Services <sup>2)</sup>	2016	5 849	10 605
Matti Lehmus	Liiketoiminta-alueen johtaja, Öljytuotteet	2009	16 810	18 282
Simo Honkanen	Johtaja, Kestävä kehitys ja yhteiskuntasuhteet	2009	19 519	17 162
Tuomas Hyyryläinen	Johtaja, Uudet liiketoiminnot	2012	8 709	6 718
Hannele Jakosuo-Jansson	Johtaja, Henkilöstö ja turvallisuus	2006	17 072	14 976
Osmo Kammonen	Johtaja, Viestintä ja brändimarkkinointi	2004	14 043	17 275
Lars Peter Lindfors	Johtaja, Teknologia	2009	14 063	14 941
Jyrki Mäki-Kala	Talous- ja rahoitusjohtaja	2013	14 013	11 000
Christian Ståhlberg	Lakiasianjohtaja <sup>3)</sup>	2017	–	–

<sup>1)</sup> Osakeomistukset sisältävät pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaan maksetut osakkeet, joista osaan sovelletaan myyntikieltoa. Jos työntekijä lähtee yhtiön palveluksesta tämän ajanjakson aikana, hallitus voi harkintansa mukaan päättää periä osakkeet takaisin. Luvussa ovat mukana myös mahdolliset johtajien itse ostamat osakkeet. Kaikki johtoryhmän jäsenet täyttivät osakeomistusvaateen 31.12.2017 lukuun ottamatta uutta lakiasianjohtajaa.

<sup>2)</sup> Öljyn vähittäismyynti -liiketoiminta-alueen nimi on ollut 7.2.2017 lähtien Marketing & Services.

<sup>3)</sup> Nimitetty konsernin johtoryhmän jäseneksi 22.5.2017.

## Henkilöstön palkitseminen

**Lyhyen aikavälin kannustimet.** Neste haluaa varmistaa, että myös sen työntekijät pääsevät hyötymään yhtiön menestyksestä ja sen henkilöstön hyvistä suorituksista. Kaikissa maissa sovelletaan lyhyen aikavälin kannustinohjelmia ja palkkioita maksetaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Neste maksoi keväällä 2017 tulosvuoden 2016 osalta 30,7 miljoonan euron (29 miljoonaa euroa) edestä suoritetseen perustuvia lyhyen aikavälin kannustinpalkkioita johtajille ja työntekijöille (summa sisältää eläke- ja sosiaaliturva-maksut).

Yhtiön henkilöstön pääasiallinen lyhyen aikavälin kannustinohjelma määrittyy tehtävän vaativuusluokan ja työskentelymaan mukaan, ja se on 4–20 % vuosittaisesta peruspalkasta tavoitetasolla. Lopullisen palkkion määrittää yhtiön tuloskerroin, joka on yhtiön vertailukelpoisesta liikevoitosta riippuen 0–1,5, jos kynnysarvo on ylittynyt. Palkkiot määritetään siis yhtiön taloudellisen tilanteen mukaan.

**Henkilöstöraho.** Neste tarjoaa kaikille Suomessa vakinaisesti ja määräaikaisesti työllistämilleen työntekijöille oikeuden voitonjakoon, kun työsuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti vähintään kuusi kuukautta. Rahastoon maksetut voittopalkkioerät jaetaan tasan rahaston jäsenille. Pitkän aikavälin kannustinohjelmiin osallistuvat työntekijät eivät kuitenkaan ole oikeutettuja voitonjakoeriin ohjelman ansaintakauden aikana.

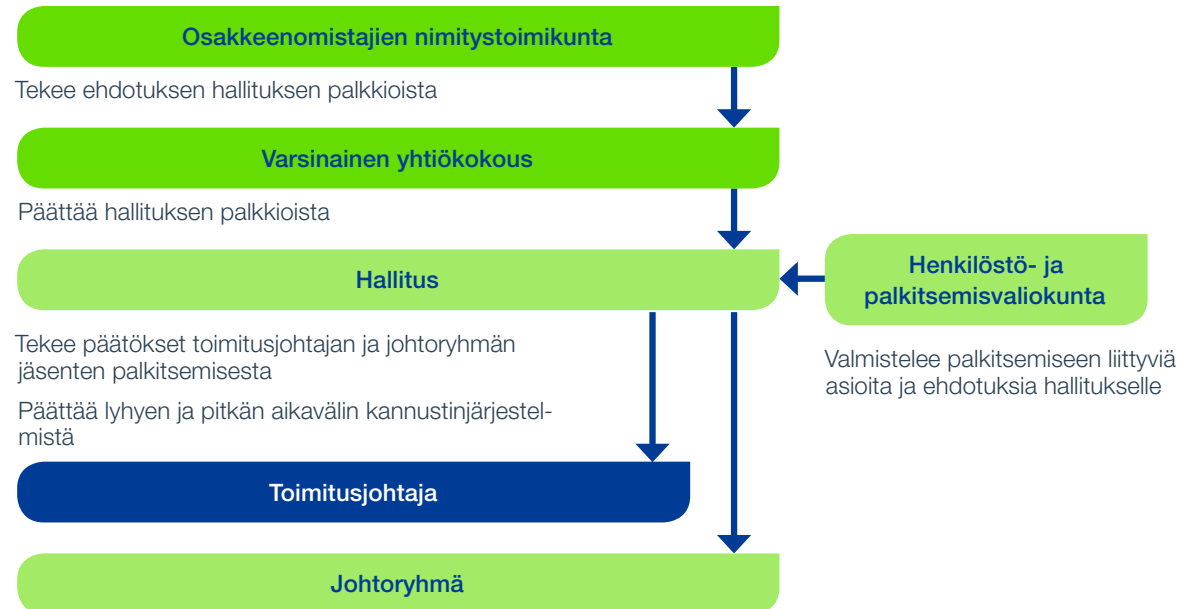
Hallitus määrittää voittopalkkioerän ansaintakriteerit erikseen vuosittain. Palkkion määrä riippuu Nesteen vertailukelpoisesta tuloksesta. Vuonna 2017 yhtiön henkilöstörahoetuksi oli 4,4 miljoonaa euroa (5,7 miljoonaa euroa) vuoden 2016 erinomaisesta vertailukelpoisesta liikevoitosta johtuen.

