

## VR-konsernin palkkauksen ja palkitsemisen käsikirja

## Sisällysluettelo

1. Johdanto ja käsikirjan tarkoitus .....	4
1.1 Käsikirjan tarkoitus .....	4
1.2 Sitovuus .....	4
1.3 Julkisuus .....	4
2. Palkkaus .....	5
2.1 Palkkauksessa noudatettavat periaatteet .....	5
2.2 Palkkauksen pääryhmät .....	5
2.3. Palkan suuruuden määrittäminen ja palkankorotus .....	6
2.3.1. Yleistä palkanmäärityksestä ja korotusten hyväksymisestä .....	6
2.3.2. Työnantajan edustajat sekä työehtosopimusten soveltamisalojen ulkopuoliset .....	6
2.3.3 Sopimuspalkan piirissä olevat rautatiealan toimihenkilöt .....	6
2.3.4 Työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvat .....	7
2.4. Poikkeukset palkan määrittämisessä .....	7
2.5. Sijaisuudet .....	7
2.6 Luontoisedut .....	8
2.6.1 Puhelinetu .....	8
2.6.2 Autoetu .....	8
2.6.3 Asuntoetu .....	9
2.6.4 Luontoisedut palkattoman poissaolon aikana .....	9
2.7 Eläkesopimukset .....	9
3. Palkitseminen .....	9
3.1 Henkilöstörahasto henkilöstön palkitsemisjärjestelmänä .....	9
3.1.1 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta .....	9
3.1.2 Palkkioiden maksaminen .....	10
3.1.3 Henkilöstörahasto .....	10
3.1.3.1 Jäsenyys henkilöstörahastossa .....	10
3.1.3.2 Henkilökohtaiset rahasto-osuudet .....	11
3.1.3.3 Rahasto-osuuden nosto työsuhteen jatkuessa .....	11
3.1.3.4 Rahasto-osuuden nosto työsuhteen päättyttyä .....	11
3.2 Projektipalkkiomalli .....	11
3.2.1 Yleistä .....	11
3.2.2 Käyttöönotto .....	12
3.2.3 Käytössä olevat mallit VR-konsernissa .....	12
3.3 Esimiesten ja asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmä .....	12
3.3.1 Yleistä .....	12
3.3.2 Palkitsemisjärjestelmän piiriin kuulumisen ja palkkioprosentit .....	12
3.3.3 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta .....	13
3.4 Johdon palkitsemisjärjestelmä .....	14
3.4.1 Yleistä .....	14
3.4.2 Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä (STI) .....	14
3.4.2.1 Palkitsemisjärjestelmän piiriin kuulumisen ja palkkioprosentit .....	14
3.4.2.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta .....	15
3.4.2.3 Tavoitteiden toteuma ja palkkioiden maksu .....	16
3.4.3 Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä (LTI) .....	16
3.4.3.1 Järjestelmän tarkoitus .....	16
3.4.3.2 Kohderyhmä .....	16
3.4.3.3 Ansaintajakso .....	17

3.5 Palkitsemisjärjestelmien entry- ja exit -säännöt.....	17
3.5.1 Entry-säännöt .....	17
3.5.2 Exit-säännöt .....	17
3.5.3 Poikkeustilanteet .....	18
3.6 Erillispalkitseminen .....	18
3.6.1 Kertapalkkio.....	18
4. Muu palkitseminen.....	18
4.1 Henkilöstön muistaminen.....	18
4.2 Johdon ja avainhenkilöiden hakeutuminen ulkopuolisiin yleisliikkeenjohdollisiin valmennuksiin (esim. MBA) .....	19
4.2.1 Osallistumisen periaatteet .....	19
4.2.2 Osallistumiselle asetetut kriteerit .....	20
4.2.3. Hakemuksen käsittely .....	20
4.2.4 Sitoumus koulutuskustannusten takaisinmaksusta .....	20

## 1. Johdanto ja käsikirjan tarkoitus

### 1.1 Käsikirjan tarkoitus

VR-konsernin palkkaus- ja palkitsemiskäsikirjassa kuvataan konsernissa kulloinkin voimassa olevat palkkauksen ja palkitsemisen pelisäännöt ja järjestelmät.

Käsikirjassa kuvatuista palkkaus- ja palkitsemispolitiikan linjauksista vastaavat viime kädessä konsernin hallitus ja hallituksen jäsenistä muodostettu HR-valiokunta, jotka vahvistavat muutokset voimassaoleviin järjestelmiin ja pelisääntöihin. VR noudattaa palkitsemisessa valtionyhtiöitä koskevaa talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanoton mukaista ohjeistusta (julkaistu 13.8.2012).

Palkkaus- ja palkitsemiskäsikirjaa ja sen sisältöä käsitellään säännöllisesti konsernin HR-valiokunnassa ja muutokset käsikirjaan hyväksytään aina konsernin hallituksessa valiokunnan esityksestä ennen niiden mahdollista käyttöönottoa.

### 1.2 Sitovuus

Käsikirjassa kuvatut pelisäännöt ja järjestelmät koskevat kaikkia VR-konsernin kotimaisia yhtiöitä ja yksiköitä ellei asiayhteydessä ole erikseen toisin mainittu. Konsernin osittain omistamat tytäryhtiöt Avecra Oy ja Corenet Oy voivat poiketa käsikirjassa kuvatuista järjestelmistä ja pelisäännöistä myös ilman erillistä mainintaa. Käsikirjassa kuvatut palkkaus- ja palkitsemisprosessit ja järjestelmät omistaa HR-yksikkö, joka myös vastaa muutosten valmistelusta.

Palkkaus- ja palkitsemiskäsikirjan sisältö on konsernin henkilöstöä sitova; mahdollisuudet poiketa voimassa olevista pelisäännöistä kuvataan käsikirjassa erikseen. Käsikirjassa ei ole kuvattu yleismainintoja tarkemmin voimassa olevia työehtosopimuksia ja niihin liittyviä muita sopimuksia. Käsikirjassa ei ole myöskään käsitelty konsernin henkilöstölle kuuluvia henkilöstöetuuksia, etujen osalta tarkastelu on rajattu nimenomaan suorituksesta palkitsemiseen ja veronalaisiin luontoisetuihin.

Työ- tai työehtosopimuksella sovitun palkan muuttaminen on työehtosopimusosapuolten välinen asia. Sen sijaan konsernin palkkapolitiikan tavoitteet ja linjaukset, palkkauksessa noudatettavat periaatteet sekä palkitsemisjärjestelmien sisältö ovat aina yhtiön päätäntävällässä olevia asioita. Muutoksia tässä käsikirjassa kuvattuihin pelisääntöihin ja järjestelmiin voidaan tehdä työnantajan yksipuolisin päätöksin. Asiat informoidaan ja muutokset käsitellään asianmukaisesti henkilöstöryhmien tai muun kohderyhmän kanssa.

### 1.3 Julkisuus

Tämä käsikirja on tarkoitettu VR-konsernin sisäiseen käyttöön.

## 2. Palkkaus

### 2.1 Palkkauksessa noudatettavat periaatteet

VR-konsernissa noudatetaan seuraavia palkkausta koskevia periaatteita. Periaatteita sovelletaan kaikessa palkkaukseen liittyvässä toiminnassa.

#### Johdonmukaisuus

Menettelytapa on oikeudenmukainen, kun sitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin sen kohteeksi määriteltyihin työntekijöihin.

#### Puolueettomuus

Päätöksenteossa tulee toimia puolueettomasti ja ottaa eri osapuolten esittämät näkökannat huomioon.

