

Life

MAGAZINE

KEVÄT · KESÄ · 2014

MANDATUM LIFE



12 — 19

Palkitsemi- seen tarvitaan joustoa

*Kilpailukyky paranee, kun palkoissa
huomioidaan työntekijän panos ja yhtiön tulos.*

48

”Muotoilu ei ole mielipidekysymys.”

*Koneen muotoilujohtaja Anne Stenros luo
tunnetiloja tyhjiin peltilaatikoihin.*

36

Onko perheesi varallisuus ballinmassa?

62

Byrokratia pelaattaa työelämän

66

Lintubarraustus lemmittää maailman ääriin



Ässä pihassa.

Audi S3 Sportback. Alk. 55.456 €

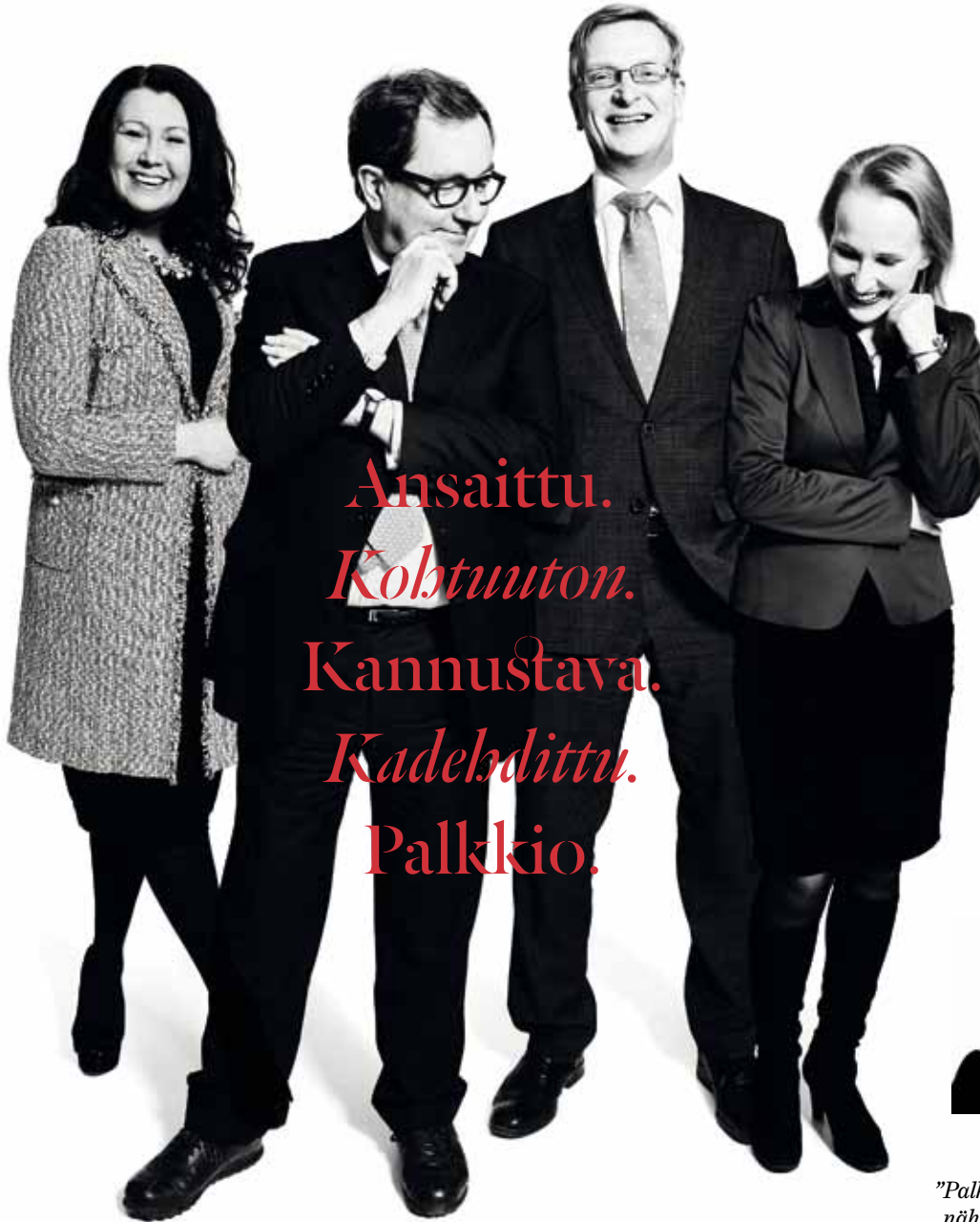
Kun konepellin alta löytyy 300 hevosvoimaa kehittävä TFSI-turbomoottori, nousee pulssi väistämättä. Onneksi Audi S3 Sportbackin quattro-neliveto siirtää voiman tiehen tehokkaasti, joten voit nauttia erinomaisesta ajettavuudesta kaikissa olosuhteissa. Saatavana myös urheilullisella S tronic -kaksoiskytkinvaihteistolla. Tutustu osoitteessa audi.fi



12

"Nykyisin puhutaan paljon yritysten sosiaalisesta arvomaailmasta. Meillä on yhtiön dna:ssa se, että yhteistä hyvää jaetaan."

Johanna Ikkäheimo



**Ansaittu.
Kohtuuton.
Kannustava.
Kadehdittu.
Palkkio.**



20

"Palkitseminen tulisi nähdä investointina, jolla haetaan parasta mahdollista tuottoa."

Tarja Tyni



8

8 PÄÄKIRJOITUS

Petri Niemisvirta kehottaa tekemään paremman suunnitelman. Taloudellinen turva tarkoittaa riippumattomuutta taloudellisesta ympäristöstä.

12 ANSAITU. KOHTUUTON. KANNUSTAVA. KADEHDITTU. PALKKIO.

Neljä suomalaista talouselämän vaikuttajaa keskustele palkitsemisesta. Saavutettaisiinko parempia tuloksia, jos sekä johdon että henkilöstön palkoissa otettaisiin useammin huomioon oma panos ja yhtiön tulos?

20 KOMMENTTI: PALKKA ON SIIJOITUS

Mandatum Lifen Yritykset-yksikön johtaja Tarja Tyni kommentoi palkitsemiskeskustelua. Jotta palkitseminen olisi merkityksellistä, sen on oltava riittävän vaikuttavaa, hän pohtii.

MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

*”Those traits
– an inclination to persist at a
boring and often unrewarding task;
the ability to delay gratification;
the tendency to follow through on a plan
– also turned out to be valuable
in collage, in the workplace,
in life generally.”*

Kirjailija **Paul Tough** tutki kirjassaan *How Children Succeed*, miksi toiset lapset pärjäävät ja toiset epäonnistuvat jatkuvasti. Hän huomasi, että mitattavan älykkyyden ja testimenestyksen sijaan luonteella on menestyksessä keskeinen merkitys.²

EUROOPPALAISEN SÄÄSTÄJÄN PROFIILI

Varainhoitotalo BlackRock kysyi syksyllä 17 600 vastaajalta ympäri maailmaa heidän rahankäytöstään ja talouden suunnittelustaan. Investor Pulse Survey tuotti Euroopassa viisi selkeää päätelmää.

1

Yli puolet eurooppalaisista aikuisista suhtautuu negatiivisesti oman taloutensa tulevaisuuteen.

2

Kotitaloudet keskittyvät lähitulevaisuuden ostopäätöksiin; ammattimaisen varallisuusneuvonnan käyttö on minimaalista.

3

Sijoittamiseen suhtaudutaan varovaisesti. ”Käteinen on aina muodissa” ja moni sijoittaja karttaa riskejä.

4

Lisätuloja kaivataan, mutta sijoittajille ei ole selkeää käsitystä, mihin kannattaisi sijoittaa.

5

Aktiivista eläkeikää tavoitellaan, mutta moni on huolissaan, saako eläkkeellä perustarpeensa tyydytettyä.

BlackRockin yksityisasiakasliiketoiminnan Pohjoismaiden johtaja **Michaela Collet** pohtii kolumnissa, miten globaali talouskriisi on vaikuttanut eurooppalaisiin sijoittajiin.¹

*”Perintö- ja lahjavero
vaikeuttaa huomattavissa
määrin perheyriyksen
sukupolvenvaihdoksia –
riippumatta siitä, palkataanko
johtaja perheen sisältä vai sen
ulkopuolelta.”*

Alexander Bargum, toimitusjohtaja,
Perheyriyksen liiton varapuheenjohtaja.
HS Vieraskynä 18.1.2014

Keskustelu perheyriyksen
sukupolvenvaihdoksesta kannattaa
aloittaa hyvissä ajoin.²

OUTOTECIN PERTTI KORHONEN:

*”Johtaminen on enimmässä
määrin viestintää.”*

#viestintä #viestintäopen @sokeakana 13.2.

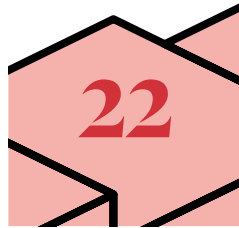
Tässä lehdessä pohdimme viestintää muun muassa palkitsemisen näkökulmasta.³

TÄSSÄ NUMEROSSA



"Sijoitussalkku ei voi enää lepäillä rauhassa. Se on kuin orgaaninen, elävä olio, jota pitää koko ajan tarkkailla."

