

Sustainable Everyday Living



VAPO-KONSERNIN VUOSI 2020



Sisällys

Konserni	2
Täytämme ihmisten perustarpeet	3
Vapo-konserni	4
Toimitusjohtajan katsaus	5
Toimintaympäristön vaikutus strategian toteutumiseen	7
Megatrendit ohjaavat vastuulliseen toimintaan	9
Liiketoiminnot	10
Liiketoiminnot	11
Tilinpäätös ja toimintakertomus	17
Tilinpäätös	18
Hallituksen toimintakertomus	29

VAPO-KONSERNI - SUSTAINABLE EVERYDAY LIVING

*Olemme kansainvälinen monialakonserni.
Edistämme liiketoiminnoillamme
puhdasta ja vettä säästävää paikallista
elintarviketuotantoa, tarjoamme
asiakkaillemme paikallisia polttoaineita,
kehitämme uusia tuotteita saastuneen
ympäristön puhdistamiseen sekä luomme
hyvinvointia työllistämällä, kierrättämällä
ja luomalla viihtyisiä elinympäristöjä.*



Konserni

Vapo-konserni toimii 11 maassa ja sen palveluksessa on noin 1 000 henkilöä.

Täytämme ihmisten perustarpeet

- Voimistamme terveellisen paikallisen ruuan tuotantoa
- Olemme mukana ratkaisemassa maailman puhtaan veden ongelmaa
- Tarjoamme paikallisia lämmitysratkaisuja
- Tarjoamme uusia ratkaisuja saastuneen ympäristön puhdistamiseen
- Luomme hyvinvointia

Tavoitteemme

- Arvostava ja innostava yrityskulttuuri
- Kestävän kehityksen edelläkävijä
- Luomme yhdessä lisäarvoa asiakkaille
- Arvostettu yrityskuva ja brändiportfolio sekä positiivinen vuorovaikutus
- Vapo Groupin kannattava kasvu ja tuloksellisuus

Megatrendit

Urbanisaatio, digitalisaatio ja ilmastonmuutos

Olemme kansainvälinen monialakonserni. Edistämme liiketoiminnoillamme puhdasta ja vettä säästävää paikallista elintarviketuotantoa, tarjoamme paikallisia polttoaineita sekä lämmön- ja höyryntuotantoratkaisuja, kehitämme uusia tuotteita saastuneen ympäristön puhdistamiseen sekä luomme hyvinvointia työllistämällä, kierrättämällä ja luomalla viihtyisiä elinympäristöjä.

Arvomme

Fokus asiakkaan menestymisessä
Tavoitteiden saavuttaminen yhdessä
Rohkeus uudistua
Luottamus kunnioituksen kautta

Our Values

Focus on customer success
Achieving together
Courage to renew
Trust through respect

Purpose

Sustainable Everyday Living

Vapo-konserni

Taseen loppusumma

758,5
milj. euroa

Omavaraisuusaste

27,9
%

Henkilöstö keskimäärin

1 031
henkilöä

Tilikausi 1.1.-31.12.2020

Konsernin liikevaihto
544,9
milj. euroa

Konsernin liike-tulos
-95,3
milj. euroa

Vapo-konserni

BVB Australia Pty Ltd
Haasnot BVBA
Kekkilä Iberia S.L.
Bas van Buuren B.V.
BVB Gardening B.V.
BVB Research B.V.
BVB Subtrates B.V.
Bogro B.V.
Euroveen B.V.
Euroveen Logistics B.V.
Geluc B.V.
Veenbas Potgrond B.V.
BVB Gardening GmbH
Kekkilä-BVB Oy
Kekkilä Oy
Nevel Oy
Piipsan Turve Oy
Suo Oy
BVB Substrates AB
Hasselfors Garden AB
Neova AB
Nevel AB
AS Tootsi Turvas
Kekkilä Eesti Oü
Nevel Eesti Oü

Omistajat

Valtiollinen omistus 50,1 %
Suomen Energiavarat Oy 49,9 %



Toimitusjohtajan katsaus

Strategian uudelleenarviointi toimintaympäristön muuttuessa

Vapo on toteuttanut onnistuneesti vuonna 2019 määriteltyä konsernistrategiaansa. Strategian kulmakivenä on ollut kasvattaa liiketoimintaa kansainvälisillä ammattiviljelyyn suuntautuvilla kasvualustamarkkinoilla, tuoda markkinoille omaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen perustuvia uusia turpeesta jalostettuja korkean jalostusasteen tuotteita sekä siirtyä energialiiketoiminnassa määrätietoisesti polttoainetoimittajan roolista kohti kunnille ja teollisuudelle tarjottavia infrastruktuuripalveluita. Strategian tavoitteena on ollut korvata näillä liiketoiminta-alueilla energiaturpeen kysynnän laskusta aiheutuvaa liikevaihdon, käyttökatteen ja kassavirran supistumista.

Päästöoikeuden hinnan asettuminen pysyvästi yli 30 euron tasolle alensi energiaturpeen käyttöä Suomessa jo vuonna 2019 noin viidenneksellä. Energiaturpeen ympärillä käyty laaja poliittinen keskustelu yhdessä syksyllä 2020 tehdyn energiaturpeen veronkorotuksen ja muiden energiaturpeen kilpailukykyä heikentävien päätösten kanssa ovat johtaneet siihen, että tämänhetkisen näkemyksen mukaan energiaturpeen käyttö puolittuu vuoden 2019 tasosta jo vuoteen 2023 mennessä.

Energiaturpeen kysynnän laskun vuoksi Vapo on jatkanut strategiansa uudelleen arviointia. Tämä erittäin nopea kysynnän vähentyminen johtaa myös siihen, että yhtiön lähivuosien kassavirrat eivät mahdollista kansainvälistä kasvustrategiaa kasvualustamarkkinoilla, tarvittavia tuotekehityspanostuksia ja uusien korkeamman jalostus-



Vahvistuneen taseemme sekä jo viime vuosina aloittamiemme toimenpiteiden ansiosta vaativatkin tavoitteet ovat saavutettavissa.

asteen tuotteiden vaatimia tuotantoinvestointeja. Energiaturpeen kysynnän lasku on aiheuttanut lisäksi sen, että yhtiö joutui tekemään syksyllä 2020 noin 100 miljoonan euron alaskirjauksen energiaturvevarannoistaan sekä kulukirjaamaan vielä jatkuvia velvoitteitaan tuotannosta poistettujen soiden osalta. Nämä toimenpiteet heikensivät huomattavasti yhtiön varallisuutta. Tarkastelun lopputuloksena oli päätös myydä lämpö- ja sähköliiketoiminta Ardianille. Kauppahinta oli 656 miljoonaa euroa, minkä avulla Vapo pystyy vahvalla taseella viemään paremmin eteenpäin sekä Kekkilä-BVB:n että uusien liiketoimintojen vaatimia investointeja. Nevelistä saatava noin 490 miljoonan euron myyntivoitto kirjautuu vuoden 2021 konsernitilinpäätökseen.

Vahvakaan tase ei korvaa Nevelin myynnin ja energiaturpeen kysynnän vähenemisen aiheuttamaa kassavirran laskua lähivuosina, sillä uudet liiketoiminnot alkavat tuoda merkittävää liikevaihtoa

vasta vuoden 2023 jälkeen. Viimeisen kahden vuoden aikana konserni on tehostanut toimintaansa noin 30 miljoonalla eurolla. Lisäksi yhtiö käynnisti vuoden 2021 alussa uuden säästöohjelman, jonka tavoitteena on saavuttaa seuraavien kahden-kolmen vuoden aikana noin 25 miljoonan euron lisäsäästöt.

Vuosi 2020 oli kiihtyneen muutoksen vuosi

Vuoden 2020 merkittävin ja odottamattomin muutos oli COVID-19 -pandemia. Siinä vaiheessa, kun ihmiset siirtyivät etätöihin ja matkustaminen pysähtyi, jäi enemmän aikaa harrastustoimintaan. Tämä näkyi poikkeuksellisena puutarha-alan kuluttajatuotteiden kysynnän kasvuna. Myös ammattiviljelyyn suunnattujen tuotteiden kysyntä kasvoi kevään ensishokin jälkeen. Vapon Grow&Care-divisioonan liikevaihto kasvoi edellisvuodesta lähes 20 prosenttia eli noin 50 miljoonaa euroa. Divisioonan vertailukelpoinen käyttökate oli 34 miljoonaa euroa, mikä oli lähes 11 miljoonaa euroa edellisvuotta parempi. COVID-19 -pandemia aiheutti kuitenkin myös haasteita toimintaan. Kuljetukset yli rajojen vaikeutuivat, tehtailla, toimistoissa ja laboratorioissa jouduttiin moniin erityisjärjestelyihin, mitkä aiheuttivat viivästyksiä ja lisäkustannuksia. Uusiasiakashankinta myös vaikeutui johtuen matkustusrajoituksista.

Vuosi 2020 jää Vapon historiaan suurten muutosten vuotena. Vuosi oli mittaushistorian lämpimin Vapon toimintamaissa. Tämä näkyi erittäin jyrkkänä liikevaihdon pudotuksena polttoaine- ja energialiiketoiminnassa. Polttoaineliiketoiminnassa lisää haasteita loi energiaturpeen kysynnän laskun lisäksi alhaalle painunut maakaasun hinta, mikä siirsi suurten pellettiasiakkaiden polttoainevalintaa pelletistä maakaasuun. Vapon Energy-divisioonan liikevaihto laski näistä syistä johtuen noin 40 miljoonaa euroa ja käyttökate lähes puolittui edellisvuodesta.

Kolmas merkittävä historian kirjoihin jäävä muutos on Vapon ensimmäisen aktiivihiilitehtaan valmistuminen Ilomantsiin. Tuotan-

tolaitoksen on määrä olla kaupallisessa toiminnassa kesään 2021 mennessä. COVID-19 -pandemia ja päälaitetoimittajan toimitusvaikeudet ovat aiheuttaneet viivästyksiä käyttöönottoon.

Yhtiön vapaa kassavirta parani edellisvuodesta. Merkittävimmät syyt tähän olivat onnistunut säästöohjelma, maiden myynnistä saadut noin 10 miljoonaa euroa ja pääoman kierron tehostamistoimet.

Kokonaisuudessaan vuosi oli vaikeissa olosuhteissa taloudellisesti lähes tyydyttävä. Konsernin liikevaihto oli kaksi prosenttia edellisvuotta suurempi ja vertailukelpoinen käyttökate edellisvuoden tasolla. Tuotannosta poistettavien soiden sulkemisiin liittyvät alaskirjausten ja niihin liittyvien vielä jatkuvien velvoitteiden kuluvarausten takia koko vuoden liiketulos painui selkeästi tappiolliseksi.

Yritysvastuun alueella olemme edenneet hyvin päätavoitteissamme. Viime vuonna asetettu tavoite vähentää konsernin CO₂-päästöt puoleen vuoteen 2025 mennessä tulee mahdollisesti toteutumaan jo aikaisemmin. Sosiaalisen vastuun alueella haluan nostaa erityisesti esiin hyvän kehityksen kansainvälisessä Great Place to Work -listauksessa. Henkilöstön luottamusindeksi nousi 5 prosenttiyksiköä edellisvuodesta ja oli nyt 68. Tämä on hyvä tulos erittäin poikkeuksellisessa toimintaympäristössä, jossa henkilöstöltä on vaadittu poikkeuksellista joustavuutta, jotta olemme pystyneet täyttämään asiakkaidemme vaatimukset.

Muutos ei ole kuitenkaan ohi, vaan se on vasta alussa. Jatkamme tänä vuonna strategiaamme toteutusta valituilla kasvualueilla. Nevelin myynnin myötä tammikuussa 2021 vahvistuneen taseemme sekä jo viime vuosina aloittamiemme toimenpiteiden ansiosta vaativatkin tavoitteet ovat saavutettavissa.

Vesa Tempakka

CEO

Toimintaympäristö

Vapo-konsernille vuosi 2020 oli toimintaympäristön kannalta vaikeasti ennakoitava. Suomessa, Ruotsissa ja Virossa vuosi oli mittaushistorian lämpimin. Tämä näkyi selkeästi pienentyneinä polttoaineiden ja energian toimituksina.

Pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla sähkön tukkuhinta oli alhaisin 14 vuoteen. Lämpimän sään lisäksi tähän vaikutti keväällä 2020 puhjennut pandemia, mikä sysäsi kansantaloudet maailmanlaajuisesti taantumaan. Taloudellinen taantuma vähensi teollisuuden energiantarvetta ja laski öljyn ja maakaasun hintaa. Maakaasun hinnanlasku on Vapo-konsernin kannalta oleellinen, koska maakaasu ja puupelletti ovat monissa suurissa laitoksissa kilpailevia polttoaineita.

Aikaisin alkanut kevät ja lämmin sää toisaalta edisti konsernin liiketoimintaa. Puutarhatoimialalla tuotteiden kiivain toimituskausi alkoi poikkeuksellisen aikaisin. Lisäksi lämmin ja vähäluminen talvi Suomessa helpotti Ilomantsin aktiivihiltä valmistavan laitoksen rakennustöitä.

Merkittävin yksittäinen koko konserniin vaikuttanut ilmiö oli keväällä 2020 puhjennut maailmanlaajuinen COVID-19 -pandemia. Pandemiaan varautuminen ja tartuntojen ehkäiseminen aiheutti monia erityistoimenpiteitä eri puolilla konsernia. Konsernissa otettiin välittömästi pandemian puhjettua vähintään kunkin toimintamaan viranomaisten suosittelemat varotoimenpiteet käyttöön.



Henkilöstön määrää toimistokiinteistöissä rajoitettiin maaliskuusta alkaen ja siellä missä vain pystyttiin siirtymään etätyöskentelyyn, tätä menettelytapaa suositeltiin jatkettavaksi koko loppuvuoden ajan. Samaan aikaan kaikki ei-välttämätön liikenne konsernin tehtaille, lämpö- ja voimalaitoksille sekä eri työmaille rajoitettiin aivan minimiin. Vapo-konserni onnistui epidemian torjuntatoimissa hyvin. Vuoden aikana konsernin noin tuhannesta työntekijästä noin 20 sairastui koronaan.

Etätyöskentely pakotti muuttamaan nopeasti monia työskentely- ja kokoontumismalleja. Siirtyminen lähityöskentelystä digitaaliseen etätööhön onnistui lähes ongelmitta, huolimatta siitä, että muutos jouduttiin toteuttamaan erittäin nopeasti.

COVID-19 -pandemia vaikutti konsernin eri osiin eri tavalla. Energy-divisioonaan pandemialla ei ollut juurikaan suoria vaikutuksia. Se ainoastaan viivytti vireillä olevia tai suunniteltuja uusia asiakkuushankkeita, koska vierailut omille ja asiakkaiden laitoksille oli rajoitettu minimiin.

Grow&Care-divisioonassa pandemia sulki rajoja ja vaikeutti kuljetuksia niin Keski-Euroopassa kuin Skandinaviassa kesken juuri alkaneen ammattiviljelysesongin. Pandemia myös keskeytti usean kuukauden ajaksi uusien vientimarkkinoiden avaamiseksi tehtävät toimet niin Kiinassa kuin USA:ssakin.

Kenties yllättävin pandemian vaikutus oli harrastajaviljelyliiketoiminnan tuotteiden erittäin voimakas kysynnän kasvu. Kun ihmiset siirtyivät etätöihin ja lähes kaikkea harrastustoimintaa rajoitettiin, puutarhaharrastus koki ennennäkemättömän kasvusysäyksen niin Ruotsissa, Suomessa kuin Keski-Euroopassakin. Lämmin kevät edesauttoi sesongin alkua ja sesonki jatkui läpi koko kesän. Jopa niin, että joissakin tuotteissa oli vaikea täyttää markkinoiden kysyntää.

Pandemia viivästytti ja vaikeutti Ilomantsiin rakennettavan aktiivihiihtä valmistavan laitoksen rakennustöitä. Monissa rakennus- ja

laiteasennustöissä työskentelee runsaasti eri maista tulevia työntekijöitä. Tartuntojen ehkäiseminen edellytti monia erityisjärjestelyjä ja varotoimenpiteenä toteutetut karanteenit viivästyttivät jonkin verran rakennusaikataulua. Aktiivihiihtä valmistavalle laitokselle suurin haitta pandemiasta on ollut Keski-Euroopassa sijaitsevien tuotekehityslaboratorioiden toiminnan pysähtyminen tai hidastuminen pandemian kiihkeimpinä aikoina.

Lämmintä säätäkin merkittävämpi ulkoinen tekijä Vapo-konsernille oli vuoden aikana energia-liiketoimintaan liittyneet muutokset toimintaympäristössä. Päästöoikeuden hinta on noussut kahdessa vuodessa alle kymmenen euron tasosta hiilitonnia kohden nykyiselle yli 30 euron tasolle. Tämä tarkoittaa energiaturpeella tuotetulle megawattitunnille energiaveron lisäksi jo yli 10 euron lisäkustannusta.

Pelkkä päästöoikeuden hinnan nousu on vähentänyt energiaturpeen käyttöä huomattavasti nopeammin kuin, mikä on ollut Suomen hallituksen asettama tavoite, eli puolittaa energiaturpeen käyttö vuoteen 2030 mennessä. Vuoden aikana energiaturpeen ympärillä on käyty poliittista keskustelua enemmän kuin koskaan aikaisemmin.

Huolimatta siitä, että Vapo, useat energia-alan toimijat ja muun muassa Metsäteollisuus ry toivat vuoden aikana usein julkisuuteen kantansa, siitä ettei energiaturveala tarvitse lisätoimenpiteitä energiaturpeen käytön vähentämiseksi, Suomen hallitus päätti kaksinkertaistaa energiaturpeen veron 2021 tammikuusta alkaen. Tämä päätös aiheutti välittömästi sen, että energiaturpeen kysynnän lasku jyrkkeni entisestään.

Kysynnän hallitsemattomasta laskusta johtuen Vapo käynnisti syksyllä säästöohjelman ja toteutti noin 100 miljoonan euron alaskirjaukset, jotka kohdistuivat pääasiassa ennenaikaisesti suljettaviin turvetuotantoalueisiin ja niiden poistamattomaan infrastruktuuriin.

Energiaturpeen kysynnän nopea lasku pakotti Vapon tarkastelemaan liiketoimintastrategiaansa uudessa tilanteessa: yhtiö myi Suomessa, Ruotsissa ja Virossa toimivan Nevelin.

Energiaturpeen kysynnän nopea lasku pakotti Vapon tarkastelemaan liiketoimintastrategiaansa uudessa tilanteessa. Jotta yhtiö pystyi vastaamaan alaskirjausten luomiin tasehaasteisiin ja jatkamaan valittua kasvustrategiaa kansainvälisillä kasvualustamarkkinoilla ja uusissa liiketoiminnoissa, yhtiö myi Suomessa, Ruotsissa ja Virossa toimivan Nevelin ranskalaiselle Ardianille.

Megatrendit ohjaavat vastuulliseen toimintaan

KONSERNIN STRATEGIA PERUSTUU MEGATRENDIEN TUNNISTAMISEEN

Sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteet ohjaavat liiketoimintaa ja kannustavat jokaista konsernin työntekijää ottamaan työsään huomioon vastuulliset toimintatavat. Vuonna 2020 päätettiin, että jokaisen konsernin työntekijän tuloskorteissa on mukana vastuullisuuselementti jollakin tavalla. Tavoitteena on kannattava kasvu valituilla liiketoiminta-alueilla. Konsernin toimintaan eniten vaikuttaviksi tekijöiksi on määritelty ilmastonmuutos, kaupungistuminen ja digitalisaation hyödyntäminen.

Vapon strategialinjaukset ovat olleet onnistuneita. Huolimatta siitä, että energiaturpeen liikevaihto laski jyrkästi, pystyivät megatrendejä hyödyntävät kasvavat liiketoiminta-alueet pitämään koko konsernin kasvussa.

Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos on ohjannut konsernin strategian uudelleen suuntaamista. Meneillään on nopea siirtymä pois fossiilisista polttoaineista kohti uusiutuvia polttoaineita, materiaaleja ja kiertotaloutta.

Urbanisaatio

Pandemian aikana lähellä tuotettu ruoka nousi arvoon arvaamattomaan, kun maat, alueet ja kaupungit joutuivat rajoittamaan vapaata liikkumista. Urbanisaatio vaikuttaa voimakkaasti siihen, että lähellä kulutusta tuotettavan ruuan merkitys kasvaa. Liikkumisrajoitukset toivat hyvin esiin myös kotana tapahtuvan harrastamisen tärkeyden ja ihmisten

kasvavat tarpeet entistä viihtyisimpiin elinympäristöihin. Valitettavasti urbanisaatio lisää myös tarvetta puhdistaa ilmaa ja vesiä. Tämän kaupungistumisen luomaan haasteeseen tarjoaa ratkaisuja toimintansa 2021 aloittava Novactorin aktiivihiilen tuotantolaitos.

Digitalisaatio

Vuosi 2020 ja COVID-19 -pandemia toi selkeästi, esiin miten tärkeä yrityksille on digitalisaation hyödyntäminen. Pandemia pakotti omaksumaan nopeasti erilaiset etätyömallit. Ilman toimivaa verkkoa ja digitaalisia työkaluja toiminta olisi voinut pysähtyä. Nyt onnistunut siirtymä etätyöhön vähensi matkakuluja ja hiilidioksidipäästöjä ja jopa lisäsi tuottavuutta.

Liiketoiminnot

Liiketoimintamme on jaettu Grow&Care-, Energy- ja New Businesses -divisiooniin.

Liiketoiminnot

Liiketoimintamme on jaettu Grow&Care-, Energy- ja New Businesses -divisiooniin. Kaikkien liiketoimintadivisioonien yhteinen Supply Chain Management -toiminto vastaa esimerkiksi turvetuotannosta, logistiikkapalveluista ja ostoista eri maissa, sekä koordinoi konsernin vastuullisuuteen, toiminnan laatuun ja työturvallisuuteen liittyviä kokonaisuuksia. Group Service -toiminto vastaa kaikille toiminnoille yhteisistä konsernipalveluista.

Grow&Care

Kekkilä-BVB on Euroopan johtava ja monipuolisin kasvualustatoimija ammattiviljelijä-, viherrakennus- ja kulutajasegmenteissä. Kekkilä Garden ja Hasselfors Garden ovat tunnettuja brändejä kotipuutarhureille ja viherrakentajille Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Keski-Euroopan markkinoilla kuluttajatuotevalikoimaan kuuluvat Jardino ja Florentus brändit sekä private label -tuotteet. Ammattiviljelyliiketoiminnassa BVB Substrates ja Kekkilä Professional brändien vientimaita on yli 100. Kekkilä-BVB on sitoutunut kehittämään vastuullisuutta edistäviä ratkaisuja ihmisten hyvinvoinnin, vihreämmän elämäntavan, kiertotalouden ja biodiversiteetin lisäämiseksi.