#### Tiedon tarkkuus

Menettelytavan on perustuttava oikeaan ja paikkansapitävään tietoon.

#### Oikaistavuus

Oikaistavuus tarkoittaa mahdollisuutta korjata tehdyt virheet. Tämä edellyttää prosessin jatkuvaa kontrollointia.

#### Edustavuus

Tavoitteena on, että yksilöillä ja ryhmillä, joihin menettelytapa vaikuttaa, on mahdollisuus esittää näkemyksensä käsiteltävästä asiasta.

#### Eettisyys

Menettelytapana tulee olla henkilöstöä arvostava kohtelu ja jokaisen organisaation jäsenen oikeuksien ja etujen kunnioittaminen.

### 2.2 Palkkauksen pääryhmät

Konsernin henkilöstö jaetaan palkkauksen osalta kolmeen henkilöstöryhmään;

- Työnantajan edustajat sekä työehtosopimusten ulkopuoliset henkilöt
- Toimihenkilötyöehtosopimuksen piirissä olevat sopimuspalkkaiset toimihenkilöt
- Työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvat työntekijät ja toimihenkilöt

Jokaiseen ryhmään sovelletaan erikseen kuvattuja ja toisistaan poikkeavia sääntöjä ja määräyksiä, joiden perusteella muodostetaan henkilölle maksettava palkka ja sen muutokset. Edellä kohdassa 2.1 mainittuja yleisiä periaatteita noudetaan kaikkien henkilöstöryhmien palkkauksessa.

## 2.3. Palkan suuruuden määrittäminen ja palkankorotus

### 2.3.1. Yleistä palkanmäärityksestä ja korotusten hyväksymisestä

Palkkaukseen liittyvistä asioista on aina vastuussa työntekijän tai toimihenkilön esimies. Yksilökohtaisen sopimuspalkan määritykset ja palkankorotukset sekä muut mahdolliset tapauskohtaiset palkanmuutokset hyväksytään ns. "yksi yli" -periaatteella eli ne edellyttävät aina esimiehen oman esimiehen hyväksynnän, mikä jälkeen palkan hyväksyy henkilöstöjohtaja. Konsernin toimitusjohtajan alaisten palkat ja niiden korotukset vahvistaa konsernin hallitus.

### 2.3.2. Työnantajan edustajat sekä työehtosopimusten soveltamisalojen ulkopuoliset

Työehtosopimusten soveltamisalojen ulkopuolelle jäävissä konsernin johto- ja asiantuntijatehtävissä palkan suuruus määritetään työnantajan sekä toimihenkilön kesken. Työnantaja käyttää palkan määrittelyssä lähtökohtanaan teetettyjä markkinapalkka-analyyssejä, joiden perusteella tehtävät on jaoteltu ryhmiin vaativuuden, edellytetyn osaamisen sekä muiden olennaisten seikkojen perusteella. Markkinapalkkatietojen käytöllä varmistetaan palkkauksen yhdenvertaisuus sekä palkkatason oikeellisuus.

Konsernin palkkahierarkian ylläpidosta sekä em. markkinapalkka-analyyysien teettämisestä ja vertailutietojen ylläpidosta vastaa HR-yksikkö keskitetysti. Liiketoimintayksiköissä asianmukaisesta sekä oikeantasoisesta palkanmäärityksestä vastaavat henkilöstöpäälliköt, jotka toimivat palkkausasioissa esimiesten ja yksiköiden johdon ensisijaisena tukena. Palkanmääritykset tehdään aina yhteistyössä henkilöstöpäällikön sekä HR-yksikön palkkauksen ja palkitsemisen asiantuntijan kanssa. Viime kädessä palkan hyväksyy henkilöstöjohtaja divisioonan henkilöstöpäällikön esityksen perusteella.

VR-Yhtymän hallitus päättää vuosittain työnantajan edustajien sekä työehtosopimusten ulkopuolisten henkilöiden palkkojen tarkistamisesta. Henkilöstöpäälliköt koostavat divisioonien perustellut esitykset yleisestä linjasta poikkeavista korotuksista henkilöstöjohtajan käsiteltäväksi ja toimitusjohtajalle esitettäväksi. Näistä palkankorotuskäytännöistä tiedotetaan konsernissa erikseen.

### 2.3.3 Sopimuspalkan piirissä olevat rautatiealan toimihenkilöt

Rautatiealan toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä pitää sisällään ryhmän vaativiksi arvioituja tehtäviä, joiden palkkaus sovitaan työnantajan ja toimihenkilön kesken ilman työehtosopimuksen asettamia ehdottomia palkansuuruutta rajoittavia määräyksiä. Tämän henkilöstöryhmän palkan määrittämisessä noudatetaan samoja periaatteita kuin edellä on kuvattu työnantajan edustajien sekä työehtosopimusten soveltamisalan ulkopuolisten henkilöiden osalta.

Sopimuspalkkauksen piiriin kuuluvien toimihenkilöiden palkkaa tarkistetaan työehtosopimusneuvotteluissa sovitulla yleiskorotuksilla työehtosopimuksen määräysten mukaisesti. Muut kuin yleiskorotuksiin liittyvät palkanmuutosesitykset käsitellään HR:n kanssa esimiehen tekemän esityksen perusteella muutoksen ollessa ajankohdainen.

#### 2.3.4 Työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvat

Konsernissa sovellettavien työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvien tehtävien palkkauksessa noudatetaan kyseisten työehtosopimusten määräyksiä. Palkan suuruus määritetään työehtosopimuksissa sovellettavan palkkausjärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Palkka perustuu lähtökohtaisesti tehtävän vaativuuteen sekä mahdollisesti myös työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen ja kokeemukseen.

Tehtävän muuttuessa tai perustettaessa uutta tehtävää on esimiehen vastuulla laatia uusi palkkausjärjestelmän mukainen tehtävänkuvaus ja toimittaa se henkilöstöpäällikölle toimenpiteitä varten. Henkilöstöpäällikkö varmistaa, että tehtävä ja siinä kuvatut vastuut vastaavat yksikön sisäistä vastuunjakoa ja -rakennetta. Tarkistuksen jälkeen tehtävänkuvaus toimitetaan kyseisen palkkausjärjestelmän arviointiryhmään vaativuus- ja palkkatason määrittämistä varten. Divisioonajohto tekee päätöksen arvioinnin mukaisen palkkatason käyttöönotosta tai lisätietojen toimittamisesta arviointiryhmälle uudelleenarviointia varten.

Työehtosopimuksien mukaisten palkkojen tarkistukset ja korotukset perustuvat työehtosopimuksien osapuolina olevien työnantaja- ja ammattijärjestöjen välisiin keskitettyihin neuvotteluihin. Palkkoja korotetaan työehtosopimusneuvotteluissa sovitulla korotuksilla. Mahdollisten yrityskohtaisten erien kohdistamisesta ja hyödyntämisestä neuvottelevat työnantajan puolesta HR:n ja liiketoimintojen edustajat yhdessä henkilöstöä edustavien pääluottamusmiesten kanssa.

Konsernin tasapuolisen palkkauspolitiikan mukaisesti työehtosopimuksien määräysten perusteella muodostetusta palkasta ja sen korotuksista ei lähtökohtaisesti poiketa. Työehtosopimuksen perusteella määritetty palkka tai työehtosopimusosapuolten sopima palkankorotus voidaan ylittää ainoastaan poikkeuksellisissa tilanteissa, joissa palkka ei esimerkiksi vastaa tehtävän todellista vaativuutta tai edellytettyä erityisosaamista. Päätöksen työehtosopimuksen mukaisesta palkasta tai palkankorotuksesta poikkeamiselle tekee aina konsernin henkilöstöjohtaja perustellun esityksen pohjalta.