**Annukka
Paloheimo**



- 22 6 ASKELTA PAREMPAAN PALKKAVIESTINTÄÄN³**
Palkitsemiskonsultti Johanna Maaniemi kertoo, miten palkitsemisen tehoja parannetaan hyvällä palkkaviestinnällä.
- 24 OPPIA ELÄKELÄISILTÄ¹**
Talouden suunnittelussa pienillä askeleilla on merkitystä, kirjoittaa kolumnissaan Michaela Collet, varainhoitoyhtiö BlackRockin yksityisasiakasliiketoiminnan Pohjoismaiden johtaja.
- 26 RAHASTA JA HENGESTÄ**
Anna hyvän kiertää, varmista avopuolison taloudellinen turva, lue Roope Kakon vinkit menestykseen ja muuta ajankohtaista.
- 30 VALMIINA KAIKKIIN KELEIHIN**
Salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen teki poimintoja Mandatum Lifen Korkosalkun lokikirjasta.

- 32 7 INSTITUUTIOVARAINHOIDON TRENDIÄ**
Muutoksen tuulet koskettavat myös instituutiosijoittajien salkkuja. Instituutiovarainhoidon trendejä pitkään tutkinut Annukka Paloheimo nimeää instituutiovarainhoidon kuumat aiheet.
- 36 ONKO PERHEESI VARALLISUUS HALLINNASSA?**
Hyvässä perhevarallisuuden hallinnassa huomioidaan kokonaisvarallisuuden lisäksi elämäntilanne, perhesuhteet, unelmat ja tavoitteet. Rahat ja henki.
- 40 KIVENTEKIJÖITÄ NELJÄSSÄ POLVESSA²**
Perheyritys antaa suvulle yhteisen perinnön. Suurin kysymys jokaisen sukupolven kohdalla on, kuinka tarina tästä eteenpäin jatkuu. Tätä pohtii myös turkulainen Palinin perhe.
- 45 HENKILÖRISKIT HALLINTAAN, EUROJA SÄÄSTÖÖN**
Henkilöriskkejä hallitaan tuuristrategialla, paljastaa tuore tutkimus. Asiantuntijat kannustavat työnantajia katsomaan isoa kuvaa, ennakoimaan ja lyömään euroja tiskiinkin. Se palkitsee.

MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

”Sopimus Applen kanssa on meille merkittävä monella tavalla, ja olemme siitä luonnollisesti hyvin ylpeitä ja iloisia.”

Jukka Nieminen,
myynti- ja markkinointijohtaja,
Unmonday
Kauppalehti 14.2.2014

Applen Euroopan liikkeet ovat ottaneet suomalaisen Unmonday-kaiuttimen myyntiin. Sen muotoilija **Jarkko Jämsén** kertoo tässä lehdessä mielipiteensä tulevaisuuden muotoilusta. ¹

KAGU-PERHEEN KILJUNTAKONSERTTI



Mandatum Lifen tietohallintopäällikkö **Jarmo Komi** ja hänen vaimonsa **Inger** ovat maailmanpinnabongareita. He harrastavat lintuja siis ihan tosissaan. Jarmo Komi on eräs Suomen kovimmista bongareista 4 500 pinnatulla lintulajillaan.

Viime kesänä Komit bongasivat nämä lähes lentokyvottomät kagu-linnut Tyynen Valtameren Uudessa Kaledoniassa. Kagu on äärimmäisen uhanalainen ja elää vain Grande Terren saarella. Moni suomalainen ei ole lintua nähnyt.

”Paikalla oli paria päivää aiemmin satanut 700 millimetriä, mutta tulva oli onneksi laskenut ennen vierailuamme. Onnistuimme näkemään viiden Kagun perheen, kun ne kiipesivät aamulla kaatuneen puun päälle ja pitivät kiljuntakonsertin”, Jarmo Komi kertoo.

Tässä lehdessä kerromme lintuharrastuksesta, joka kasvattaa Suomessa jatkuvasti suosiotaan. ³

MINKÄLAINEN SUOMALAINEN DESIGN MYY JUURI NYT HUUTOKAUPPA- HUONEELLA?



Tapio Wirkkala: *X-jalkapöytä*
Kuva: Bukowskis

”Vanhat klassikot pitävät edelleen pintansa. Listoilla näkyy tuttuja nimiä, kuten **Tapio Wirkkala**, **Ilmari Tapiovaara**, **Alvar Aalto** ja **Timo Sarpaneva**, joiden töitä ostetaan paljon myös ulkomaille. Wirkkalan *X-jalkapöytä* huudettiin syksyn huutokaupassa 23 000 eurolla.

Myös valaisimia kysytään tällä hetkellä paljon, suosittuja ovat muun muassa **Paavo Tynellin** ja Aallon 1940–60-lukujen valaisimet. Aallon tuotannosta etsitään erityisesti ennen vuotta 1976 tehtyjä malleja, jotka on valmistanut **Viljo Hirvosen** luotsaama Valaistustyö. Esimerkiksi *Enkelinsiipi*-valaisimen voi saada 1 500 eurolla, mutta Aallon ja Hirvosen elinaikana tehtyjä malleja on myyty jopa 23 000 eurolla.

Lasipuolella kysytään erityisesti arvokkaampia esineitä. Tunnettujen klassikkosuunnittelijoiden rinnalla voisi mainita **Gunnel Nymanin** ja **Arttu Brummerin**, joiden työt ovat nousseet lähiaikoina hurjiin hintoihin. Esimerkiksi Nymanin *Ylösnousemus*-lasiveistoksesta maksettiin syksyllä 14 000 euroa, ja Brummerin savunvärisestä lasimaljakosta on huudettu yli 31 000 euroa.”

Kysymykseen vastasi Bukowskis-huutokauppahuoneen intendentti Dan von Koskull, joka on erikoistunut suomalaiseen designiin ja moderniin taidekäsityöhön.

Muotoilu ei ole mielipidekysymys, toteaa myös Koneen muotoilujohtaja **Anne Stenros**. ²

TÄSSÄ NUMEROSSA

48



ATEENAN NAINEN

"Luovat ihmiset eivät ole koskaan lojaaleja organisaatiolle, vaan omalle kutsumukselleen. Niin kauan kun kokee, että sitä voi toteuttaa, tehtävässä viihtyy."

Anne Stenros

54



HILJAINEN TIETOMERI

"Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan yhteinen, perusteltu ja selkeä päämäärä. Sellainen, josta kaikki ymmärtävät hyötyvänsä ja johon he voivat sitoutua."

Helena Lehtonen

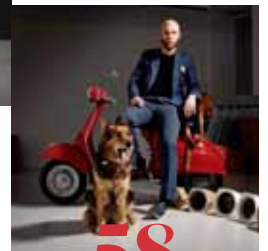


BYROKRATIA PELASTAA TYÖELÄMÄN

62

"Nykyvaatimus siitä, että jokaisen täytyisi olla intohimoinen tai tuntee kiihkeää yrittäjäomistajuutta työhönsä on hyvin ongelmallinen ilmiö."

Paul du Gay



58



66



73



74

48 ATEENAN NAINEN ²

Hissiyhtiö Koneen muotoilujohtaja Anne Stenros loihtii tunnelmia tyhjiin peltilaatikoihin. Työkaluina ovat teoreettisen tutkimuksen lisäksi kulttuurinen herkkyys, vahvat arvot ja verenperintö.

54 HILJAINEN TIETOMERI

Eläköityvien tietoperintöä havitellaan kiivaasti tulevaisuuden turvaksi. Miten hiljainen tieto pulpautetaan pinnan alta esiin?

58 HUOMISEN MUOTOILIJAT ¹

Kasvun rajat vaikuttavat tulevaisuuden muotoiluun. Muotoilija, vaatesuunnittelija ja nanoteknologian asiantuntija ajattelevat konseptit uusiksi.

62 BYROKRATIA PELASTAA TYÖELÄMÄN

Intohimon pahin vihollinen on byrokratia. Tätä valtavirtänäkemystä vastaan taistelee sosiologi ja Kööpenhaminan kauppakorkeakoulun professori Paul du Gay.

66 LUMOAVA LENTO ³

Toisille lintuharrastuksesta tulee elämäntapa, joka lennättää maailman ääriin, laittaa makaamaan liikkumattomana mättäälle tuntikausiksi ja patistaa ylös sängystä aamuneljältä.

73 ROHKEUTTA JA STRATEGISTA AJATTELUA

Kolumnisti Harri Suutarin mielestä ei tarvitse olla hyvä, riittää että on paras. Paras on absoluuttinen, mitattavissa oleva. Siksi kannattaa pyrkiä suoraan parhaaksi.

74 100 SANAA VIESTINNÄSTÄ

Lukkoon lyödyt ajatukset ja mielipiteet ovat kommunikoinnin este, kirjoittaa päätoimittaja Niina Riihelä.

”Järkevä sijoitustoiminta keskittyy nettotuoton maksimointiin. Se mikä jää viivan alle, ratkaisee.”

Parempi suunnitelma

Elämän suola ja pippuri on siinä, että vastaan tulee aina jotain yllättävää.

Elämän odottamattomuuden hyväksyminen ei tarkoita kuitenkaan ajopuuna kellumista, vaan keskittymistä niihin asioihin, joiden suunnitteluun on mahdollista vaikuttaa. Omaa terveyttään voi edistää ravinnolla, liikunnalla ja unella, työssä menestymistä koulutuksella ja uravalinnoilla. Entä omaa taloutta?

Kun inflaatio nakertaa tuotot talletustililtä tai elämä yllättää ikävästi, varallisuutta haihtuu aivan turhaan. Tili kulkee väärään suuntaan.

Taloudellinen turva tarkoittaa riippumattomuutta taloudellisesta ympäristöstä, sitä että asiat hoituvat järjestelmästä tai tuista riippumatta. Hyvässä varallisuuden suunnittelussa on kyse kokonaisuuden arvioinnista, jossa huomioidaan rahan lisäksi riskienhallinta, henki. Miten esimerkiksi oma työkyky ja terveys korreloivat puolison toimeentulon, lasten tarpeiden ja yhteiskunnallisen tilanteen kanssa?