Vientiä yli

100
maahan

Henkilöstö

540

Energy

Energy-divisioona toimii asiakkaamme kumppanina energiamarkkinoiden murroksessa. Tarjoamme asiakkaillemme paikallisia polttoaine- ja lämmitysratkaisuja. Vuonna 2020 Vapo myi tytäryrityksensä Nevel Oy:n. Kauppa saatettiin päätökseen tammikuussa 2021. Divisioona sisältää Vapo Oy:n, Neova AB:n ja AS Tootsi Turvaksen polttoaineliiketoiminnot. Vapo on aloittanut omistamillaan maa-alueilla tuulivoimatuotantoon soveltuvien kohteiden kartoittamisen. Tavoitteena on, että kymmenestä potentiaalisimmasta kohteesta noin puolet etenee konkreettisiksi hankkeiksi vuoden 2021 aikana. Energy-divisioona vastaa konsernin maa- ja kiinteistöomistusten optimoinnista.

- Polttoaineiden myynti
- Pelletin tuotanto
- Tuulivoimahankkeet
- Maaomaisuuden hallinta

New Businesses

New Businesses -divisioona luo oman tuotekehitystoiminnan avulla uusia tuotteita ja innovaatioita, jotka perustuvat turpeen ja muiden luonnonmateriaalien jalostamiseen muun muassa ilman ja veden puhdistamiseen. Vapo on kasvavan aktiivihiilimarkkinan edelläkävijä. Aktiivihiiltä valmistavan Novactorin ensimmäinen tuotantolaitos valmistuu vuonna 2021 Pohjois-Karjalaan, Ilomantsiin. Aktiivihiiltä käytetään monissa sovelluksissa ilman ja veden puhdistamisessa. Sitä tarvitaan myös teollisuuden prosesseissa ja elintarviketuotannossa adsorboimaan kemikaaleja, metallia ja hajuja.

- Novactor
- Tutkimus ja kehitys
- Innovoinnin edistäminen
- Ventures-laboratorio

Grow&Care

Työskenteleminen etäkokousten ja digitaalisten viestintätyökalujen avulla oli Kekkilä-BVB:ssä jo tuttua, mikä helpotti huomattavasti etätyöhön siirtymistä COVID-19 -pandemian myötä. Jatkuva henkilöstöviestintä sekä johtoryhmän skenaariotyö eri vaihtoehtoihin varautumiseksi lisäsi turvallisuuden tunnetta ja pandemiaa pystyttiin vastustamaan yhtenä yhtiönä ja samanlaisilla toimintamalleilla kaikkialla.

Henkilöstön osaaminen ja paineensietokyky etenkin tuotannossa ja asiakaspalvelussa testattiin, kun puutarhasesonin alkaessa kävi ilmeiseksi, että koteihinsa eristäytyneet kuluttajat tulisivat todella panostamaan puutarhoihinsa. Myös markkinointia sopeutettiin nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen.

Pandemian aikana huoltovarmuus korostui ruuantuotannon näkökulmasta, samoin puutarhan merkitys ihmisten hyvinvoinnille sekä logististen ketjujen toimivuus. Kuluttajaliiketoiminnan edellytykset säilyivät hyvinä monissa maissa ammattiviljelyn kärsiessä enemmän toimitusvaikeuksista ja koronan tuomista liikkumisrajoituksista. Silti vuosi 2020 oli kokonaisuutena erittäin suotuisa Kekkilä-BVB:lle ja kasvutavoitteet ylitettiin merkittävästi. Aikaisemmin tehdyt panostukset tuotantokapasiteettiin osoittautuivat tärkeiksi, samoin näiden panostusten jatkaminen edelleen.

Strategisia hankkeita ei keskeytetty pandemian takia. Toiminnanohjausjärjestelmä yhtenäistettiin, vastuullisuusprojekteja edistettiin, raaka-ainepohjaan liittyviä strategisia hankkeita jatkettiin ja asiakasrajapintaa digitalisoitiin edelleen. Neljännellä kvartaalilla päivitettiin strategia vastaamaan pandemian vauhdittamia kehityskulkuja. Etenkin paikallisten toimintaedellytysten mahdollistaminen johtamisen, tuotannon ja raaka-aineiden näkökulmasta huomioitiin aikaisempaa vahvemmin, samoin digitalisaatiossa pandemian myötä tapahtunut kasvuloikka, viheralueiden merkityksen kasvaminen sekä puutarhahoidon suosion lisääntyminen.





Energy

Energiaturpeen entisestään voimistunut kysynnän lasku heijastui erittäin merkittävästi Energy-divisioonan toimintaan. Merkittävimmät syyt kysynnän laskulle ovat olleet päästöoikeuden hinnan poikkeuksellisen nopea kohoaminen sekä energiaverotusratkaisut, jotka ohjaavat energia-asiakkaita kohti uudistuvia polttoaineita.

Energiaturpeen voimakas kysynnän lasku, johti myös suuriin yli 100 miljoonan euron alaskirjauksiin, jotka kohdistuivat pääosin suljettaviin tuotantoalueisiin. Yhtiö päätti vahvistaa tasettaan ja teki syksyllä päätöksen Nevel Oy:n myynnistä. Kauppa saatettiin päätökseen tammi-kuussa 2021.

Painopistettä on siirretty voimakkaasti uusiutuviin puupolttoaineisiin. Valitettavasti vuosi 2020 ei ollut suosiollinen pellettiliiketoiminnalle. Keväällä voimakkaasti laskenut maakaasun hinta siirsi suuria pellettiasiakkaita maakaasun käyttäjiksi ja Keski-Euroopan puutuhojen myötä kasvanut pelletintarjonta laski maailmanmarkkinahintoja. Sen sijaan energiahakkeen kysyntä on voimakkaassa kasvussa. Uuden 2020 käyttöön otetun toimintamallin ansiosta olemme solmineet merkittävän määrän puupolttoainekumppanuussopimuksia. Kaksi kolmasosaa Vapon Suomen puupolttoaineiden toimitusvolyymista kattavat sopimukset ovat pitkäaikaisia energiahakkeen toimitussopimuksia.

Maidenmyyntihanke on edennyt suunnitelman mukaan jo kolme vuotta: yli 30 000 hehtaarilla myytyjä maita on ollu merkittävä vaikutus divisioonan ja koko konsernin tulokseen ja kassavirtaan.

Uutena liiketoimintana aloitettu tuulivoimahankekehitys etenee myös suunnitelmien mukaan. Vuoden 2020 aikana kartoitettiin potentiaalisimmat kohteet ja valittiin ensimmäiset hankkeet, jotka pyritään saamaan vuoden 2021 aikana kaavoitukseen, luvitukseen ja jalostettavaksi rakennettaviksi tuulivoimapuistoiksi. Yhtiö päättää myöhemmin myydäänkö hankkeet kolmansille osapuolille vai osallistuuko se itse aktiivisesti rakentamiseen.

Nevelin rooli vie teollisuuden ja kuntien infrastruktuuria uudelle tasolle yhdessä asiakkaittensa kanssa

Vuonna 2020 Vapo julkisti myyvänsä vuonna 2019 perustetun tytäryrityksensä Nevelin Ardianille, yhdelle maailman johtavista yksityisistä sijoitusyhtiöistä. Suomen ja Ruotsin kilpailuviranomaiset hyväksyivät kaupan joulukuussa 2020 ja kauppa saatettiin päätökseen tammikuussa 2021. Nevel on siirtynyt uudelle omistajalle, joka keskittyy muun muassa kestäväen kehityksen mukaisiin energia- ja infrastruktuurihankkeisiin. Nevelin rooli teollisuuden ja kuntien edistykseellisen infrastruktuurin edistäjänä jatkuu. Yhtiö kehittää energia- ja resurssitehokkuutta sekä rakentaa edellytyksiä paikalliselle kiertotaloudelle. Uusi omistajuus luo mahdollisuuden edistää hankkeita uudella vaihteella yhtiön toimintamaissa. Asiakkaille uusi omistajuus avaa mahdollisuuden laajentaa yhteistyötä. Nevel operoi yli 130:tä energiantuotantolaitosta ja hallinnoi yli 40:tä kaukolämpöverkkoa alan kehittyneimmän digitaalisen alustan avulla. Nevelin palveluksessa on 130 asiantuntijaa Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Yhtiön liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa.

Group Services

Finance and Business Control vastaa konsernin ja konserniyhtiöiden taloudellisesta raportoinnista, konsernin rahoituksesta ja rahoitusriskien hallinnasta sekä yhteyksistä rahoituslaitoksiin, tilintarkastajiin ja omistajiin. Sisäisesti toiminto vastaa eri liiketoimintojen kontrolleripalveluista sekä laskutukseen, luotonvalvontaan liittyvistä toiminnoista ja prosesseista.

ICT vastaa konsernin liiketoimintoja ja palvelufunktiota tukevien tietojärjestelmien kehittämisestä, toimintojen digitalisoimisesta ja tietoteknisten palveluiden tuotannosta kaikissa konsernin toimintamaissa. Tehtäviin kuuluvat konsernin ICT-strategia, hankejohtami-

nen ja -suunnittelu, tietotekninen arkkitehtuuri, ohjelmistolisenssit, laite-, ohjelmisto- ja palveluhankinnat sekä tietoturva.

HR vastaa konsernin yhteisen henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta sekä yhtenevän toimintakulttuurien ja -tapojen luomisesta, henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämisestä. Toiminnan pääpaino on liiketoiminnan muutosten tukemisessa johtamisen ja osaamisen kehittämisen käytäntöjen sekä toimintatapojen kehittämisen keinoin. Erityisiä painopistealueita ovat hyvinvoinnin ja tasa-arvoisen toimintakulttuurin edistäminen.

Group Communications and Public Affairs vastaa konsernin sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja konsernin edunvalvonnasta. Sisäisessä tiedottamisessa pääpaino on intranetin kehittämisessä, ylläpidossa ja sisällöntuotannossa sekä erilaisten fyysisten tai verkon yli tapahtuvien tiedotustilaisuuksien järjestämisessä.

Group Legal Services and Internal Audit vastaa konsernin lakiasioista sekä koordinoi ulkoisten lakipalveluiden käyttöä. Toiminto vastaa konsernin solmimien sopimusten riskienhallinnasta sekä hoitaa konsernin ja konserniyhtiöiden etujen ajamisen oikeudenkäynnissä ja muissa sopimisitilanteissa. Toiminto vastaa lisäksi siitä, että yhtiön hallintomalli ja hallintoa ohjaava ohjeistus on aina ajan tasalla.

Supply Chain Management

Supply Chain Management -toiminto vastaa Vapo-konsernin toimitusketjun kokonaisvaltaisesta hallinnasta ja kehittämisestä raaka-ainelähteiltä asiakkaille. Toiminto sisältää konsernin turvetuotannon, hankinta-, osto- ja logistiikkatoimintojen hallinnan, laatu- ja turvallisuusasiat sekä ympäristöhallinnan ja yritys vastuun koordinoinnin. Supply Chain Management -toiminto (SCM) luo ensisijaisesti asiakaslähtöistä lisäarvoa ylläpitämällä hyvää toimitusvarmuutta ja parantamalla toimintamme tehokkuutta. Tavoitteemme on optimoida

Vuonna 2020 Vapo julkisti myyvänsä vuonna 2019 perustetun tytäryrityksensä Nevelin Ardianille, joka on yksi maailman johtavista yksityisistä sijoitusyhtiöistä.

pääomien käyttöä, vähentää toimintamme ympäristövaikutuksia sekä parantaa laatua ja ennen kaikkea edistää työturvallisuutta.

Kiinteiden kustannusten alentaminen päähuomion kohteena turvetoiminnoissa

SCM:n Peat Operations -organisaation vastuulla on Vapo-konsernin turvetuotantoalueiden hallinta, turvetuotteiden tuotanto ja toimitukset asiakkaille Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Vuoden 2020 aikana energiaturvetuotannon sopeuttamista kiihdytettiin voimakkaasti Suomessa energiaturpeen kysyntänäkymien heikkenemisen vuoksi. Turvevarojen hallinnassa keskityttiin erityisesti kasvavien liiketoimintojen tarpeiden määrittelyyn ja laadun kehittämiseen. Vastuullisuusasioissa painopisteenä oli vastuullisen turvetuotannon RPP-sertifioinnin kasvattaminen kasvuturvevientiä varten sekä aumamuovien kierrätyksen lisääminen.

Tavoitteena joustavat ja tehokkaat logistiikkaratkaisut

Vapo ja sen tytäryhtiöt ovat tunnettuja toimitusvarmuudesta niin bulkkituotteiden kuin pakattujen tuotteiden toimituslogistiikassa. Pandemia aiheutti ajoittaisia haasteita kuljetuskaluston saatavuudessa vuoden aikana, mutta kokonaisuudessaan asiakaspalvelu ja logistiikka toimivat asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Logistiikan tehostamista jatkettiin sekä onnistuneiden kuljetussopimusneuvotteluiden että kuormakokojen kasvattamisen myötä. Kekkilä-BVB:n voimakasta liiketoiminnan kasvua edesautettiin rekka- ja konttikuljetusten sekä bulkkilaivausten joustavalla ja tehokkaalla hallinnalla yhdessä logistiikkayritysten kanssa.

Mittakaavaetuja hyödynnetään konsernin hankinnoissa

Hallitsemme ja kehitämme Vapo-konsernin hankintoja kokonaisvaltaisesti, millä on merkittävä rooli kustannustehokkuuden paran-

tamisessa. Vuoden 2020 aikana saavutettiin merkittäviä säästöjä sopimusneuvottelujen kautta lähes kaikissa hankintakategorioissa. Toimittajien eettiset ohjeet implementoitiin toimittajakentässä ja sen avulla entisestään vahvistettiin toimittajien sitoutumista vastuulliseen toimintaan.

Vastuullisuus ympäristöhallinnan keskiössä

Vapo on sitoutunut toimintansa jatkuvaan parantamiseen ja ympäristötyön kehittämiseen. Haluamme olla vastuulliseksi tunnustettu toimija kaikkialla, missä olemme läsnä. Vuoden 2020 aikana toteutimme systemaattisesti toimenpiteitä liittyen Vapo-konsernin vastuullisuuden pitkän tähtäimen tavoitteisiin, ympäristöstrategiaan sekä liiketoimintakohtaisiin ympäristöohjelmiin. Panostimme ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, päästöjen vähentämiseen vessitöön ja ilmastoon, luonnonvarojen kestävään hyödyntymiseen, materiaalitehokkuuden parantamiseen, jätekuormituksen ja hävikin vähentämiseen.

Turvallisuus ja laatu edellä, jatkuvasti parantaen

Asiakaslähtöisellä toiminnalla ja ISO 9001- ja ISO 114001 -standardien mukaisella johtamisjärjestelmällä varmistamme, että tuotteemme ja toimintamme vastaavat sidosryhmien tarpeita. Laadunhallinta on kiinteä osa johtamista ja yrityksemme päivittäistä toimintakulttuuria. Tärkeä osa laatutyötämme ovat sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä tarkastukset, jotka luovat konkreettisten perustan jatkuvan parantamisen kulttuurille. Vapo-konserni panostaa työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin jatkuvasti, ja kaiken toimintamme lähtökohtana on työn turvallisuus sekä ennakoivan ja välittävän turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Vuoden 2020 aikana koko konsernin henkilöstö suoritti pakollisen Turvallisuus ensin! -verkkokurssin ja lähes koko tuotannon henkilöstö osallistui ulkoiseen turvallisuuskoulutukseen.

Vuoden 2020 aikana energiaturvetuotannon sopeuttamista kiihdytettiin voimakkaasti Suomessa energiaturpeen kysyntänäkymien heikkenemisen vuoksi.

New Businesses

Vapo Ventures kehittää asiakkaiden kanssa uutta liiketoimintaa

Vapo Ventures kehittää yhdessä asiakkaiden ja ekosysteemien kanssa ratkaisuja globaaleihin haasteisiin, joilla turvataan maailman ruoantuotantoa, edistetään terveellisiä ja viihtyisiä elinympäristöjä sekä kehitetään keinoja ilman ja veden puhdistamiseen. Tavoitteena on jalostaa suobiomassoista ja muista orgaanisista luonnonmateriaaleista uudenlaisia, korkean jalostusasteen tuotteita kansainvälisille markkinoille.

Pisimmällä ovat suobiomassoista eristettävät biostimulantit, joita käytetään kasvihuone- ja peltoviljelyssä tehostamaan ruoantuotantoa ja parantamaan kasvien ravinteidenottokykyä ja ravinteidenkäytön tehokkuutta. Biostimulantit myös auttavat kasveja sopeutumaan ilmastonmuutoksesta johtuviin olosuhteisiin. Vapo Refinery -konseptin mukaisesti raaka-aineet ja sivuvirrat hyödynnetään kokonaisvaltaisesti kiertotalousperiaatteen mukaisesti mahdollisimman pienellä energi-ankulutuksella ja päästöillä.

Maailman aktiivihiilimarkkina on kovassa kasvussa ja Novactor tähtää alalla Euroopan johtavaksi toimijaksi. Novactor-aktiivihiililaitos esiteltiin syyskuussa virtuaalisissa avajaisissa suurelle yleisölle. Ilomantsiin valmistuva tehdas on Pohjoismaiden ensimmäinen aktiivihiiltä valmistava laitos ja alansa modernein Euroopassa. Aktiivihiilen valmistusprosessissa aktivointiaineena käytetään vesihöyryä. Novactorin tuotantolaitos on ylienergiaomavarainen ja sen ylijäämälämmöllä tuotetaan Ilomantsin taajaman tarvitsema kaukolämpö. Laitokselta ei tule erityispuhdistamista edellyttävää jätevettä. Laitoksen tuottaman aktiivihiilen hiilijalanjälki on selvästi markkinoita hallitsevia kivihiilipohjaisia aktiivihiilituotteita alhaisempi. Ilomantsin laitoksen rakentamisessa on käytetty mahdollisimman paljon paikallisia rakentajia ja alihankkijoita. Laitoksen työllistävä vaikutus on noin 50 henkilötyövuotta. Laitos käyttää raaka-aineena paikallisia biomassoja. Aktiivihiilen tuotanto alkaa vuoden 2021 aikana.

