



Selvitys
hallinto- ja ohjaus-
järjestelmästä
2025



Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2025

Tämä selvitys on laadittu Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n vuonna 2025 antaman Hallinnointikoodin ja arvopaperimarkkinalain (746/2012) 7 luvun 7 §:n mukaisesti. Selvitys koskee VR-Yhtymä Oyj:tä ("VR") ja soveltuvien osin VR-konsernia.

Johdanto

Selvitys on hyväksytty VR-Yhtymä Oyj:n hallituksessa 13.3.2026. Selvitys annetaan toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena, mutta julkistetaan yhdessä toimintakertomuksen kanssa ja on myös saatavilla yhtiön internetsivuilla osoitteessa www.vrgroup.fi. Selvitys annetaan tilintarkastamattomana.

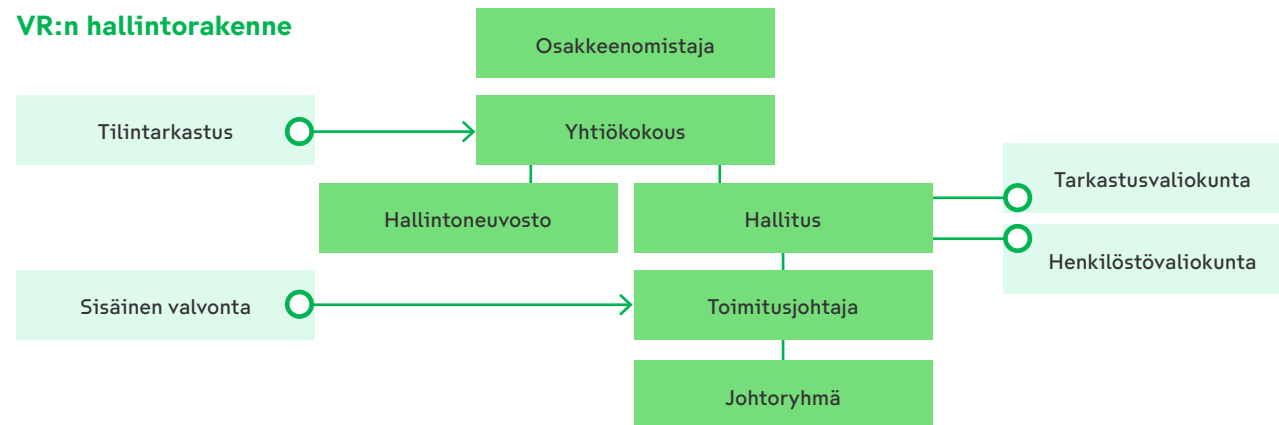
Vuotta 2025 koskevat palkitsemispolitiikka ja palkitsemisraportti annetaan erillisinä selvityksinä ja ovat myös saatavilla yhtiön internetsivuilla osoitteessa www.vrgroup.fi.

Vuoden 2025 Hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n internetsivuilla osoitteessa www.cgfinland.fi.

Hallinnointikoodin noudattaminen ja poikkeamat

VR:n päätöksenteossa, hallinnossa ja johtamisessa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, VR:n yhtiöjärjystä, Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n antamaa vuoden 2025

VR:n hallintorakenne



Hallinnointikoodia ja valtioneuvoston kanslian omistaja-ohjausosaston yhtiön tietoon saattamia talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanottoja.

Yhtiö poikkeaa vuoden 2025 Hallinnointikoodista yhtiökokousmenettelyjen osalta. Perusteet poikkeamiselle ovat, että yhtiöllä on vain yksi osakas ja yhtiön osake ei ole pörssilistattu.

Hallinnointia koskevat kuvaukset

VR on suomalainen osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki. VR:ssä osakkeenomistajan päättävä valtaa käyttää Suomen valtio, joka suoraan omistaa 100 prosenttia VR:n osakkeista. VR:n hallintorakenteeseen kuuluu oheisen kaavion mukaisesti ylintä päätösvaltaa käyttävä yhtiökokous, hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja valvonnasta vastaava hallitus, hallintoneuvosto sekä operatiivisesta johtamisesta vastaava toimitusjohtaja. VR:n operatiivisen toiminnan johtamisessa toimitusjohtaja avustaa yhtiön johtoryhmä.

Yhtiökokous

VR:llä on yksi osakkeenomistaja, Suomen valtio, joka suoraan omistaa 100 prosenttia VR:n osakkeista. Ylintä päättävä valtaa VR:ssä käyttää yhtiökokous, jonka tehtävät ja menettelytavat on määritelty osakeyhtiölaissa ja yhtiöjärjestyksessä. Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään muun muassa

- tuloslaskelman ja taseen sekä konsernituloslaskelman ja -taseen vahvistamisesta
- taseen ja konsernitaseen osoittaman tuloksen käyttämisestä
- vastuuvapaudesta hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle
- hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten sekä tilintarkastajien palkkioista
- hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten lukumäärästä

Lisäksi varsinaisessa yhtiökokouksessa valitaan hallituksen sekä hallintoneuvoston puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja muut jäsenet sekä yhtiön tilintarkastaja.