Kuvitus: Tommi Vallisto

Vaikka emme järkevinä ihmisinä kuluta kaikkea mikä tulee, harva tekee suunnitelmia varallisuuden käyttämiseen ja kerryttämiseen tulevaisuutta varten: lasten koulutukseen, yllättävien menojen turvaamiseen, oman vanhusajan kulujen kattamiseen.

Nekin, jotka suunnittelevat, hakevat sijoituksilleen yleensä mahdollisimman isoa tuottoa. Yksittäisen instrumentin huipputuotosta ei ole kuitenkaan iloa, jos suurin osa siitä sulaa kuluihin ja veroihin. Järkevä sijoitustoiminta keskittyy nettotuoton maksimointiin ja omaisuuden suojaamiseen. Se mikä jää viivan alle, ratkaisee.

Kun on kyse omasta ja läheisten tulevaisuudesta, kannattaa uhrata ajatus myös sille, kenen hoidettavaksi raha-asiansa uskoo. Maailman rikkaimmat nimittäin uivat jonossa nopeasti pikkukalojen ohi, ja siksi on hyödyksi varmistaa, että omalla kumppanilla on riittävät muskelit eli pääsy myös suurten vesien sijoituskohteisiin.

Kriittisin vaihe varallisuuden ja tulevaisuuden suunnittelussa on kuitenkin aika, se että maltaa pysähtyä hetkeksi laittamaan asiat kuntoon. Parempi suunnitelma on sen arvoinen.

Petri Niemisvirta

Kirjoittaja on Mandatum Lifen toimitusjohtaja.

LOMA TAI KOKOUS NAANTALISSA on elämys

Tilaa
uutiskirje
naantalispa.fi

NAUTI NAANTALIN KYLPYLÄN kansainvälisestä tunnelmasta, mieltä ja kehoa hellivistä hoidoista sekä ravintolamme suussa sulavista makuelämyksistä. Osallistu joogaan, shindoon tai muuhun liikunnalliseen ohjelmaamme, tee kävelyretki idylliseen vanhaan kaupunkiin tai testaa lähiseudun viheriöt. Tervetuloa Naantaliin!

• lisätiedot ja varaukset www.naantalispa.fi / p. 02 44 55 100



NAANTALI SPA
☆☆☆☆☆

MERCEDES-BENZ 75 v

MAAHANTUOJAN JUHLAVUOSI



www.mercedes-benz.fi

Alkaen 40 705 €

C 180, autoveroton hinta alk. 33 250 € + arvioitu autovero 7 454,77 € = 40 704,77 € + toimituskulut 600 €. Vapaa autoetu alk. 805 €/kk, käyttöetu alk. 625 €/kk. CO₂-päästöt 116 g/km, EU-keskikulutus 5,0 l/100 km. Huolenpitosopimus 3 vuodeksi kiinteällä kk-maksulla alk. 28 €/kk. Kuvan autot lisävarustein.

Parhaalle ei ole vaihtoehtoa.
Uusi C-sarja.



Mercedes-Benz
The best or nothing.

Ansaittu.



Kannustava.

Kohduttom.

Suomessa peruspalkan osuus kokonaispalkkioista on perinteisesti suuri. Saavutettaisiinko parempia tuloksia, jos sekä johdon että henkilöstön palkoissa otettaisiin yhä useammin huomioon oma panos ja yhtiön tulos?



Kadehdittu.



*”Palkitsemisen tulee olla
kilpailukyistä, sen pitää
mahdollistaa oikeat rekrytoinnit ja
pitää nykyiset osaajat talossa.”*

Juha Rantanen

Palkkio.



Suomalaisen työntekijän palkkatietämys on yllättävän keho. Runsas vuosi sitten julkaistu *Palkkatietämys Suomessa* -tutkimus osoitti, että vain joka kolmas palkansaaja tiesi suorituksensa ja palkkansa yhteyden.

Puolet ei tiennyt, miten voisi saada palkankorotuksen.

”Meillä ei helposti puhuta palkitsemiseen liittyvistä asioista. Monissa muissa kulttuureissa on ihan luonnollinen asia kertoa, mikä on oma palkka, mutta Suomessa ei”, STTK:n edunvalvontajohtaja **Minna Helle** sanoo.

Palkka-avoimuus ei kuitenkaan sellaisenaan edistä palkkaymmärrystä.

Oleellisempaa on kertoa avoimesti yrityksen perusteet palkkojen määräytymiselle. Eurojen vertailun sijaan palkkaymmärrys ja oikeudenmukaisuuden tunne syntyvät siitä, että työntekijä ymmärtää oman palkkansa perusteet ja osaa suhteuttaa oman työnsä vaativuuden muihin yrityksen tehtäviin.

Laajemmassa mittakaavassa avoimempi puhe palkoista saattaisi auttaa kuroma unpeen myös miesten ja naisten välistä palkkakuilua.

Parempi tietämys palkitsemisen mahdollisuuksista auttaa löytämään ratkaisuja, joilla yritysten ja koko Suomen kilpailukyky taataan tulevaisuudessa.

Mandatum Life Magazine kutsui neljä työelämän vaikuttajaa kertomaan ajatuksiaan palkasta ja palkitsemisesta. Helteen lisäksi oman näkökulmansa aiheesta toivat vuorineuvos **Juha Rantanen**, yrittäjä **Johanna Ikäheimo** ja valtion omistajaohjauksikön osastopäällikkö **Eero Heliövaara**.

”Nykyisin puhutaan paljon yritysten sosiaalisesta arvomaailmasta. Meillä on yhtiön dna:ssa se, että yhteistä hyvää jaetaan.”

Johanna Ikäheimo

”Ei palkankorotuksilla saada ihmisiä pysymään yrityksessä. Palkka on tietenkin edelleen tärkeä, mutta yhä tärkeämpiä ovat satsaukset työhyvinvointiin ja mahdollisuudet kehittyä työssä.”

Minna Helle

Palkasta puhuttaessa puhe usein keskittyy kiinteään palkkaan lisäosien jäädessä vähemmälle huomiolle. Tämä on ymmärrettävää, sillä Suomessa kiinteän palkan rooli on iso: liki 80 prosenttia kokonaiskompensaatiosta. Samanlainen suhdeluku on Ruotsissa.

Muualla Euroopassa palkitsemismalli mahdollistaa helpommin joustot yrityksen menestyksen mukaan. Hyvinä aikoina palkka on parempi, huonoina pienempi.

Kun Suomi liittyi euroon, devalvaatio poistui valtiontalouden keinovalikoimasta. Siksi palkkojen merkitys on yhä keskeisempi myös sopeutuksen näkökulmasta.

Korkeaa peruspalkkaa on tavattu pitää työntekijöille turvallisenä, ja sen tärkeyttä korostaa myös STTK:n Minna Helle. Mutta esimerkiksi yrittäjänäköulmasta palkkojen joustamattomuus on myös rasite.

Lappset Group Oy:n hallituksen puheenjohtaja Johanna Ikäheimo näkisi mielellään, että joustovara lisääntyisi. Hyvinä aikoina se tarkoittaa enemmän hyvää työntekijöille.

”Nykyisin puhutaan paljon yritysten sosiaalisesta arvomaailmasta. Meillä on yhtiön dna:ssa se, että yhteistä hyvää jaetaan.”

Palkan päälle tulevat lisäosat mielletään usein vain yrityksen korkeimman johdon bonuksiksi. Lappsetin palkitsemisperiaatteet ovat yhteneväiset työntekijän asemasta riippumatta.

Rovaniemeläisen leikkipaikkavälineitä valmistavan sukuyrityksen omistajakunnalla on periaatteellinen sopimus siitä, että 50 prosenttia tuloksesta jää taloon sisälle. Kolmannes jaetaan omistajien kesken, 18 prosenttia henkilökunnalle ja loput pari prosenttia avustuksina ja tukina yhteisöille sekä järjestöille. Henkilöstölle jaettavat palkkiot vastaavat yhdestä kolmeen kuukauden palkkaa.

Ikäheimo toivoo, että vastaavasti haastavampina aikoina pystyttäisiin joustamaan toiseen suuntaan. Viime vuonna Lappsetissa käytiin YT-neuvottelut.

”Kun alkoi näyttää huolestuttavalta, mietimme yhdessä, miten voimme varautua mahdollisiin huonoihin aikoihin. Henkilöstö löysi itse säästöratkaisut ja lomautuksilta vältyttiin.”

Puhuessaan palkitsemisesta Johanna Ikäheimo nostaa kaksi asiaa ylitse muiden. Ne ovat oikeudenmukaisuus ja kannustavuus.





”On kurjaa, ettei tosi kovista suorituksista voi nyt oikein palkita.”

Johanna Ikäheimo

Oikeudenmukaisuus ei ole sama asia kuin samapalkkaisuus. Palkitsemistutkimuksissa on osoitettu, että työntekijät voivat olla tyytyväisiä pienempäänkin palkkaan, jos perusteet palkanmaksulle on kerrottu avoimesti ja palkkiojärjestelmä koetaan kokonaisuutena oikeudenmukaiseksi.

Ikäheimo näkee, että jos palkkioiden osuus kokonaispalkitsemisesta olisi suurempi, se mahdollistaisi myös entistä suuremman huomion kiinnittämisen onnistumisiin.

”On kurjaa, ettei tosi kovista suorituksista voi nyt oikein palkita.”