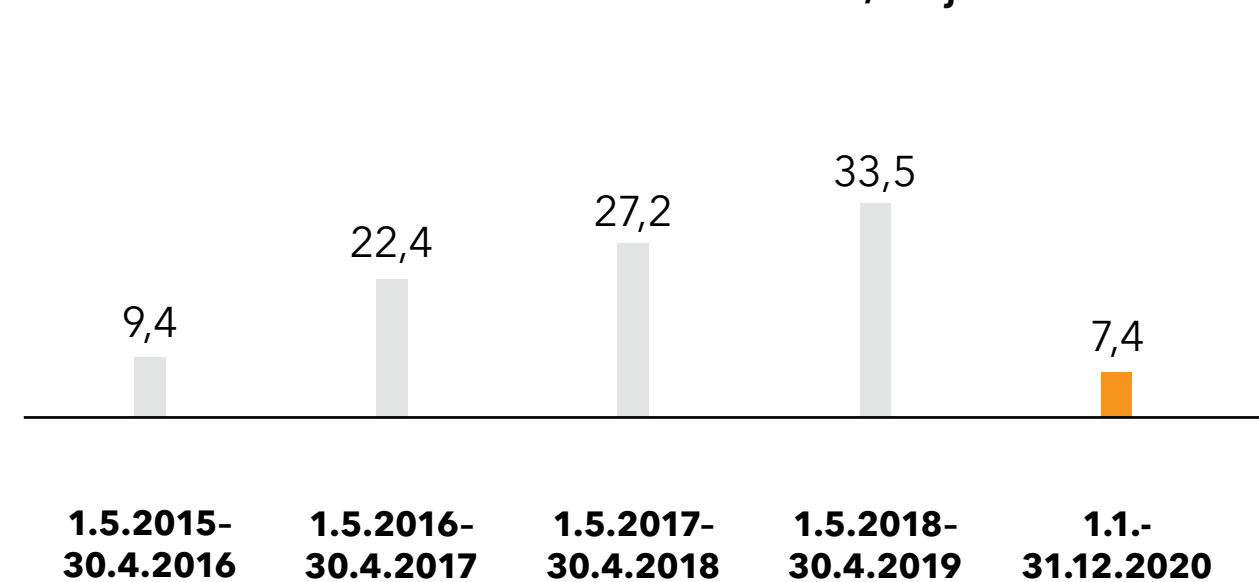




Tilinpäätös ja toimintakertomus

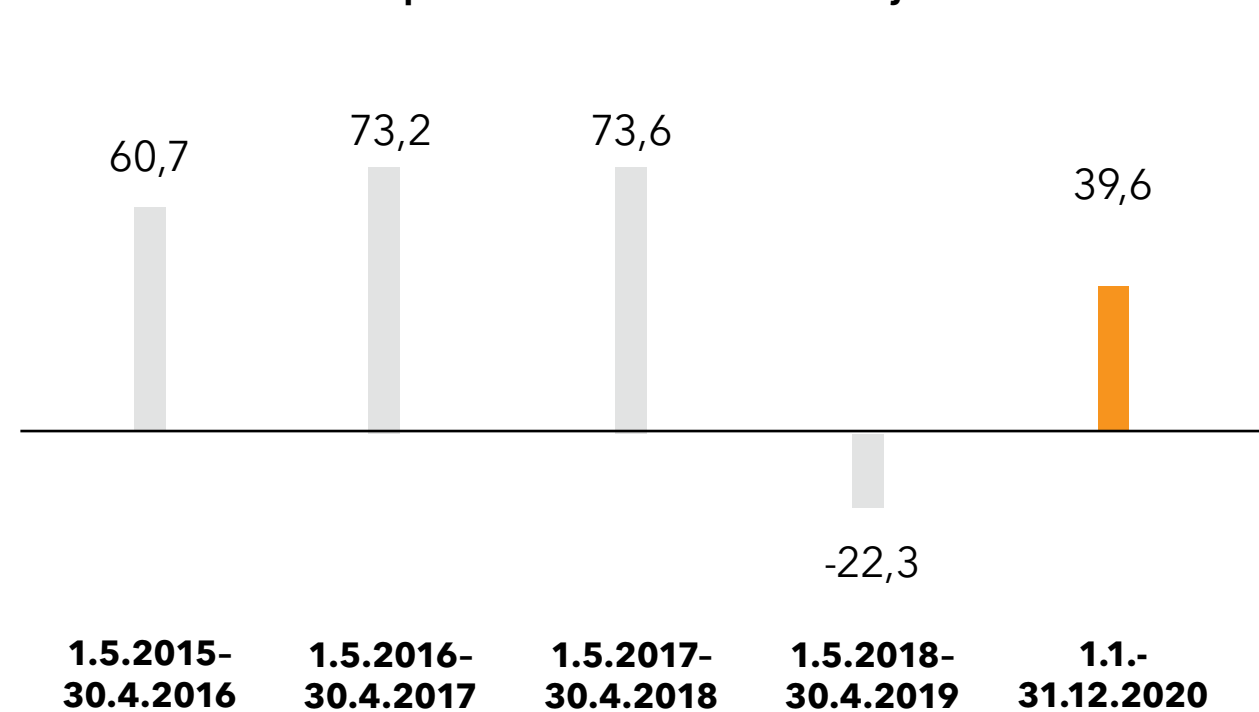
Tilinpäätös 1.5.–31.12.2020

Liikevoitto ennen arvonalentumisia, milj. euroa



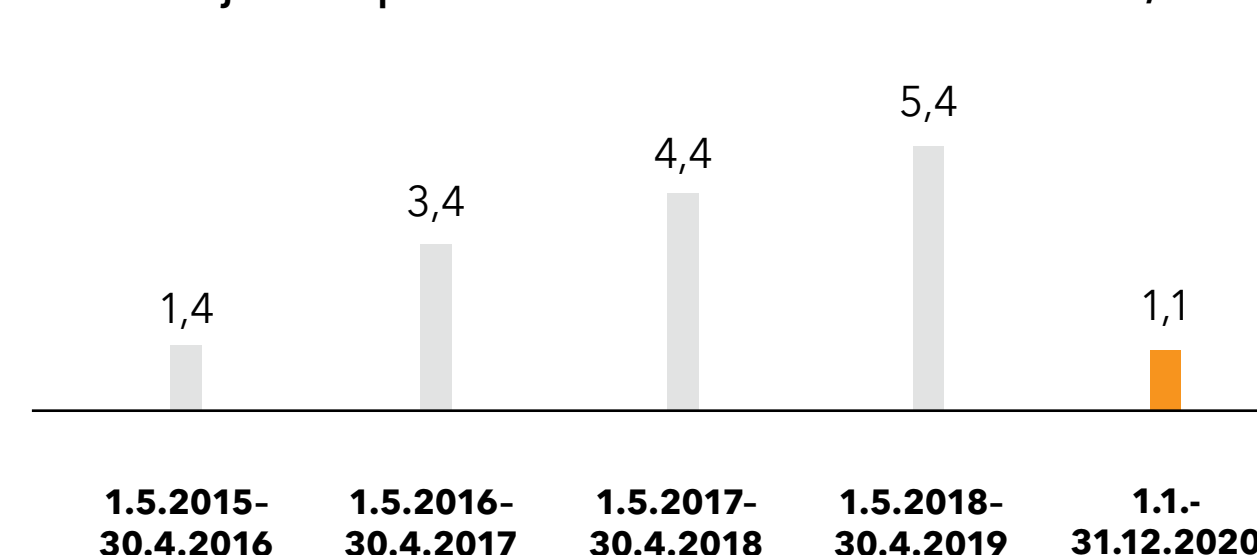
Liikevoitto kuvaa operatiivisen liiketoiminnan kannattavuutta ja määrittää pitkälle muun muassa sijoitetun pääoman tuoton. Vapon toiminnassa liikevoittoon vaikuttaa merkittävästi molempien divisioonien osalta sääriippuvuus sekä turvetuotannon onnistuminen. Energian kysyntään negatiivisesti vaikuttaneesta lämpimästä vuodesta huolimatta vuoden 2020 liiketulos kehittyi positiivisesti pääasiassa Kekkilä-BVB:n vahvan kysynnän vuoksi. Yhtiön liikevoitto ennen arvonalentumisia parani edellisen vuoden vertailujaksoon (touko-joulukuu 2019) päättyen 7,4 (-1,5) miljoonaan euroon.

Vapaa kassavirta ennen veroja



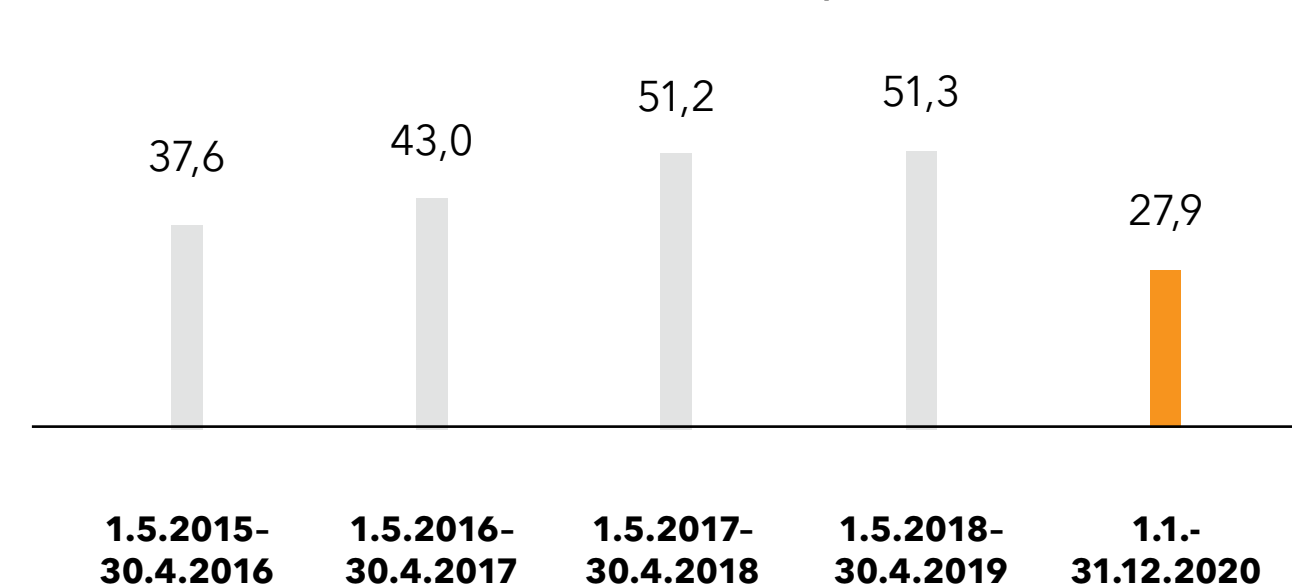
Vapaa kassavirta ennen veroja ja rahoituseriä huomioi käyttökateen lisäksi muun muassa muutokset liiketoimintojen sitomassa pääomassa, omaisuuden myynnin vaikutukset sekä tehdyt investoinnit. Konsernin vapaa kassavirta ennen veroja tilikaudella tammi-joulukuu 2020 oli 39,6 (21,0 toukokuu-joulukuu 2019) miljoonaa euroa. Käyttöpääoman kierron tehostamistoimien vaikutus näkyi parantuneessa kassavirrassa 44,3 (10,3) miljoonalla eurolla. Lisäksi omaisuuden myyntituotot paransivat kassavirtaa 17,5 (16,5) miljoonaa euroa. Päättyneen tilikauden bruttoinvestoinnit olivat 76,6 (42,8) miljoonaa euroa. Nettoinvestoinnit (bruttoinvestoinnit - omaisuuserien hankinnat/myynnit) olivat 59,1 (26,3) miljoonaa euroa.

Sijoitetun pääoman tuotto ennen arvonalentumisia, %



Sijoitetun pääoman tuotto (ROIC) on tärkein kannattavuutta mittaava suhdeluku Vapon pääomaintensiivisillä toimialoilla, koska se ottaa huomioon liikevoiton lisäksi myös sitoutuneen pääoman. ROIC kuvaa yrityksen kykyä luoda arvoa omistajilleen eli sen tulee olla korkeampi kuin pääoman kustannus (WACC). Tilikauden päättyessä Vapon sijoitetun pääoman tuotto ennen arvonalentumisia oli 1,1 (4,1) prosenttia.

Omavaraisuusaste, %



Yhtiön vakavaraisuutta mittaava **omavaraisuusaste** kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Operatiivisen toiminnan kannattavuuden parantuminen, kannattavien liiketoimintojen laajentaminen, tappiollisten toimintojen karsiminen, omaisuuden myynnit näkyvät omavaraisuuden vahvistumisena viime vuosina. Tilikauden päättyessä yhtiön omavaraisuus oli 27,9 (42,9) prosenttia eli heikkeni merkittävästi liittyen noin 103 miljoonan euron pääasiassa energiaturvevarojen alaskirjauksiin sekä noin 14 miljoonan euron jatkuviin ympäristövelvoitteisiin liittyviin kertaluonteisiin kulukirjauksiin ja Nevel-tytäryhtiön myyntikuluihin. Vastaavasti tytäryhtiö Nevel Oy:n osakkeiden myynti tammikuussa 2021 paransi omavaraisuusasteen selkeästi yli tilikauden 2019 tason.

Vapo Oy:n hallitus

Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksen varapuheenjohtaja

Jäsenet

Jan Lång	Markus Tykkyläinen	Stefan Damlin	Tuomas Hyryläinen	Vesa Hätilä	Kirsi Puntila	Minna Smedsten	Maija Strandberg
s. 2.2.1957, KTM Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen puheenjohtaja: Unisport Oy 2018-, Molok Oy 2016- ja Anti-looppi ky 2015-. Hallituksen jäsen: Infinited Fiber Company Oy 2018-, Flexound Oy 2019-. Keskeinen työkokemus Ahlström Oyj, CEO, 2009-2014 Uponor Oyj, CEO, 2003-2008 Huhtamäki Oy, useita tehtäviä, 1982-2003 Vapossa hallituksen puheenjohtaja 2015- Henkilöstövaliokunnan puheenjohtaja 2015-	s. 28.10.1973, DI, eMBA, KTM, HHJ, HHJ-pj Toimitusjohtaja, Suur-Savon Sähkö Oy 1.9.2016- Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen puheenjohtaja: Lumme Energia Oy, Järvi-Suomen Voima Oy. Hallituksen jäsen: Kymppivoima Tuotanto Oy, Kymppivoima Hankinta Oy, Elvera Oy, Solarigo Systems Oy, Itä-Savon Vesi Oy ja Etelä-Savon Kauppakamari. Keskeinen työkokemus Joutsan Lämpö Oy, toimitusjohtaja 2020 Rovaniemen Energia Oy/Napapiirin Energia ja Vesi Oy, toimitusjohtaja 2011-2016 Ranuan Bioenergia Oy, toimitusjohtaja 2015-2016 Vakka-Suomen Voima Oy, kehitysjohtaja 2010-2011 Kainuun Sähkö Oy/Graninge Kainuu Oy/Kainuun Energia Oy/E.ON Kainuu Oy, suunnitteluinsinööri, laatupäällikkö, ympäristöpäällikkö, riskienhallintapäällikkö, kehityspäällikkö 1998-2010. Vapossa hallituksen jäsen 2016- Hallituksen varapuheenjohtaja 2017- Tarkastusvaliokunnan jäsen 2016-	s. 2.5.1968, KTM Toimitusjohtaja, Vaasan Sähkö Oy 17.9.2018- Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen jäsen: EPV Voima, Ampner Oy, WOIMA Corporation. Hallituksen varajäsen: Pohjolan Voima ja Power-Deriva Oy. Keskeinen työkokemus Wärtsilä Finland Oy, toimitusjohtaja, 2012-2018 Wärtsilä Corporation, liiketoiminnan kehitysjohtaja, Globaali Industrial Operations,2011-2012 Wärtsilä Corporation, talousjohtaja, Globaali Engine Division, 2005-2010 Finn-Power, Group Business Controller, 2004-2005. Hallituksen jäsen: Aktia Pankki Oy 2006-2020, Wärtsilä Yuchai Engine Company (Kiina) 2015-2018, Wärtsilä Transmashholding (Venäjä) 2012-2014, DTS (Hollanti) 2008-2011, Pohjanmaan Kauppakamari 2012-2015 Vapossa hallituksen jäsen 2020- Tarkastusvaliokunnan jäsen 2020-	s. 1.12.1977, KTM Executive Vice President, Fiskars Oyj 1.9.2018- Keskeinen työkokemus Neste Oyj, Senior Vice President, Emerging businesses, 9/2016-8/2018 Neste Oyj, Senior Vice President, Strategy and New Ventures, 6/2014-9/2016 Neste Oyj, Senior Vice President, Strategy, 6/2012-6/2014 F-Secure, Vice President, Strategy and M&A, 6/2010-6/2012 Nokia Oyj useissa eri tehtävissä, 2004-2010 Vapossa hallituksen jäsen 2016- Henkilöstövaliokunnan jäsen 2016-2020 Tarkastusvaliokunnan jäsen 2020-	s. 22.12.1969, DI, MBA, HHJ Toimitusjohtaja Seinäjoen Energia Oy ja Seiverkot Oy 1.10.2017- Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen puheenjohtaja: Voima-junkkarit Oy. Hallituksen jäsen: EPV Energia Oy, Energiateollisuus ry, Seinäjoen Voima Oy, Paikallisvoima ry, Vaskiluodon Voima Oy. Keskeinen työkokemus Koillis-Satakunnan Sähkö Oy, toimitusjohtaja, 2014-2017 Sähkö-Virkeät Oy, toimitusjohtaja, 2014-2017 Killin Voima Oy, toimitusjohtaja, 2014-2017 Empower Oy, myyntipäällikkö, 2002-2014 Suomen Palloliitto ry, jalkapalloilun erotuomari 2000-2014. ABB Oy, Enermet Oy ja Oras Oy 1990-luvulla. Vapossa hallituksen jäsen 2020- Henkilöstövaliokunnan jäsen 2020-	s. 1.11.1970, KTM Senior Vice President, Marketing, Innovation and Product Development, Altia Oyj 1.4.2014- Keskeinen työkokemus Altia Oyj, Spirits Category Director, 2015-2016 Altia Oyj, Marketing Director, own brands, 2014-2015 The Absolut Company/Pernod Ricard, Global Marketing Manager, 2010-2014 Chivas Brothers/Pernod Ricard, Global Senior Brand Manager, 2006-2010 MJR, Markkinointijohdonryhmän jäsen, 2016- Vapossa hallituksen jäsen 2018-	s. 30.8.1976, KTM Talousjohtaja, Taaleri Oyj 1.8.2013- Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen jäsen: Havsfrun Investment AB, Taaleri Energia Oy ja Evervest Oy Keskeinen työkokemus GreenStream Network Oyj, talousjohtaja, 2009-2013 Kaupthing Bank Suomi, talousjohtaja, 2005-2008 Norvestia Oyj, IR & Finance Manager, 2000-2004 Tuokko Deloitte & Touche, tilintarkastaja, 1999-2000 Vapossa hallituksen jäsen 2016- Tarkastusvaliokunnan jäsen 2016-	s. 20.04.1969, KTM Finanssineuvos, Valtioneuvoston kanslia, Omistajaohjausosasto 6/2019- Keskeiset samanaikaiset luottamustehtävät Hallituksen jäsen ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja: Nordic Morning Group Hallituksen jäsen: Finnair Oyj Keskeinen työkokemus Uponor Oyj, CFO 3/2017-3/2019 Valmet, talousjohtaja, Sellu- ja energialiiketoiminta, 10/2015-3/2017 Valmet, talousjohtaja, paperikoneliiketoiminta, 1/2013-10/2015 ALSO Nordic Holding Oy, toimitusjohtaja, 5/2008-6/2012, ALSO Nordic Holding Oy, talousjohtaja, 3/2007-5/2008 Timberjack/John Deere C&F Europe, talousjohdon ja liikkeenjohdon tehtäviä, 6/1995-2/2007 Huhtamäki Oy Leaf, taloushallinnon positioita, 5/1993- Vapossa hallituksen jäsen 2019- Henkilöstövaliokunnan jäsen 2019-

Hallitukseen kuuluvat henkilöt eivät omista Vapo Oy:n osakkeita

Vapon hallintoperiaatteet

Sovellettavat säännökset

Vapo Oy on suomalainen listaamaton osakeyhtiö, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan kulloinkin voimassa olevaa lainsäädäntöä, kuten osakeyhtiölakia ja kirjanpitolakia sekä yhtiön yhtiöjärjestystä (liite 1) ja omistajien välistä osakassopimusta. Lisäksi Vapo Oy noudattaa valtioneuvoston kanslian omistajaohjausyksikön omistajapolitiikkaa koskevaa periaatepäätöstä Corporate Governance kysymysten käsittelystä valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä ("Omistajaohjauspäätös", julkisesti saatavilla osoitteessa vnk.fi/omistajaohjaus/aineistopankki) sekä soveltuvin osin Arvopa-perimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2020 voimaan tullutta Suomen pörssi-yhtiöihin sovellettavaa hallinnointikoodia ("Hallinnointikoodi", julkisesti saatavilla osoitteessa cgfinland.fi/hallinnointikoodit).

Yhtiön yhtiöjärjestys (liite 1) sisältää lunastuslausekkeen, jonka mukaisesti osakkeen siirtyessä muulle kuin konsernisuhteessa yhtiön omistajaan olevalle taholle muilla osakkeenomistajilla on oikeus lunastaa siirron kohteena olevat osakkeet.

Yhtiö antaa vuosittain vuosi- ja toimintakertomuksen yhteydessä tämän selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement).

Divisioonat ja toiminnot

Vapo-konsernin toiminta koostuu Energy-, Grow&Care- ja New Businesses divisioonista sekä Supply Chain Management- ja Group Services toiminnoista. Energy-divisioona on erikoistunut kiinteiden polttoaineiden sekä lämmön, sähkön ja höyryn tuotantoon sekä eri-

laisten polttoaine- ja energiaratkaisujen sekä palveluiden tarjontaan. Grow&Care-divisioona on erikoistunut kasvualustoihin, kierrättämi- seen, turveraaka-aineen tukkukauppaan ja eläinkuivikkeiden tuotan- toon ja myyntiin. New Businesses divisioona keskittyy kehittämään uusia tuotteita turpeesta ja muista luonnonmateriaaleista. Kaikkien

divisioonien raaka-ainehuollosta, turvetuotannosta, logistiikasta ja yhteisistä hankinnoista sekä ympäristöön, laatuun ja työturvallisuus- teen liittyvistä kokonaisuuksista vastaa Supply Chain Management toiminto. Group Services toiminto koostuu koko konsernia koskevis- ta palveluista, jotka ovat HR, Finance & Business Control, ICT, Com-

Vapo-konsernin
toimintaperiaatteet



Vapo-konsernin
rakenne



munications & Public Relations ja Legal Services & Internal Audit. Kukin divisioona ja toiminto vastaa toiminnastaan yhtenä kokonaisuutena kaikissa Vapo-konsernin toimintamaissa ja tytäryhtiöissä.

Vapon hallintoelimet

Vapon ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Konsernin johtamisesta vastaavat yhtiökokouksen nimittämä hallitus sekä hallituksen nimittämä toimitusjohtaja. Hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa valvoo yhtiökokouksen nimittämä hallintoneuvosto. Konsernin johtoryhmä ja muu johto avustavat toimitusjohtajaa hänen tehtävissään. Hallitus päättää konsernin hallinnointijärjestelmistä ja varmistaa, että yhtiössä noudatetaan hyviä hallinnointiperiaatteita.

Yhtiökokous

Varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain hallituksen määräämänä päivänä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä joko Jyväskylässä tai Helsingissä.

Ylimääräinen yhtiökokous voidaan pitää, jos hallitus katsoo sen tarpeelliseksi tai jos se lain mukaan on pidettävä.

Yhtiökokous kutsutaan yhtiöjärjestyksen (liite 1) mukaan koolle lähettämällä kirjattu kirje osakkeenomistajalle osakeluetteloon ilmoitettuun osoitteeseen tai lähettämällä kutsu sähköisesti osakkeenomistajan ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen viimeistään kahdeksan päivää ennen kokousta.

Kaikilla osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokouksiin noudattaen kunkin yhtiökokouksen kutsussa annettuja ohjeita. Osakkeenomistaja voi osallistua yhtiökokoukseen itse tai valtuuttamansa asiamiehen välityksellä. Yhtiökokouksessa jokaisella osakkeella on yksi ääni.

Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain mukaan kuuluvista tehtävistä, kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta, voitonjaosta, vastuu-

vapauden myöntämisestä hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä yhtiöjärjestyksen mahdollisesta muuttamisesta. Yhtiökokous myös valitsee hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajan sekä päättää heille maksettavista palkkioista.

Hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten valinnassa noudatetaan lisäksi omistajien välistä osakassopimusta. Osakkeenomistajien välisessä osakassopimuksessa on myös sovittu tarkemmin päätöksenteokjärjestyksestä tiettyjen päätösten osalta.

Koska Vapo Oy on kahden osakkaan omistama yksityinen yhtiö, yhtiö ei julkaise yhtiökokouksen pöytäkirjaa, päätösehdotuksia tai muita kokousasiakirjoja internetsivuillaan. Omistajien ohjeiden mukaisesti varsinaisessa yhtiökokouksessa ovat läsnä ainakin hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja tilintarkastaja. Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö ei välttämättä ole läsnä valinnasta päättävässä yhtiökokouksessa.

Tehdyistä nimityksistä ja muista tärkeistä päätöksistä julkaistaan erillinen tiedote. Tilinpäätös liitetietoineen ja toimintakertomus julkaistaan Vapon internetsivuilla.

Tilikausi 2020: Vapo Oy:n varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingissä 19.3.2020. Yhtiökokouksessa oli edustettuna kaikki yhtiön osakkeet ja äänet. Lisäksi 28.1.2020 pidetty ylimääräinen yhtiökokous valitsi uuden hallintoneuvoston puheenjohtajan, 4.2.2020 pidetty ylimääräinen yhtiökokous päätti lahjoittaa 80 hehtaaria maata Suomen 4H-liitto ry:lle ja 31.10.2020 pidetty ylimääräinen yhtiökokous päätti Vapo Oy:n kokonaan omistaman tytäryhtiön Nevel Oy:n myynnistä.

Hallintoneuvosto

Vapo Oy:n varsinainen yhtiökokous valitsee vuosittain yhtiön hallintoneuvoston, johon kuuluu vähintään 8 ja enintään 10 varsinaisen yhtiökokouksen vuodeksi kerrallaan omistajien välisessä osakassopimuksessa sovitulla tavalla valitsemaa jäsentä. Hallintoneuvoston

kokouksiin osallistuu myös kolme henkilöstön kahdeksi vuodeksi kerrallaan keskuudestaan valitsemaa henkilöstöedustajaa.