#### 2.4. Poikkeukset palkan määrittämisessä

Palkan määrittämisestä tai korottamisesta edellä 2.3. kohdassa kuvatulla tavalla voidaan poiketa ainoastaan henkilöstöjohtajan nimenomaisella päätöksellä. Tämä poikkeamismenettely koskee kaikkia palkkausjärjestelmiä, henkilöstöryhmiä sekä työehtosopimusten piiriin kuuluvia että kuulumattomia.

#### 2.5. Sijaisuudet

VR-konsernissa sovellettavat työehtosopimukset pitävät sisällään määräyksiä palkkauksesta sijaisuuksien ajalta. Näitä määräyksiä sovelletaan kyseessä olevien työ-

ehtosopimusten soveltamisalaan kuuluvien tehtävien sijaisuuksista. Yleisesti sijaisuudesta maksetaan vaativamman tehtävän sekä työntekijän oman tehtävän palkkauksen erotusta ns. "välirahana".

Lisäksi konsernissa noudatetaan seuraavia yleisiä periaatteita sijaisuuksien vaikutuksesta palkkaukseen:

- Johtaja- ja päällikötasoiset tehtävät pitävät sisällään edellytyksen toimia säännöllisesti oman esimiehen ja kollegoiden sijaisena. Näistä sijaisuuksista ei lähtökohtaisesti makseta erillistä korvausta tai määräaikaista palkankorotusta. Poikkeuksellisissa tapauksissa päätöksen korvauksen maksamisesta tekee henkilöstöjohtaja.
- Työntajan edustajille sekä työehtosopimusten ulkopuolisille ei makseta sijaisuspalkkioita, ellei kyseessä ole poikkeuksellisen pitkä (useampi kuukausi) sijaisuus. Tällöinkin erillinen korvaus edellyttää sijaistettavien tehtävien tosiasiallista ja jatkuvaa hoitamista. Sijaisuspalkkion hyväksyy perustellusta esityksestä henkilöstöjohtaja.

Tavoitteena on, että työnantajatehtävissä toimivat sijaistavat toisiaan. Poikkeustilanteissa TES:n soveltamisalan piirissä oleva voi sijaistaa TA:n edustajaa. Pääsääntöisesti sijaisuskorvaukset määritellään määräaikaiksi tosiasiallisen sijaisuuden ajaksi siten, että korvaus suhteutetaan sijaistettavaan ajanjaksoon. Jatkuvaluonteisia sijaisuskorvauksia käytetään vain poikkeustilanteissa, eikä alle viikon pituisia sijaisuuksia korvata. Sijaisuskorvauksiin liittyvät asiat tulee aina käsitellä henkilöstöpäällikön kanssa.

## 2.6 Luontoisedut

### 2.6.1 Puhelinetu

Esimies voi myöntää työntekijälle puhelinedun osana työsopimusta, mikäli työntekijän on oltava vähintään kohtuullisesti tavoitettavissa myös varsinaisen työajan ulkopuolella.

Esimies on velvollinen valvomaan alaistensa työpuhelimesta sekä puhelineduista syntyviä kustannuksia ja hän vastaa niiden pysymisestä kohtuullisina. Esimies on velvollinen tarvittaessa puuttumaan työntekijöiden puhelimen käyttöön.

Luontoisetujen verotusarvo määritellään työsopimuksessa peruspalkan päälle.

### 2.6.2 Autoetu

VR-Yhtymän toimitusjohtaja myöntää oikeuden vapaaseen autoetuun tai auton käyttöetuun. Toimitusjohtajan hyväksyttäväksi on myös toimitettava kaikki voimassa olevien sopimusten jatkamisia koskevat esitykset. Uudet sekä muutosesitykset toimitetaan henkilöstöjohtajalle, joka esittelee ne toimitusjohtajalle.

Konsernin hankintayksikkö ohjeistaa, mitä vähäpäästöisiä ja ympäristöystävällisiä autoja konsernissa suositaan.



### 2.6.3 Asuntoetu

VR-konsernissa ei pääsääntöisesti käytetä asuntoetua palkkauksen osana. Mahdolliset poikkeukset tästä säännöstä edellyttävät VR-Yhtymän toimitusjohtajan erityispäätöstä.

### 2.6.4 Luontoisedut palkattoman poissaolon aikana

Työntekijälle myönnetty luontoisetu on mahdollista säilyttää pitkän palkattoman poissaolon ajan siten, että henkilöltä peritään kyseiselle verovuodelle määritelty edun verotusarvojen suuruinen summa poissaolokuukausien ajalta. Verotusarvot voidaan periä esimerkiksi palkatonta vapaata edeltävän viimeisen palkanmaksun yhteydessä.

Vaihtoehtoisesti luontoisetu voidaan katkaista palkattoman vapaan ajaksi.

### 2.7 Eläkesopimukset

VR-konsernissa ei solmita eläkesopimuksia, joissa eläkeikä on alle yleisen eläkeiän.

## 3. Palkitseminen

VR-konsernin palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on kannustaa yksilöitä ja ryhmiä toimimaan yhdensuuntaisesti kohti konsernin strategisia tavoitteita. Palkitseminen on kytketty toimintasuunnitelmista johdettuihin tavoitteisiin. Niiden painopiste on asiakaslähtöisyydessä ja muutoksen läpiviennissä laadukkaan johtamisen sekä toimintaa uudistavien ja tuottavuutta edistävien kehityshankkeiden avulla.

### 3.1 Henkilöstörahasto henkilöstön palkitsemisjärjestelmänä

VR-konsernin henkilöstön palkitsemisjärjestelmä on käytössä VR-Yhtymä Oy:ssä, VR Track Oy:ssä, Corenet Oy:ssä ja Finrail Oy:ssä Palkitsemisjärjestelmästä päättää vuosittain VR-konsernin hallitus.

#### 3.1.1 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän tavoitteita/mittareita on pääsääntöisesti 2-3. Tavoitteista suurin painoarvo on konsernin liikevoitolla (Corenet Oy:ssä Corenetin liikevoitto). Konsernin johtoryhmä esittää ja hallitus päättää vuosittain liikevoittotavoitteen (erillinen liikevoittotaulukko) ja sen painoarvon. Liikevoittotavoitteen lisäksi muutkin konserni- ja divisioonakohtaiset tavoitteet pohjautuvat strategiaan ja vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin. Divisioonakohtaiset tavoitteet määrittelee divisioonan johtoryhmä, hyväksyy konsernijohtoryhmä ja vahvistaa hallitus. Henkilöstötavoitteet käsitellään aina divisioonien/yhtiöiden yt-kokouksissa.

Tavoitteet viestitään henkilöstölle heti alkuvuodesta niiden hyväksymisen jälkeen. Tavoitteiden saavuttamisesta viestitään säännöllisesti työyhteisöjen palaverissa ja henkilöstötilaisuuksissa.

### 3.1.2 Palkkioiden maksaminen

Liikevoittotavoitteen ylittyessä yhtiöt maksavat henkilöstölle vuosittain voitto-/ tulospalkkioita 4-8 % liikevoitosta. Maksettavan palkkion määrään vaikuttaa liikevoittotavoitteen saavuttamisen lisäksi divisioonien/yhtiöiden asettamien muiden tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitetoteumat käsitellään henkilöstön kanssa ytkokouksissa, divisioonien ja konsernin johtoryhmässä ja ne vahvistaa VR-konsernin hallitus. Konsernin hallitus voi oikaista päättämäänsä liikevoittotavoitetta, jos liikevoittoon sisältyy puhtaasti satunnaisia myyntivoittoja tai vastaavia eriä.