Lappsetissa juodaan kakkukahveja ja annetaan tunnustusta, kun työ on tehty hyvin. Yhtiön johdossa kuitenkin nähdään, ettei kiitos ole aina riittävä huomionosoitus.

”Nykyisin on muotia puhua pitkäjännitteisestä palkitsemisesta, mutta meillä on mietitty monesti, miten lyhyen tähtäimen onnistumisia voisi palkita tuoreeltaan.”

Ikäheimo toteaa, että palkitseminen on hankala kysymys varsinkin epävarmoina aikoina.

Kun yritys on tulevaisuuden suhteen varpaillaan, se voi saada tilinpäätökseen kelpo tuloksen hyvin tehdyn ryhtiliikkeen tai säästökuurin ansiosta. Palkitseminen tuntuu silloin haastavalta, vaikka olisikin nähtävillä, keiden ansiosta kelkka on kääntynyt.



Tulisiko palkitsemisesta pidättäytyä, jakaa pieni hyvä koko henkilöstön kesken vai palkita avaintekijät?

Viimeksi mainittuun kannustaa Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn julkaisema *Oikea palkka* -pamfletti. Sen kirjoittajien **Lauri Tähtisen** ja **Antti Törmäsen** mukaan tuloeroihin suhtaudutaan Suomessa tuomitsemammin kuin muissa Pohjoismaissa. Kasvavat tuloerot ovat kuitenkin globalisaation ja tietoteknisen kehityksen väijäämätön seuraus. Niinpä tuloerojen kasvuun pitäisi suhtautua maltillisesti.

Oikea palkka -pamfletti jakaa työntekijät asiantuntija-osaajiin ja suorittaviin työntekijöihin.

Tähtisen ja Törmäsen mukaan työväestä noin 15–20 prosenttia on niitä, jotka omalla tiedollaan ja osaamisellaan nostavat yrityksen tuottavuutta, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja sitä kautta koko henkilökunnan asemaa.

Usein juuri tästä ryhmästä löytyvät myös ne, joiden työsuoritus vaatii palkitsemista. Näiden osaajien rekrytointi ja heistä kiinni pitäminen on keskeistä yrityksen menestymisen kannalta. Onnistunut rekrytointi saattaa tuoda puhtia ja eloa kokonaiseen tiimiin. Yrityksen paremmasta menestyksestä hyötyvät kaikki.

Tämä näyttää vievän kohti yksilöllistä palkitsemista. Työntekijöiden etujoukko tietää arvonsa ja odottaa työnantajan tarjoavan erilaisia työ- ja palkkiojärjestelyjä.

Suomessa palkkaus on perinteisesti ollut sidoksissa paitsi tehtävän vaatavuuteen ja siitä suoriutumiseen myös työvuosiin. Muodollinen asema ja pitkä työura eivät aina kuitenkaan korreloi tuottavuuden kanssa.

Työelämän murroksessa yrityksissä syntyy paineita tarkastella palkitsemiskokonaisuutta uusiksi, ja tähän on tarjolla useita työvälineitä. Esimerkiksi Lappsetissa on käytössä peruspalkan määrittelyssä Palkkavaaka-järjestelmä. Siinä, kuten myös yleisissä IPE- ja Hay-järjestelmissä, palkka perustuu työn vaatavuuteen. Sen päälle peruspalkkaan tulee osa, joka mittaa työssä suoriutumista.

Kun perusta on kunnossa, yritys voi pohtia, kuinka avainhenkilöitä voisi kannustaa parhaaseen työsuoritukseen. Keinoina voivat olla esimerkiksi henkilöstörahasot, lisäeläkkeet ja erilaiset riskivakuutukset.

Palkkaa on totuttu pitämään välttämättömänä kuluna. Entä jos sitä ajateltaisiinkin investointina?



”Jäykkä kustannusrakenne ei varmuudella ole suomalaisten työntekijöiden etu.”

Eero Heliövaara

Palkitsemisesta puhuttaessa keskitytään tyypillisesti johdon palkkoihin.

Osaltaan se johtuu suomalaisen palkitsemiskulttuurin ohuudesta: henkilöstön palkat on otettu useissa yrityksissä annettuina, vaikka useimmiten keskiportaan esimies- ja asiantuntijatehtävät eivät lukeudukaan työehtosopimuksen piiriin. Toisaalta kyse on myös johdon palkitsemiseen liittyvästä moraaliseen närkästyksestä.

Vuorineuvos Juha Rantanen kertoo juuri lukeneensa Financial Timesista kansijutun Barclays-pankin bonusjärjestelystä. Brittiläinen suurpankki kertoi helmikuussa kasvattavansa bonuksiin varattua summaa. Lisäksi se ilmoitti irtisanovansa 3 700 työntekijää.

”Jutussa sitten reposteltiin, onko bonuspoolin kasvattaminen kohtuullista, oikein ja viisasta, ja onko se omistajilta pois”, Rantanen referoi.

Näitä kysymyksiä joudutaan pohtimaan yhä useammissa yrityksissä. Varsinkin taloudellisesti tiukkana aikana sinänsä perustellut bonuspalkkiot saattavat herättää kysymyksiä ahneudesta. Toisaalta myös yritysten osakkeenomistajat ovat viime vuosina pyrkineet yhä tarkemmin vahtimaan johdon palkkoja ja niiden lisäosia.

Ei siis ihme, että Rantanen kertoo yritysten hallitusten käyttävän paljon aikaa palkkiojärjestelmien laatimiseen. Itse hän on muun muassa metsäjähti Stora Enson ja norjalaisen lannoiteyrityksen Yaran hallituksen jäsen. Jälkimmäisessä hän on myös laatimassa yhtiön johdon palkitsemismalleja.

Se on aikamoista voimistelua, sanoo Rantanen.



Keskeistä on löytää oikeat mittarit, joita sovelletaan onnistumisen määrittelyssä. Lyhyen aikavälin bonusratkaisuihin käytetään perinteisesti suuremmaksi osaksi taloudellisia mittareita, kuten pääoman tuottoastetta tai liikevoittoa. Niiden lisäksi on strategiasta johdettuja operatiivisia mittareita, jotka voivat olla hyvin yrityskohtaisia. Esimerkiksi Yarassa sellaiseksi on nostettu työtapaturmien määrä.

”Palkitsemisen tulee olla kilpailukykyistä, sen pitää mahdollistaa oikeat rekrytoinnit ja pitää nykyiset osaajat talossa. Toinen tärkeä seikka on tarkoituksenmukaisuus. Palkitsemismallien on ohjattava johdon käyttäytymistä oikeaan suuntaan.”

Johto ei tarkoita tässä vain toimitusjohtajaa vaan yhtiön johtoa laajasti. Rantasen mukaan esimerkiksi Outokummun ja Stora Enson kaltaisissa suuryrityksissä johdon palkitsemisjärjestelmän piirissä voi olla 100:n tai jopa 200:n ihmisen pooli.

Bonusten lisäksi tärkeää on miettiä myös sitouttavia elementtejä, kuten osakeohjelmia ja lisäeläkkeitä. Rantanen kertoo, että yhä useammin avainhenkilön eläkkeeseen on varattu kiinteä potti. Tällöin varhaiseläkkeen kustannukset ovat jo etukäteen tiedossa.

Viime vuosina valtion omistajaohjauksessa on kiinnitetty huomiota johdon palkitsemisen rajoittamiseen: palkkiokatot ovat leikanneet ylisuureksi koettua palkitsemista. Valtion omistajaohjauksyksikön osastopäällikkö Eero Heliövaara näkee tämän heijastuvan laajemmin suomalaiseseen yritysmaailmaan.

”Kyllä valtio on tietynlainen trendsetteri, mitä tulee palkitsemiseen ja yritysten vastuuseen”, Heliövaara sanoo.

Ehkäpä aika on kypsä sille, että palkitseminen nähtäisiin vielä laajempaan alueeseen, joka toimisi entistä paremmin koko henkilöstön sitouttajana.

Sekä Rantanen että Heliövaara suhtautuvat myönteisesti ajatukseen nykyistä joustavammista palkkaratkaisuista. Toki Heliövaara korostaa, että kyse on hänen henkilökohtaisesta kannastaan.

”Joustavampi palkka ja paikallinen sopiminen varmasti myös tasaisi suhdanteita ja vähentäisi irtisanomisista. Jäykkä kustannusrakenne ei varmuudella ole suomalaisten työntekijöiden etu”, Heliövaara sanoo.

Vuorineuvos Juha Rantasen mukaan kansainvälistyminen luo tarpeita entistä yhdenmukaisemmille palkitsemisjärjestelmille.

”Kansainväliset yritykset pyrkivät yhä useammin kierrättämään avainhenkilöitään maasta toiseen. Tämä johtaa palkitsemisen harmonisointiin”, Rantanen sanoo.

Toisaalta kansainvälinen kilpailu tuo tarvetta myös yritysten henkilökunnan parempaan motivointiin.

Raha ei tietenkään ole ainoa motivaattori, eikä aina edes paras. Monesti työssä oppiminen, koulutusmahdollisuudet ja sosiaaliset suhteet ovat aivan keskeisiä työssä viihtyvyyden tekijöitä.

Heliövaaran mukaan mahdollisuus vaikuttaa on usein johtotasolla huomattavasti palkkaa tärkeämpää. Mutta ei työstä saatava rahallinen korvaus ole ikinä yhdentekevää.

”Palkkio on aina myös arvostuksen mittari”, Heliövaara sanoo.



”Kansainväliset yritykset pyrkivät yhä useammin kierrättämään avainhenkilöitään maasta toiseen. Tämä johtaa palkitsemisen harmonisointiin.”