Hallintoneuvosto toimii osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen määräysten mukaisesti, ja sen tehtävänä on

1. valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa yhtiön hallintoa
2. antaa varsinaiselle yhtiökokoukselle lausunto tilinpäätöksestä ja tilintarkastuskertomuksesta
3. antaa yhtiön hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä
4. antaa yhtiökokoukselle lausunto niissä tilanteissa, joissa osakeyhtiölaki edellyttää hallintoneuvoston lausuntoa.

Nimi	Kokousaktiivisuus 2020
Juha Sipilä (s. 1961) puheenjohtaja, kansanedustaja	3/3
Heikki Miilumäki (s. 1946) varapuheenjohtaja, tekniikan kunniatohtori	3/3
Antti Häkkänen (s. 1985) jäsen, kansanedustaja	3/3
Eero Kubin (s. 1948) jäsen, professori	3/3
Esko Kurvinen (s. 1952) jäsen, insinööri	2/3
Tommi Lunttila (s. 1976) jäsen, maa- ja metsätalousyrittäjä	3/3
Mauri Peltokangas (s. 1966) jäsen, kansanedustaja	3/3
Jenni Pitko (s. 1986) jäsen, kansanedustaja	3/3
Piritta Rantanen (s. 1962) jäsen, kansanedustaja	3/3
Tiina Snicker (s. 1966) jäsen, talouspäällikkö	3/3

Tilikausi 2020: Vapo Oy:n ylimääräinen yhtiökokous 28.1.2020 valitsi Juha Sipilän hallintoneuvoston uudeksi puheenjohtajaksi. Vapo Oy:n varsinainen yhtiökokous 19.3.2020 valitsi hallintoneuvostoon seuraavat jäsenet: Antti Häkkänen, Heikki Miilumäki, Eero Kubin, Esko Kurvinen, Tommi Lunttila, Mauri Peltokangas, Jenni Pitko, Piritta Rantanen, Juha Sipilä ja Tiina Snicker. Puheenjohtajaksi valittiin Juha Sipilä ja varapuheenjohtajaksi Heikki Miilumäki. Hallintoneuvosto kokoontui tilikauden 2020 aikana kolme kertaa. Jäsenten läsnäolo hallintoneuvoston kokouksissa käy ilmi alla olevasta taulukosta.

Hallintoneuvoston jäsenet eivät omista Vapo Oy:n tai sen tytäryhtiöiden osakkeita, ja he ovat riippumattomia yhtiöstä sekä sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallintoneuvoston jäsenten palkkiot on selvitetty [Raportti-osiossa](#).

Hallitus

Vapo Oy:n varsinainen yhtiökokous valitsee vuosittain yhtiön hallitukseen vähintään 4 ja enintään 8 jäsentä omistajien välisessä osakassopimuksessa sovitulla tavalla. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja valitaan osakassopimuksessa sovitulla tavalla. Hallituksen jäsenehdokkaista ei katsota tarpeelliseksi antaa tietoja, koska yhtiöllä on vain kaksi omistajaa, jotka osallistuvat valintaan. Hallituksen jäsenten valinnassa noudatetaan valtioneuvoston kanslian omistajaohjausyksikön ohjeistusta monimuotoisuuden toteutumisesta.

Vapo Oy:n hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus on vastuussa Vapon johtamisesta ja valvonnasta osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen, oman työjärjestyksensä sekä omistajaohjeiden mukaisesti siten, että päätökset toteuttavat yhtiön etua ja tukevat yhtiön arvon nousua.

Nimi	Hallituksen jäsen vuodesta	Kokousaktiivisuus tilikaudella 2020	Jäsenyydet valiokunnissa ja kokousaktiivisuus tilikaudella 2020 (1.1.-31.12.2020)	
			Tarkastusvaliokunta	Henkilöstövaliokunta
Jan Lång (s. 1957) KTM, hallitusammattilainen	2015: puheenjohtaja	20/21		puheenjohtaja 8/8
Markus Tykkyläinen (s. 1973) DI, eMBA, KTM, HHJ toimitusjohtaja, Suur-Savon Sähkö Oy	2016: jäsen 2017: vara- puheenjohtaja	21/21	jäsen 7/7	
Stefan Damlin (s. 1968) ekonomi, toimitusjohtaja, Vaasan Sähkö Oy	3/2020 jäsen	18/21	jäsen 5/5	
Tuomas Hyyryläinen (s. 1977) KTM, Chief Growth Officer, Fiskars Oyj	2016: jäsen	21/21	jäsen 5/5	jäsen 3/3
Vesa Hätilä (s. 1969) DI, toimitusjohtaja, Seinäjoen Energia Oy	3/2020 jäsen	18/21		jäsen 5/5
Juhani Järvelä (s. 1956) DI, toimitusjohtaja, Oulun Energia Oy	2017-3/2020 jäsen	3/3		jäsen 2/2
Risto Kantola (s. 1960) DI, toimitusjohtaja, Oulun Seudun Sähkö Oy	2017-3/2020 jäsen	1/3	jäsen 2/2	
Kirsi Puntila (s. 1970) KTM, Senior Vice President, Marketing, Altia Oyj	2018: jäsen	21/21	jäsen 2/2	jäsen 5/5
Minna Smedsten (s. 1976) KTM, talousjohtaja, Taaleri Oyj	2016: jäsen	21/21	puheenjohtaja 7/7	
Maija Strandberg (s. 1969) DI, finanssineuvos valtioneuvoston kanslia	2019: jäsen	21/21		jäsen 8/8

Hallituksen tulee huolehtia, että sillä on käytettävissään riittävät tiedot tehtäviensä hoitamiseksi. Hallituksen tulee varmistaa, että konserni toimii hyväksyttyjen liikeperiaatteiden ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti eettisesti hyväksyttävällä tavalla.

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan ja valvoo hänen toimintaansa sekä päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta ja muista työsuhteen ehdoista. Hallitus myös nimittää ja erottaa toimitusjohtajan suorat alaiset sekä päättää heidän palkitsemisestaan. Lisäksi hallitus päättää yhtiön mission, strategian ja arvot ja valvoo niiden toteutumista sekä hyväksyy yhtiön toimintapolitiikat.

Hallitus organisoii sisäisen tarkastuksen ja laatii tarkastussuunnitelman yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hallitus seuraa ja arvioi omia toimintatapojaan vuosittain tehtävin sisäisin arvioin.

Lisäksi hallitus päättää merkittävästä toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta sekä niin yli 3 miljoonan euron arvon ylittävistä kuin muista merkittävistä konserniyhtiöiden investoinneista, muista pitkävaikutteisista menoista, omaisuuden luovutuksista sekä rahoitusjärjestelyistä ja omaisuuserien arvonalentumisista. Hallituksen kokouksiin osallistuvat yhtiön toimitusjohtaja asioiden esittelijänä sekä talousjohtaja. Muut konsernin johtoryhmän jäsenet ja muu johto osallistuvat kokouksiin tarvittaessa.

Hallituksen sihteerinä toimii konsernin lakiasiainjohtaja.

Hallituksen päätehtävät on kerrottu hallituksen työjärjestyksessä (liite 2).

Valtion ehdotuksesta valittujen hallitusjäsenten osalta pyritään Omistajaohjauspäätöksen mukaisesti 5–7 vuoden toimikausiin.

Tilikausi 2020: Vapo Oy:n 19.3.2020 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa hallituksen jäseniksi valittiin Stefan Damlin, Tuomas Hyyryläinen, Vesa Hätilä, Jan Lång, Kirsi Puntila, Minna Smedsten, Maija Strandberg ja Markus Tykkyläinen. Puheenjohtajaksi valittiin Jan Lång ja varapuheenjohtajaksi Markus Tykkyläinen.

Tilikaudella 2020 hallitus kokoontui 21 kertaa. Jäsenten läsnäolo

hallituksen kokouksissa käy ilmi alla olevasta taulukosta. Keskeisiä hallituksen käsittelemiä asiakokonaisuuksia olivat toiminnan ja rahoituksen turvaaminen koronavirustilanteessa, Nevelin strategisten vaihtoehtojen arviointi, Carbons-liiketoiminnan aloittamisen seuranta, vastuullisuus, hiipuvan polttoturveliiketoiminnan toimintamallin päivittäminen, portfoliostrategian tarkastelu sekä turvevarojen arvostus.

Hallituksen jäsenet eivät omista Vapo Oy:n tai sen tytäryhtiöiden osakkeita, ja he ovat yhtiöstä riippumattomia. Hallituksen arvion mukaan Maija Strandberg ei ole merkittävistä osakkeenomistajista riippumaton, koska hän on valtio-omistajan palveluksessa. Muut hallituksen jäsenet ovat riippumattomia merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallituksen palkitsemista on selvitetty [Palkitsemisraportti](#)-osiossa.

Hallituksen valiokunnat

Hallitus muodostaa keskuudestaan tarkastusvaliokunnan ja henkilöstövaliokunnan. Hallituksen valiokunnat avustavat hallitusta valmistelemalla hallitukselle kuuluvia asioita. Valiokunnat raportoivat säännöllisesti työstään hallitukselle. Hallitus on hyväksynyt valiokunnille työjärjestykset, joiden mukaisesti ne toimivat.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on valmistella, ohjata ja arvioida taloudellista raportointia sekä tilintarkastusta, sisäistä tarkastusta, riskienhallintaa, juridisia riskejä ja sisäisiä valvontajärjestelmiä. Tarkastusvaliokunta arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja valmistelee esityksen, jonka hallitus antaa yhtiökokoukselle tilintarkastajan valinnasta.

Tarkastusvaliokuntaan kuuluu puheenjohtaja ja kolme hallituksen vuosittain keskuudestaan valitsemaa jäsentä, joilla on riittävä laskentatoimen ja tilinpäätöskäytännön tuntemus. Tarkastusvaliokunnan

jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä, ja ainakin yhden jäsenen tulee olla riippumaton yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunta kokoontuu tarvittaessa ja vähintään kolme kertaa vuodessa valiokunnan puheenjohtajan johdolla. Valiokunnan työjärjestys on liitteenä (liite 3).

Tilikausi 2020: Tarkastusvaliokunta kokoontui tilikauden 2020 aikana seitsemän kertaa. Jäsenten läsnäolo valiokunnan kokouksissa käy ilmi Hallituksen jäsenet taulukosta.

Tarkastusvaliokunta käsitteli kokouksissaan säännönmukaisten asioiden lisäksi vastuullisuutta ja yritysvastuuta, turvevarojen arvostusta, arvonalentumistestejä, sisäisen tarkastuksen raportteja sekä vuosisuunnitelmaa. Lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli yhtiön rahoitusstrategiaa, riskienhallintaa ja toiminnan tehokkuutta.

Henkilöstövaliokunta

Henkilöstövaliokunnan tehtävänä on tehdä hallitukselle ehdotukset toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän valitsemisesta ja palkitsemisesta sekä yhtiön palkitsemisperiaatteista. Lisäksi henkilöstövaliokunta valmistelee palkitsemispolitiikan ja laatii palkitsemisraportin yhtiön hallintoelimille.

Henkilöstövaliokuntaan kuuluu puheenjohtaja ja kolme hallituksen vuosittain keskuudestaan valitsemaa jäsentä, joilla on riittävä kokemus ylimmän johdon työehdoista ja palkitsemisjärjestelmistä. Henkilöstövaliokunnan jäsenten enemmistön tulee olla riippumattomia yhtiöstä. Toimitusjohtajaa tai johtoryhmän jäseniä ei saa valita henkilöstövaliokuntaan. Henkilöstövaliokunta kokoontuu tarvittaessa. Valiokunnan työjärjestys on liitteenä (liite 4).

Tilikausi 2020: Henkilöstövaliokunta kokoontui tilikauden 2020 aikana kahdeksan kertaa. Jäsenten läsnäolo valiokunnan kokouksissa käy ilmi Hallituksen jäsenet -taulukosta.

Henkilöstövaliokunta käsitteli kokouksissaan johdon pitkän ja lyhyen aikavälin palkitsemista sekä johdon palkitsemisjärjestelmään

kuuluvia henkilöitä ja henkilöstön yleistä palkitsemista. Henkilöstövaliokunta käsitteli myös yrityskulttuurin, johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä suunnitelmia, kuten osaamisen kehityssuunnitelmia, henkilöstökyselyn tuloksia ja koronaviruspandemian vaikutuksia henkilöstöön.

Nimitysvaliokunta

Hallinnointikoodin tarkoittamaa nimitysvaliokuntaa ei ole tarpeen perustaa yhtiön omistusrakenteesta johtuen.

Hallituksen monimuotoisuusperiaate

Omistajaohjauspäätöksen mukaisesti hallituksen valinnassa keskeisiä perusteita ovat ehdokkaiden kokemus ja asiantuntemus, hallituksen yhteistyökyvyn ja monipuolisen osaamisen varmistaminen sekä valtioneuvoston asettamien tasa-arvotavoitteiden noudattaminen. Valtio varmistaa molempien sukupuolten riittävän edustuksen yhtiöiden hallituksissa.

Johtaminen

Toimitusjohtaja

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan sekä päättää hänen palkitsemisestaan ja muista työsuhteen ehdoista.

- Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti ja on vastuussa yhtiön ja konsernin päivittäisestä johtamisesta sekä konsernin strategian ja toimintasuunnitelmien valmistelusta ja esittelystä hallitukselle hyväksyttäväksi. Toimitusjohtaja raportoi sekä hallitukselle että hallintoneuvostolle.
- Lisäksi toimitusjohtaja esittelee hallituksen päätettäväksi tulevat asiat.

Toimitusjohtajan ja hallituksen työnjaosta on kerrottu tarkemmin hallituksen työjärjestyksessä.

Toimitusjohtajan palkkiot ja työsuhteeseen liittyvät ehdot on selvitetty [Palkitsemisraportti](#)-osiossa.

Vesa Tempakka, ekonomi, s. 1963, on toiminut Vapo Oy:n toimitusjohtajana 29.5.2017 lähtien.

Toimitusjohtaja ei omista Vapo Oy:n tai sen tytäryhtiöiden osakkeita.

Konsernin johtoryhmä

Vapo-konsernissa on Vapo Oy:n hallituksen nimittämä johtoryhmä, joka tukee toimitusjohtajaa tämän työssä. Toimitusjohtaja toimii johtoryhmän puheenjohtajana ja nimittää johtoryhmän sihteerin. Johtoryhmän vastuulla on

- tukea toimitusjohtajaa investointipäätöksissä ja hankinnoissa hallituksen hyväksymät valtuudet huomioon ottaen
- varmistaa, että hallintoelimissä tehdyt päätökset pannaan asianmukaisesti täytäntöön organisaatiossa
- avustaa Vapo Oy:n toimitusjohtajaa valmistautumaan Vapo Oy:n hallituksen kokouksiin ja selvittämään kaikkia toimitusjohtajan sille selvitettäväksi tuomia asioita
- edistää aktiivisesti liiketoiminta-alueiden välistä yhteistyötä ja sopia yhteisistä periaatteista ja kehittämistoimista konsernin johtamisessa
- vastata työturvallisuuden organisoinnista ja kehittämisestä.

Konsernin johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, vähintään kymmenen kertaa vuodessa.

Tilikausi 2020: Tilikaudella 2020 konsernin johtoryhmään kuuluivat puheenjohtajana toimivan toimitusjohtajan lisäksi Markus Hassinen (Director, Heat & Power), Jukka Holm (Chief Information Officer, CIO),

Petri Järvinen (Chief Supply Chain and Sustainability Officer, SCM), Pasi Koivisto (Director, Fuels), Jaakko Myllymäki (Business Area Director, Vapo Carbons), Ahti Martikainen (Director, Communications and Public Relations), Juha Mäkinen (Director, Grow&Care Division), Jenni Nevasalo (Chief HR Officer) Jarmo Santala (Chief Financial Officer, CFO) ja Mia Suominen (Business Area Director, New Businesses Division). Johtoryhmän sihteerinä toimi Johan Nybergh (Chief Legal Officer, CLO).

Tilikaudella 2020 konsernin johtoryhmä kokoontui 18 kertaa.

Johtoryhmän työskentelyn keskeisimpiä aihealueita olivat strategisten tavoitteiden seuranta sekä konsernin strategian toteuttaminen.

Johtoryhmän jäsenet eivät omista Vapo Oy:n tai sen tytäryhtiöiden osakkeita.

Tytäryhtiöt

Vapo-konsernia johtavat Vapo Oy:n yhtiökokous, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja sekä divisioonien ja toimintojen johtajat. Vapo Oy:n hallitus nimittää merkittävimpien tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet ottaen huomioon, että lain edellyttämien johtaelinten työskentely tukee operatiivista liiketoimintaa.

Operatiivisesti Vapo-konsernin divisioonien ja toimintojen johtavat divisioonien ja toimintojen johtajat, jotka raportoivat Vapo Oy:n toimitusjohtajalle. Myös tytäryhtiöiden johtaminen tapahtuu Vapo-konsernin divisioonien ja toimintojen kautta.

Muissa kuin niissä Vapo-konserniin kuuluvissa tytäryhtiöissä, joissa Vapo Oy:n toimitusjohtaja on hallituksen puheenjohtajana (tai jäsenenä), hallituksen puheenjohtajana on mahdollisuuksien mukaan sen Vapo-konsernin divisioonan tai toiminnon johtaja, jonka liiketoimintaan yhtiön toiminta läheisimmin liittyy.

Konserniin kuuluvien tytäryhtiöiden keskeisen hallintoelimen puheenjohtaja ja kyseisen yhtiön toimitusjohtaja vastaavat siitä, että

tytäryhtiön hallituksessa vahvistetaan ne johtoryhmän päätökset, joilla toteutetaan Vapo Oy:n hallituksen, Vapo Oy:n toimitusjohtajan ja Vapo Oy:n divisioonan tai toiminnon johtajan tai kyseisen yhtiön emoyhtiön hallituksen tekemät päätökset siltä osin kuin yhtiöön sovellettava lainsäädäntö edellyttää hallintoelimen päätöstä. Hallintoelinten päätökset kirjataan pöytäkirjaan.

Vapo-konserniin kuuluvien tytäryhtiöiden hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänä on:

- huolehtia, että konsernijohdolla on käytettävissään riittävät tiedot tehtäviensä hoitamiseksi
- varmistaa, että yhtiö toimii hyväksytyjen liiketoimintaperiaatteiden ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti
- varmistaa, että yhtiö noudattaa yhtiöjärjestyksen määräyksiä, mahdollisen yhtiökohtaisen Corporate Governancen ja konsernihallinnon ohjeita
- varmistaa, että yhtiö noudattaa liiketoimintaa koskevia paikallisia lakeja ja asetuksia
- vastata lainsäädännön seurannasta ja lakimuutoksia koskevan tiedon välittämisestä konsernijohdolle, Vapo Oy:n toimitusjohtajalle ja/tai asiasta vastaavalle liiketoiminta-alueen tai toiminnon johtajalle
- huolehtia, että Vapo Oy:n hallituksen ja toimitusjohtajan päätökset toteutetaan
- huolehtia, että yhtiö toimii konsernin eettisten periaatteiden mukaisesti sekä toteuttaa tarvittavin osin yritysvastuuraportoinnin.

Yhtiöissä, joissa on konsernin ulkopuolisia vähemmistöosakkaita, noudatetaan pääsääntöisesti edellä kuvattua menettelyä ottaen huomioon kuitenkin vähemmistöosakkaiden oikeudet sekä yhtiöjärjestyksen ja mahdollisen osakassopimuksen määräykset.

Sisäinen valvonta

Hallitus vastaa siitä, että konsernin sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat toiminnan laajuuteen nähden kokonaisuutena riittäviä ja että niiden valvonta on asianmukaista.

Hallitus valvoo, että toimitusjohtaja hoitaa yhtiön operatiivista liiketoimintaa ja hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hallitus käsittelee konsernin taloudelliset raportit, divisioonakohtaiset katsaukset sekä liiketoiminnassa tapahtuneet olennaiset muutokset riittävän riskienhallinnan varmistamiseksi. Lisäksi hallituksen tarkastusvaliokunta arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta.

Hallituksen tarkastusvaliokunnan vastuulla on Vapon sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden seuranta. Vapossa on määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja prosessien avainkontrollit. Toimitusjohtaja ja talousjohtaja (CFO) vastaavat sisäisen valvonnan käytännön järjestämisestä.

Sisäinen valvonta koskee koko organisaatiota ja sen johtamista. Tehokas sisäinen valvonta tukee strategian tavoitteiden saavuttamista ja parantaa liiketoiminnan ohjausta. Sisäisen valvonnan tavoitteena on antaa hallitukselle ja toimivalle johdolle riittävä varmuus seuraavien tavoitteiden toteutumisesta:

- toiminnan tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
- tavoitteiden saavuttaminen ja kannattavuus
- taloudellisen ja muun raportoinnin luotettavuus ja täydellisyys
- omaisuuden turvaaminen
- toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, ohjeiden, lakien ja määräysten noudattaminen muun muassa virheiden ja väärinkäytösten ehkäisemiseksi.

Sisäinen valvonta on olennainen osa kaikkea konsernin toimintaa kaikilla organisaatiotasolla, ja valvontaa suoritetaan koko organisaa-

tion kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa. Sisäisen valvonnan menetelmiin kuuluvat konsernin liiketoimintaan liittyvät sisäiset ohjeet, raportointi, tietojärjestelmät ja vakiokäytännöt. Ne auttavat varmistamaan, että johdon ohjeita noudatetaan ja että konsernin tavoitteiden saavuttamista uhkaaviin riskeihin reagoidaan asianmukaisesti. Säännöllisiin valvontatoimenpiteisiin kuuluvat johdon tarkastukset ja toimintojen mittauksen tarkastukset, kullekin toimialalle sopivien mittausten tekeminen, fyysinen valvonta, sovittujen hyväksymisrajojen ja toimintaperiaatteiden noudattamisen valvonta ja poikkeamien seuranta, hyväksymis- ja valtuutusjärjestelmä sekä erilaiset varmistus- ja yhteensovittamisjärjestelyt.

Toimintaa ohjataan ja seurataan kuukausittain ensisijaisesti liiketoiminta-alueittain. Olennainen osa ohjaus- ja seurantaprosessia on kuluvan tilikauden sekä rullaavien kuukausiennusteiden tarkastelu.