# Nesteen hallituksen palkitsemiselonteko

## Palkkioiden hallinnointi

Palkkioihin liittyvään keskusteluun ja päätöksentekoon Nesteellä osallistuvat osakkeenomistajien nimitystoimikunta, yhtiökokous, hallitus sekä hallituksen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta. Osakkeenomistajien nimitystoimikunnan vastuulla on esittää yhtiökokoukselle ehdotus hallitukselle maksettavista palkkioista. Hallitus puolestaan vastaa ylimmän johdon ja avainhenkilöiden palkitsemis- ja kannustinjärjestelyjä koskevasta päätöksenteosta, joka perustuu hallituksen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan ehdotuksiin. Seuraavassa kaaviossa pääpiirteissään esitetty päätöksentekoprosessi takaa, että päätökset tehdään oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.

## Päätöksentekoprosessi palkitsemiseen liittyvissä asioissa



## Hallituksen palkkiot

Yhtiökokous on vastuussa hallituksen palkkioihin liittyvistä asioista. Vuoden 2017 yhtiökokous päätti säilyttää hallitukselle maksettavat palkkiot ennallaan seuraavasti:

- Puheenjohtaja, 66 000 euroa vuodessa.
- Varapuheenjohtaja, 49 200 euroa vuodessa.
- Jäsenet, 35 400 euroa vuodessa.

Palkkioita ei ole muutettu vuoden 2008 jälkeen.

Lisäksi jäsenet saavat 600 euron osallistumismaksun jokaisesta heidän kotimaassaan pidetystä hallituksen tai toimikunnan kokouksesta ja 1 200 euron osallistumismaksun jokaisesta jossakin muussa maassa pidetystä hallituksen tai toimikunnan kokouksesta sekä yhtiön matkustuskäytännön mukaiset korvaukset. Puhelinkokouksista maksetaan sama palkkio kuin jäsenen kotimaassa pidetyistä kokouksista.

Yhtiön kannustinjärjestelmät eivät koske hallituksen jäseniä, eivätkä he saa suorituksen perusteella määräytyviä palkkioita tai osakepalkkioita.

## Hallitukselle maksetut palkkiot

	Hallituksen vuosipalkkiot (EUR)		Kokouspalkkiot (EUR)	
	2017	2016	2017	2016
Jorma Eloranta	66 000	66 000	11 400	10 800
Matti Kähkönen	36 900	–	10 200	–
Maija-Liisa Friman <sup>1)</sup>	12 300	49 200	1 200	11 400
Martina Flöel	26 550	–	14 400	–
Heike van de Kerkhof <sup>2)</sup>	23 600	–	13 200	–
Laura Raitio	35 400	35 400	12 000	10 800
Jean-Baptiste Renard	35 400	35 400	18 600	18 000
Willem Schoeber	35 400	35 400	16 200	23 400
Kirsi Sormunen <sup>1)</sup>	8 850	35 400	1 200	12 000
Marco Wirén	35 400	35 400	12 000	12 000

<sup>1)</sup> Maija-Liisa Friman ja Kirsi Sormunen olivat hallituksen jäseniä 5.4.2017 asti

<sup>2)</sup> Heike van de Kerkhof erosi hallituksen jäsenyydestä 30.11.2017

Kokouspalkkioihin sisältyy myös hallituksen erityistehtävien johdosta suoritetuista kokouspalkkioista. Kokouspalkkiot eivät sisällä matkakuluja.

Lisätietoja hallituksen osakeomistuksista on vuosikertomuksessa sivuilla 69–70. Nämä osakkeet ovat henkilöiden itse ostamia.