Hallintoneuvosto

VR-Yhtymä Oyj:n hallintoneuvostoon voi kuulua vähintään kuusi (6) ja enintään kaksitoista (12) jäsentä. Hallintoneuvoston puheenjohtajan ja jäsenet valitsee yhtiökokous. Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan. Hallintoneuvoston jäsenten toimikausi on yksi (1) vuosi, ja se päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen lopussa. VR:n hallintoneuvostossa ovat mukana myös henkilöstöjärjestöjen edustajat. Lue lisää www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/hallinto/hallintoneuvosto/

Vuonna 2025 hallintoneuvosto kokoontui yhteensä 3 kertaa. Hallintoneuvoston jäsenet sekä heidän osallistumisensa hallintoneuvoston kokouksiin käy ilmi viereisestä taulukosta.

Hallintoneuvosto

Nimi	Tiedot	Hallintoneuvoston kokoukset, osallistuminen	Jäsenyyden kesto vuonna 2025 (koko vuosi, jollei toisin mainita)
Puheenjohtaja			
Markku Eestilä	s. 1956, eläinlääketieteen lisensiaatti, eläinlääkäri, kansanedustaja	3/3	
Varapuheenjohtaja			
Vilhelm Junnila	s. 1982, kansanedustaja	3/3	
Jäsenet			
Kaisa Gare dew	s. 1978, lähihoitaja, kansanedustaja	3/3	
Hanna Holopainen	s. 1976, diplomi-insinööri, toiminnanjohtaja, kansanedustaja	3/3	
Tuomas Kettunen	s. 1988, agrologi (AMK), maaseutusihteer i, kansanedustaja	3/3	
Teemu Kinnari	s. 1973, yrittäjä, metsätalousinsinööri, kansanedustaja	3/3	
Arto Luukkanen	s. 1964	3/3	
Lauri Lyly	s. 1953, puheenjohtaja, kansanedustaja	3/3	
Niina Malm	s. 1982, pääluottamusmies, kansanedustaja	2/3	
Anna Mäkipää	s. 1987, filosofian maisteri, puoluesihteer i, kaupunginvaltuutettu	3/3	
Martin Paasi	s. 1972, rahoitusalan ammattilainen, kansanedustaja	3/3	
Juha Viitala	s. 1976, työsuojeluvaltuutettu, kansanedustaja	3/3	

Henkilöstöjärjestöjen edustajat hallintoneuvostossa vuonna 2025

Puheenjohtaja Markku Lehtinen	Rautatiealan Unioni RAU ry
Puheenjohtaja Petri Lillqvist	Raideammattilaisten yhteisjärjestö JHL ry
Puheenjohtaja Olli-Pekka Nyman	Raideliikenteen esihenkilöt ja asiantuntijat ry
Puheenjohtaja Jari Äikäs	Rautatiealan Teknisten ja Toimihenkilöiden Liitto RTTL ry
Puheenjohtaja Juri Aaltonen	Toimihenkilöliitto ERTO Ry
Puheenjohtaja Ismo Kokko	Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry
Puheenjohtaja Annika Rönni-Sällinen	Palvelualojen ammattiliitto PAM ry

Hallitus

VR:n hallitus toimii yhtiöjärjestyksen, osakeyhtiölain ja muun voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta sekä yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallitus on hyväksynyt itselleen työjärjestyksen, jossa on kirjattuna hallituksen keskeiset tehtävät ja hallituksen toiminnan arvioinnin periaatteet. Hallitus vahvistaa työjärjestyksen muutokset ja päivitykset. VR:n varsinainen yhtiökokous valitsee vuosittain hallituksen puheenjohtajan sekä muut jäsenet. Hallitus valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan. Hallituksessa on vähintään neljä (4) ja enintään kahdeksan (8) varsinaista jäsentä. Hallituksen työjärjestyksen keskeinen sisältö sekä puheenjohtajan tehtävät on selostettu: www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/hallinto/hallitus/

Hallitus on päätösvaltainen, kun enemmän kuin puolet jäsenistä on läsnä edellyttäen, että kutsu kokoukseen on toimitettu kaikille jäsenille asianmukaisesti. Päätökset tehdään yhtiön ja osakkeenomistajan etua sekä osakeyhtiölain määräyksiä noudattaen.

Hallituksen jäsenen esteellisyyden suhteen noudatetaan osakeyhtiölain määräyksiä. Hallitus huolehtii esteellisyytilanteiden huomioon ottamisesta aina tarvittaessa. Hallituksen jäsenen tulee aina myös itse arvioida ja harkita omaa jääviyttään.

Hallitus arvioi toimikausittain pääsääntöisesti itse ja tarvittaessa ulkopuolista arvioijaa käyttäen toimintaansa ja työskentelytapojaan tehokkuuden takaamiseksi ja niiden edelleen kehittämiseksi.