Valvonnan toimia johtaa konsernitasolla konsernin johtoryhmä sekä liiketoimintatasolla divisioonien, tulosyksiköiden ja toimintojen johto. Valvonnan toteutuksesta huolehtivat liiketoiminta-alueittain ja tulosyksiköittäin nimetyt, CFO:n alaisuudessa toimivat business controllerit, jotka yhdessä toimitusjohtajien ja liiketoimintajohdon kanssa varmistavat, että liiketapahtumat kirjataan oikea-aikaisesti järjestelmiin ja raportoidaan tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti noudattaen erikseen annettua konsernin ohjeistusta sisäisen valvonnan ja raportoinnin sisällöstä.

Sisäinen tarkastus

Hallituksen vastuulla on sisäisen tarkastustoiminnan organisointi ja tarkastussuunnitelmien laadinta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Sisäinen tarkastus tukee Vapo Oy:n hallitusta, toimitusjohtajaa ja muuta johtoa niiden valvontatehtävässä. Sisäistä tarkastusta toteuttavat palvelut ostetaan ulkoiselta palveluntarjoajalta hallituksen hyväksymällä tavalla. Vapo-konsernin lakiasiaintojohtaja ohjaa ja valvoo

palveluiden toteutusta sekä huolehtii sisäisen tarkastuksen toteuttamiseksi tarvittavasta yhteydenpidosta hallitukseen sekä sen tarkastusvaliokuntaan ja ylimpään johtoon.

Sisäinen tarkastus

- arvioi organisaation johtamiseen tarvittavan ohjaamisen ja valvonnan riittävyyttä ja tehokkuutta liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden ja liiketoiminnassa tunnistettujen olennaisten riskien valossa
- tukee organisaatiota tehokkaiden valvonta- ja ohjausmenettelyjen ylläpidossa
- tekee tarkastuksia, joissa arvioidaan toiminnalle olennaisen taloudellisen ja toiminnallisen tiedon luotettavuutta ja eheyttä, toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta, omaisuuden turvaamista sekä lakien, määräysten, sopimusten ja organisaation sisäisten ohjeiden noudattamista.
- ennaltaehkäisee väärinkäytösriskejä.

Edellä kerrottu toteutetaan tarjoamalla liiketoimintaorganisaation johtamisesta riippumattomia arviointi- ja varmistuspalveluita sekä tarvittaessa konsultointia tavalla, joka ei vaaranna riippumattomuutta.

Lakiasiaintoimintajohtaja ja sisäisen tarkastuksen toteuttava ulkopuolinen tarkastaja raportoivat hallitukselle, tarkastusvaliokunnalle ja ylimmälle johdolle sekä laativat analyysijä, arvioita ja kehityssuosituksia konsernin ja sen yhtiöiden toiminnoista.

Riskienhallinta

Vapo-konsernissa riskienhallinta on olennainen osa liiketoiminnan johtamista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee Vapon strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista sekä turvaa liiketoiminnan jatkuvuuden muuttuvissa olosuhteissa.

Menestyksekkään ja pitkäjänteisen liiketoiminnan edellytys on, että liiketoimintaan liittyvät riskit on tunnistettu ennakoivasti, riskinotto on hallittua, riskien kehittymistä seurataan aktiivisesti ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään oikea-aikaisesti. Konsernin johtoryhmän jäsenet ovat kukin vastuussa riskikartoituksen eri osa-alueiden hallinnasta.

Edellä kerrottuja tavoitteita toteuttava riskienhallinta kuuluu myös jokaisen vapolaisen työtehtäviin. Riskejä hallitaan eri organisaatio-otasoilla sen mukaan, missä niihin pystytään tosiasiallisesti vaikuttamaan. Riskienhallinnan toteutuksesta ja toimivuudesta vastaavat liiketoimintavastuulliset johtajat. Nämä organisoivat riskienhallintatyön omilla liiketoiminta-alueillaan sekä raportoivat vastuualueensa merkittävimmät riskit ja niiden hallintakeinot omille hallintoelimilleen ja Vapo Oy:n hallitukselle säännöllisesti sovittuina aikoina.

Konsernin eri liiketoimintoja uhkaavat pääriskit ja niihin varautumisen keinot kerrotaan konsernin yhtiöiden julkaisemissa vuosikertomuksissa.

Tilintarkastus

Vapolla on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastaja valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa toimikaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti.

Tilintarkastus käsittää konsernin kunkin tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastuksen. Tilintarkastaja raportoi säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle ja antaa yhtiökokoukselle tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastuskertomus sisältää lausunnon siitä, antaako tilinpäätös noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia. Lisäksi tilintarkastuskertomuksessa on lausunto keskeisistä tilintarkastukseen liittyvistä

asioista. Tilintarkastajan palkkio maksetaan yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti.

Konsernin tilintarkastus on järjestetty niin, että yhtiökokouksen valitsema emoyhtiön vastuullinen tilintarkastaja suorittaa tarkastuksensa oman kansainvälisen organisaationsa tai verkostonsa kautta koko Vapo-konsernissa ja vastaa tilintarkastuksesta koko konsernissa.

Vapon tilintarkastajana on toiminut 27.8.2014 lähtien tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab, jossa päävastuullisena tilintarkastajana toimii 27.8.2014 lähtien KHT Ari Eskelinen.

Tilikauden 1.1.–31.12.2020 Vapon tilintarkastuspalkkiot olivat 390 tuhatta (372 tuhatta 1.5.–31.12.2019) ja konsulttipalkkiot 531 tuhatta (185 tuhatta 1.5.–31.12.2019) euroa.

Lähipiiriliiketoimet

Lähipiirin kanssa tehtävien liiketoimien tulee liittyä yhtiön tavanomaiseen liiketoimintaan ja niiden tulee olla yhtiön toiminnan tarkoituksen mukaisia ja ne tulee toteuttaa tavanomaisten tai kyseisellä toimialalla yleisesti noudatettavien ja hyväksytyjen markkinaehtojen tai käytäntöjen mukaisesti.

Mikäli suunniteltu liiketoimi poikkeaisi yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai sitä ei toteutettaisi tavanomaisin markkinaehdoin, liiketoimi perutaan tai esitetään hallitukselle hyväksyttäväksi.

Yhtiön ja sen lähipiirin välisistä olennaisista liiketoimista raportoidaan yhtiön konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa, jotka löytyvät vuosikertomuksesta 2020.

Liitteet

Liite 1: [Yhtiöjärjestys](#)

Liite 2: [Hallituksen työjärjestys](#)

Liite 3: [Tarkastusvaliokunnan työjärjestys](#)

Liite 4: [Henkilöstövaliokunnan työjärjestys](#)

Toimitusjohtajan katsaus

Vesa Tempakka: **Strategian uudelleenarviointi** **toimintaympäristön muuttuessa**

Vapo on toteuttanut onnistuneesti vuonna 2019 määriteltyä konsernistrategiaansa. Strategian kulmakivenä on ollut kasvattaa liiketoimintaa kansainvälisillä ammattiviljelyyn suuntautuvilla kasvualustamarkkinoilla, tuoda markkinoille omaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen perustuvia uusia turpeesta jalostettuja korkean jalostusasteen tuotteita sekä siirtyä energialiiketoiminnassa määrätietoisesti polttoainetoimittajan roolista kohti kunnille ja teollisuudelle tarjottavia infrastruktuuripalveluita. Strategian tavoitteena on ollut korvata näillä liiketoiminta-alueilla energiaturpeen kysynnän laskusta aiheutuvaa liikevaihdon, käyttökatteen ja kassavirran supistumista.

Päästöoikeuden hinnan asettuminen yli 30 euron tasolle alensi energiaturpeen käyttöä Suomessa jo vuonna 2019 noin viidenneksellä. Energiaturpeen ympärillä käyty laaja poliittinen keskustelu yhdessä syksyllä 2020 tehdyn energiaturpeen veronkorotuksen kanssa ovat johtaneet siihen, että tämänhetkisen näkemyksen mukaan energiaturpeen käyttö puolittuu vuoden 2019 tasosta jo vuoteen 2023 mennessä.

Energiaturpeen kysynnän laskun vuoksi Vapo on jatkanut strategiansa uudelleen arviointia. Tämä erittäin nopea kysynnän vähentyminen johtaa myös siihen, että yhtiön lähivuosien kassavirrat eivät mahdollista kansainvälistä kasvustrategiaa kasvualustamarkkinoilla, tarvittavia korkeamman jalostusasteen tuotekehityspanostuksia ja uusien tuotteiden ja energialiiketoiminnan vaatimia tuotantoinvestointeja. Energiaturpeen kysynnän lasku on aiheuttanut lisäksi sen, että Vapo joutui tekemään syksyllä 2020 noin 100 miljoonan euron alaskirjauksen energiaturvevarannoistaan sekä kulukirjaamaan vielä jatkuvia velvoitteitaan tuotannosta poistettujen soiden osalta. Nämä toimenpiteet heikensivät huomattavasti yhtiön varallisuutta. Tarkastelun lopputuloksena oli, että yhtiö päätti myydä lämpö- ja sähköliiketoimintansa Ardianille. Kauppahinta oli noin 656 miljoonaa euroa, minkä avulla Vapo pystyy vahvalla taseella viemään eteenpäin sekä Kekkilä-BVB:n että uusien liiketoimintojen vaatimia investointeja.

Vahvakaan tase ei korvaa Nevelin myynnin ja energiaturpeen kysynnän vähenemisen aiheuttamaa kassavirran laskua lähivuosina, sillä uudet liiketoiminnot alkavat tuoda merkittävää liikevaihtoa vasta vuoden 2023 jälkeen. Viimeisen kahden vuoden aikana konserni on tehostanut toimintaansa noin 30 miljoonalla eurolla. Lisäksi yhtiö käynnisti vuoden 2021 alussa uuden säästöohjelman, jonka tavoit-

teena on saavuttaa seuraavien kahden-kolmen vuoden aikana noin 25 miljoonan euron lisäsäästöt.

Vuosi 2020 oli kiihtyneen muutoksen vuosi

Vuoden 2020 merkittävin ja odottamattomin muutos oli COVID-19 -pandemia. Siinä vaiheessa, kun kuluttaja-asiakkaat kaikilla markkina-alueilla siirtyivät etätöihin, heille jäi enemmän aikaa harrastustoimintaan. Tämä näkyi poikkeuksellisena puutarha-alan kuluttajatuotteiden kysynnän kasvuna. Myös ammattiviljelyyn suunnattujen tuotteiden kysyntä kasvoi kevään ensishokin jälkeen. Vapon Grow&Care-divisioonan liikevaihto kasvoi edellisvuodesta lähes 20 prosenttia eli lähes noin 50 miljoonaa euroa. Divisioonan vertailukelpoinen käyttökate oli 34 miljoonaa euroa, mikä oli 11 miljoonaa euroa edellisvuotta parempi. COVID-19 -pandemia aiheutti kuitenkin myös haasteita toimintaan. Kuljetukset yli rajojen vaikeutuivat, tehtailta, toimistoissa ja laboratorioissa jouduttiin moniin erityisjärjestelyihin, mitkä aiheuttivat viivästyksiä ja lisäkustannuksia. Uusiasiakashankinta myös vaikeutui johtuen matkustusrajoituksista.

Vuosi 2020 jää Vapon historiaan suurten muutosten vuotena. Vuosi oli mittaushistorian lämpimin Vapon toimintamaissa. Tämä näkyi erittäin jyrkkänä liikevaihdon pudotuksena polttoaine- ja

energialiiketoiminnassa. Polttoaineliiketoiminnassa lisää haasteita loi energiaturpeen kysynnän laskun lisäksi alhaalle painunut maa-kaasun hinta, mikä siirsi suurten pellettiasiakkaiden polttoainevalintaa pelletistä maakaasuun. Vapon Energy-divisioonan liikevaihto laski näistä syistä johtuen noin 40 miljoonaa euroa ja käyttökate lähes puolittui edellisvuodesta.

Kolmas merkittävä historian kirjoihin jäävä muutos on Vapon ensimmäisen aktiivihiilituotantolaitoksen valmistuminen Ilomantsiin. Tuotantolaitoksen on määrä olla kaupallisessa toiminnassa kesään 2021 mennessä. COVID-19 -pandemia ja päälaitetoimittajan toimitusvaikeudet ovat aiheuttaneet viivästyksiä käyttöönottoon.

Yhtiön vapaa kassavirta parani edellisvuodesta. Merkittävimmät syyt tähän olivat onnistunut säästöohjelma, maiden myynnistä saadut noin 10 miljoonaa euroa ja pääoman kierron tehostamistoimet. Kokonaisuudessaan vuosi oli vaikeissa olosuhteissa taloudellisesti lähes tyydyttävä. Konsernin liikevaihto oli kaksi prosenttia edellisvuotta suurempi ja vertailukelpoinen käyttökate edellisvuoden tasolla. Tuotannosta poistettavien soiden sulkemisiin liittyvät alaskirjausten ja niihin liittyvien vielä jatkuvien velvoitteiden kuluvarausten takia koko vuoden liiketulos painui selkeästi tappiolliseksi.

Yritysvastuun alueella olemme edenneet hyvin päätavoitteissamme. Viime vuonna asetettu tavoite vähentää konsernin CO₂-päästöt puoleen vuoteen 2025 mennessä tulee mahdollisesti toteutumaan jo aikaisemmin. Sosiaalisen vastuun alueella haluan nostaa erityisesti esiin hyvän kehityksen kansainvälisessä Great

Place to Work -listauksessa. Henkilöstön luottamusindeksi nousi 5 prosenttiyksikköä edellisvuodesta ja oli nyt 68. Tämä on erinomainen tulos erittäin poikkeuksellisessa toimintaympäristössä, jossa henkilöstöltä on vaadittu uudenlaisia toimintatapoja ja joustavuutta, jotta olemme pystyneet täyttämään asiakkaidemme vaatimukset.

Muutos ei ole kuitenkaan ohi, vaan se on vasta alussa. Jatkamme tänä vuonna strategiaamme toteutusta valituilla kasvualueilla. Tavoitteenamme on saada Nevelin myynnin vuoksi menetetty liikevaihto ja kannattavuustaso seuraavien vuosien aikana kiinni. Kaksi seuraavaa vuotta tulevat olemaan haastavia, mutta uskon että Nevelin myynnin myötä tammikuussa 2021 vahvistuneen taseemme sekä jo viime vuosina aloittamiemme toimenpiteiden ansiosta vaativatkin tavoitteet ovat saavutettavissa.

Hallituksen toimintakertomus 1.1.–31.12.2020

Toimintaympäristö

Vapo-konsernille vuosi 2020 oli toimintaympäristön kannalta vaikeasti ennakoitava. Suomessa, Ruotsissa ja Virossa vuosi oli mittaushistorian lämpimin. Tämä näkyi selkeästi pienentyneinä polttoaineiden ja energian toimituksina. Pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla sähkön tukkuhinta oli alhaisin 14 vuoteen. Lämpimän sään lisäksi toimintaympäristöön vaikutti keväällä 2020 puhjennut pandemia, mikä sysäsi kansantaloudet maailmanlaajuisesti taantumaan. Taloudellinen taantuma vähensi teollisuuden energiantarvetta sekä laski öljyn ja maakaasun hintaa. Maakaasun hinnanlasku on Vapo-konsernin kannalta oleellinen, koska maakaasu ja puupelletti ovat monissa suurissa laitoksissa kilpailevia polttoaineita.

Aikaisin alkanut kevät ja lämmin sää toisaalta edistivät konsernin liiketoimintaa. Puutarhatoimialalla tuotteiden kiivain toimituskausi alkoi poikkeuksellisen aikaisin.

Merkittävin yksittäinen koko konserniin vaikuttanut ilmiö oli keväällä 2020 puhjennut maailmanlaajuinen COVID-19 -pandemia. Pandemiaan va-

rautuminen ja tartuntojen ehkäiseminen aiheutti monia erityistoimenpiteitä eri puolilla konsernia. Konsernissa otettiin välittömästi pandemian puhjettua vähintään kunkin toimintamaan viranomaisten suosittamat varotoimenpiteet käyttöön. Henkilöstön määrää toimistokiinteistöissä rajoitettiin maaliskuusta alkaen ja siellä missä vain pystyttiin siirtymään etätyöskentelyyn, tätä menettelytapaa suositeltiin jatkettavaksi koko loppuvuoden ajan. Samaan aikaan kaikki ei-välttämätön liikkuminen konsernin tuotantolaitoksille, lämpö- ja voimalaitoksille sekä eri työmaille rajoitettiin aivan minimiin. Vapo-konserni onnistui epidemian torjuntatoimissa hyvin. Vuoden aikana konsernin noin tuhannesta työntekijästä hyvin pieni osa sairastui koronaan. Etätyöskentely pakotti muutamaan nopeasti monia työskentely- ja kokoon-tumismalleja. Siirtyminen lähityöskentelystä digitaaliseen etätyöhön onnistui lähes ongelmitta, huolimatta siitä, että muutos jouduttiin toteuttamaan erittäin nopeasti.

Erittäin merkittävä ulkoinen tekijä Vapo-konsernille oli vuoden aikana Energia-liiketoimintaan liittyneet muutokset toimintaympäristössä. Päästöoi-

keuden hinta on noussut kahdessa vuodessa alle kymmenen euron tasosta hiilitonnia kohden nykyiselle yli 30 euron tasolle. Tämä tarkoittaa energiaturpeella tuotetulle megawattitunnille energia-averon lisäksi jo yli 12 euron lisäkustannusta.

Pelkkä päästöoikeuden hinnan nousu on vähentänyt energiaturpeen käyttöä huomattavasti nopeammin kuin, mikä on ollut Suomen hallituksen asettama tavoite, eli puolittaa energiaturpeen käyttö vuoteen 2030 mennessä. Vuoden aikana energiaturpeen ympärillä käytiin poliittista keskustelua enemmän kuin koskaan aikaisemmin.

Huolimatta siitä, että Vapo ja useat muut energia-alan toimijat ja muun muassa Metsäteollisuus ry toivat vuoden aikana usein julkisuuteen kantansa, siitä ettei energiaturveala tarvitse lisätoimenpiteitä energiaturpeen käytön vähentämiseksi, Suomen hallitus päätti kaksinkertaistaa energiaturpeen veron 2021 tammikuusta alkaen. Tämä päätös aiheutti välittömästi sen, että energiaturpeen kysynnän lasku jyrkkeni entisestään.

Vapo-konserni

Konsernin tilikauden tulos tilikaudelta 1.1.–31.12.2020 heikkeni selvästi vertailuvuodesta ollen -108,1 miljoonaa euroa. Tilikauden tulosta rasittivat merkittävät kertaluonteiset noin 100 miljoonan euron alaskirjauserät sekä niihin liittyvät noin 14 miljoonan euron jatkuviin pääosin energiaturvelii-ketoiminnan velvoitteisiin liittyvät kertaluonteiset kulukirjaukset sekä Nevel-tytäryhtiön myyntikulut. Alas- ja kulukirjausten syinä olivat energiaturpeen kiihtynyt kysynnän lasku sekä tästä johtuva merkittävästi laskeva tulevaisuuden energiaturvetuotantomäärä. Tämä johti myös kulukirjauksiin liittyen tuotantoalueiden ennaikaisista päättämistä sekä niihin liittyvistä tulevien vuosien ympäristövelvoitteista. Lisäksi Nevelin kaupan neuvonantajatoimet kulukirjattiin tilikaudelle 2020. Arvioitu myyntivoitto noin 490 miljoonaa euroa tytäryhtiö Nevelin myynnistä tuloutetaan vuoden 2021 ensimmäisen tertiilin aikana ilmoitetun mukaisesti, koska transaktio saatiin päätökseen 28.1.2021. Tilinpäätöksessä Nevel on käsitelty myynnissä olevana omaisuuseränä.

Liikevaihto kasvoi 2 prosenttia vuodentakaisesta ollen 544,9 (533,7) miljoonaa euroa. Liikevaihdon kasvu tuli lähinnä Kekkilä-BVB lähes 20 prosentin myynnin kasvusta edellisvuoteen verrattuna.

Konsernin liiketulos oli -95,3 miljoonaa euroa. Vertailukelpoinen liiketulos kuitenkin pysyi edellisvuoden tasolla ollen 27,5 miljoonaa euroa. Edellisen vuoden vertailukelpoinen liiketulos ilman kertaluonteisia eriä oli 27,0 miljoonaa euroa. Vertailukelpoisen tuloksen pysymiseen edellisvuoden tasolla vaikuttivat hyvin sujunut Kekkilä-BVB:n tuotteiden kysyntä ja koko konsernin tehostamistoimenpiteet. Negatiivisesti tulokseen vaikuttivat poikkeuksellisen lämmin vuosi ja energiaturpeen voimakas kysynnän lasku, jonka vuoksi myös useita tuotannon alihankintasopimuksia jouduttiin päättämään.

Käyttöpääoman tehostamistoimet näkyivät selkeästi parantuneena liiketoiminnan kassavirtana (vapaa kassavirta ennen rahoituseriä ja veroja), joka päättyneellä tilikaudella oli 39,6 (17,1) miljoonaa euroa.

Merkittävien energiaturvevarojen alaskirjauksien, soiden sulkemisiin liittyvien jatkuvien velvoitteiden kulukirjausten sekä Nevelin kaupan myyntikulujen vuoksi rahoituksen tunnusluvut heikentyivät tilikauden aikana. Konsernin omavaraisuus tilikauden lopussa oli 27,9 (41,5) prosenttia ja nettovelkojen suhde käyttökatteeseen 6,1 (4,0).

COVID-19 -pandemia vaikutti konsernin eri osiin hyvin eri tavalla. Energy-divisioonaan pandemialla ei ollut juurikaan suoria vaikutuksia. Se ainoastaan viivytti vireillä olevia tai suunniteltuja uusia asiakashankkeita, koska vierailut sekä omille että asiakkaiden laitoksille olivat rajoitettuina minimiin.

Grow&Care -divisioonassa pandemia sulki rajoja ja vaikeutti aluksi kuljetuksia niin Keski-Euroopassa kuin Skandinaviassa kesken juuri alkaneen ammattiviljelysesongin. Pandemia myös keskeytti usean kuukauden ajaksi uusien vientimarkkinoiden avaamiseksi tehtävät toimet niin Kiinassa kuin USA:ssakin.

Yllättävin pandemian vaikutus oli harrastajaviljelyliiketoiminnan tuotteiden erittäin voimakas kysynnän kasvu. Kun ihmiset siirtyivät etätöihin ja lähes kaikkea harrastustoimintaa rajoitettiin, puutarhaharrastus koki ennennäkemättömän kasvusäyksen niin Ruotsissa, Suomessa kuin Keski-Euroopassakin. Lämmin kevät edesauttoi sesongin alkua ja sesonki jatkui poikkeuksellista myös läpi koko kesän. Jopa niin, että joissakin tuotteissa oli vaikea täyttää markkinoiden kysyntää.