Yhtiöt maksavat tulospalkkiot henkilöstön perustamaan ja hallinnoimaan henkilöstörahastoon vuosittain 31.5.

### 3.1.3 Henkilöstörahasto

VR-konserniin perustettiin vuonna 2007 henkilöstörahasto, jonne konserniin kuuluvat yritykset maksavat vuosittain yhtiöiden liikevoittoon sekä divisioonien/yhtiöiden/ yksiköiden mittareihin perustuen voitto-/tulospalkkioita. Henkilöstörahastoa ja siellä olevia varoja hallinnoi konsernin henkilöstö, joka valitsee rahaston sääntöjen mukaisesti edustajansa rahaston hallitukseen ja valtuustoon.

Rahaston jäseniä ovat kaikki rahaston palkitsemismuotona käyttöönotettaneiden konserniyritysten työntekijät. Henkilöstörahasto on palkitsemisjärjestelmänä käytössä VR-Yhtymä Oy:ssä, VR Track Oy:ssä, Corenet Oy:ssä ja Finrail Oy:ssä.

Henkilöstörahaston säännöt pohjautuvat henkilöstörahastolakiin 5.11.2010/934. Rahaston tilikausi on 1.6.-31.5.

#### 3.1.3.1 Jäsenyys henkilöstörahastossa

Henkilöiden, jotka tulevat em. konserniyhtiöihin työsuhteeseen, jäsenyys rahastossa alkaa sen jälkeen, kun työsuhde on yhdessä tai useammassa jaksossa kestänyt yhteensä kuusi (6) kuukautta. Kun henkilö, jolla kuusi (6) kuukautta on täyttynyt, tulee uudestaan rahaston toimintapiiriin, pääsee hän heti rahaston jäseneksi ja voittopalkkiojärjestelmän piiriin.

Rahastoon myöhemmin liittyvien yhtiöiden palveluksessa olevat henkilöt tai yhtiön yritysjärjestelyiden seurauksena siirtyvät henkilöt tulevat rahaston jäseniksi liittymis- tai siirtymispäivästä edellyttäen, että henkilön työsuhde on ollut ennen näitä tapahtumia yhdenjaksoisesti voimassa kuusi (6) kuukautta.

Rahaston jäsen, joka siirtyy konserniin kuuluvaan yhtiöön, joka ei kuulu henkilöstörahastoon, voi halutessaan jäädä rahastoon niin sanotuksi lepääväksi jäseneksi enintään viideksi vuodeksi siirtopäivästä lukien. Lepäävän jäsenyyden aikana ei kerry voittopalkkiota. Lepäävän jäsenyyden edellytyksenä on, että jäsen nostaa vuosittain rahasto-osuudestaan enintään määrän, joka henkilöstörahastolain ja rahaston sääntöjen mukaan on nostettavissa jäsenyyden kestäessä. Lepäävän jäsenyyden aikana jäsen voi neljän kuukauden kuluttua arvonmäärityspäivästä nostaa rahasto-osuutensa, jolloin jäsenyys rahastossa päättyy. Jos lepäävä jäsen siirtyy pois konserniin kuuluvan yhtiön palveluksesta, hänen tulee välittömästi ilmoittaa asiasta rahaston hallitukselle ja koko rahasto-osuus maksetaan hänelle seuraavan arvonmäärityspäivän jälkeen.

Jäsenyys rahastossa päättyy, kun rahasto-osuus on kokonaisuudessaan maksettu jäsenelle.

#### 3.1.3.2 Henkilökohtaiset rahasto-osuudet

Kunkin yhtiön rahastolle suorittamat henkilöstörahastoerät jaetaan henkilöstörahastolain mukaisen palkkiojärjestelmän määrittelemien mittariyksiköihin. Mittariyksiköiden sisällä henkilöstörahastoerät jaetaan kokoaikaisten kesken tasaosuuksina. Osa-aikaisten ja osa-aikaeläkkeellä olevien osuus määräytyy toteutuneen työajan suhteessa täyteen työaikaan. Yhtiöön kesken sen tilivuotta tulleiden tai sieltä pois lähtevien osuus määräytyy rahaston jäsenyysaikana toteutuneen työssäoloajan suhteessa täyteen työaikaan.

Mikäli jäsenen yhdenjaksoinen sairausloma ylittää kolme (3) kuukautta, ei jäsenellä ole oikeutta rahasto-osuuteen tämän ylittävältä ajalta.

Rahaston varojen ja kunkin jäsenen rahasto-osuuden arvo määritellään vuosittain rahaston tilinpäätöspäivänä 31.5., joka on rahaston arvonmäärityspäivä. Jokaiselle jäsenelle annetaan selvitys hänen osuuteensa liitetystä palkkioerän osasta ja sen perusteista sekä hänen osuutensa arvosta ja tämän jakautumisesta sidottuun ja nostettavissa olevaan osaan. Selvitys annetaan heti sen jälkeen, kun rahasto on ottanut vastaan palkkioerän ja rahaston tilinpäätös on vahvistettu.

#### 3.1.3.3 Rahasto-osuuden nosto työsuhteen jatkuessa

Rahasto-osuus jakautuu sidottuun osaan ja nostettavissa olevaan osaan. Sidotusta osasta siirretään pääomaa nostettavissa olevaan osaan 15 prosenttia kunakin vuonna. Nostettavissa oleva rahasto-osuus tai osa siitä suoritetaan jäsenelle viimeistään neljän kuukauden kuluessa arvonmäärityspäivästä 30.9, jos hän on rahasto-osuutta koskevan selvityksen saatuaan ilmoittanut rahastoon, että hän haluaa nostaa nostettavissa olevan rahasto-osuutensa tai osan siitä. Ilmoitus on sitova seuraavaan selvitykseen saakka.

#### 3.1.3.4 Rahasto-osuuden nosto työsuhteen päätyttyä

Työsuhteen päätyttyä jäsenen osuus maksetaan neljän kuukauden kuluessa seuraavasta arvonmäärityspäivästä.

Eläkkeelle siirtyneellä tai tuotannollis-taloudellisin perustein irtisanotulla jäsenellä on oikeus nostaa rahasto-osuutensa haluamansa suuruisissa erissä työsuhteen päättymistä seuraavina enintään neljänä (4) vuosittaisena rahasto-osuuksien maksupäivänä.

### 3.2 Projektipalkkiomalli

#### 3.2.1 Yleistä

Projektipalkkiomalli soveltuu käytettäväksi selkeästi rajattuihin projekteihin tai hankkeisiin sidottuun työntekoon, jossa korostuvat erilaisten projekteille asetettujen laatu- ja aikatavoitteiden täyttäminen. Projektipalkkiomallin avulla pyritään varmistamaan asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja korkealaatuinen työnlaatu sekä jakamaan näin saavutettuja taloudellisia hyötyjä henkilöstölle.

### 3.2.2 Käyttöönotto

Projektipalkkiomallin käyttöönotto konserniyhtiössä edellyttää henkilöstöjohtajan ja tarvittaessa myös VR-konsernin hallituksen hyväksyntää. Käyttöönoton yhteydessä on tarkkaan määritettävä palkkiomallin piiriin kuuluvat työntekijät sekä palkkioiden maksamisen perusteet. Projektipalkkiomalli on toistaiseksi hyväksytty käyttöön vain VR Trackissa.