Eero Heliövaara



Jos palkka ei tyydytä, se saattaa helposti heijastua työsuoritukseen.

STTK:n Minna Helle pitää tärkeänä, että palkitseminen on laajaa ja jokainen työntekijä tuntee oman roolinsa merkittäväksi yrityksen tulosta rakennettaessa.

Yrityksen tulee antaa työntekijöille viesti, että heidän työtään arvostetaan.

”Eihän pelkästään palkankorotuksilla saada ihmisiä pysymään yrityksessä. Erityisesti nuoret arvostavat joustavuutta, vaikkapa mahdollisuutta pitää etäpäiviä. Palkka on tietenkin edelleen tärkeä mutta yhä tärkeämpiä ovat satsaukset työhyvinvointiin ja mahdollisuudet kehittyä työssä.”

Kaikki haastatellut ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi ovat yhä keskeisempiä menestystekijöitä. Vaikka palkitsemisessa näytetään olevan menossa kohti yksilöllisempiä ratkaisuja, koko henkilöstön palkitsemista ei voida unohtaa.

Kuinka sitten luoda yhteishenkeä ja kannustimia tilanteessa, jossa jaettavaa ei ole? Yksi mahdollisuus on lähteä jakamisen sijaan osallistamisesta.

Eero Heliövaara mainitsee hyvänä esimerkkinä Finnairin, joka perusti vuosi sitten osakesäästöohjelman omalle henkilöstölleen.

Ohjelmassa työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta säästää osa palkastaan ja sijoittaa summa Finnairin osakkeisiin. Ensimmäisiä mukaan lähteviä houkuteltiin bonusosakkeilla. Sitoutumista tuo taas se, että parin vuoden päästä mukanaolijat saavat yhden uuden osakkeen kahta ostettua säästöosaketta kohden.

”Kaikki tämäntyyppiset tavat sitouttaa työntekijöitä yhtiön tavoitteisiin ovat erittäin kannattavia”, Heliövaara sanoo.

LÄHTEITÄ JA LUETTAVAA

— Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä ja Matti Vartiainen. *Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopisto, Tiede+Teknologia 16/2012.*

— Lauri Tähtinen ja Antti Törmänen. *EVA Pamfletti: Oikea palkka – Kymmenen totuutta tuloeroista. Taloustieto 2013.*

KOMMENTTI

Palkka on



sijoitus

TEKSTI: Mikko Numminen — KUVA: Mandatum Life

” Henkilöstö on yhtiön tärkein sidosryhmä, joten yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta on merkittävää, että henkilöstö on motivoitunut työhönsä. Palkitseminen on tärkeä osa motivointia.

Palkitseminen tulisi nähdä investointina, jolla haetaan parasta mahdollista tuottoa. Siksi aihe on ajankohtainen myös niissä yrityksissä, joissa resurssit ovat niukat. Moni esimerkiksi miettii, voiko YT-neuvottelut läpikäyneessä yrityksessä palkita. Kyllä ehdottomasti voi. On tärkeää, että työpaikkansa säilyttävät työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä.

Palkitsemismallin rakentaminen alkaa aina yrityksen nykyisen palkitsemiskokonaisuuden tarkastelulla.

Peruspalkkauksen rooli on olennainen. Sekä työnantajalla että työntekijällä on oltava kirkas käsitys siitä, mistä palkkaa maksetaan. Käytäntöjen tulee olla läpinäkyviä ja tasa-arvoisia. Työvuosien sijaan keskeistä on se, millaisessa vaativuusluokassa työtehtävät ovat.

Urapolut eivät ole enää yhdenmukaisia, eivätkä huipputekijät löydy välttämättä johtotehtävistä.

Kun peruspalkkaus on kunnossa, on mahdollisuus tarkastella sen päälle tulevia palkkioita tavoitteiden ja tehokkuuden näkökulmista. Se, mikä on toimivin ratkaisu, riippuu yrityksestä ja palkitsemisen tavoitteista: halutaanko palkitsemisella esimerkiksi sitouttaa tai parantaa työkykyä?

Suomessa palkitaan mielellään koko henkilöstöä keskinkertaisesta suorituksesta, jolloin palkitsemisen todellinen merkitys jää vähäiseksi. Toinen ääripää on Yhdysvallat, missä huippusuorituksen tehnyt yksilö palkitaan todella hyvin, mutta keskinkertaisesta suorituksesta ei jaeta välttämättä mitään.

Jotta palkitseminen olisi merkityksellistä, sen on oltava riittävän vaikuttavaa. Siihen liittyy paitsi palkitsemisen suuruus myös viestintä ja arjen esimiestyö. Päästäkseen parhaisiin suorituksiin työntekijöiden on tiedettävä tavoitteet ja ymmärrettävä, minkälaisista suoritteista palkkio maksetaan.

Johtotasolla palkitseminen on usein sidottu koko yrityksen tulokseen. Työntekijätasolla, varsinkin isoissa yrityksissä, saavutetaan usein paras tulos, kun palkitsemisen mittarit on sidottu arjen konkreettiseen työpanokseen.

Isoissa suomalaisyrityksissä on tehty systemaattista työtä palkitsemisen kehittämiseksi, mutta pk-yrityksissä riittää muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta paljon tehtävää. Tämä johtuu ennen kaikkea keskitetystä työehtosopimusmallista ja hyvin kiinteästä palkkapolitiikasta, jolloin johdon niukkaa resurssia ei juurikaan käytetä palkitsemisen pohtimiseen. Suomessa on myös pitkään ajateltu, että jonkun muun saama euro on itseltä pois, vaikka se poikisi kaikkien näkökulmasta hyvää takaisin.”

Tarja Tyni

Kommentoija on Mandatum Lifen Yritykset-yksikön johtaja.

AVANT®



Suomalaiseen vapaa-aikaan



Suomalaiset viettävät vapaa-aikaansa aktiivisesti. Monikäyttöisellä Avantilla työskentely on rentouttavaa ja omiaan purkamaan arjen stressiä. Avantin avulla teet pihatyöt tehokkaasti ja turvallisesti niin kotona kuin mökilläkin.

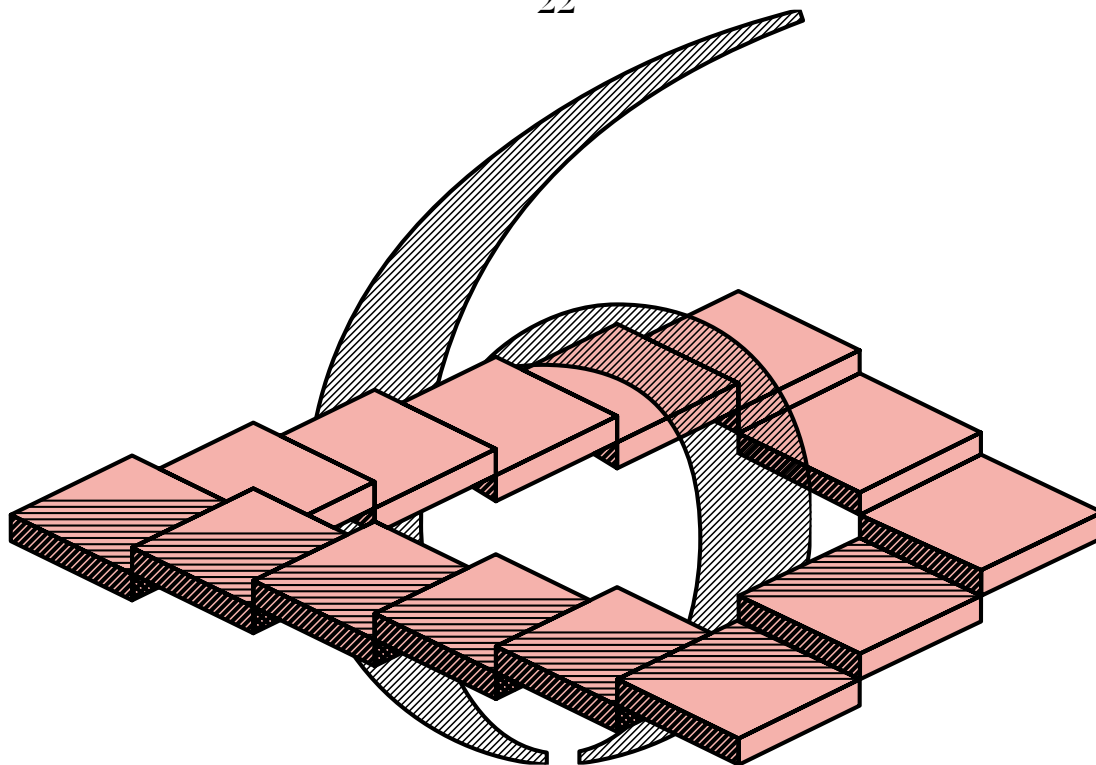
Yli 100 työlaitteen avulla hoidat piha- ja remonttityöt vaivattomasti. Tutustu kotimaiseen Avantiin ja liity tyytyväisten Avant-käyttäjien joukkoon.

AVANT KUORMAIMET JA TYÖLAITTEET

Avant Tecno Oy, Ylötie 1, 33470 YLÖJÄRVI, Puh. (03) 347 8800

© 2014 Avant Tecno Oy, kaikki oikeudet pidätetään. Avant ja muut tuotemerkit ovat Avant Tecno Oy:n omaisuutta.

www.avant.fi



askelta parempaan palkitsemisviestintään

Tuottavuuspaineiden noustessa organisaatioilla ei ole varaa olla ajattelematta, mistä henkilöstölle maksetaan. Ajattelun lisäksi tarvitaan kuitenkin tekoja. Palkitsemiskonsultti **Johanna Maaniemi** kertoo, miten palkitsemisen tehoja parannetaan hyvällä palkkaviestinnällä.