Pandemia viivästytti ja vaikeutti Ilomantsiin rakennettavan aktiivihiilitehtaan rakennustöitä. Monissa rakennus- ja laiteasennustöissä työskenteli runsaasti eri maista tulevia työntekijöitä. Tartuntojen ehkäiseminen edellytti monia erityisjärjestelyjä ja

varotoimenpiteenä toteutetut karanteenit viivästyttivät jonkin verran rakennusaikataulua. Lisäksi päälaitetoimittajallamme on ollut merkittäviä myöhästymisiä toimituksissaan, jotka ovat myöhästyttäneet koko projektin aikataulua. Tuotekehityksellemme suurin haitta pandemiasta on ollut Keski-Euroopassa sijaitsevien tuotekehityslaboratorioiden toiminnan pysähtyminen tai hidastuminen pandemian kiihkeimpinä aikoina.

Energiaturpeen kysynnän hallitsemattoman laskun takia Vapo käynnisti syksyllä säästöohjelman sekä toteutti noin 100 miljoonan euron alaskirjaukset, jotka kohdistuivat pääasiassa ennenaikaisesti suljettaviin turvetuotantoalueisiin ja niiden poistamattomaan infrastruktuuriin.

Energiaturpeen kysynnän nopea lasku pakotti Vapon tarkastelemaan liiketoimintastrategiaansa uudessa tilanteessa. Jotta yhtiö pystyi vastaamaan alaskirjausten luomiin tasehaasteisiin ja jatkamaan valittua kasvustrategiaa kansainvälisillä kasvualustamarkkinoilla ja uusissa liiketoiminnoissa, yhtiö myi Suomessa, Ruotsissa ja Virossa toimivan energiainfraan pääasiassa keskittyvän tytäryhtiönsä Nevelin Ardianille.

Kehitys liiketoimintasegmenteittäin

Raportointisegmentit muodostuvat konsernin divisioonista Vapon johtamismallin mukaisesti. Vapo-konsernin raportoitavat segmentit ovat Energy, Grow&Care, New Businesses ja muut toiminnot.

Energy

	9-12/2020	9-12/2019	Muutos	1-12/2020	1-12/2019	Muutos	5-12/2019
Liikevaihto (milj. eur)	85,6	103,7	-17,4 %	245,9	289,5	-15,1 %	149,1
Liikevoitto (milj. eur)	-103,1	-27,0	-281,7 %	-90,6	-12,0	-655,0 %	-39,4
Investoinnit (milj. eur)	8,0	21,6	-62,9 %	21,1	56,8	-62,9 %	30,3
Henkilöstö	362	351	3,1 %	371	364	1,9 %	366
Energian myynti, turve (GWh)	2 170	3 093	-29,9 %	6 992	9 058	-22,8 %	4 360
Energian myynti, muut polttoaineet (GWh)	1 157	1 374	-15,8 %	3 161	3 600	-12,2 %	2 126
Lämmön ja höyryn myynti (GWh)	547	585	-6,5 %	1 521	1 601	-5,0 %	668

Energy

Energy-divisioona vastaa Vapo-konsernin tarjoamista energia- ja polttoaineratkaisuista Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Tarjoamme energi-
antuottajille turve-, puu- ja pellettipolttoaineita sekä toimialan kehittyneimpiä etäkäyttöpalveluita. Pellettiasiakkaitamme palvelemme oman myyntipalvelumme ohella myös verkkokaupassamme. Nevel-brändin alla tuotamme teollisille ja kunnallisille asiakkaillemme lämpöä ja höyryä palveluna kuudella voimalaitoksella sekä noin 150 lämpökeskuksella. Kuluttaja-asiakkaillemme toimitamme kaukolämpöä yli 35 kaukolämpöverkossa. Divisioonan liikevaihto joulukuussa 2020 päättyneellä tilikaudella oli 245,9 miljoonaa euroa, josta yli puolet koostui uusiutuvista biopolttoaineista ja energiaratkaisuista.

Koko konserniin vaikuttanut ilmiö vuoden 2020 osalta oli maailmanlaajuinen COVID-19 -pandemia. Energy-divisioonan osalta pandemialla oli vähäiset suorat vaikutukset. Vuosi 2020 oli mittaushistorian lämpimin Vapon Energy-divisioonan toimintamaissa Suomessa, Ruotsissa ja Virossa näkyen selkeästi pienentyneinä polttoaineiden ja energian toimituksina. Polttoaineliiketoiminnassa lisää haasteita loi energiaturpeen kysynnän laskun lisäksi alhaalle painunut maakaasun hinta. Pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla sähkön tukkuhinta oli alhaisin 14 vuoteen. Tilikauden kolmannen vuosikolmanneksen (syys-joulukuu) liikevaihto oli 85,6

(103,7) miljoonaa euroa. Liiketulos raportointijaksolta oli -103,1 (-27,0) miljoonaa euroa. Investoinnit olivat 8,0 (21,6) miljoonaa euroa.

Koko tilikauden liikevaihto oli 245,9 (149,1) miljoonaa euroa. Liiketulos oli -90,6 (-39,4) miljoonaa euroa. Liiketulokseen sisältyy kertaluonteisia eriä -111,9 (-38,9) miljoonaa euroa. Merkittävät kertaluonteiset erät koostuvat pääosin energiaturpeen tuotantoalueiden alaskirjauksista ja niihin liittyvien jatkuvien ympäristövelvoitteiden kulukirjaamisesta.

Energiaturpeen kysynnän lasku jatkui, laskeva kysyntä näkyi kolmannen vuosikolmanneksen turvetoimituksissa, jotka jäivät lähes 30 prosenttia vertailujakson arvosta. Energiaturpeen ympärillä käyty laaja poliittinen keskustelu yhdessä syksyllä 2020 tehdyn energiaturpeen veronkorotuksen ja muiden energiaturpeen kilpailukykyä heikentävien päätösten kanssa ovat johtaneet siihen, että tämänhetkisen näkemyksen mukaan energiaturpeen käyttö puolittuu vuoden 2019 tasosta jo muutamassa vuodessa. Energiaturpeen kysynnän laskun myötä yhtiö joutui tekemään kolmannella vuosikolmanneksella 2020 noin 100 miljoonan euron alaskirjauksen energiaturvevarannoistaan sekä jatkuvien velvoitteiden kertaluonteisia kulukirjauksia noin 14 miljoonan euron edestä. Lämpimin sää ja alentunut maakaasun hinta puolestaan vähensivät hakkeen ja pelletin kysyntää. Kokonaisuutena polttoaineiden toimitukset jäivät noin 26

prosenttia vertailukautta alhaisemmaksi kolmannella vuosikolmanneksella, ja 20 prosenttia koko vuoden osalta.

Vapo Oy tiedotti kesäkuussa 2020 käynnistävänsä Neveliin organisoitujen lämpö- ja sähköliiketoimintojensa strategisten vaihtoehtojen kartoittamisen. Marraskuussa 2020 Vapo tiedotti lämpö- ja sähköliiketoimintansa myynnistä ranskalaiselle Ardianille, kilpailuviranomaiset hyväksyivät kaupan vuoden 2020 lopussa ja järjestely saatettiin loppuun tammikuussa 2021. Mittaushistorian lämpimin vuosi vaikutti suoraan Nevel-konsernin liiketoimintaan lämmön toimituksien jäädessä noin 7 prosenttia vertailujaksoa alhaisemmaksi kolmannella vuosikolmanneksella ja 5 prosenttia koko vuoden osalta.

Grow&Care

Grow&Care -divisioonan Kekkilä-BVB on Euroopan johtava ja monipuolisin kasvualustatoimija ammat-
tiviljelijä-, viherrakennus- ja kuluttajasegmenteissä.

Olemme erikoistuneet kehittämään, tuottamaan ja markkinoimaan korkealuokkaisia kasvualustoja, katteita ja lannoitteita viherrakentäjille, ammattiviljelijöille, jälleenmyyjille sekä kotipuutarhureille. Näiden lisäksi turvetta toimitetaan eläinkuivikkeiksi hevostiloille, karjatilaille, sikaloille ja siipikarjan kasvattajille. Maailman suurimpana kasvuturpeen tuottajana toimitamme kasvuturvetta raaka-aineena jatkojalostukseen ympäri maailman vastuullisuuden ollessa osa kaikkea toimintaamme.

Divisioonan tunnetut brändit Kekkilä Garden ja Hasselfors Garden tarjoavat tuotteita kotipuutarhureille ja viherrakentäjille pohjoismaissa ja Virossa. Keski-Euroopan markkinoilla kuluttajatuotevalikoimaamme tarjotaan Jardino- ja Florentus-brändeillä sekä osana kauppaketjujen private label -valikoimaa. Ammattiviljelyliiketoiminnassa BVB Substrates- ja Kekkilä Professional -brändit keskittyvät kotimarkkinoiden lisäksi globaaleihin markkinoihin vientimaiden lukumäärän ollessa yli 100 maata.

Grow&Care

	9-12/2020	9-12/2019	Muutos	1-12/2020	1-12/2019	Muutos	5-12/2019
Liikevaihto (milj. eur)	77,0	60,0	28,3 %	299,9	250,2	19,8 %	150,1
Liikevoitto (milj. eur)	-6,0	-4,8	-25,2 %	14,0	7,0	101,4 %	-0,5
Investoinnit (milj. eur)	10,8	8,5	27,0 %	25,4	14,0	81,5 %	11,2
Henkilöstö	540	524	3,0 %	545	559	-2,5 %	547

Tilikauden kolmannen tertiilin (syys-joulukuu) liikevaihto oli 77,0 (60,0) miljoonaa euroa. Liiketulos oli -6,0 (-4,8) miljoonaa euroa. Raportointikauden tulokseen sisältyi kertaluonteisia kustannuksia -2,3 (-1,5) miljoonaa euroa. Divisioonan bruttoinvestoinnit olivat 10,8 (8,5) miljoonaa euroa.

Koko tilikauden liikevaihto kasvoi lähes 20 prosenttia edellisvuodesta ja oli 299,9 (250,2) miljoonaa euroa. Liikevaihdon merkittävä kasvu verrattuna vertailukauteen selittyy COVID-19 -pandemian aiheuttamasta poikkeuksellisesta kysynnästä erityisesti kuluttaja- ja raaka-aineliiketoiminnoissa. Poikkeuksellinen tilanne on pitänyt ihmiset kotona antaen heille aikaa ja mahdollisuuksia panostaa enemmän myös puutarhanhoitoon.

Liiketulos kaksinkertaistui ollen 14,0 (7,0) miljoonaa euroa. Tilikauden tulokseen sisältyi kertaluonteisia kustannuksia -1,6 (-2,6) miljoonaa euroa. Vertailukelpoisin luvuin erityisesti kuluttaja- sekä raaka-aineliiketoiminta kasvoivat merkittävästi COVID-19 -pandemian aiheuttamasta poikkeuksellisen vahvasta kysynnästä johtuen. Poikkeukselliset olosuhteet aiheuttivat eniten haasteita ammattiviljelyliiketoimintaamme, jonka kasvu suhteessa aikaisempaan vuoteen jäi odotettua alhaisemmaksi. Divisioonan bruttoinvestoinnit olivat 25,4 (14,0) miljoonaa euroa.

New Businesses

New Businesses -divisioonan tehtävänä on luoda osaamiseen, omiin raaka-aineresursseihin ja nouseviin asiakastarpeisiin pohjautuvia tuotteita ja innovaatioita. Tavoitteena on kehittää kestävä uutta liiketoimintaa, mikä lisää pitkällä tähtäyksellä omistaja-arvoamme. Vapo Ventures koordinoi myös konsernin innovaatio- ja IPR-toimintaa.

Vapon monivuotinen Refinery-tuotekehitysohjelma sai Business Finlandilta merkittävän tuen tämän vuoden alussa, jonka avulla Vapo pystyi lisäämään tutkimusresursseja suobiomassojen kemialliseen jalostamiseen humushapoiksi, vahoiksi, hartseiksi ja muiksi arvokkaiksi ainesosiksi. Biostimulanttimarkkinaan tähtäävässä humushankkeessa aloitettiin kaupallisten tuotteiden kehittäminen, kasvutestit yhteistyössä asiakkaiden kanssa sekä laitoksen esisuunnittelu.

Carbons-liiketoiminta on aloittanut rakentamaan strategisesti merkittävää aktiivihiiltä jalostavaa tuotantolaitosta Ilomantsiin keväällä 2019. Tuotantolaitoksen on määrä olla mekaanisessa valmiudessa kevättalvella 2021 ja kaupallisessa tuotannossa kesään 2021 mennessä. Tuotantolaitoksen rakennusvaiheen työllistävyys on yli sata henkilötyövuotta ja laitoksen ensimmäisen vaiheen jatkuva työllistävyys toimitus- ja tuotantoketju mukaan lukien on noin 50 henkilöä. Vapon aktiivihiili tul-

laan myymään Novactor-tuotemerkillä. Tuotteiden kysyntä on arvioitu erittäin vahvaksi ja ensimmäiset kaupalliset sopimukset vaikuttavat lupaavilta.

Pandemia on viivästyttänyt ja vaikeuttanut Ilomantsiin rakennettavan aktiivihiilituotantolaitoksen rakennustöitä. Monissa rakennus- ja laitesennustöissä on työskennellyt runsaasti eri maista tulevia työntekijöitä. Tartuntojen ehkäiseminen on edellyttänyt monia erityisjärjestelyjä, ja varoimenpiteenä toteutetut karanteenit ovat viivästyttäneet jonkin verran rakennusaikataulua. Lisäk-

si päälaitetoimittajallamme on ollut merkittäviä myöhästymisiä toimituksissaan, jotka ovat myöhästyttäneet koko projektin aikataulua.

Tilikauden kolmannen tertiilin liiketappio oli -1,6 (-1,0) miljoonaa euroa. Bruttoinvestoinnit olivat 14,4 (5,4) miljoonaa euroa.

Koko tilikauden liiketappio oli -3,3 (-1,6) miljoonaa euroa. Bruttoinvestoinnit olivat 28,0 (7,1) miljoonaa euroa.

New Businesses

	9-12/2020	9-12/2019	Muutos	1-12/2020	1-12/2019	Muutos	5-12/2019
Liikevaihto (milj. eur)	0,8	0,4	104,0 %	2,4	1,8	32,4 %	0,0
Liikevoitto (milj. eur)	-1,6	-1,0	-52,2 %	-3,3	-2,0	-65,3 %	-1,6
Investoinnit (milj. eur)	14,4	5,4	166,1 %	28,0	9,4	198,6 %	7,1
Henkilöstö	29	20	46,8 %	26	18	15,8 %	19

Muut toiminnot

	9-12/2020	9-12/2019	Muutos	1-12/2020	1-12/2019	Muutos	5-12/2019
Liikevaihto (milj. eur)	0,0	0,0	-31,0 %	0,1	0,1	1,0 %	0,1
Liikevoitto (milj. eur)	-10,9	-2,3	-365,3 %	-15,0	-12,1	-24,0 %	0,9
Henkilöstö	87	115	2,0 %	90	113	15,1 %	117

Maantieteelliset tiedot

1-12/2020 (1 000 eur)	Liikevaihto kohdemaan mukaan	Pitkäaikaiset varat	Investoinnit
Suomi	267 983	176 133	46 446
Ruotsi	84 531	178 194	5 053
Hollanti	74 060	99 357	12 059
Saksa	34 512	2 350	1 011
Viro	11 131	31 564	12 019
Muut Pohjoismaat	3 060		
Muut Euroopan maat	36 899	587	
Pohjois- ja Etelä-Amerikka	8 484		
Muut maat	24 254		
Konserni yhteensä	544 913	488 185	76 588

Muut toiminnot

Muut toiminnot -segmentti pitää sisällään Vapo-konsernin liiketoimintayksiköille allokoimat-
tomia eriä liittyen konsernin hallinto-, Supply Chain
Management-, yritysjärjestely- ja tukitoimintojen
kuluihin.

Muut toiminnot -segmentin vaikutus liiketulokseen
syys-joulukuussa oli -10,9 (-2,3) miljoonaa euroa.

Muut toiminnot -segmentin vaikutus koko tilikauden
liiketulokseen oli -15,0 (0,9) miljoonaa euroa. Tä-
hän vaikuttaa merkittävästi kertaluonteisena eränä
-10,0 miljoonaa euroa, jossa merkittävin on Nevelin
myyntiin liittyneet kulut. Vertailuvuodessa mukana
on päättyneisiin liiketoimintoihin liittyvä tuloutus

elokuulta 2019 arvoltaan 4,9 miljoonaa euroa.

Kassavirta, investoinnit ja rahoitus

Konsernin vapaa kassavirta ennen veroja tilikau-
della 1.1.-31.12.2020 oli 39,6 (17,1) miljoonaa eu-
roa. Käyttöpääoman tehostamistoimet paransivat
vapaata kassavirtaa merkittävästi. Käyttöpääoman
muutoksen vaikutus kassavirtaan oli 44,8 (10,3)
miljoonaa euroa.

Päättyneen tilikauden bruttoinvestoinnit olivat
76,6 (79,8) miljoonaa euroa eli 162,3 (156) pro-
senttia poistojen määrästä. Tilivuoden merkittä-
vimmat investoinnit kohdistuivat Carbons-liiketoi-
minnan aloittamiseen. Investointeja tehtiin myös
lämpö- ja sähköliiketoiminnan kapasiteetin laajen-

nus- ja energiatehokkuusinvestointeihin ja fossii-
listen polttoaineiden käytön vähentämiseen sekä
turvetuotannossa ympäristönsuojeluun ja kenttien
ylläpitoon. Nettoinvestoinnit (bruttoinvestoinnit
- omaisuuserien myynnit) olivat 59,1 (58,9) miljoo-
naa euroa.

Konsernin maksuvalmius säilyi tilikauden aikana
hyvänä COVID-19 -pandemian aiheuttamasta raha-
markkinahäiriöstä huolimatta. Kaikki rahoitukselliset
velvoitteet hoidettiin sopimusten mukaisesti. Hybri-
divelkakirjoista lunastettiin takaisin ennaikaisesti
20,1 miljoonaa euroa 26.6.2020 julkaistun ilmoituk-
sen mukaisesti. Korolliset nettovelat olivat tilikauden
lopussa 327,7 (315,2) miljoonaa euroa. Korollisten
nettovelkojen suhde käyttökatteeseen (net debt/
EBITDA) 31.12.2020 oli 6,1 (4,0). Käyttökatetta ra-
sittivat kertaluonteiset erät yhteensä 20 miljoonaa
euroa, jotka syntyivät pääosin turvetuotantoon koh-
distuneista kustannusvarauksista tuotannosta pois-
tettujen soiden jatkovelvoitteiden vuoksi ja Nevel-
yritysjärjestelyyn varatuista neuvonantajakuluista.

Lyhytaikainen korollinen velka oli 58,1 (46,5) miljoo-
naa euroa. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa
27,9 (42,9) prosenttia. Vapon pitkäaikaisista korolli-
sista veloista 17 prosenttia on omavaraisuuteen si-
dotun kovenanttiehdon piirissä. Tilinpäätöshetkellä
Vapo täytti rahoitussopimuksiinsa liittyvät kovenan-
tit ja muut ehdot huomioiden rahoittajien kanssa
sovitut waiver- sopimukset, joiden mukaisesti kon-

sernin omavaraisuus saa tilapäisesti laskea alle 35
prosentin (mutta yli 25 %). Omavaraisuuteen vaikut-
ti olennaisesti turvetuotantoon liittyvät kertaluontoi-
set, merkittävää kokoluokkaa olevat alaskirjaukset.
Konsernin omavaraisuus nousi jälleen yli 35 pro-
senttiin Nevel Oy:n osakkeista saadulla myyntivoi-
tolla tammikuussa 2021. Joukkovelkakirjalainoissa ei
ole finanssikovenanttia vaan pelkästään change of
control -lauseke.

Konsernin taseen loppusumma oli 758,5 (829,3)
miljoonaa euroa. Konsernin nettorahoituserät oli-
vat -12,5 (-7,8) miljoonaa euroa. Nettorahoituserät
olivat -2,3 (-2,6) prosenttia liikevaihdosta. Netto-
velkaantumisaste oli 158,0 (93,4) prosenttia. Net-
tovelkaantumisasteeseen vaikutti negatiivisesti
turvetuotantoa koskevat, merkittävää kokoluokkaa
olevat alaskirjaukset. Vastaavasti tytäryhtiö Nevel
Oy:n osakkeiden myynti tammikuussa 2021 pie-
nensi nettovelkaantumisastetta selkeästi alle tili-
kauden 2019 tason.

Toimintaan sisältyvä luontainen
kausivaihtelu

Vuodenaikojen mukaan vaihteleva lämmitystarve
tuo merkittävää syklisyyttä konsernin Energia-lii-
ketoimintaan. Päättyneellä tilikaudella lämpötila
oli historiallisen lämmin, mikä laski selkeästi läm-
mön ja polttoaineiden myyntiä. Vuosikolmannes
syyskuusta joulukuuhun on normaalisti jo merkit-
tävä lämmityskausi toimintamaissamme.

Myös Grow&Care-divisioonan kasvualustaliiketoiminta on altis kausivaihteluille parhaimman kysynnän ajoittuessa kevätkesään. Syys-joulukuun osalta myynti keskittyy lähinnä ammattiviljelijöille tapahtuvaan myyntiin, vähittäismyyntikanavat ovat isommassa roolissa kevät- ja kesäkaudella. Kasvualustaraaka-ainemyyntiä tapahtuu tasaisemmin ympäri vuoden.

Merkittävät riskit ja epävarmuustekijät

Regulaatoriskit

Vuonna 2019 Suomessa käytettiin energiaturvetta 15,640 TWh. Hallitusohjelman tavoitteeksi on asetettu energiaturpeen käytön puolittuminen vuoteen 2030 mennessä. Vapo Oy:n asiakkailtaan keräämän kysyntäennusteen mukaan puolittuminen tapahtuu jo vuonna 2023. Vuonna 2025 energiaturpeen käyttö olisi 4,630 TWh eli turpeen käyttö olisi enää alle 30 prosenttia vuoden 2019 määrästä.