Projektipalkkiomallin käyttö perustuu työnantajan yksipuoliseen vuosittaiseen päätökseen eikä siitä muodosteta yksittäisen työntekijän työsuhteeseen kiinteästi liittyvää sitovaa etuutta. Projektipalkkiomallia käyttävän yksikön henkilöstöpäällikkö on vastuussa projektipalkkion ja sen määräytymisperusteiden vuosittaisesta tarkistuksesta erillisellä VR Trackin päätöksellä, joka käsitellään henkilöstön edustajien kanssa.

### 3.2.3 Käytössä olevat mallit VR-konsernissa

VR-konsernissa sovelletaan projektipalkkiomallia toistaiseksi VR Track Oy:ssä. Projektipalkkiomalli tukee VR Trackin liiketoimintaa ja tuottavuusajattelua. Sen piiriin kuuluvat projekteissa ja hankkeissa työskentelevät henkilöt, jotka eivät kuulu johdon palkitsemisjärjestelmän piiriin. Projektipalkkiomallin piirissä olevat henkilöt kuuluvat kuitenkin henkilöstörahastoon.

Kullekin projektille laaditaan projektikohtaiset tavoitteet. Palkkion enimmäismäärä määritetään projektikohtaisesti suhteessa työn vaativuuteen. Palkkiota maksetaan silloin, kun budjetoitu projektikate ylittyy ja mikäli projekti saavuttaa sille ennalta asetetut haastavat tulos- ja muut tavoitteet. Projektilla on käytössä myös sanktioivia mittareita, jotka voivat vähentää palkkiota.

## 3.3 Esimiesten ja asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmä

### 3.3.1 Yleistä

Esimiesten ja asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on ohjata järjestelmän piiriin kuuluvien huomio VR:n strategian kannalta keskeisiin asioihin ja tuoda strategiset tavoitteet lähelle operatiivista toimintaa. Lisäksi tavoitteena on kannustaa ja palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, sitouttaa järjestelmän piiriin kuuluvia henkilöitä yhtiöön ja sen tavoitteisiin ja edistää VR:n sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa ja kilpailukykyä.

Esimiesten ja asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmään kuuluvat henkilöt ovat samanaikaisesti myös henkilöstörahaston jäseniä.

Palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja vuotuiset palkitsemisperiaatteet hyväksyy konsernin hallitus.

### 3.3.2 Palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluminen ja palkkioprosentit

Palkitsemisjärjestelmään kuuluu VR-konsernin esimiehiä ja asiantuntijoita organisaatiotasoilta L4-L7. Järjestelmän piirissä olevat tehtävät hyväksytään vuosittain. Palkitsemisjärjestelmän palkkioprosentit vuosipalkasta (palkkioluokat) ovat vuonna 2013 järjestelmä otettaessa käyttöön 5 – 20 %.

Enimmäispalkkioprosentin määräytymiseen vaikuttaa organisatorisen aseman lisäksi tehtävän sisältö, vastuu ja vaikuttavuus. Esimiestehtävissä palkkioryhmä perustuu mm. johdettavan toiminnon henkilömäärään ja tehtävän tulosvastuullisuuteen. Asiantuntijatehtävissä perusteena on mm. henkilön rooli liiketoiminnan kehitysprojeekteissa, strateginen erityisosaaminen tai toimiminen liiketoiminnan kannalta keskeisessä operatiivisessa suunnittelutehtävässä. Järjestelmään piiriin kuuluvat tehtävät (henkilöt) hyväksyy konsernin hallituksen HR-valiokunta konsernin henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan esityksestä.

Ajantasainen tieto palkitsemisjärjestelmään kuuluvista tehtävistä, henkilöistä ja palkkioprosenteista löytyy konsernitasolla henkilöstöjohtajalta, HR - kehitysjohtajalta ja palkitsemisesta vastaavalta HR-kehityspäälliköltä. Lisäksi divisioonan/yhtiön tiedot löytyvät divisioonan/yhtiön johtajalta ja henkilöstöpäälliköltä.

### 3.3.3 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tavoitteet asetetaan kalenterivuodelle 1.1.-31.12. Kaikkien lukittujen tavoitteiden/mittareiden tulee olla mitattavissa olevia ja selkeästi todennettavissa sekä ns. on/off -tyyppisiä. Liikevoittotavoitteen saavuttamista tarkastellaan erillisen taulukon mukaisesti suhteessa budjettitavoitteen 80 % - 120 %. Konsernin hallitus hyväksyy vuosittain ko. vuoden liikevoittotaulukon. Muut henkilökohtaiset mittarit ovat joko on/off -mittareita tai portaitaisia (0-50-100 %).

Asetettavat tavoitteet perustuvat strategiasta johdettuun toimintasuunnitelmaan ja toimintasuunnitelman mittareihin. Tavoitetasot tulee olla johtoryhmissä hyväksytyjä, ei yli eikä alle ko. mittarille asetetun tavoitteen ja niiden tulee olla haasteellisia, mutta erinomaisella suorituksella saavutettavissa olevia. Yhden tavoitteen painoarvo on vähintään 10 %, suositeltava minimipainoarvo on 20 %. Tavoitteet asetetaan esimiehen toimesta niistä yhdessä keskustellen.

Kaikilla palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvilla konsernin liikevoittotavoitteen saavuttaminen on edellytys palkkioiden maksamiselle. Kaikille divisioonan / yhtiön / tukiyksikön järjestelmään kuuluville henkilöille asetetaan lukittuja tavoitteita (= sama tavoite divisioonassa / yhtiössä / tukiyksikössä jokaiselle järjestelmän piiriin kuuluvalle) ja sen valmistelusta ja päätöksenteosta vastaa ao. johtoryhmä. Lukittujen kollektiivisten mittareiden painoarvo on yhteensä vähintään 40 %. Loput 60 % muodostuvat yksikkö- tai ryhmätasoisista tai yksilöllisistä mittareista.

Järjestelmän piiriin kuuluvalla henkilölle voidaan asettaa 4-6 tavoitetta. Ellei kyse ole yllä viitatuista lukituista mittareista tavoitteet asettaa ja tavoitteiden painoarvot määrittelee esimies. Samanlaisille tehtävärooleille tulee asettaa yhteneväiset tavoitteet. Painoarvot voivat vaihdella eri mittareiden kesken.

Tavoitekeskustelut käydään ja tavoitteet asetetaan viimeistään helmikuun loppuun mennessä (tarkka aikataulu määritellään vuosittain). Tavoitteista laaditaan tavoitesopimus Verso -suorituksen johtamisen tietojärjestelmässä. Tavoitteet hyväksytään yksi yli -periaatteen mukaisesti.

Esimies ja alainen seuraavat tavoitteiden saavuttamisen edistymistä säännöllisesti.

### 3.3.4 Tavoitteiden toteuma ja palkkioiden maksu

Edellisen vuoden tavoitteiden toteumakeskustelut tulee olla käyty seuraavan vuoden maaliskuun 15. päivään mennessä. Toteumat hyväksytään yksi yli -periaatteen mukaisesti.

Konsernin liikevoittotavoitteen saavuttaminen vaikuttaa tavoitteiden toteumaan. Konsernin liikevoittotavoitteen saavuttamista tarkastellaan erillisen liikevoittotaulukon mukaisesti 80 % - 120 %. Kun konsernin budjetoitu liikevoittotavoite saavutetaan 80 %:sti, laukeaa liikevoittomittari maksuun. Kun konsernin budjetoitu liikevoittotavoite saavutetaan 70 %:sti, laukeavat muut kuin liikevoittomittari maksuun toteumiensa mukaisesti.