Hallituksen jäsenillä on merkittävää kokemusta muun muassa logistiikasta, kulutushyödyketeollisuudesta sekä kansainvälistä työkokemusta erityisesti Pohjoismaista ja Keski-Euroopasta. Lisäksi hallituksen jäsenillä on toimitusjohtajakokemusta sekä vahva osaaminen yritystalouteen ja -riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Hallituksella on myös laaja asiantuntemus kestävään kehitykseen liittyvistä aiheista, mukaan lukien ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys, hankinnat, hyvä hallinto, henkilöstöasiat ja turvallisuus. Hallituksen jäsenet hyödyntävät myös VR:n sisäistä vastuullisuusosaamista, kuten vastuullisuustiimiä ja ulkopuolisia asiantuntijakumppaneita.

VR-Yhtymä Oyj:n hallitus 31.12.2025



Esa Rautalinko

s. 1962, KTM, toimitusjohtaja, Patria Oyj
sukupuoli: mies

Hallituksen puheenjohtaja

Toiminut VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen puheenjohtajana 30.3.2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

Työskennellyt mm. Vaasan Oyj:n ja Honkarakenne Oyj:n toimitusjohtajana, viimeisimpänä Patria Oyj:n toimitusjohtajana. Hallituksen puheenjohtaja: Milloq Oy, Nammo AS, PIA ry, Sotatieteiden tutkimussäätiö. Hallituksen jäsen: Teknologia-teollisuus ry, ASD. Hallinto-neuvoston jäsen: LähiTapiola Vahinkoyhtiö. Valtuuskunnan jäsen: Ilmavoimien Tuki-Säätiö ry.



Hanna Sievinen

s. 1972, KTT, hallitusammattilainen
sukupuoli: nainen

Hallituksen varapuheenjohtaja

VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja 9.4.2025 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT

Työskennellyt johtotehtävissä Nokia Oyj:ssä Suomessa, Saksassa ja Intiassa (2000–2014) sekä analyytikkona Enskilda Securities/Skandinaviska Enskilda Banken (1997–2000). Hallituksen vpj ja tarkastusvaliokunnan pj: Taaleri Oyj, Koskisen Oyj. Hallituksen jäsen, tarkastusvaliokunnan pj: Aalto-yliopisto. Hallituksen jäsen: Sofigate Oy. Jäsen: Nasdaq Helsinki listautumiskomitea, Arvo-paperimarkkinayhdistyksen markkinatapalautakunta, Kaartokulman ja Rannikon erikoisrahastojen neuvottelukunta (Kaute-säätiö).



Torborg Chetkovich

s. 1967, MBA
sukupuoli: nainen

VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen jäsen 16.4.2024 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT

Työskennellyt ja sijoittanut seuraavan sukupolven infrastruktuuriin yli 35 vuoden ajan. Työskentelee Operating Partnerina ja Executive Directorina Morgan Stanley Infrastructure Partnersilla. Työskennellyt mm. Managing Directorina Partners Groupin Private Infrastructure Europe Asset Management tiimissä sekä partnerina CapMan Infrassa, Swedavian, MTR Nordicsin ja Veolia Transport Swedenin varatoimitusjohtajan sekä konsernihoitajan tehtävissä. Pitkä kokemus listattujen ja listaamattomien yhtiöiden hallitusten jäsenenä, kuten Stockmann Oyj, At North AB, Norled AS, Loviisa Lämpö Oy ja Tätä AB.



Nermin Hairedin

s. 1975, KTM, yrittäjä, luennoitsija (Aalto Executive Education Oy) ja hallitusammattilainen
sukupuoli: nainen

VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen jäsen 16.3.2020 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT

Työskennellyt aikaisemmin mm. Sonera Oyj:ssä (Telia), Fonecta Oyj:ssä, Nokia Oyj:ssä kansainvälisissä digitaalisen, dataliiketoiminnan ja markkinoinnin johtotehtävissä sekä toimitusjohtajana markkinointiviestintäkonserni Dentsussa. Hallituksen puheenjohtaja: Delipap Oy. Hallituksen jäsen: SOK, Rukakeskus Oy.



Markus Holm

s. 1967, KTM, CFO, Elcogen Group Plc.
sukupuoli: mies

VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen jäsen 17.3.2022 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT

Työskennellyt aikaisemmin mm. talous- ja operatiivisena johtajana Sanoma Oyj:ssä, Metsä Board Oyj:n talousjohtajana, Metsä Tissue Oyj:n talousjohtajana, GlaxoSmithKline Oyj:n talous- ja ICT-johtajana sekä talouden, rahoituksen, globaalien ostotoiminnan ja sijoittajasuhteiden johtotehtävissä Huhtamäki-konsernissa.