TEKSTI: Iina Thieulon — KUVITUS: Wonder Agency

1. PUHALLA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ HENKIIN

Strateginen palkitseminen lähtee organisaation arvoista, toimintatavoista ja tavoitteista. Sen tarkoituksena on houkutella parhaat osaajat yritykseen, saada työntekijät sitoutumaan ja motivoida henkilöstö työskentelemään organisaation liiketoimintatavoitteiden mukaisesti. Ilman hyvää viestintää palkitsemisjärjestelmän potentiaali jää kuitenkin hyödyntämättä.

”Mikään järjestelmä ei toimi, jos siitä ei viestitä oikein eikä sitä osata soveltaa käytäntöön. Henkilöstöä on mahdotonta ohjata ja kannustaa strategisesti haluttuun suuntaan, jos työntekijät eivät tunne organisaation tavoitteita tai perusteita palkkioiden ja palkankorotusten kohdentamiselle. Viestintä on jo hyvällä tasolla, kun henkilöstö ymmärtää, mistä sitä palkitaan.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että palkitsemisen perusteiden pitää olla kunnossa ennen kuin niistä voidaan viestiä. Hyvällä viestinnällä ei paranneta huonoa palkitsemisjärjestelmää.”

2. PARANNA HENKILÖSTÖN PALKKATJETÄMYSÄ

Jos henkilöstö ei tiedä tai ymmärrä organisaation olemassaolon tarkoitusta, oman roolinsa merkitystä kokonaisuudessa tai palkkapolitiikan perusteita, palkitsemisjärjestelmältä putoaa pohja. Oman roolin ymmärtämisen kautta avautuvat myös palkitsemisen perusteet.

”Kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta syntyy oman palkan tai palkkion vertaamisesta muiden saamiin korvauksiin. Sitä, että parempi suoriutuminen otetaan jollain tavalla palkitsemisessa huomioon, pidetään useimmiten oikeudenmukaisena. Riittämätön tieto vääristää kuitenkin vertailua. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta onkin tärkeää, että työntekijällä on tarpeeksi tietoa paitsi palkitsemisperusteista ja palkitsemisen prosessista myös oman työn vaativuudesta ja sen suhteesta muihin organisaation tehtäviin.

Palkkatietämys ei tarkoita palkkojen avoimuutta, vaan sitä, että organisaatiossa kerrotaan selkeästi perusteet palkkojen muodostumiselle. Maksetaanko henkilöstölle työtehtävien, työn vaativuuden, palvelusajan tai osaamisen mukaan? Miten omaan palkkioon on mahdollista vaikuttaa? Kun perusteet ovat kaikkien tiedossa, luulot ja huhupuheet eivät pääse valloilleen. Tutkimusten mukaan henkilöstön parempi palkkatietämys on yhteydessä myös palkkatyytyväisyyteen.”

3. OTA JA JAA VIESTINTÄVASTUUTA

Onnistunut palkitsemisviestintä vaatii osaamista ja ymmärrystä niin organisaation johdolta, henkilöstöhallinnolta, esimieheltä kuin työntekijältäkin.

”Johdon tehtävä on luoda palkitsemisstrategia, päättää palkitsemisen perusteista ja asettaa palkkapolitiikalle selkeät raamit työehtosopimusten puitteissa. Jos johto ei ole kiinnostunut palkitsemisesta ja näiden raamien luomisesta, esimiehen ja henkilöstöhallinnon on mahdotonta viedä yhtenäistä viestiä eteenpäin.

Henkilöstöhallinto huolehtii palkitsemisen yhdenmukaisesta soveltamisesta sekä kouluttaa esimiehet viestimään johdonmukaisesti ja yhtenäisesti. Ydinviestin kiteyttäminen on tärkeää. Kaaos on valmis, jos samasta asiasta puhutaan viidellä eri tavalla.

Esimies vie palkitsemisstrategian käytäntöön ja soveltaa organisaation päämääriä jokapäiväisessä työssä. Esimies asettaa tavoitteet yksilö- ja ryhmätasolle, motivoi niiden saavuttamisessa, antaa palautetta tehdystä työstä ja informoi tavoitteiden toteutumisesta.

Hyväkään viesti ei mene väkisin perille. Onnistunut viestintä vaatii aktiivisuutta myös kuulijalta, halua osallistua keskusteluun, rohkeutta kysyä ja haastaa. Työntekijän vastuulla on myös palkka- tai kehityskeskusteluun valmistautuminen.”

4. HYÖDYNNÄ ERI VIESTINTÄKANAVAT

Mikään viestintäkanava ei ole yksinään niin toimiva, että sillä voitaisiin korvata toinen. Hyvässä palkkaviestinnässä osataan hyödyntää eri kanavia ja niiden vahvuuksia.

”Tietoa palkitsemisesta pitää olla saatavilla useista eri paikoista. On hyvä koota kattava tietopaketti, joka on tarvittaessa kaikkien saatavilla. Yleisissä tiedotustilaisuuksissa käsitellään palkka-asioita laajemmin, esimiehen kanssa ruohonjuuritasolla.

Tietoa pitää jakaa eri kanavissa riittävästi, johdonmukaisesti ja selkeästi. Oleellista on kiteyttää haluttu viesti ja välttää info-ahkyä, jotta työntekijä löytää helposti tiedon keihäänkärjen.”

5. LUO OIKEUDENMUKAISET MENETELYTAVAT

Viestin sisällön on oltava kunnossa, mutta yhtä tärkeää on se, miten palkka-asioissa menetellään ja miten niistä kommunikoidaan.

”Ennen ajateltiin virheellisesti, että rahan määrä, esimerkiksi palkankorotuksen suuruus, on ainoa palkkatyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Nyt ymmärretään, että tyytyväisyyteen vaikuttavat myös menettelytavat, joilla palkkapäätöksiä tehdään. Kokemukset esimerkiksi palkkapäätösten puolueettomuudesta,

”Viestintä on jo hyvällä tasolla, kun henkilöstö ymmärtää, mistä sitä palkitaan.”

johdonmukaisuudesta ja tarkkuudesta muovaavat käsityksiä palkitsemisesta.

Avoimuus on usein osoitus reilusta meiningistä. Siksi on tärkeää, että päätöksenteko on läpinäkyvää, perusteet palkitsemiselle pohjautuvat faktoihin ja esimies kommunikoi niistä suora- selkäisesti. On hyvä huolehtia myös siitä, että henkilöstö saa tietoa riittävän ajoissa ja yhtäaikaisesti. Kun rikkinäinen puhelin soi ensimmäisen kerran, on jo myöhäistä reagoida.”

6. ANNA ESIMIEHELLE JOHTAMISEN EVÄÄT

Työntekijälle on tärkeää ymmärtää palkitsemisen periaatteet konkreettisesti oman työnsä kannalta, siksi tärkein tiedonlähde palkka-asioissa on yleensä oma esimies. Palkitsemisviestintä vaatii esimieheltä sekä informatiivista että sensitiivistä oikeudenmukaisuutta.

”Omasta suoriutumisesta ja palkitsemisesta puhuminen koetaan joskus vaikeaksi. Työntekijöiden kokemaa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus palkka-asioissa liittyykin pitkälti esimiehen kykyihin johtajana, kommunikoijana ja ihmistuntijana. Esimies ei ole pelkkä viestinviejä, vaan usein myös se, joka määrittelee henkilöstön palkat ja tavoitteet. Haastava rooli vaatii esimieheltä riittävästi kouluttautumista tehtävään.

Suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen on jähmeää, mutta esimiesviestintä on oleellinen osa organisaation aine- tonta palkitsemista ja hyvää johtamista. Myös esimies tarvitsee palautetta. Kiittämällä henkilöstöä onnistumisista ja tavoittei- siin pääsemisestä johto ja esimiehet tukevat tärkeässä kohdassa organisaation strategisia tavoitteita.”

LÄHTEITÄ JA LUETTAVAA

— *Palkkatietämys Suomessa. Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä ja Matti Vartiainen. Tiede+Teknologia-tutkimusraportti. Aalto-yliopisto Tuotantotalou- den laitos 2012.*

— *Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context. Johanna Maaniemi. Väitöskirja. Aalto-yliopisto Tuotantotalouden laitos 2013.*

— *Palkkatietämyksellä tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta – haasteita henkilöstöammattilaisille. Elina Moisio, Johanna Maaniemi ja Anu Hakonen. Työn tuuli -aikakauskirja 2/2013.*

KUKA?

Johanna Maaniemi on palkitsemiskonsultti, joka on kehittänyt, tutkinut ja opettanut palkitsemista kymmenen vuotta.

MITÄ?

Maaniemen erityisosaamista ovat palkitsemistutkimukset, suorituksen arviointijärjestelmät ja palkkaviestintä. Hänen väitöstutkimuksensa käsittelee palkitsemisen oikeudenmukaisuutta.

MISSÄ?

Maaniemi on työskennellyt Mandatum Lifen tytäryhtiön palveluksessa vuoden 2014 alusta, jolloin palkitsemiseen erikoistuneen Alexander Pay Managementin liiketoiminta ostettiin Innovaan.

Kolumni

”Eurooppalaiset käyttävät enemmän aikaa loman suunnitteluun kuin säästöjensä ja sijoitustensa arviointiin.”

Oppia eläkeläisiltä



Kuvitus: Tommi Vallisto

Globaali talouskriisi on ollut myös psykologinen haaste säästäjille. Kuuden vuoden ajan olemme saaneet eteemme synkkiä otsikoita lähes päivittäin.