Konsernikohtaiset liikevoittoon tai tulokseen perustuvat toteumat toteaa hallituksen HR-valiokunta tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä. Palkitseminen perustuu liiketoiminnan operatiiviseen ja strategiseen tuloksellisuuteen. Hallitus on varannut itselleen oikeuden päättää palkkioiden maksamisesta tai maksamatta jättämisestä perustellusta syystä. Merkittävien yritysostojen ja -myyntien, omaisuuden realisointien ja muiden poikkeuksellisten erien huomioon ottaminen tuloksellisuuden arvioinnissa harkitaan tapauskohtaisesti erikseen HR-valiokunnassa. Omaisuuden myyntivoittojen osalta oikaisu tulee kyseeseen arvoltaan merkittävästä omaisuuden myyntivoitosta, joka ei ollut tiedossa yhtiön budjettia ja konsernikohtaisia tulostavoitteita vahvistettaessa.

Palkkio lasketaan vuosipalkasta. Vuosipalkkaan luetaan kannustinohjelmia sovellettaessa seuraavat erät: peruspalkka, luontoisetujen arvo ja lomarahat. Maksettuja tulospalkkioita, kustannusten korvauksia tai muita tämänkaltaisia erä ei siis lueta vuosipalkkaan.

Palkkiot maksetaan tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen, huhtikuun palkanmaksun yhteydessä.

## 3.4 Johdon palkitsemisjärjestelmä

### 3.4.1 Yleistä

Johdon palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on VR-konsernin strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Järjestelmä jakaantuu pitkän aikavälin (LTI) ja lyhyen aikavälin (STI) tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja vuotuiset palkitsemisperiaatteet hyväksyy konsernin hallitus.

Johdon palkitsemisjärjestelmä on käytössä kaikissa VR:n konserniyhtiöissä.

### 3.4.2 Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä (STI)

#### 3.4.2.1 Palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluminen ja palkkioprosentit

Järjestelmään kuuluvat VR-konsernissa pääsääntöisesti kaikki henkilöt organisaatiotasoilta L1-L3 ja tasoilta L4 liiketoimintavaikutuksiltaan merkittävimmät esimies- ja asiantuntijatehtävät. Järjestelmään piiriin kuuluvat tehtävät (henkilöt) hyväksyy konsernin hallituksen HR-valiokunta konsernin henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan esityksestä.

Vuonna 2013 tavoitteen mukaisen toteuman palkkioprosentti sijoittuu 25 - 30 % välille. Palkkio voi kuitenkin olla enimmillään 50 % palkkioluokissa L1/A1-L3/C1, mikäli suoritus tavoitevuonna on ollut poikkeuksellisen hyvä.

Henkilön palkkioluokka, eli vuotuinen maksimipalkkioprosentti määräytyy sekä organisatorisen aseman että tehtävän liiketoimintavaikutuksen perusteella. Maksimipalkkiotasoon vaikuttavat mm. tulosvaikutus / tulosvastuu, kuuluminen konsernin/divisioonan/yksikön johtoryhmään, alaisten määrä (suorat ja epäsuorat), strateginen erityisosaaminen. Divisioonajohtaja/yhtiön toimitusjohtaja voi esittää jollekin henkilölle perustellusta syystä muutosta palkkioluokkaan. Päätöksen palkkioluokkiin sijoittumisesta tekee konsernin toimitusjohtaja.

Ajantasainen tieto palkitsemisjärjestelmään kuuluvista tehtävistä, henkilöistä ja palkkioprosenteista löytyy konsernitasolla henkilöstöjohtajalta, HR -kehitysjohtajalta ja palkitsemisesta vastaavalta HR-kehityspäälliköltä. Lisäksi divisioonan/yhtiön tiedot löytyvät divisioonan/yhtiön johtajalta ja henkilöstöpäälliköltä.

#### 3.4.2.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tavoitteet asetetaan kalenterivuodelle 1.1.-31.12. Kaikkien lukittujen tavoitteiden/mittareiden tulee olla mitattavia ja selkeästi todennettavissa olevia. Liikevoittotavoitteen saavuttamista tarkastellaan erillisen taulukon mukaisesti suhteessa budjettitavoitteeseen 80 % - 120 %. Konsernin hallitus hyväksyy vuosittain ko. vuoden liikevoittotaulukon. Muut henkilökohtaiset mittarit ovat joko on/off -mittareita tai portaittaisia (0-50-100 %).

Asetettavat tavoitteet perustuvat strategiasta johdettuun toimintasuunnitelmaan ja toimintasuunnitelman mittareihin. Tavoitetasot tulee olla johtoryhmissä hyväksytyjä, ei yli eikä alle ko. mittarille asetetun tavoitteen ja niiden tulee olla haasteellisia, mutta erinomaisella suorituksella saavutettavissa olevia. Yhden tavoitteen painoarvo on vähintään 5 %. Tavoitteet asetetaan esimiehen toimesta niistä yhdessä keskustellen.

Kaikilla järjestelmän piiriin kuuluvilla on yhtenä pakollisena mittarina konsernin liikevoitto. Toimitusjohtajalla ja hänen suorilla alaisillaan on myös muita lukittuja konsernitasoisia tavoitteita, myös nämä tavoitteet vahvistaa konsernin hallitus. Siltä osin kuin divisioonassa/yhtiössä/tukiyksikössä päätetään asettaa kaikille siellä järjestelmään kuuluville henkilöille lukittuja tavoitteita (= sama tavoite divisioonassa/yhtiössä/tukiyksikössä jokaiselle järjestelmän piiriin kuuluvalla) vastaa valmistelusta ja päätöksenteosta ao. johtoryhmä.

Järjestelmän piiriin kuuluvalla henkilölle voidaan asettaa 5-6 tavoitetta. Ellei kyse ole yllä viitatuista lukituista mittareista tavoitteet asettaa ja tavoitteiden painoarvot määrittelee esimies. Samanlaisille tehtävärooleille tulee asettaa yhteneväiset tavoitteet. Painoarvot voivat vaihdella eri mittareiden kesken.

Tavoitekeskustelut käydään ja tavoitteet asetetaan viimeistään helmikuun loppuun mennessä. Tavoitteista laaditaan tavoitesopimus Verso -suorituksen johtamisen tietojärjestelmässä. Tavoitteet hyväksytään yksi yli -periaatteen mukaisesti.

Esimies ja alainen seuraavat tavoitteiden saavuttamisen edistymistä kvartaaleittain.



### 3.4.2.3 Tavoitteiden toteuma ja palkkioiden maksu

Edellisen vuoden tavoitteiden toteumakeskustelut tulee olla käyty seuraavan vuoden maaliskuun 15. päivään mennessä. Toteumat hyväksytään yksi yli -periaatteen mukaisesti.

Konsernin liikevoittotavoitteen saavuttaminen vaikuttaa tavoitteiden toteumaan. Konsernin liikevoittotavoitteen saavuttamista tarkastellaan erillisen liikevoittotaulukon mukaisesti 80 % - 120 %. Kun konsernin budjetoitu liikevoittotavoite saavutetaan 80 %:sti, laukeaa liikevoittomittari maksuun. Kun konsernin budjetoitu liikevoittotavoite saavutetaan 70 %:sti, laukeavat muut kuin liikevoittomittari maksuun toteumiensa mukaisesti.

Konsernikohtaiset liikevoittoon tai tulokseen perustuvat toteumat toteaa hallituksen HR-valiokunta tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä. Palkitseminen perustuu liiketoiminnan operatiiviseen ja strategiseen tuloksellisuuteen. Hallitus on varannut itselleen oikeuden päättää palkkioiden maksamisesta tai maksamatta jättämisestä perustellusta syystä. Merkittävien yritysostojen ja –myyntien, omaisuuden realisointien ja muiden poikkeuksellisten erien huomioon ottaminen tuloksellisuuden arvioinnissa harkitaan tapauskohtaisesti erikseen HR-valiokunnassa. Omaisuuden myyntivoittojen osalta oikaisu tulee kyseeseen arvoltaan merkittävästä omaisuuden myyntivoitosta, joka ei ollut tiedossa yhtiön budjettia ja konsernikohtaisia tulostavoitteita vahvistettaessa.