Matias Knip

s. 1984, KTM
sukupuoli: mies

VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen jäsen 9.4.2025 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS JA LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

Johtava asiantuntija valtio-neuvoston kanslian omistaja-ohjausosastolla vuodesta 2020 ja aiemmin investointipankkiirina Summa Capitalissa ja Pohjola Corporate Financesissa. Hallituksen jäsen: Suomen Lauttaliikenne Oy, Vactech Oy, Tapio Oy 2025 asti.

Hallituksen kokoonpanon muutokset

Vuonna 2025 VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen kokoonpanossa tapahtui muutoksia, kun seuraavat jäsenet päättivät hallitustyöskentelynsä:

Sari Pohjonen, hallituksen jäsen ajalla 22.3.2019–9.4.2025 ja hallituksen varapuheenjohtaja ajalla 17.3.2022–9.4.2025, s. 1966, kauppatieteiden maisteri, hallitusammattilainen. Työskennellyt aikaisemmin mm. Oriola Oyj:n talous- ja rahoitusjohtajana, Fiskars Oyj Abp:n talousjohtajana ja toimitusjohtajan sijaisena, Reima Groupin talousjohtajana ja toimitusjohtajan sijaisena sekä SanomaWSOY:ssä eri taloushallinnon tehtävissä. Hallituksen puheenjohtaja: Lindex Group Oyj. Hallituksen jäsen: Jane ja Aatos Erkon säätiö, Oilon Group Oy, Aktia Pankki Oyj, Kalmar Oyj.

Pekka Hurtola, hallituksen jäsen ajalla 12.4.2018–9.4.2025, s. 1959, oikeustieteen kandidaatti, finanssineuvos, valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto. Työskennellyt aikaisemmin mm. finanssineuvoksena valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastolla sekä Finavia Oyj:n kehitys- ja strategiajohtajana.

Hallituksen jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä sekä osakkeenomistajasta lukuun ottamatta Matias Knipiä ja aiemmin Pekka Hurtolaa, jotka edustavat valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosastoa. Hallituksen jäsenet eivät omista VR-Yhtymä Oyj:n tai sen konserniyhtiöiden osakkeita.

Kokoontumiset

Hallitus kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa. Vuonna 2025 hallitus kokoontui yhteensä 17 kertaa ja hallituksen jäsenten keskimääräinen osallistumisaste oli 100 prosenttia. Hallituksen jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin käy ilmi alla olevasta taulukosta.

Hallituksen kokoukset, osallistuminen

Puheenjohtaja	
Esa Rautalinko	16/17
Varapuheenjohtaja	
Hanna Sievinen (9.4.2025 alkaen)	14/14
Sari Pohjonen (9.4.2025 asti)	3/3
Jäsenet	
Torborg Chetkovich	16/17
Nermin Hairedin	17/17
Markus Holm	17/17
Matias Knip (9.4.2025 alkaen)	13/14
Pekka Hurtola (9.4.2025 asti)	3/3

Hallituksen monimuotoisuus

Valtio-omistajan valmistellessa omistamiensa yhtiöiden hallitusten kokoonpanoa se noudattaa omia ohjeistuksiaan ja päätöksiään valtionyhtiöiden hallitusten monimuotoisuudesta sekä hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa. Valtion omistajapolitiikkaa koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen 8.4.2020 mukaisesti valtio varmistaa tasa-arvotavoitteiden noudattamisen ja molempien sukupuolten riittävän edustuksen valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa. Lisäksi tasa-arvo-ohjelman tavoitteena on, että valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia.

VR:ssä noudatetaan edellä tarkoitettuja monimuotoisuutta ja tasa-arvoa koskevia periaatteita. Monimuotoisuus nähdään VR:ssä menestystekijänä, joka osaltaan edesauttaa yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista. Molempien sukupuolten edustus toteutuu VR:n hallituksessa Hallinnointikoodin edellyttämällä tavalla. VR:n hallituksen 2025 kokoonpanossa hallituksen jäsenistä kolme oli naisia ja kolme miehiä.

Hallituksen valiokunnat

Hallitus on muodostanut keskuudestaan tarkastusvaliokunnan ja People and Culture Committeeen (henkilöstövaliokunnan). Valiokuntien toimikausi on yksi vuosi. Toimikausi alkaa VR-Yhtymä Oyj:n varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen tapahtuvasta valiokunnan nimeämisestä ja kestää seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

Valiokunnat kokoontuvat noin 4–7 kertaa vuodessa. Valiokuntien työjärjestykset ovat hallituksen vahvistamat, ja valiokunnat raportoivat työstään hallitukselle.

TARKASTUSVALIOKUNTA

Valiokunta keskittyy erityisesti taloudellista raportointia ja valvontaa, vastuullisuusraportointia, sääntelymukaisuutta sekä riskienhallintaa koskevien asioiden valmisteluun hallituksen käsittelyä varten. Lisäksi valiokunta huolehtii tarvittaessa yhteydenpidosta tilintarkastajiin ja sisäisen tarkastukseen.