Markkinoiden pitkittyvää epävarmuutta on ollut vaikea ymmärtää. Monille myös säästäminen on ollut hankalaa. Mihin rahat kannattaisi laittaa?

Tältä pohjalta ei ole yllättävää, että BlackRockin globaalien sijoittajakyselyn mukaan yli puolet eurooppalaisista aikuisista näkee taloutensa tulevaisuuden negatiivisena. Tutkimuksessa kysyttiin 17 600 ihmiseltä, miten he suunnittelevat talouttaan.

Toivoa kuitenkin on. Talouden suunnittelussa pienillä askeleilla on merkitystä.

Tutkimus osoitti, että talouden suunnitteluun vakavasti suhtautuvat ihmiset luottavat omiin säästämis- ja sijoitus päätöksiinsä (61 %) ja mahdollisuuteensa vaikuttaa taloutensa tulevaisuuteen (56 %) enemmän kuin ne, jotka eivät suunnittele talouttaan lainkaan (40 %).

Mikä sitten saa ihmiset pohtimaan talouttaan pitkällä aikavälillä?

Monille tiettyjen etappien saavuttaminen on olennaista: yli neljännes eurooppalaisista sanoo, että kun tietty ikä

ylittyy, talouden suunnittelu alkaa kummasti kiinnostaa. Suunnittelun voi laukaista esimerkiksi lähestyvä eläkeikä (18 %) tai asuntolainan pois maksaminen (20 %). Huolestuttavaa on, että viidennes eurooppalaisista ei ole koskaan suunnitellut talouttaan.

Entä mistä sijoittajat saavat taloustietoa eli mikä vaikuttaa heidän sijoitus-suunnitelmiinsa?

Tietoa haetaan läheltä. Vastajat ovat selvästi haluttomia kääntymään ammattimaisten talousneuvojen puoleen (17 %). Itse asiassa monet luottavat enemmän omiin ajatuksiinsa ja ideoihinsa (41 %) kuin mihinkään muuhun metodiin. Neljännes kuuntelee ystäviään ja perhettään, yli viidennes hakee tietoa netistä, viidennes talouslehdistä.

Asenteesta talousasioihin kertoo myös se, että eurooppalaiset käyttävät enemmän aikaa loman suunnitteluun (38 %) kuin säästöjensä ja sijoitustensa arviointiin (28 %).

Tutkimuksen valossa ei ole yllättävää, että eurooppalaiset ovat huolestuneita kyvystään rahoittaa tärkeimmät menonsa eläkkeellä. Eliniänodote nousee, joten rahoitusta tarvitaan entistä pidemmälle eläkeajalle. Siksi sijoittajien pitää hyödyntää pitkä ikänsä ja varmistaa, että

heidän rahansa tekevät töitä entistä kovemmin ja pidempään.

Tämän yhtälön ratkaisemisessa kannattaa käyttää ammattiapua – ja luottaa vanhempien neuvoihin. Nykyiset eläkeläiset sanoivat kyselyssä jälkiviisaina, että ihmisten pitäisi miettiä talouttaan pitkällä aikavälillä, säästää mahdollisimman paljon ja aloittaa säästäminen niin pian kuin mahdollista.

Michaela Collet

Kirjoittaja on BlackRockin yksityisasiakasliiketoiminnan johtaja Pohjoismaissa.

Rödl & Partner palvelee ympäri maailman



Rödl & Partner

Rödl & Partner Attorneys-at-Law Ltd

Ari Mertala
Managing Partner
gsm +358 400 818 252
Bulevardi 46 | 00120 Helsinki
www.roedl-legal.fi

Rahasta & Hengestä



TEKSTIT: Noora Lintukangas ja Iina Thieulon

ENTISTÄ MONIPUOLISEMMAT PALKITSEMISPALVELUT

Mandatum Lifen tytäryhtiö Innova vahvisti palkitsemisen asiantuntijapalveluitaan ostamalla palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun, kehittämiseen ja viestintään erikoistuneen Alexander Pay Management Oy:n liiketoiminnan. Joulukuussa tehdyn kaupan myötä palveluvalikoimaan saatiin uusina elementteinä työn vaatavuuden arviointimenetelmä sekä markkinapalkkoja vertaileva tietopankki (Palkkavaaka).

”Uutta on niin ikään peruspalkkausjärjestelmien kehittäminen, joka tukee myös täydentävien palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Lisäosat perustuvat usein kuukausipalkkaan, ja jos perusosa ei ole kunnossa, palkitsemisjärjestelmä saattaa vääristää kokonaispalkkoja entisestään”, perustelee Innovan liiketoimintajohtaja **Anna Ylikorkala**.

Liiketoimintakaupassa Innovan palvelukseen siirtyivät kaikki Alexander Pay Managementin työntekijät. Henkilöstön mukana konserniin saatiin laajaa käytännön kokemusta sekä julkisen ja kolmannen sektorin palkitsemistarpeisiin erikoistunutta osaamista. Asiantuntijoilla on kokemusta myös palkitsemiseen liittyvistä tutkimuksista.

”Yhdessä Mandatum Lifen ja Innovan asiantuntijoiden kanssa pystymme tarjoamaan maanlaajuisesti entistä kattavimmat palkitsemisen asiantuntijapalvelut. Ison organisaation tuki tuotekehityksessä, myynnissä, markkinoinnissa ja viestinnässä on meille erittäin arvokasta. Olemme tietysti iloisia myös uusista yrityspuolen asiakkaistamme”, Ylikorkala sanoo.

LISÄTIEDOT: innova.fi

”Mandatum Life on erinomainen esimerkki organisaatiosta, jossa hyvä työpaikka rakentuu vahvasti johdon ja henkilöstön väliselle luottamukselle.”

Great Place to Work Institute Finlandin
toimitusjohtaja **Mona Rundberg**

Mandatum Life on Suomen parhaiden työpaikkojen listalla jo neljättä vuotta peräkkäin. Great Place to Work Institute Finlandin tutkimuksessa Mandatum Life sijoittui yleisessä sarjassa sijalle 28. Tutkimukseen osallistui 138 yritystä. Perusteluissa kiiteltiin myös Mandatum Lifen yhteishenkeä sekä välittävää yrityskulttuuria.

LISÄTIEDOT: greatplacetowork.fi



”Työehtosopimus ei tee palkitsemisesta toimivaa tai takaa siinä onnistumista. Tämä kirja voi sen tehdä.”

MIKÄ?

Palkitse taitavammin -kirja kertoo kaiken, mitä esimiesten ja johtajien on hyvä tietää palkitsemisesta. Se on vuonna 2005 ilmestynyt Palkitse taitavammin -teoksen kokonaan uudistettu ja päivitetty painos. Kirja perustuu suomalaiseen palkitsemistutkimukseen sekä kirjoittajien kokemukseen palkitsemisen kehittämisestä sadoissa yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa.

KENELLE?

Suomalaisesta näkökulmasta tehty kirja antaa organisaatioiden johdolle, henkilöstöhallinnolle ja esimiehille eväitä parempaan palkitsemiseen. Miten yritys erottuu edukseen palkitsemisen avulla? Miten erilaiset palkitsemistavat saadaan paremmin tukemaan organisaation toimintaa? Vaikuttaako palkitseminen henkilöstöön ja tulokseen halutulla tavalla?

MIKSI?

Palkitseminen on tehokas johtamisen ja esimiestyön väline, joka vaikuttaa organisaatioiden toimintaan enemmän kuin ajatellaan – hyvässä ja pahassa. Siksi on tärkeää, että johto ja esimiehet osaavat hyödyntää yrityksen käytössä olevia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä asetettujen tavoitteiden, johtamisen ja henkilöstökulujen hallitsemisen tukena.

*Palkitse taitavammin. Niilo Hakonen, Anu Hakonen,
Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Ylikorkala. Sanoma Pro 2014.*

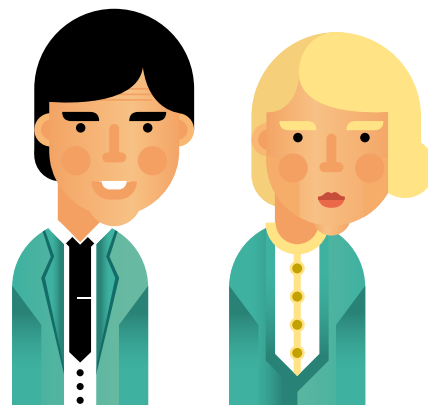


*#Coffee prices rocketing, digesting weather issues
in Brazil. ICE coffee up more than +35% YTD.
Invest in ML Global Food to tackle that!*

Mandatum Life @ML_Salkunhoito 18.2.2014

Ratkaisija

VARMISTA AVOPUOLISON TALOUDELLINEN TURVA



Kuvitus: J. Jansson / Infografikka.fi

Monet pariskunnat elävät tänä päivänä avoliitossa, ja esimerkiksi uusperheiden vanhemmista vain puolet menee naimisiin. Avoliitto on taloudellisesta näkökulmasta riski, jos avopuolisoilla on merkittävät varallisuus- tai tuloerot tai jos avoparin yhteinen asunto on vain toisen puolison nimissä.

Ongelma: Avio-oikeudella tasataan aviopuolisoiden varat avioliiton päättyessä avioeroon tai toisen puolison jäädessä leskeksi, mutta avopuolisoilla ei ole avio-oikeutta toistensa omaisuuteen. Avopuolisolla ei ole myöskään lakiin perustuvaa perintöoikeutta eikä lakiin perustuvaa asumisoikeutta edesmenneen puolison omistamaan, yhteisessä käytössä olleeseen asuntoon. Avopuoliso ei ole oikeutettu myöskään leskeneläkkeeseen. Erityisen kipeään tilanteeseen joutuu vähemmän omistava ja ansaitseva leski.