Palkkio lasketaan vuosipalkasta. Vuosipalkkaan luetaan kannustinohjelmia sovellettaessa seuraavat erät: peruspalkka, luontoisetujen arvo ja lomarahat. Maksettuja tulospalkkioita, kustannusten korvauksia tai muita tämänkaltaisia erä ei siis lueta vuosipalkkaan.

Palkkiot maksetaan tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen, huhtikuun palkanmaksun yhteydessä.

### 3.4.3 Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä (LTI)

#### 3.4.3.1 Järjestelmän tarkoitus

Järjestelmä perustetaan osaksi yhtiön ja sen tytäryhtiöiden (konserni) avainhenkilöiden kannustus- ja sitouttamisjärjestelmää. Tarkoituksena on yhdistää omistajien ja avainhenkilöiden tavoitteet yhtiön arvon kehittämiseksi sekä sitouttaa avainhenkilöt yhtiöön ja tarjota heille kilpailukykyinen palkkiojärjestelmä.

#### 3.4.3.2 Kohderyhmä

Järjestelmän kohderyhmään kuuluvat hallituksen kullekin ansaintajaksolle päättämät avainhenkilöt. Kaikkien kohderyhmään kuuluvien avainhenkilöiden on oltava ansaintajakson alkaessa toistaiseksi voimassa olevassa työ- tai toimisuhteessa konserniin kuuluvaan yhtiöön (konserniyhtiö). Järjestelmän kohderyhmään kuuluminen ei vaikuta muihin työ- tai toimisuhteen ehtoihin. Järjestelmästä maksettava palkkio ei ole osa työ- tai toimisuhteen eikä palkkauksen ehtoja.



Hallitus voi päättää uusien avainhenkilöiden ottamisesta mukaan järjestelmään ja heidän enimmäispalkkiostaan siten, että enimmäispalkkiota määritettäessä otetaan huomioon työ- tai toimisuhteen voimassaoloaika ansaintajaksolla.

#### 3.4.3.3 Ansaintajakso

Järjestelmä koostuu kolmesta (3) peräkkäisestä kolmen (3) kalenterivuoden mittaisesta ansaintajaksosta. Ansaintajaksot ovat 1.1.2010—31.12.2012, 1.1.2013—31.12.2015 ja 1.1.2016—31.12.2018. VR-konsernin hallitus päättää käynnistyykö uusi ansaintajakso edellisen päätyttyä. Vuonna 2013 ei käynnistynyt uutta ansaintajaksoa.

### 3.5 Palkitsemisjärjestelmien entry- ja exit -säännöt

Tässä kappaleessa kuvatut entry- ja exit säännöt koskevat lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmiä (= esimiesten ja asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmä, johdon palkitsemisjärjestelmä) ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmää (LTI).

#### 3.5.1 Entry-säännöt

Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmissä henkilölle määritellään tavoitteet työhöntulovuodelle, jos hänen työskentelyaikansa kalenterivuotena on vähintään viisi kuukautta (loma-aika mukaan luettuna). Palkkioprosentit määräytyvät normaalisti vuosiansioista. Koska palkkiot määräytyvät tosiasiallisesta vuosiansiosta, palkkio määräytyy pääosin oikeassa suhteessa työskentelyaikaan. Mikäli henkilö on ollut VR-konsernin palveluksessa toisessa tehtävässä, joka ei ole kuulunut järjestelmän piiriin, hänen palkkionsa lasketaan vain niiden kuukausien osalta kuin hän on toiminut järjestelmän piirissä olevassa tehtävässä.

Ostettavan yhtiön johto otetaan VR:n palkitsemisjärjestelmien piiriin soveltuvin osin osana haltuunottoa. Mikäli ohjelman piirissä oleva henkilö tulee kesken seurantajakson toisista yhtiön tehtävistä (joihin sovelletaan lyhyen aikavälin kannustinohjelmia), suoritus arvioidaan sen tehtävän perusteella, jossa palveluaika on yli viisi kuukautta. Vuosiansioksi voidaan tällöin lukea koko kalenterivuoden ansio.

Henkilö tulee LTI-järjestelmään työhöntulovuodesta lukien, jos vahvistettua palkkio-ohjelmakautta on jäljellä vähintään 1 vuosi. Mikäli henkilö tulee palvelukseen 1.7. jälkeen, hän tulee pitkän aikavälin kannustinohjelman ao. ryhmän piiriin vasta seuraavana vuonna, edellyttäen tietenkin, että ko. kannustinohjelmankausi jatkuu vielä tuona vuotena.

#### 3.5.2 Exit-säännöt

Pääsääntöisesti henkilön täytyy olla maksuhetkellä VR:n palveluksessa. Mikäli henkilö on irtisanoutunut ja työsuhde on päättynyt ennen tulospalkkion maksua, hän menettää tulospalkkionsa kokonaisuudessaan. Tämä koskee kaikkia kertyneitä (mutta ei maksettuja) palkkioita.

Mikäli henkilön työsuhde on purettu, hän menettää tulospalkkionsa kokonaisuudessaan. Mikäli henkilö on irtisanottu (tai toimitusjohtajasopimus irtisanottu) työnteki-

jän laiminlyönnin tai rikkomuksen johdosta, hän menettää niin ikään tulospalkkionsa kokonaisuudessaan.

Mikäli ohjelman piirissä oleva henkilö jää eläkkeelle, kuolee tai tulee työkyvyttömäksi, taikka irtisanotaan (taikka johtajasopimus irtisanotaan) muun kuin edellä mainitun syyn takia, maksetaan tulospalkkiota työssäoloaikaan suhteutettuna. Esi-merkiksi 8 kuukauden työskentelystä maksetaan 8/12 vuositason tulospalkkiosta, jos palvelus on jatkunut kalenterivuotena vähintään viisi kuukautta.

Mikäli ohjelman piirissä oleva henkilö siirtyy kesken seurantajakson toisiin tehtäviin (joihin sovelletaan lyhyen aikavälin kannustinohjelmaa), suoritus arvioidaan sen tehtävän perusteella, jossa palveluaika on yli viisi kuukautta. Vuosiansioksi voidaan tällöin lukea koko kalenterivuoden ansio.

Rakennejärjestelyiden osalta VR:n hallitus päättää tarvittavasta tulkinnasta.

### 3.5.3 Poikkeustilanteet

Hallitus ei lähtökohtaisesti keskeytä pitkän aikavälin kannustinohjelmaa kesken 3-vuotiskauden eikä lyhyen tähtäimen ohjelmaa kesken kalenterivuoden. VR:n hallitus voi kuitenkin peruuttaa tai lykätä palkkioiden maksamista tai alentaa niiden määrää poikkeuksellisissa olosuhteissa, jollaisiksi katsotaan odottamaton poikkeuksellisen huono taloudellinen tulos tai yhtiötä kohdannut vakava onnettomuus tai muu tämänkaltainen seikka.

## 3.6 Erillispalkitseminen

Erillispalkitsemisessa työnantaja huomioi poikkeuksellisen hyvän työsuorituksen motivoitakseen ja kannustaakseen henkilöstöä tavanomaista parempiin suorituksiin. Palkitseminen kohdistuu suorituksiin, jotka edesauttavat merkittävästi strategian toteuttamista.