Valiokunta koostuu vähintään kolmesta riippumattomasta, tehtäväalueen edellyttämää pätevyyttä omaavasta VR:n ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä. Vähintään yhdellä jäsenellä tulee olla asiantuntemusta erityisesti laskentatoimista tai tilintarkastuksesta. Tarkastusvaliokunnan tehtävistä lisätietoa: www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/hallinto/hallitus/

Hallitus valitsi 10.4.2025 pitämässään järjestäytymiskokouksessa tarkastusvaliokunnan jäseniksi seuraavat henkilöt: Hanna Sievinen (pj) sekä jäseniksi Torborg Chetkovich ja Markus Holm.

Vuonna 2025 tarkastusvaliokunta kokoontui yhteensä 6 kertaa. Tarkastusvaliokunnan jäsenten osallistuminen tarkastusvaliokunnan kokouksiin käy ilmi alla olevasta taulukosta.

Tarkastusvaliokunnan kokoukset, osallistuminen

Puheenjohtaja	
Hanna Sievinen (10.4.2025 alkaen)	4/4
Sari Pohjonen (9.4.2025 asti)	2/2
Jäsenet	
Markus Holm	6/6
Torborg Chetkovich	5/6

PEOPLE & CULTURE COMMITTEE (HENKILÖSTÖVALIOKUNTA)

Henkilöstövaliokunta keskittyy yhtiön toimitusjohtajan ja muun johdon sekä henkilöstön palkitsemisjärjestelmien kehittämistä koskevien asioiden sekä keskeisten nimitysasioiden valmisteluun hallituksen käsittelyä varten. Valiokunnassa on pääsääntöisesti vähintään kolme jäsentä. Henkilöstövaliokunnan tehtävistä lisätietoa: www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/hallinto/hallitus/

Hallitus valitsi 10.4.2025 pitämässään järjestäytymiskokouksessa henkilöstövaliokunnan jäseniksi seuraavat henkilöt: Esa Rautalinko (pj.), Nermin Hairedin ja Matias Knip.

Vuonna 2025 henkilöstövaliokunta kokoontui yhteensä 5 kertaa. Henkilöstövaliokunnan jäsenten osallistuminen henkilöstövaliokunnan kokouksiin käy ilmi alla olevasta taulukosta.

Henkilöstövaliokunnan kokoukset, osallistuminen

Puheenjohtaja	
Esa Rautalinko	5/5
Jäsenet	
Nermin Hairedin	5/5
Matias Knip (10.4.2025 alkaen)	2/3
Pekka Hurtola (9.4.2025 asti)	2/2

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtajan valitsee ja erottaa yhtiön hallitus, joka määrää myös palkkauksen.

VR-Yhtymä Oyj:n toimitusjohtajana on 30.8.2022 alkaen toiminut Elisa Markula (s.1966). Ennen VR:n toimitusjohtajaksi tuluaan hän on työskennellyt Oriola Oyj:n ja Tikkurila Oyj:n toimitusjohtajana, Paulig Groupin Kahvi-divisioonan toimitusjohtajana sekä useissa yhtiöissä myynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä. Markula on Keskuskauppakamarin hallituksen varapuheenjohtaja vuoden 2025 loppuun, Palvelualojen työnantajat Palta ry:n hallituksen jäsen ja Nokian Renkaat Oyj:n hallituksen jäsen.

VR:n johtoryhmään kuului vuoden 2025 lopussa kymmenen jäsentä sekä toimitusjohtaja, jolle johtoryhmän jäsenet raportoivat. Johtoryhmä on vastuussa VR:n operatiivisesta johtamisesta sekä yhtiön kehittämisestä. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti ja avustaa toimitusjohtajaa yhtiön strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa, vuosisuunnittelussa, tavoitteiden seurannassa, taloudellisessa raportoinnissa, riskienhallinnassa sekä valmistelee ehdotukset investoinneista ja muista tarvittavista päätöksistä. Avaintehtäviin kuuluvat myös vahvan yrityskulttuurin sekä VR:n yhtenäisten sisäisten toimintamallien kehittäminen. Johtoryhmä kokoontui vuonna 2025 pääsääntöisesti kaksi kertaa kuukaudessa.

Johtoryhmä 31.12.2025



Elisa Markula

Toimitusjohtaja
8/2022 alkaen
s. 1966, KTM
sukupuoli: nainen

Työskennellyt VR:llä 8/2022 alkaen. Johtoryhmän jäsen 8/2022 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Oriola Oyj (2021–2022): toimitusjohtaja
- Tikkurila Oyj (2018–2021): toimitusjohtaja
- Paulig (2009–2018): johtaja, Kahvi-divisioona

LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

- Keskuskauppakamari (2020–): hallituksen jäsen, varapuheenjohtaja
- Palvelualojen työnantajat Palta ry (2023–): hallituksen jäsen, työvaliokunnan jäsen (2024–)
- Työeläkeyhtiö Varma (2023–): hallintoneuvoston jäsen
- Nokian Renkaat Oyj (2024–): hallituksen jäsen ja tarkastusvaliokunnan jäsen