Vuonna 2020 Vapon energiaturpeen myynti alitti ensimmäistä kertaa 100 miljoonan euron rajan. Laskua edellisvuoteen oli toistamiseen noin 20 prosenttia. Merkittävimmät syyt tähän ovat energiaturpeen veron korottaminen vuoden alusta 3,00 eurosta 5,7 euroon megawattitunnilta ja kysynnän 2020 noin 27 euron tasolta/hiilitonni jopa yli 38 euroon/hiilitonni kohonnut päästöoikeuden

hinta. Päästöoikeuden hinta yhtä energiaturpeella tuotettua MWh:ta kohden on nyt yli 12 euroa.

Energiaturve on korvautunut pääasiassa puulla. Valitettavasti entistä enemmän tuontihakkeella, jota tuodaan Suomeen Venäjältä ja laivoilla kauempaakin. Nykyisellä verotasolla ja vallitsevilla päästöoikeuksien hinnoilla energiaturve on asiakkailleen selvästi haketta ja sellupuuta kalliimpi polttoaine. Energiaturpeen hinta lähestyy jo tukkipuun hintaa.

Kasvuturpeen riskit

Kasvuturpeen osalta poliittista liikehdintää Euroopassa on havaittavissa tiukentuvan regulaation suuntaan. Toiminnan merkittävimpiä uhkana on turpeen käytön rajoittaminen, odottamattomat muutokset turvetta koskevassa lainsäädännössä ja vähittäiskaupan kiristyvät asenteet turpeen käyttöä kohtaan.

Läpinäkyvän informaation tarjoaminen turpeen käytön ympäristövaikutuksista, toimialan aktiivisuus objektiivisen tiedon tuottamisessa ja jakamisessa ja turpeen roolin korostamisessa kasvihuoneviljelyssä ja globaalissa ruuantuotannossa on oleellista riskien hallinnassa. Myös kierrätysratkaisujen aktiivinen edistäminen sekä vastuullisten turvetuotantomenetelmien ja turvetuotantoalueiden ennallistaminen ovat erittäin keskeisessä roolissa turpeen käytön yleisen hyväksyttävyyden kannalta.

Aktiivihiililiiketoiminnan riskit

Aktiivihiililiiketoimintaan merkittävimpiä riskinä on Ilomäen ensimmäisen tuotantolaitoksen onnistunut käynnistys ennen kesää 2021. Siihen liittyy siis vielä sekä mekaaninen toiminnallinen että lopputuotteen laadullinen riski.

Myös Novactor-brändin alla myytävään Vapon aktiivihiilen turveraaka-aineeseen liittyy fossiilittomuusvaateen mukana hyväksyttävyyssriski. Ilomäen tuotantolaitos on suunniteltu pystyvän kuitenkin hyödyntämään tarvittaessa muitakin raaka-aineita aktiivihiilen valmistukseen.

Markkinariskit

Vapon liiketoimintoihin liittyy merkittäviä markkinariskejä sekä lopputuotteiden kysynnän, että raaka-aineiden hinnan ja saatavuuden osalta.

Kansainvälisillä markkinoilla puuperäisten raaka-aineiden kysyntä on kasvanut merkittävästi asiakkaiden etsiessä ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja. Myös niiden tuonti Euroopan ulkopuolelta on kasvanut. Markkinoiden kasvaessa oikeahintaisen raaka-aineen saatavuus suhteessa lopputuotteen hintaan on avainasemassa kilpailukyvyn varmistamiseksi. Markkinaa heiluttaa myös Britannian EU-ero ja siihen mahdollisesti liittyvät Britannian uudelleen muotoilema energia- ja ilmastopolitiikka sekä kansainvälisen kaupan muutokset tai häiriöt.

Sääriskit

Vapon liiketoimintoihin laajasti vaikuttava yhteinen riski on sääolosuhteet. Talvella lämpötila vaikuttaa asiakkaiden polttoainetarpeeseen. Keväällä sääolosuhteet myös ratkaisevat puutarhakaupan kiihkeimman sesongin ajoittumisen vaikuttaen koko vuoden tuloskehitykseen. Kesäaikana sään vaikutus kohdistuu biopolttoaineiden ja ympäristötuotteiden tuotantomääriin sekä laatuun.

Kesän 2020 turvetuotanto onnistui suunnitellusti Suomessa, Ruotsissa ja Virossa.

Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ovat työturvallisuus, omaisuus- ja keskeytysvahinkoriskit sekä ympäristöriskit. Vahinkoriskien toteutumista pyritään estämään ennakkoilla riskienhallintatoimenpiteillä ja nopealla reagoinnilla havaittuihin vaaroihin. Riskit, joita ei voida hallita omin toimenpitein, vakuutetaan mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteena on myönteisen työturvallisuuden ja omaisuudensuojaa koskevan kulttuurin jatkuva edistäminen läpi kaikkien toimintojen. Mittavat panostukset turvallisuuskulttuurin muuttamiseen näkyvät jo muun muassa tapaturmien lukumäärän ja tapaturmataajuuden laskuna sekä turvallisuushavaintojen ja niiden perusteella tehtävien parannustoimenpiteiden kasvuna koko Vapo-konsernissa.

Rahoitus- ja hyödykeriskit

Yhtiö hallitsee rahoitusriskiä ja ylläpitää maksuvalmiutta tasapainottamalla lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen suhteellista osuutta sekä pitkäaikaisten lainojen lyhennysaikatauluja. Lisäksi rahoituksen saatavuuteen ja hintaan liittyvää riskiä hallitaan hajauttamalla varainhankintaa eri pankkien ja rahoitusinstrumenttien välillä.

Yhtiön pääasialliset rahoitusriskit ovat valuutta-, korko- ja maksuvalmiusriski. Rahoitusriskien tunnistamisesta ja hallinnasta vastaa konsernin keskitetty rahoitustoiminto, jota ohjaa hallituksen hyväksymä rahoituspolitiikka. Konserni käyttää riskienhallinnassaan valuuttatermiinejä, valuuttavaihtosopimuksia, valuuttalainoja sekä hyödykejohdannaisia.

Tutkimus- ja kehitystoiminta

Konsernin tutkimus- ja kehitystoiminnan panokset tilikaudella 1.1.–31.12.2020 olivat yhteensä 27,2 (10,7) miljoonaa euroa, mikä on 5,0 (3,5) prosenttia liikevaihdosta. Tutkimus- ja kehitystoiminta keskittyi yhtiön strategisen uudistumisen tukemiseen kaikissa Vapo-konsernin yhtiöissä.

New Businesses -divisioona tutkii, kehittää ja kaupallistaa Vapon uusia liiketoimintoja, jotka perustuvat yhtiön vahvuuksiin, nouseviin asiakastarpeisiin, raaka-ainevaroihin, osaamiseen ja verkostoihin. Tavoitteena on löytää luonnonva-

rojen kestäväään käyttöön perustuvia ratkaisuja jalostusasteen nostamiseksi uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tästä esimerkkejä on jo liiketoiminnaksi siirtynyt Vapo Novactor, joka keskittyy aktiivihiilituotteisiin. Divisioona vastaa myös konsernin innovaatio- ja IPR johtamisesta.

Vapo Refinery -tuotekehitysohjelma tähtää kansainväliseen liikevaihtoon suobiomassaa hyödyntämällä. Turpeen ja sammalen korkean jalostusasteen tuotteisiin liittyy tulevaisuudessa valtava potentiaali, sillä maailma tarvitsee uusia keinoja kestävän ruuantuotannon edistämiseen, veden ja ilman puhdistamiseen sekä korvaamaan haitallisia kemikaaleja, öljypohjaisia tuotteita ja muoveja. Vapo Refineryssä raaka-aineet ja sivuvirrat hyödynnetään kokonaisvaltaisesti kiertotalousperiaatteen mukaisesti.

Konsernin innovaatio- ja IPR-strategia toteuttaa yhtiön tavoitetta kehittää olemassa olevia liiketoimintoja ja luoda uutta liiketoimintaa. Lisäksi strategian mukaisesti hallitaan ja suojataan kehitettyä aineellista ja aineetonta omaisuutta. Keskeisiä toimenpiteitä ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen, innovaatiokulttuurin ylläpito ja enakoivat toimenpiteet aineettoman omaisuuden suojaamiseksi.

Ympäristövastuu

Vapo on sitoutunut toimintansa jatkuvaan parantamiseen ja ympäristötyön kehittämiseen. Haluamme olla vastuulliseksi tunnustettu toimija kaikkialla, missä olemme läsnä. Vuoden 2019 aikana **päivitettiin ja hyväksyttiin Vapo-konsernille vastuullisuuden pitkän tähtäimen tavoitteet ja ympäristöstrategia**: vähennämme päästöjä vesistöön ja ilmastoon, hyödynnämme luonnonvaroja kestäväällä tavalla, parannamme materiaalihokkuutta, vähennämme jätekuormitusta ja hävikkiä, sekä huolehdimme toimistojemme ympäristöystävällisyydestä. Jokaisella Vapon liiketoiminnalla on ympäristöstrategian mukainen vuosittain päivittyvä ympäristöohjelma, jossa on esitetty ympäristövastuun merkittävimmät näkökohdat ja vuosittaiset ympäristötavoitteet. Lisäksi toteutimme koko henkilöstölle verkkokurssin ympäristöasioiden hallinnasta, ja 408 työntekijää (38 % konsernin henkilöstöstä) suoritti kurssin vuoden 2020 aikana.

Kehitimme **turpeen vastuullisuuskonseptin** erityisesti uusien liiketoimintojen käyttöön, dokumentoiden turvetuotannon menetelmät, velvoitteet, ja valvonnan Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Viime vuonna jätimme kuusi uutta vastuullisesti tuotetun turpeen sertifiointihakemusta RPP (Responsibly Produced Peat) -organisaatiolle. Näiden hakemusten hyväksymisen jälkeen Vapon RPP-sertifioidut turvealueet laajenevat

548 hehtaarista 3 319 hehtaariin vastaamaan Kekkilä-BVB:n asiakkaiden tarpeita.

Jatkoimme turvetuotantoalueiden omaehtoisia ympäristötarkastuksia. Suomen turvetuotannon urakoitsijat tarkastivat vesienkäsittelyrakenteet tuotantokaudella neljän viikon välein, minkä lisäksi kesäajaksi palkatut 14 (17) ympäristötarkastajaa tarkastivat kaikkien tuotannossa olevien työmaiden vesienkäsittelymenetelmät sekä ympäristölupaehdojen mukaiset asiat. Vuonna 2020 ELY-keskukset tekivät Vapon Suomen turvetuotantoalueille 119 (120) tarkastuskäyntiä.

Yhtiössä on **jatkuvatoimisten mittalaitteiden käytöstä** kertynyt kattava ajallinen ja alueellinen aineisto turvetuotannon vedenlaadusta ja kuormituksesta. Aineisto on mahdollistanut tarkan kvantitatiivisen analyysin, jota hyödynnettiin Tampereen yliopiston ja Vapon yhteistyössä tekemässä tutkimuksessa vuonna 2020, missä tutkittiin nykyisin käytössä olevan tarkkailumenetelmän eli käsinäytteenoton tarkkuutta päästöjen arvioinnissa. Tutkimus osoitti, manuaalisen ja jatkuvatoimisen mittauksen vahvaa korrelaatiota (CODMn eli humuksen osalta 0,96 ja kiintoaineen 0,90) eli käytössä oleva manuaaliseen näytteenottoon perustuva päästöjen seuranta on hyvin luotettava tapa määrittää turvetuotannon vuosipäästöt. Tutkimuksessa kehitettiin myös oppivaa algoritmia hyödyntävä menetelmä näytteenottoajankohtien

optimaaliseksi määrittämiseksi siten, että vuosipäästöjen arviointi on mahdollisimman tarkka tietyllä vuosittaisella mittauskertojen määrällä. Tutkimuksen perusteella määritetyt optimaaliset mittausajankohdat keskittyvät kevääseen ja syksyyn, kun virtaamat ovat suurimmillaan. Kun kohdekohtainen virtaama voidaan määrittää jatkuvasti, useimmilla tuotantoalueilla jo 3–6 oikein ajoitettua mittausta antavat luotettavan arvion kokonaiskuormituksesta. Tutkimuksella saadun tiedon avulla voimme saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä kuormitustarkkailussa, sen tarkkuuden ja luotettavuuden edelleen säilyttäen.

Yhtiön luvitusperiaatteen mukaisesti uusia tuotantoalueita haetaan vain ojitetuille turvemaille. Vapo-konsernin (Suomi, Ruotsi, Viro) turvetuotantoalueiden ympäristöinvestoinnit vuonna 2020 olivat 0,3 (0,8) miljoonaa euroa, jotka koostuivat pääasiassa turvetuotannon vesienkäsittelyraken-teiden tehostamis- ja rakentamistoimenpiteistä. Tilikauden ympäristönsuojelukustannukset ilman oman henkilöstön työpanosta olivat yhteensä 14,4 (16,1) miljoonaa euroa. Ne koostuivat pääasiassa turvetuotannon vesienkäsittelyrakenteiden ylläpidosta ja vaikutustarkkailuista.

Tuotannossa ollut turveala oli Vapo-konsernissa (Suomi, Ruotsi, Viro) kesällä 2020 noin 29 200 (40 600) hehtaaria, josta Suomessa auma-alueineen 20 550 (33 500) hehtaaria. Suomessa uusia alueita

saatiin tuotantoon 374 (454) hehtaaria ja tuotanto-alueita poistui tuotannosta yhteensä 8 700 (5 289) hehtaaria tilikauden loppuun mennessä. Ruotsissa alueita poistui tuotannosta 204 (76) hehtaaria.

Vapossa siirryttiin reilulla sadalla turvetuotanto-alueella **tuotannon jälkeiseen jälkihoitovaiheeseen** ja soiden tuotantoalueiden sulkeminen oli yksi vuoden 2020 tärkeimpiä projekteja turveope-raatioissa. Siirtymään vaikutti osaltaan energia-turpeen laskeva kysyntä ja asiakkaidemme siirtyminen fossiilisista polttoaineista yhä enenevässä määrin biopolttoaineisiin.

Tilikauden aikana **seuraavaan maankäyttömuotoon** siirtyi Suomen turvetuotannosta yhtiön omistuksessa olevia alueita 1 156 (453) hehtaaria. Alueita siirrettiin metsitettäväksi 754 (356) hehtaaria ja kosteikoiksi 402 (97) hehtaaria. Lisäksi myytiin merkittävä määrä alueita, joiden seuraavasta maankäytöstä päättää uusi omistaja. Maanomistajille palautettiin tuotannosta poistettuja alueita 3 836 (1 145) hehtaaria. Tuotannosta poistettujen alueiden jälkihoitoon varaudutaan ympäristöva-rauksella, jolla katetaan tuotannon päättymisen jälkeisten velvoitteiden kustannukset. Tilikauden aikana Vapo myi luontoarvoltaan merkittäviä soita valtiolle suojelutarkoituksiin 1 063 hehtaaria.

Vuonna 2020 Vapo-konsernissa jatkettiin **omien voima- ja lämpölaitosten monivuotista kehitys-**

ohjelmaa öljyn käytön vähentämiseksi ja energia-tehokkuuden parantamiseksi. Uusiutuvien poltto-aineiden osuus on tällä hetkellä jo 67 prosenttia kaikista käytetyistä polttoaineista, Suomessa 61 (46) prosenttia, Ruotsissa 97 (94) prosenttia ja Vi-rossa 18 (7) prosenttia. Nevel Oy on sitoutunut nostamaan uusiutuvien polttoaineiden osuuden yli 75 prosenttiin vuoden 2021 loppuun mennessä. Nevel Oy:n Suomen energiantuotantolaitoksilla kotimaisten polttoaineiden käyttö pysyi samalla tasolla edelliseen vuoteen verrattuna. Raportointikaudella yhtiö investoi energiatehokkuuteen ja biopolttoaineiden käyttömahdollisuuksien lisäämiseen kaikissa toimintamaissaan.

Yhtiökokoukset

Vapo Oy:n varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingissä 19.3.2020. Yhtiökokous vahvisti tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen tilikaudelta 1.5.2019–31.12.2019 ja myönsi vastuuvapauden hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti maksaa 31.12.2019 päättyneeltä tilikaudelta osinkoa 133,00 euroa osakkeelta, yhteensä 3,99 miljoonaa euroa. Ensimmäisen puolikkaan osingon maksupäivä oli 27.3.2020 ja toisen puolikkaan 18.6.2020.

Yhtiökokous vahvisti hallintoneuvoston jäsenmääräksi kymmenen. Puheenjohtajaksi valittiin Juha Sipilä ja varapuheenjohtajaksi Heikki Miilumäki. Jäseniksi valittiin Antti Häkkänen, Eero Kubin,

Henkilöstö segmenteittäin keskimäärin

	1-12/2020	5-12/2019
Energy	371	366
Grow&Care	545	547
New Businesses	26	19
Muut	90	117
Yhteensä	1 031	1 050

Esko Kurvinen, Tommi Lunttila, Mauri Peltokangas, Jenni Pitko, Piritta Rantanen ja Tiina Snicker. Yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenmääräksi kahdeksan. Puheenjohtajana jatkaa Jan Lång ja varapuheenjohtajana Markus Tykkyläinen. Tuomas Hyyryläinen, Kirsi Puntila, Minna Smedsten ja Maija Strandberg jatkavat hallituksen jäseninä. Uusiksi hallituksen jäseniksi valittiin Stefan Damlin ja Vesa Hätilä.

Tilintarkastajaksi valittiin tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab.

Henkilöstö

Tilivuoden viimeisellä tertiilillä konsernin palveluksessa oli keskimäärin 1 018 (1 009) henkilöä. Koko tilivuonna palveluksessa oli keskimäärin 1 031 (1 050) henkilöä.

Vapo Oy:n ja Kekkilä Oy:n yhteistoimintaneuvottelukunnat kokoontuivat tilikauden aikana suunni-

tellusti kaksi kertaa käsittelemään yhtiöiden ajan-kohtaisia asioita. Lisäksi henkilöstöllä on edustus Vapon hallintoneuvostossa. Hallintoneuvosto koontui kolme kertaa tilikauden aikana.

Työturvallisuus

Vapo-konsernin turvallisuusryhmä johtaa ja kehittää Turvallisuus ensin! kulttuuriamme turvallisuushäiriöiden ja onnettomuuksien ehkäisemiseksi tehokkaalla riskien vähentämisellä, kouluttamalla ja tukemalla liiketoimintoja. Vuonna 2020 Vapo-konsernin tapaturmataajuus (LTA1f: poissaoloon joutaneet tapaturmat miljoonaa työtuntia kohden) nousivat hieman edellisestä vuodesta 7,2 (6,7). Tapaturmataajuus nousi lähinnä Suomen polttoaineliiketoiminnoissa ja turvetuotannossa. Merkitävä parannus tapahtui Alankomaissa, jossa tapaturmataajuus laski 40 prosenttia (edellisvuoteen verrattuna). Suurin osa onnettomuuksistamme ja erityisesti vakavista tapaturmista tapahtui tuotantotoiminnassa. Viimeisen kolmen vuoden aikana 23 prosenttia tapauksista on määritelty vakavaksi tapaturmaksi tai vakavaksi läheltä piti -tapaturmaksi (19 tapausta 81 tapauksesta). Kuitenkaan mikään näistä ei ole ollut kuolemantapausta lähellä, ja kaikki tapaturmat huomioiden 55 prosenttia ei johtanut menetettyyn työaikaan.

Turvallisuuskulttuurin parantamiseksi ja yhdenmu-kaistamiseksi keskityimme vuonna 2020 turvalli-suuskoulutukseen. Konsernitasolla 97 prosenttia

kaikista operatiivisista työntekijöistä suoritti sisäi-sen Turvallisuus ensin! verkkokurssin, ja 87 pro-senttia operatiivisista työntekijöistä sai lisäksi ulko-puolista turvallisuuskoulutusta. Seuraamme myös urakoitsijoiden onnettomuuksia toiminnassamme ja teemme onnettomuustutkinnat yhdessä heidän kanssaan. COVID-19 -pandemian aiheuttamien matkustusrajoitusten vuoksi turvallisuushavainto-jen määrä oli 3 986 (4 709), vähentyen 15 prosent-tia.

Vapo-konsernissa on nollatoleranssi epäasiallista käyttäytymistä ja syrjintää kohtaan, ja kaikki yh-deksän vuoden aikana raportoitua tapausta, käy-tiin läpi viivyttelämättä.

Vapo-konserni osallistui Great Place to Work -hen-kilöstötutkimukseen toisen kerran, lokakuussa 2020. Tämä mahdollisti vertailun viime vuoden tuloksiin. Tuloksemme, Trust Index 68 prosenttia, nousi 5 prosenttiyksikköä vuodesta 2019, mikä on merkittävä edistysaskel matkallamme yhdeksi Euroopan parhaista työpaikoista vuoteen 2030 mennessä. Vastausprosentti pysyi samalla kor-kealla tasolla, 79 prosentissa, osoittaen vahvaa henkilöstön sitoutumista yrityskulttuurin kehittä-miseen. Yksittäiseen lausuntoon ”Ottaen kaiken huomioon, sanoisin, että tämä on loistava paikka työskennellä” positiivisen arvosanan antoi 75 (69) prosenttia henkilöstöstä.

Muutokset organisaatorakenteessa

Clean Waters Oy fuusioituminen osaksi Vapo Oy:-tä vahvistui 1.5.2020, Nevel Eesti OU:n osuuksien siirto osakevastiketta vastaan Salon Energiantuo-tanto Oy:lle tapahtui 20.5.2020 ja 31.10.2020 vah-vistui Salon Energiantuotanto Oy fuusioituminen osaksi Nevel Oy:tä.

Hallituksen esitys voittovarojen käytöstä

Hallitus ehdottaa 30.3.2021 kokoontuvalle yhtiö-kokoukselle, että Vapo Oy:n tilikauden tulos -124.139.477,60 euroa, kirjataan voittovaro-jen muutokseksi, jonka jälkeen yhtiökokouk-sen käytettävissä on voitonjakokelpoisia varoja 15.848.259,19 euroa.

Osinkopolitiikkansa mukaisesti Vapo Oy jakaa osinkoina keskimäärin 50 prosenttia tilinpäätök-sen osoittamasta vuosivoitosta. Tilikauden pääTTY-misen jälkeen yhtiön taloudellisessa asemassa on tapahtunut olennaisia muutoksia liittyen Nevelin myyntiin. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että tilikaudelta 1.1.-31.12.2020 ei jaeta osinkoa.