### 3.6.1 Kertapalkkio

Toimitusjohtajan päätöksellä johtoryhmän jäsenen esityksestä voidaan myöntää konsernin palveluksessa olevalle henkilölle maksimissaan kahden kuukauden palkkaa vastaava ylimääräinen palkkio erityisen ansiokkaasta työsuorituksesta. Enintään 1000 euron suuriset palkkiot hyväksyy henkilöstöjohtaja.

## 4. Muu palkitseminen

### 4.1 Henkilöstön muistaminen

VR-konsernissa henkilöstöä huomioidaan ja muistetaan joko kollektiivisesti tai henkilökohtaisesti. Muistamisen pelisäännöt koskevat koko VR-konsernin henkilöstä (Pohjolan Liikenne -konsernissa omat pelisäännöt).

Kollektiivinen muistaminen on muun muassa koko työyhteisölle tarjottavat joulukahvit tai kehityspäivien yhteydessä järjestettävät virkistäytymistapahtumat.

Yksittäistä henkilöä muistetaan tasavuosisipalvelun (10, 20, 30, 40 ja 45 palveluvuoden) tai eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Esimies tilaa lahjan VR-konsernin hankintayksikön ylläpitämästä lahjavalikoimasta (Verstas/Työntuki/Hankinnat) ja voi tarjota muistettavalle henkilölle ja hänen läheisimmille työtovereilleen pienimuotoisen kahvittelun tai lounaan.

50- ja 60-vuotissyntymäpäivien johdosta ei automaattisesti muisteta henkilöä lahjalla tai kahvituksilla. Esimies voi kuitenkin hankkia henkilölle lahjan, mikäli henkilö järjestää syntymäpäiväjuhlat, joihin esimies kutsutaan.

Ansio- tai kunniamerkkejä anotaan pitkään/ansiokkaasti palvelleille työntekijöille.

#### 4.2 Johdon ja avainhenkilöiden hakeutuminen ulkopuolisiin yleisliikkeenjohdollisiin valmennuksiin (esim. MBA)

##### 4.2.1 Osallistumisen periaatteet

Vuosittain käytävissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa laaditaan suunnitelma tarvittavan osaamisen kehittämisestä. Yhtenä kehittämismuotona voidaan käyttää pitkäkestoista ulkopuolista yleisliikkeenjohdollista valmennusta. Pitkäkestoiseksi yleisliikkeenjohdon ohjelmaksi katsotaan yli vuoden ja yli 10 000 euroa maksava koulutus. Yksiköt vastaavat lyhyempien ja halvempien koulutusten kustannuksista sekä henkilön ammatilliseen osaamiseen liittyvistä koulutuksista ja niiden kustannuksista.

Harkittaessa koulutukseen osallistumista tulee huomioida, että tavoiteltava hyöty vastaa mahdollisimman hyvin tehtävää investointia. Pitkäkestoisiin koulutuksiin osallistuminen edellyttää suorittajalta mittavaa henkistä ja ajallista panostusta, hyvää ajankäytön hallintaa, pitkäjänteisyyttä, esimiehen tukea ja sitoutumista VR:ään työnantajana. Samalla VR tekee mittavan investoinnin yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseen.

Divisioona / osallistujan yksikkö vastaa koulutuskustannuksista. Osallistujan yksikkö vastaa myös matka-, majoitus- ym. kustannuksista. Mikäli opiskelut eivät etene aikataulussa ja siitä muodostuu ylimääräisiä kustannuksia (esim. vuosimaksu), opiskelija vastaa kustannuksista, ellei yhdessä esimiehen kanssa todeta viivästymisen johtuvan työtilanteesta, jolloin yksikkö vastaa kustannuksista.

VR:n maksamien koulutusten hintakatto on 35 000 euroa sekä matkat ja majoitukset. Kattohinnan ylittämiseen tarvitaan toimitusjohtajan lupa. Kun kyseessä on laaja ja itsenäisistä moduuleista / ohjelmista / jaksoista koostuva useammalle vuodelle ajoittuva MBA-koulutus, tulee jokaiseen osaohjelmaan hakeutua erikseen. Näin varmistetaan, että osallistumisen kriteerit ovat voimassa. Työnantajan maksamaan koulutukseen osallistuminen edellyttää kirjallista sopimusta koulutuksen takaisinmaksusta. Lisää tietoa portaittaisesta takaisinmaksusta on tämän ohjeen viimeisessä kappaleessa.

Koulutukseen hakeutuvan vastuulla on selvittää hänelle mahdolliset koulutuksesta aiheutuvat veroseuraamukset. (Koulutus ei ole palkkaa jos se tapahtuu ensisijaisesti työnantajan eduksi ja sen tarkoituksena on täydentää ja ylläpitää työntekijällä jo ollutta koulutusta ja ammattitaitoa.)

#### 4.2.2 Osallistumiselle asetetut kriteerit

Koulutukseen osallistumisen kriteerinä on, että hakija on johtaja tai tunnistettu avainhenkilöksi / potentiaaliksi konsernin seuraajasuunnittelun (Talent Management) yhteydessä. Hakija kirjoittaa vapaamuotoisen hakemuksen, missä hän kuvaa omat oppimistavoitteensa ja tulevaisuuden (ura)suunnitelmansa ja sen miten koulutus tukee tavoitteisiin pääsyä ja miten työ- ja elämäntilanne sallii vaativat opinnot. Hakemukseen liitetään CV. Esimies kirjoittaa vapaamuotoisesti, miten koulutus tukee hakeutuvan henkilön ja yrityksen tavoitteita.

#### 4.2.3. Hakemuksen käsittely

Koulutukseen hakeutuva henkilö keskustelee esimiehensä ja divisioonan / yhtiön / yksikön johtajan kanssa. Mikäli divisioonan / yhtiön / yksikön johtaja puoltaa koulutukseen osallistumista, toimittaa hakija hakemuksen liitteineen yksikkönsä henkilöstöpäällikölle, joka vie asian käsittelyyn konsernin johtoryhmään. Henkilöstöpäällikkö tiedottaa päätöksestä hakijalle, tämän esimiehelle ja HR-johtoryhmälle. Mikäli hakemus hyväksytään, hakija hakee opiskelupaikkaa koulutuksen järjestäjältä. Opiskelupaikan saatuaan osallistuja tekee kirjallisen sitoumuksen koulutuskustannusten takaisinmaksusta VR:n kanssa.

#### 4.2.4 Sitoumus koulutuskustannusten takaisinmaksusta

VR:n sitoutuessa maksamaan koulutuksen kustannukset, sitoutuu työntekijä puolestaan työskentelemään VR palveluksessa tietyn ajan koulutuksen päättymisen jälkeen tai korvaamaan työnantajalle koulutuskustannukset. Takaisin maksettava määrä vähenee jokaista kuukautta kohden, jonka ajan työntekijä on ollut VR:n palveluksessa koulutuksen päättymisen jälkeen.

- MBA:t ja vastaavat 2 vuotta valmistumisesta. Portaittainen takaisinmaksuvelvoite 1/24 koulutuksen kokonaishinnasta kuukaudessa.
- JOKO-ohjelmat ja vastaavat 1 vuotta valmistumisesta. Portaittainen takaisinmaksuvelvoite 1/12 koulutuksen kokonaishinnasta kuukaudessa.

Mikäli työntekijä irtisanoutuu kesken koulutuksen, hän korvaa koko VR:n maksaman summan. Korvattavilla koulutuskustannuksilla tarkoitetaan osallistumis- tai kurssimaksuja ei mahdollisia matka- tai majoituskustannuksia. Sitoumus koulutuskustannusten takaisinmaksusta tehdään kirjallisena.