Ilkka Anttila

Johtaja, strategia ja PMO
s. 1987, DI, tuotantotalous
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 8/2017 alkaen. Johtoryhmän jäsen 11/2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- VR Group (2024–) strategia-johtaja
- VR Group (2023): johtaja, tulosparannusohjelma
- VR Group (2019–2022): johtaja, logistiikkaliiketoiminnan suunnittelu, kehitys ja kalustohallinta
- VR Group (2017–2019): liiketoiminnan kehityspäällikkö
- Boston Consulting Group (2012–2013, 2014–2017): liikkeenjohdon konsultti
- RELEX (2013–2014): kehityspäällikkö



Melisa Bärholm

Johtaja, henkilöstö ja yritys-kulttuuri (People & Culture)
s. 1967, PsM
sukupuoli: nainen

Työskennellyt VR:llä 10/2023 lähtien. Johtoryhmän jäsen 10/2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Lujatalo Oy (2022–2023): henkilöstöjohtaja
- Tikkurila Oyj (2017–2022): henkilöstöjohtaja
- MBM Coaching (2014–2016)
- Rovio Entertainment Oyj (2012–2014): henkilöstöjohtaja
- Suunto Oy (2007–2011): henkilöstöjohtaja
- Sako Oy (2004–2007): henkilöstöjohtaja
- Posti Group, IT Optimo Oy (2002–2004): henkilöstöjohtaja
- Nokia Oyj (1996–2002): HRD-päällikkö



Jonna Juslin

Johtaja, yhteiskuntasuhteet, viestintä ja vastuullisuus
s. 1978, OTM, varatuomari
sukupuoli: nainen

Työskennellyt VR:llä 11/2009 alkaen. Johtoryhmän jäsen 11/2024 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- VR Group: (2024–): viestintäjohtaja
- VR Group (2023–): vastuullisuusjohtaja
- VR Group (2018–): yhteiskuntasuhdejohtaja
- VR Group (2009–): lukuisia työtehtäviä
- Metsäteollisuus ry (2005–2009): juristi, paperiteollisuuden työehtosopimukset

LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

- Palta, Palvelualojen työnantajat (2023–): elinkeinopoliittisen valiokunnan jäsen
- EK, Elinkeinoelämän keskusliitto (2022–): energia- ja ilmastovaliokunnan jäsen
- Keskuskauppakamari (2020–): liikennevaliokunnan jäsen



Janne Hattula

Johtaja, kaupunkiliikenne, Suomi
s. 1978, restonomi
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 4/2022 alkaen. Johtoryhmän jäsen 8/2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Airpro-konserni (2014–2022): toimitusjohtaja
- SAS-konserni (2003–2014): erilaiset liikkeenjohdon tehtävät sekä Blue1 Oy, toimitusjohtaja 2012–2014

LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

- Autoliikenteen Työnantajaliitto (2023–): hallituksen jäsen
- Linja-autoliitto (2024–): hallituksen jäsen
- HS Kauppakamari (2023–): liikennevaliokunnan jäsen



Otso Ikonen

Johtaja, kunnossapito
s. 1976, DI, KTM
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 8/2022 lähtien. Johtoryhmän jäsen 8/2022 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Wexon Oy (2021–2022): toimitusjohtaja
- ABB Oy (2018–2020): johtaja, Large Motors and Generators – globaali liiketoiminta
- ABB Oy (2013–2018): johtaja, Helsingin Konetehtähdas
- ABB Oy (2000–2013): useita vastuurooleja



Eljas Koistinen

Johtaja, logistiikkaliiketoiminta (VR Transpoint) s. 1978, eMBA, tradenomi
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 1/2018 alkaen. Johtoryhmän jäsen 6/2022 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- VR Group (2018–2022): logistiikan myynti-, tuotanto- ja kaupallinen johtaja
- Geodis Wilson Finland Oy (2017–2017): myyntijohtaja
- VR Group (2006–2016): avainasiakas- ja myyntipäällikön rooleissa, VR Transpoint
- Lindström Oy (2002–2006): asiakkaiden johtaminen
- Aiempaa kokemusta myös Rautaruukki Oy:n palveluksesta



Hanna Masala

Talousjohtaja, CFO s. 1976, KTM
sukupuoli: nainen

Työskennellyt VR:llä 11/2025 alkaen. Johtoryhmän jäsen 11/2025 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Sitowise Group Oy (2022–2025): talousjohtaja (CFO)
- Fortum Oy (2016–2022): erilaiset talouden ja strategian johtotehtävät
- Solidium Oy (2013–2016): sijoitusjohtaja
- Outokumpu Oy (2006–2013): Vice President M&A
- Nordea Corporate Finance (2000–2006): Associate Director

LUOTTAMUSTEHTÄVÄT:

- Koskisen Oy (2023–): hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jäsen