Katsauskauden jälkeiset tapahtumat

Vapo tiedotti 28.1.2021 saattaneensa päätökseen kokonaan omistamansa Nevel Oy:n myynnin Ar-dianille. Nevel tarjoaa teollisuudelle ja kunnille kehittyneitä infrastruktuuriratkaisuja Suomes-sa, Ruotsissa ja Virossa. Kaupasta tiedotettiin 2.11.2020 ja Suomen sekä Ruotsin kilpailuviran-

omaiset hyväksyivät kaupan 23.12.2020 mennen-sä. Samana päivänä juuri ennen Nevelin myyntiä, Nevel hankki 100 prosenttia omistukseensa aiem-man osakkuusyhtiönsä Nevel Lämpövoima Ky:n.

Kaupan velaton kauppahinta (enterprise value) oli 656 miljoonaa euroa. Vapo tulee kirjaamaan vuoden 2021 ensimmäisen vuosikolmanneksen tulokseen noin 490 miljoonan euron verottoman myyntivoiton.

Lisäksi kaupan päätökseen saattamisen seurauk-sena Nevel Oy:n toimitusjohtaja vapautettiin teh-tävistään Vapo-konsernin johtoryhmästä.

Tulevaisuuden näkymät

Vapo-konserni on maailman suurimpia energia-ja kasvualustaturpeen tuottajia. Yhtiöllä on mer-kittävä rooli Suomen energiaomavaraisuuden ja huoltovarmuuden turvaajana. Poliittiset pää-tökset vaikuttavat kuitenkin olennaisesti yhtiön lähes kaikkien liiketoimintojen kannattavuuteen ja siten yhtiön kykyyn investoida korkeamman jalostusarvon tuotantoon. Sähkö- ja lämpöyhtiö Nevelin myynnistä saamistaan varoilla Vapolla on mahdollisuus jatkaa voimakasta uudistumistaan entisestä moniala- ja energiayhtiöstä selkeämmin Euroopan johtavaksi kasvualustojen tuottajaksi Kekkila-BVB:n kautta sekä puhtaamman veden ja ilman mahdollistajaksi Novactor-aktiivihiili-liiketo-i-minnan kautta.

Kekkilä-BVB-alakonserni panostaa myös alkaneella tilikaudella tuotevalikoiman kehittämiseen ja kansainvälisen myynnin kannattavaan kasvattamiseen ammattiviljely-, kuluttaja- ja viherrakentamisen liiketoiminnoissa. Uusille markkinoille on strategian mukaisesti tarkoitus laajentaa jakeluverkostoa ja olemassa olevilla Euroopan kotimarkkinoilla on tavoitteena kasvattaa yhteistyötä jo laajan asiakasverkon kanssa.

Vapo jatkaa strategian mukaisten toimenpiteiden toteuttamista henkilöstön osaamisen kasvattamiseksi ja markkinoiden parhaimman asiakaspalvelun tuottamiseksi. Tämä pitää sisällään kokonaisratkaisujen kehittämistä energia-asiakkaillemme. Samalla yhtiö jatkaa omien liiketoimintaprosessien tehostamista kannattavuuden parantamiseksi. Energiaturpeen kysynnän polttoaineena odotetaan jatkavan laskuaan, vastaavasti bioenergian kysynnässä odotetaan voimakasta kasvua.

Vapo jatkaa uusien liiketoimintojen kaupallistamistyötä Carbons-liiketoiminnassa sekä jatkaa seuraavien uusien liiketoiminta-avausten tutkimustyötä Vapo Ventures -toiminnassa. Carbon-sin ensimmäisen teknisten hiilten tuotantoon soveltuvan tuotantolaitoksen rakennustyö etenee suunnitellusti Ilomantsissa ja sen toiminnan onkin suunniteltu käynnistyvän vielä ennen kesää. Vapo Ventures -toiminta keskittyy vahvasti yhteistyöhön muiden alan toimijoiden kanssa edistääkseen hankkeitaan mahdollisimman tehokkaasti yhteistyössä kiinnostuneiden partnereiden kanssa.

Edellisen tilikauden aikana Vapo myös aloitti omien tuulivoimahankkeiden kehittämisen ja toiminta jatkuu hyvään tahtiin myös 2021 aikana valittujen ensimmäisten hankkeiden osalta.

Konsernin keskeiset tunnusluvut

MEUR	9-12/2020	9-12/2019	1-12/2020	5-12/2020	5/2018-4/2019
Liikevaihto	162,1	163,6	544,9	297,7	460,8
Liikevoitto (EBIT)	-121,4	-35,1	-95,3	-40,4	33,3
% liikevaihdosta	-74,9	-21,5	-17,5	-13,6	7,2
Liikevoitto (EBIT) ennen arvonalentumisia	-18,6	3,8	7,4	-1,5	33,5
% liikevaihdosta	-11,5	2,3	1,4	-0,5	7,3
Tilikauden tulos	-121,5	-32,2	-108,1	-40,2	25,2
Käyttökate (EBITDA)	-4,5	18,6	53,8	37,0	74,1
+/- Käyttöpääoman muutos	21,2	10,3	44,8	10,3	-45,7
- Nettoinvestoinnit	-26,3	-18,6	-59,1	-26,3	-50,7
Vapaa kassavirta ennen veroja	-9,7	10,4	39,6	21,0	-22,3
Bruttoinvestoinnit	-33,2	-31,5	-76,6	-42,8	-62,7
Sijoitetun pääoman tuotto % *			-14,0	-1,7	5,4
Sijoitetun pääoman tuotto % ennen arvonalentumisia *			1,1	4,1	5,4
Oman pääoman tuotto % *			-34,9	-5,2	7,0
Taseen loppusumma			758,5	829,3	805,8
Oma pääoma			207,4	343,5	404,0
Korolliset nettovelat			327,7	315,2	265,6
Omavaraisuusaste %**			27,9	42,9	51,3
Korolliset nettovelat/käyttökate			6,1	4,0	3,4
Nettovelkaantumisaste %			158,0	93,4	65,8
Henkilöstö, keskimäärin			1 031	1 050	869

*Edelliset 12 kuukautta

**Omavaraisuutta laskettaessa taseen pääomalaina on laskettu omaksi pääomaksi

Emoyhtiö Vapo Oy:n keskeiset tunnusluvut

MEUR	1-12/2020	5-12/2020	5/2018-4/2019
Liikevaihto	175,3	114,7	246,3
Liikevoitto (EBIT)	-120,0	-34,3	15,9
% liikevaihdosta	-68,4 %	-29,9 %	6,5 %
Liikevoitto (EBIT) ennen arvonalentumisia	-20,3	-9,1	23,6
% liikevaihdosta	-11,6 %	-7,9 %	9,6 %
Tilikauden tulos	-124,1	-39,2	27,7
Käyttökate (EBITDA)	-5,2	9,5	49,6
Sijoitetun pääoman tuotto % *	-22,7 %	-5,9 %	1,5 %
Sij. pääoman tuotto % ennen arvonalentumisia *	-3,8 %	-1,6 %	1,4 %
Oman pääoman tuotto % *	-64,8 %	-14,4 %	12,6 %
Taseen loppusumma	556,6	653,8	662,7
Oma pääoma	98,8	226,9	278,4
Omavaraisuusaste %	18,3 %	35,5 %	42,5 %

*Edelliset 12 kuukautta

Vapo Oy:n osakepääoma ja omistus

Vapo Oy:llä on yksi osakesarja. Osakkeita on kaikkiaan 30 000 kappaletta. Osake oikeuttaa yhteen ääneen yhtiökokouksessa, ja kaikki osakkeet oikeuttavat samansuuruiseen osinkoon. Jos yhtiön osake siirtyy muulle kuin sellaiselle yhtiön ulkopuoliselle taholle, joka on osakeyhtiölain 8 luvun 12 pykälän mukaisessa konsernisuhteessa yhtiön osakkeenomistajaan, on yhtiön osakkeenomistajalla oikeus lunastaa siirtynyt osake. Mikäli useampi osakkeenomistaja haluaa käyttää lunas-

tusoikeuttaan, osakkeet jaetaan lunastukseen halukkaiden kesken heidän omistamiensa osakkeiden mukaisessa suhteessa. Tilikauden päättyessä 31.12.2020 Vapo Oy:n osakepääoma oli 50 456 377,94 euroa.

Vapo Oy on Suomen valtion ja Suomen Energiavarat Oy:n omistama yhtiö. Suomen valtio omistaa osakkeista suoraan 50,1 prosenttia (15 030 osaketta) ja Suomen Energiavarat Oy 49,9 prosenttia (14 970 osaketta).

Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitus

Vantaalla 4. päivänä maaliskuuta 2021

Vapo Oy:n hallitus

Jan Lång

puheenjohtaja

Markus Tykkyläinen

varapuheenjohtaja

Stefan Damlin

Vesa Hätilä

Tuomas Hyyryläinen

Kirsi Puntila

Minna Smedsten

Maija Strandberg

Vesa Tempakka

toimitusjohtaja

Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä 4. päivänä maaliskuuta 2021

KPMG Oy Ab

Ari Eskelinen

KHT

Konsernitilinpäätös, IFRS

Konsernin laaja tuloslaskelma

1 000 eur	Liitetieto	1-12/2020	5-12/2019
LIKEVAIHTO	2	544 913	297 748
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos		1 336	35 843
Valmistus omaan käyttöön		202	74
Liiketoiminnan muut tuotot	4	10 126	12 680
Osuus pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävien yhteisöjen tuloksista		800	-5
Materiaalit ja palvelut	5	-268 849	-182 102
Työsuhde-etuuksista aiheutuneet kulut	6	-72 091	-44 740
Poistot	7	-47 179	-38 528
Arvon alentumiset	7	-102 798	-36 904
Liikearvon arvonalentuminen	7	0	-1 995
Liiketoiminnan muut kulut	8	-161 810	-82 509
LIKEVOITTO/TAPPIO		-95 348	-40 440
Rahoitustuotot	9	5 497	347
Rahoituskulut	9	-17 979	-8 107
VOITTO/TAPPIO ENNEN VEROJA		-107 830	-48 200
Tuloverot	10	-261	8 041
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO		-108 091	-40 159

1 000 eur	Liitetieto	1-12/2020	5-12/2019
MUUT LAAJAN TULOKSEN ERÄT			
Erät, joita ei myöhemmin siirretä tulosvaikutteisiksi:			
Etuuspohjaisten järjestelyiden arvon uudelleenmäärittäminen		389	332
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi:			
Muuntoerot ulkomaisista yksiköistä		882	299
Muut laajan tuloksen erät, verojen jälkeen		1 271	630
LAAJA TULOS YHTEENSÄ		-106 820	-39 529
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO			
Tilikauden voiton jakautuminen:			
Emoyhtiön osakkeenomistajille		-111 358	-39 600
Määräysvallattomille omistajille		3 266	-559
		-108 091	-40 159
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön osakkeenomistajille		-110 180	-38 994
Määräysvallattomille omistajille		3 360	-534
		-106 820	-39 529
Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluvasta voitosta laskettu osakekohtainen tulos			
Tulos/osake, euroa		-3 712	-1 320
Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä		30 000	30 000

Konsernin tase

1 000 eur	Liitetieto	31.12.2020	31.12.2019
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Aineettomat hyödykkeet	11	32 409	35 746
Liikearvo	11	24 306	25 118
Maa- ja vesialueet	12	38 624	46 129
Rakennukset ja rakennelmat	12	40 650	65 584
Koneet ja kalusto	12	46 096	129 561
Muut aineelliset hyödykkeet	12	65 588	188 616
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	12	44 132	24 743
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävissä yhteisöissä	13	0	21 637
Muut pitkäaikaiset rahoitusvarat	14	585	726
Pitkäaikaiset myynti- ja muut saamiset	15	3 235	3 321
Laskennallinen verosaaminen	17	1 400	534
Pitkäaikaiset varat yhteensä		297 025	541 715
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	18	187 905	190 291
Myyntisaamiset ja muut saamiset	19	66 885	86 902
Tuloverosaaminen		2 173	4 089
Rahavarat	20	13 366	6 326
Lyhytaikaiset varat yhteensä		270 329	287 608
Myytävänä olevat varat			
	3	191 161	0
VARAT YHTEENSÄ		758 515	829 323

1 000 eur	Liitetieto	31.12.2020	31.12.2019
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Oma pääoma			
Osakepääoma		50 456	50 456
Käyvän arvon rahasto ja muut rahastot		30 454	30 657
Muuntoerot		-3 433	-4 215
Kertyneet voittovarot		58 140	175 965
Oman pääoman ehtoinen laina	27	29 880	50 000
Emoyhtiön osakkeenomistajien oman pääoman osuus		165 497	302 863
Määräysvallattomat omistajat		41 879	40 640
Oma pääoma yhteensä	21	207 376	343 503
Pitkäaikainen vieras pääoma			
Laskennallinen verovelka	17	10 769	16 639
Pitkäaikainen korollinen vieras pääoma	22	257 810	278 429
Pitkäaikainen koroton vieras pääoma	23	1 938	8 155
Pitkäaikaiset varaukset	24	11 099	7 654
Eläkevelvoitteet	25	4 885	5 004
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä		286 501	315 881
Lyhytaikainen vieras pääoma			
Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma	22	58 098	46 453
Lyhytaikainen koroton vieras pääoma	26	147 578	121 655
Lyhytaikaiset varaukset		2 669	1 831
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä		208 345	169 939
Myytävänä oleviin omaisuuseriin liittyvät velat			
	3	56 292	0
OMA JA VIERAS PÄÄOMA		758 515	829 323

Vertailuvuoden lukuihin on tehty seuraavat korjaukset Kekkilä-BVB hankintahintalaskelmaan ja Nevel Oy:n liiketoimintasiirron poistoerokorjaukseen liittyen: Liikearvo -629, verosaamiset -185, rahastot 1 733, voittovarot -1 103, laskennalliset verovelat -6 150

Konsernin rahavirtalaskelma

1 000 eur	1-12/2020	5-12/2019
Liiketoiminnan rahavirta		
Tilikauden voitto/tappio	-108 091	-40 159
Oikaisut tilikauden tulokseen		
Poistot ja arvonalentumiset	149 976	77 428
Osuudet pääomaosuusmenetelmällä yhdisteltävien tuloksista	-800	5
Rahoitustuotot ja -kulut	12 621	11 758
Tuloverot	261	-8 041
Muut oikaisut	-6 367	-15 696
Oikaisut tilikauden tulokseen yhteensä	155 691	65 454
Käyttöpääoman muutos		
Vaihto-omaisuuden muutos	-1 284	-39 945
Myyntisaamisten ja muiden saamisten muutos	-1 718	22 997
Ostovelkojen ja muiden velkojen muutos	40 408	20 717
Varausten muutos	3 221	245
Käyttöpääoman muutos yhteensä	40 627	4 014
Maksetut korot	-8 951	-3 837
Saadut korot	300	54
Muut rahoituserät	-4 652	-758
Maksetut verot	240	-2 980
Liiketoiminnan rahavirta	75 164	21 788

1 000 eur	1-12/2020	5-12/2019
Investointien rahavirta		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-68 192	-48 879
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	23 428	16 423
Tytäryritysten hankinta vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	-184	3
Ostetut osakkuusyhtiöosakkeet		-1 741
Investoinnit muihin sijoituksiin	711	
Myydyt osakkuusyhtiöosakkeet		1 742
Lyhytaikaisten sijoitusten lisäys / vähennys	25	
Lainasaamisten takaisinmaksut		79
Saadut osingot	1	1
Investointien rahavirta	-44 212	-32 372
Rahoituksen rahavirta		
Maksullinen osakeanti		5
Lyhytaikaisten lainojen lisäys (+) / vähennys (-)	35 176	-51 467
Pitkäaikaisten lainojen nostot	14 753	100 000
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-24 233	-10 890
Vuokrasopimusvelkojen takaisinmaksut	-14 790	-13 018
Maksetut osingot	-3 990	-12 430
Maksetut osingot / hybridilaina	-2 785	-3 250
Oman pääoman ehtoisen lainan takaisinmaksut	-20 120	
Rahoituksen rahavirta	-15 990	8 950

Milj. euroa	Vertailu- kelpoinen 2020	Vertailu- kelpoisuuteen vaikuttavat erät	Yhteensä
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät			
Myyntivoitot/-tappiot		1,3	
Arvonalentumiset		-1,5	
Rakennejärjestelyt		-7,3	
Muut erät		-12,8	
Käyttökate	74,2	-20,4	53,8
Myyntivoitot/-tappiot		1,8	
Arvonalentumiset		-104,2	
Liikevoitto	27,4	-122,8	-95,3
Rahoitustuotot ja -kulut	-12,5		-12,5
Voitto/tappio ennen veroja	14,9	-122,8	-107,8
Tuloverot	-0,3		-0,3
Tilikauden voitto/tappio	14,7	-122,8	-108,1

Konsernin tunnusluvut 2017-2020

Milj. euroa	04/2017	04/2018	04/2019	5-12/2019	12/2020
Liikevaihto	392,1	419,8	460,8	297,7	544,9
Kasvu %	-5,0	7,1	9,8	32,4	2,1
Käyttökate EBITDA	56,9	61,1	74,1	37,0	53,8
% liikevaihdosta	14,5	14,5	16,1	12,4	9,9
Poistot	-35,6	-35,7	-41,5	-38,5	-47,2
Arvon alentumiset	-2,4	-0,9	-0,2	-38,9	-102,8
Liikevoitto EBIT	20,0	26,3	33,3	-40,4	-95,3
% liikevaihdosta	5,1	6,3	7,2	-13,6	-17,5
Liikevoitto ennen arvonalentumisia	22,4	27,2	33,5	-1,5	7,4
% liikevaihdosta	5,7	6,5	7,3	-0,5	1,4
Nettorahoituserät	-9,8	-6,0	-2,8	-7,8	-12,5
Voitto/tappio ennen veroja	10,2	20,3	30,5	-48,2	-107,8
Verot	-2,0	-2,7	-5,3	8,0	-0,3
Tilikauden tulos	8,1	17,6	25,2	-40,2	-108,1
Sijoitetun pääoman tuotto %	3,0	4,3	5,4	-1,7	-14,0
Sijoitetun pääoman tuotto ennen arvonalentumisia %	3,4	4,4	5,4	4,1	1,1
Sidottu pääoma keskimäärin	656,9	613,2	620,8	676,4	680,9
Sid. pääoman kiertonopeus (liikevaihto / sid. pääoma keskimäärin)	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Käyttöpääoma keskimäärin	138,1	112,6	122,8	144,8	125,5
Käyttöpääoma keskimäärin % liikevaihdosta	35,2	26,8	26,7	48,6	23,0
Sidottu pääoma vuoden lopussa	633,9	578,9	691,8	677,9	704,4
Käyttöpääoma vuoden lopussa	125,6	88,0	133,7	141,4	96,5

Milj. euroa	04/2017	04/2018	04/2019	5-12/2019	12/2020
Bruttoinvestoinnit	39,6	31,3	62,7	42,8	76,6
% liikevaihdosta	10,1	7,5	13,6	14,4	14,1
Bruttoinvestoinnit / poistot	1,1	0,9	1,5	1,1	1,6
Käyttökate	56,9	61,1	74,1	37,0	53,8
+/- Käyttöpääoman muutos	14,7	37,6	-45,7	10,3	44,8
- Nettoinvestoinnit	1,6	-25,0	-50,7	-26,3	-59,1
Vapaa kassavirta ennen veroja	73,2	73,6	-22,3	21,0	39,6
Taseen loppusumma	812,4	697,5	805,8	828,5	758,5
Oma pääoma	339,7	347,9	404,0	348,5	207,4
Oma pääoma keskimäärin	313,0	341,8	360,8	374,9	309,7
Korolliset velat	368,5	242,6	277,0	324,9	344,4
Korolliset nettovelat	269,6	206,2	265,6	315,2	327,7
Omavaraisuusaste %	43,0	51,2	51,3	42,9	27,9
Nettovelkaantumisaste %	79,4	59,3	65,8	90,4	158,0
Korollinen nettovelka/käyttökate	4,7	3,4	3,6	4,0	6,1
Maksuvalmius	4,4	2,8	2,8	2,3	1,8
Oman pääoman tuotto %	2,6	5,2	7,0	-5,1	-34,9
Osingonjako	4,0	7,3	12,3	12,3	4,0
Osinko % tuloksesta *	49,3	41,1	48,7	-30,6	-3,7
Henkilöstö keskimäärin	773	758	869	1 050	1 031
Osakekohtaiset tunnusluvut					
Osakkeiden lukumäärä	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Tulos/osake, euroa *	271	586	840	-1 320	-3 712
Oma pääoma/osake, euroa	11 311	11 583	12 208	10 261	5 517
Osinko/osake, euroa	133	242	408	410	133

* Emoyhtiön osakkeenomistajien osuus tuloksesta

Tunnuslukujen laskentaperiaatteet

EBITDA	Liikevoitto + Poistot ja arvonalentumiset +/- Osuudet osakkuusyhtiöiden tuloksista
Käyttöpääoma	Vaihto-omaisuus + Toimialojen korottomat saatavat - Korottomat velat
Sidottu pääoma	Toimialojen käyttöomaisuus + Käyttöpääoma
Sidotun pääoman kiertonopeus	Liikevaihto liukuva 12kk Sidottu pääoma (keskimäärin) *
Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROIC)	Liikevoitto liukuva 12kk Sidottu pääoma (keskimäärin) * X 100
Oman pääoman tuotto-%	Voitto ennen veroja liukuva 12kk - tuloverot (Oma pääoma + määräysvallattomat omistajat) keskimäärin * X 100
Maksuvalmius	Lyhytaikaiset korottomat saatavat Lyhytaikaiset korottomat velat
Omavaraisuusaste %	Oma pääoma + määräysvallattomat omistajat + pääomalaina X 100 Taseen loppusumma - saadut ennakot X 100
Korolliset nettovelat	Korolliset velat - korolliset lainasaamiset - rahavarat
Nettovelkaantumisaste %	Korolliset nettovelat Oma pääoma + määräysvallattomat omistajat X 100
Vapaa kassavirta ennen veroja	EBITDA +/- käyttöpääoman muutos - nettoinvestoinnit
Tulos/osake	Emoyhtiön omistajien osuus tuloksesta / Osakkeiden lukumäärä
Oma pääoma / osake	Emoyhtiön omistajien oma pääoma / Osakkeiden lukumäärä
Osinko/osake	Tilikauden osingonjako / Osakkeiden lukumäärä
Osinko / tulos %	100 * osinko/osake / tulos/osake

* Laskennassa käytetty 31.12.20.,31.8.20,30.4.20 ja 31.12.19 keskiarvoa



Vapo Oy

PL 22, 40101 Jyväskylä
Yrjönkatu 42, 40100 Jyväskylä

Puhelin: 020 790 4000
www.vapo.com

Twitter: @VapoEnergia
LinkedIn: Vapo Oy