Johan Oscarsson

Johtaja, kaupunkiliikenne, Ruotsi s. 1970, tekniikan tohtori
sukupuoli: mies

VR Groupin palveluksessa 8/2023 lähtien. Johtoryhmän jäsen 8/2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- VR Group (2023–): johtaja, kaupunkiliikenne, Ruotsi
- Strukton Rail AB (2020–2023): toimitusjohtaja
- MTR Tunnelbanan AB (2018–2020): toimitusjohtaja
- MTR Tech AB (2014–2018): toimitusjohtaja
- Emtrain AB (2017–2018): toimitusjohtaja
- Interfleet Technology AB (2012–2014): toimitusjohtaja



Teemu Sipilä

Johtaja, lakiasiat ja hankinta s. 1974, OTM, eMBA
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 1/2023 alkaen. Johtoryhmän jäsen 1/2023 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- VR Group (2023–): johtaja, lakiasiat, hankinta ja yrityskaupat
- GlucoModicum Oy (2022): lakiasioiden johtaja
- VR Group (2010–2020): eri tehtävissä lähiliikennejohtajana, silloisen VR Trackin vt. toimitusjohtajana sekä lakiasiaintoimittajana
- Fortum Oy (2005–2010): Legal Counsel
- Castren & Snellman (1998–2005): lakimies



Antti Tapionlinna

Vt. johtaja, kaukoliikenne s. 1975, DI, tuotantotalous
sukupuoli: mies

Työskennellyt VR:llä 8/2025 alkaen. Johtoryhmän jäsen 8/2025 alkaen.

KESKEINEN TYÖKOKEMUS

- Kesko Oy (2023–2024): Urheilukaupan johtaja
- Berner Oy (2020–2023): Liiketoimintajohtaja
- Fazer Oy (2011–2020): Erilaiset liiketoiminta- ja kaupalliset johtotehtävät

Johtoryhmän kokoonpanon muutokset:

Vuonna 2025 VR-Yhtymä Oy:n johtoryhmän kokoonpanossa tapahtui seuraavat muutokset:
Markku Pirskanen, CFO, KTM. Työskenteli VR:llä ja toimi johtoryhmän jäsenenä 1/2024–10/2025.

Piia Tyynilä, Johtaja, kaukoliikenne, restonomi. Työskenteli VR:llä 4/2007 alkaen ja toimi johtoryhmän jäsenenä 1/2023–7/2025.

Jonna Justlin, Johtaja, yhteiskuntasuhteet ja vastuullisuus, OTM, varatuomari. Työskennellyt VR:llä 11/2009 alkaen, toimi väliaikaisena johtajana, yhteiskuntasuhteet, viestintä ja vastuullisuus ja johtoryhmän väliaikaisena jäsenenä 11/2024 alkaen ja varsinaisena jäsenenä 7/2025 alkaen.

Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteet

Talous

Osakeyhtiölain mukaisesti hallitus huolehtii siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtaja puolestaan huolehtii siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. VR-konsernin johto vastaa siitä, että konsernin liiketoiminnassa noudatetaan soveltuvaa lainsäädäntöä sekä yhtiön hallituksen päätöksiä ja että konsernin riskienhallinta on järjestetty asianmukaisella tavalla.

Taloudellista tilannetta raportoidaan sisäisellä ja ulkoisella raportoinnilla. Toimiva johto seuraa taloudellisten tavoitteiden toteutumista VR-konsernin johtoryhmässä vähintään kuukausittain sekä konsernitasoisella että liiketoimintakohtaisella sisäisellä raportoinnilla. Raporteissa seurataan muun muassa liikevaihtoa, tulosta, investointien toteutumista, kassavirtaa, rahoitustilannetta, pääoman tuottoa, henkilöstömääriä ja liikennemääriä. Konsernin taloudellinen tilanne raportoidaan hallitukselle kerran kuukaudessa. Konsernitason tulosennuste koko vuoden osalta päivitetään kuukausittain ja sitä käytetään osaltaan myös pohjana seuraavan vuoden budjetille.

Ulkoisessa raportoinnissa laaditaan vuosineljänneksittäin julkistettava liiketoimintakatsaus, puolivuositarkastus sekä vuosittain toimintakertomus ja tilinpäätös. Ennen julkistamista hallitus käsittelee katsaukset ja tilinpäätöksen.

Konsernin taloudellisen raportoinnin oikeellisuudesta vastaa konsernin talousyksikkö. Talousyksikkö koostuu talouden palvelukeskuksesta (ulkoisen raportointi, IFRS- ja paikallisen kirjanpidon mukainen kirjanpito ja konsernilaskenta, verotus, laskujen käsittely, osto- ja myyntireskontra ja maksuliikenne), business control -toiminnosta (sisäinen raportointi, budjetointi ja taloudellinen ennustaminen) sekä treasury-toiminnosta (rahoitus ja vakuutukset). Taloudellisessa raportoinnissa noudatetaan lakien ja muiden säädösten ohella yleisesti hyväksyttyjä kirjanpidon periaatteita ja muita yhtiötä koskevia määräyksiä. VR-konserni noudattaa kansainvälisiä IFRS-raportointistandardeja. Tavoitteena on varmistaa, että konsernin taloudellinen raportointi tuottaa olennaisesti oikeat tiedot sekä sisäisiin että julkaistaviin raportteihin.

Riskienhallinta

Riskienhallintaa vastuumäärittelyineen ohjaa VR-Yhtymä Oyj:n hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka ja muut riskien osa-aluekohtaiset politiikat ja ohjeet. Tarkempi kuvaus VR:n riskienhallinnasta esitetään Vuosiraportin 2025 osiossa ”Toimintakertomus” sekä yhtiön verkkosivuilla.

Muut annettavat tiedot

Lähipiiritoimet

VR:n hallitus on hyväksynyt lähipiiripolitiikan, joka on päivitetty 12.12.2025 ja jota noudatetaan VR-Yhtymä Oyj:ssä sekä kaikissa VR-Yhtymä Oyj:n konserniyhtiöissä. Lähipiiripolitiikan tarkoituksena on varmistaa päätösten riippumattomuus sellaisissa liiketoimissa, joissa on mukana päätöksentekijöiden lähipiiriin kuuluvia tahoja tai jotka muutoin voivat heittää ulkopuolisissa henkilöissä epäilyksiä päätöksenteon riippumattomuudesta ja liiketoimien markkinaehtoisuudesta. Politiikassa on myös selostettu lähipiiritoimia koskeva valmistelu ja päätöksenteko. Lisäksi lähipiiripolitiikassa on määritetty ne tahot, joita lähipiiripolitiikka koskee.

VR arvioi ja seuraa lähipiirinsä kanssa tehtäviä liiketoimia ja huolehtii siitä, että mahdollisiin lähipiiritoimiin liittyvät eturistiriidat otetaan asianmukaisesti huomioon. Osakeyhtiölain sekä kirjanpitolain ja -asetuksen määritelmän mukaiset lähipiiritoimet vuonna 2025 eivät poikenneet VR:n tavanomaisesta liiketoiminnasta tai toteutukseltaan tavanomaisista kaupallisista ehdoista.

Sisäpiirihallinto

VR laski 30.5.2022 liikkeelle vihreän joukkovelkakirjalainan kaupankäynnin kohteeksi Nasdaq Helsinki Oy:n vastuullisten joukkovelkakirjalainojen pörssilistalle. Liikkeeseenlaskijan asemassa VR noudattaa sisäpiirihallinnossaan arvopa-

perimarkkinalakiin (746/2012, muutoksineen) ja Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukseen (EU) N:o 596/2014 markkinoiden väärinkäytöstä ("MAR") sisältyviä määräyksiä, Finanssivalvonnan ja European Securities and Markets Authorityn (ESMA) ohjeita sekä Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja sisäpiiriohjetta.

VR:n hallitus on 29.4.2022 hyväksynyt sisäpiiri- ja kaupankäyntiohjeet, joiden mukaisesti sisäpiirihallinnossa sisäpiirivastaavana on lakiasianjohtaja ja sisäpiirilueteloiden hoitaja on Compliance Officer. Kaupankäyntirajoituksen ja liiketoimien ilmoitus- ja julkistamisvelvollisuuden hoitamisesta vastaa Group Treasurer. Sisäpiirihallinnon keskeisistä menettelytavoista lisätietoa: www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/hallinto/sisapiirihallinto/

Sisäinen tarkastus

VR-konsernissa on riippumaton sisäinen tarkastus, joka raportoi hallinnollisesti toimitusjohtajalle ja toiminnallisesti hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Tarkastusvaliokunta on vahvistanut sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen. Sisäinen tarkastus arvioi ja varmistaa konsernin sisäisen valvonnan toimivuutta ja asianmukaisuutta noudattaen sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja. Hallituksen tarkastusvaliokunta hyväksyy vuosittain sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman. Sisäinen tarkastus raportoi havainnoistaan tarkastusvaliokunnalle valiokunnan kokouksissa.

Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan VR-Yhtymä Oyj:llä on oltava yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla KHT-tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastajan toimikausi päättyy ensimmäisen vaalia seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Tilintarkastajan valitsee yhtiökokous.

Tilintarkastajaksi ja kestävyysraportoinnin varmentajaksi vuodelle 2025 valittiin KPMG Oy Ab, joka nimesi päävastuulliseksi tilintarkastajaksi ja kestävyysraportin varmentajaksi Leenakaisa Winbergin. Tilintarkastajalle tilikaudella 2025 tilintarkastuksesta maksetut palkkiot olivat yhteensä 514 500 euroa ja muista palveluista 210 000 euroa.



VR-YHTYMÄ OYJ

Puhelin (vaihde): 029 4343
Postiosoite: PL 488, 00096 VR
Käyntiosoite: Radiokatu 3, 00240 Helsinki
Y-tunnus: 1003521-5
vrgroup.fi