Ratkaisu: Avio- ja perintöoikeuden puuttuminen on korjattavissa testamentilla ja vakuutusten edunsaajamääräyksillä, joilla parannetaan lesken taloudellista turvaa. Asumisoikeuden jatkumisen vuoksi on hyvä tehdä käyttöoikeustestamentti, joka takaa leskelle määräaikaisen tai elinikäisen asumisoikeuden pariskunnan yhteiseen kotiin. Testamentissa tulisi olla määräykset myös siitä, miten vastuu asunnon korjauskuluista jaetaan lesken ja perillisten kesken. Myös leskeneläkettä vastaava taloudellinen turva kannattaa paikata testamentilla tai vakuutuksilla.

Ongelman ratkaisi
Mandatum Lifen Senior Legal Counsel
Seppo Mikkola

TUNNUSTUSTA INSTITUUTIO- VARAINHOITAJILLE

Scandinavian Financial Research (SFR) palkitsi tammikuussa Mandatum Lifen Instituutiovarainhoidon parhaan instituutiovarainhoitajan Platinum Award -palkinnolla.

SFR tutkii vuosittain instituutiovarainhoitajia haastattelemalla henkilökohtaisesti yli 90 instituutiosijoittajaa. Palkinto tuli tutkimuksen toisessa pääsarjassa, *Challengers*. Mandatum Lifea kiiteltiin erityisesti laadukkaasta asiakaspalvelusta ja aktiivisesta markkinanäkemyksestä.

SFR:n tutkimuksesta kerrotaan myös tämän lehden sivulla 32.

LISÄTIEDOT: sfrgroup.com



ANNA HYVÄN KIERTÄÄ

”Nuorten syrjäytyminen on inhimillinen tragedia mutta myös kallista yhteiskunnalle. Syrjäytymisuhan alla olevan nuoren auttaminen on kymmenen kertaa halvempaa kuin seurausten korjaaminen”, sanoo **Sakari Huovinen**.

Huovinen on vuonna 2007 perustetun Tukikummissäätiön varapuheenjohtaja. Säätiö kanavoii lahjoitusvaroja Kirkon diakoniatyön kautta syrjäytymisuhassa oleville suomalaisnuorille.

”Moni joutuu jättämään koulunsa kesken, kun ei ole varaa kirjoihin. Jo ihan tavallinen harrastaminen on kallista. Kaikille on annettava tasavertainen mahdollisuus osallistua.”

Säätiön päämääränä on poistaa yksin jääminen ja tarkoituksettomuus lasten ja nuorten elämästä. Tukikummissäätiö toimii vapaaehtoisvoimin, nollakustannuseriaatteella.

”Viime vuonna saimme lahjoittajien avulla kaksinkertaistettua tukemme nuorille. Se on iso askel eteenpäin, mutta paljon on vielä tehtävääkin. Apua huudetaan joka päivä.”

Vuosina 2008–2013 säätiö on auttanut 1 559 perhettä yhteensä 1 798 418 eurolla.

”Auttamisesta saa hyvän mielen ja se lisää onnellisuutta. Se tuo toivoa ja iloa paitsi avun saajalle myös antajalle itselleen. Nuoriin kohdistettu toivo on samalla oma toivomme. Jos nuorilla ei ole toivoa, ei ole meillä vanhemmilla-kaan.”

Viisi tapaa auttaa tukikummissäätiön kautta

1. Ryhdy kuukausilahjoittajaksi.
2. Lahjoita verkossa kertausumma.
3. Osta Tukikummit-rintamerkki.
4. Perusta lahjoituslipas esimerkiksi merkkipäivänäsi.
5. Lahjoita tekstiviestillä.

LISÄTIEDOT: tukikummit.fi

Tukikummit
☺

Rahasta & Hengestä



Kuvat: Juha Haanperä

NJK JA MANDATUM LIFE PURJEHTIVAT YHDESSÄ

Pursiseura NJK:n (Nyländska Jaktklubben) ja Mandatum Lifen yhteistyö alkoi maaliskuun alussa. Pursiseuran toiminnanjohtaja **John Bergman** sanoo, että kumppanuus tuo mukanaan monenlaisia uutta.

”Mandatum Life näkyy toiminnassamme monipuolisesti, esimerkiksi edustusjoukkueemme kautta sekä kahdessa kotisatamassamme Koivusaarella ja Valkosaarella ja junioritoiminnassamme.”

NJK on noin 2 650 jäsenellään Suomen suurin ja lisäksi Pohjoismaiden neljänneksi vanhin pursiseura. Toiminta kattaa kaikkea aktiivisesta juniorityöstä virkistyspurjehdukseen ja kilpatoimintaan, aina olympiatasolla saakka. Seuralla on huippuvalmentajia, jotka pystyvät antamaan monen eri tason koulutusta.

”Seuramme historia on vivahteikas. NJK perustettiin vuonna 1861 tsaari **Aleksanteri II:n** hyväksytyä seuran säännöt Pietarissa. Ensimmäinen purjehduskilpailu järjestettiin seuraavana vuonna, ja NJK:n lipun alla on sittemmin kilpailtu niin maailmanympäripurjehduksessa kuin olympialaisissakin. Vuodesta 2011 lähtien olemme kuuluneet myös International Council of Yacht Clubs (ICOYC) -järjestöön”, Bergman kertoo.

Mandatum Life seuraa ilolla NJK:n Laser Radial- ja 49er-luokkien purjehtijoiden taivalta kohti Rion 2016 olympialaisia.

LISÄTIEDOT: njk.fi

UUSI JOHTAJA VANHAN TUNTURIN HUIPULLA

Mandatum Lifen yhteiskumppani Levi täyttää 50 vuotta. Juhlavuoden alkajaisiksi vetovastuun sai uusi toimitusjohtaja.

Maria Virolainen, sinut nimitettiin Levin Matkailun toimitusjohtajaksi tammikuussa. Miten vuosi on lähtenyt käyntiin?

Vauhdikkaasti ja mielenkiintoisesti. Tehtävän monipuolisuus on hahmottunut päivä päivältä. Olen tutustunut valtavaan määrään uusia yhteistyökumppaneita ja tietysti omaan organisaatioomme. Media on kiinnostunut Levistä ja puhelin pirisee yhtenä.

Miten Levi muuttuu toimitusjohtajuutesi myötä?

Vahva yhteistyökulttuuri ja -henki on kehittänyt aluetta upeasti viime vuosina. Majoituskapasiteettia ja ohjelmaa on runsaasti. Lähtitulevaisuudessa Etelärinteen palveluja tullaan parantamaan entisestään. Haemme kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, missä on kiinnostusta Lapin eksotiikkaan. Rovaniemeläissyntyisenä tunnen pohjoisen tunturit ja matkailualalla koko urani työskennelleenä olen nähnyt Levin huiman kehityksen. Toivon kokemusteni auttavan Leviä menestymään ja kansainvälistymään.

Miten 50-vuotiaasta Leviä juhliitaan?

Varsinaisella juhlaiviikolla helmikuussa järjestettiin tapahtumia menneiden vuosikymmenten hengessä. Viikko huipentui soitutalokuun, ilotulitukseen ja villapaitagaalaan, jossa huomioitiin muun muassa Levin pitkäaikaisin ystävä, 94-vuotias **Niels Eklund**. Hän on käynyt Levillä 30-luvulta lähtien ja lasketteli gaalapäivänäkin. Aktiviteetit jatkuvat myös hiihtokauden jälkeen. Odotan innolla Levin Vappua, joka on käsite mutta minulle uusi kokemus. Patikoinnin ystäville suosittelen kesällä Levin huipun reittiä. Huipulta aukeavat upeat tunturinäkymät.

LISÄTIEDOT: levi.fi

Porsche 3GT Cup TUHATTA JA SATAA TULEVAISUUTEEN

Porsche Racing Club Finland on tehnyt monista haaveista totta kasvattamalla kymmenistä suomalaisista pikkupojista moottoriurheilijoita. Nyt Porsche Racing Club Finland, Relaa Racing Team ja AKK jatkavat viime kaudella aloitettua stipendiohjelmaa, *Porsche GT3 Cup Trophy Finland Junior Program*. Stipendi tarjoaa yhdelle juniorikuljettajalle tallipaikan Relaa Racing Teamissa kaudelle 2014, Porsche GT3 Cup 997 -auton sekä Michelin-renkaat koko kilpailukaudeksi.

”Ohjelma antaa junioreille mahdollisuuden kehittyä ja edetä urallaan, mutta pelkkä radalla pärjääminen ei riitä. Kuljettajan on osoitettava markkinointikykyänsä hankkimalla juokseviin kuluihin omaakin rahoitusta”, sanoo Porsche-kuljettaja ja Relaa Racing Teamin omistaja **Raimo Niemi**.

Tulevalle kaudelle stipendin sai **Simo Muhonen**, 17-vuotias jyvaskyläläinen, joka ajoi vielä viime vuonna Ranskan Formula F4 -mestaruussarjassa. Paikallisen Porsche-tiimin kanssa ajatut testiajot saivat nuoren kuljettajan vaihtamaan formulan urheiluautoon.

”Simolta löytyy lahjakkuuden lisäksi vahva visio siitä, miten hän haluaa lähteä rakentamaan uraansa urheiluautosarjoissa. Juuri tällaisia nuoria sarja kaipaa lisää.”

Ensi kaudella nuoret Porsche-kuljettajat pääsevät ajamaan omaa kansallista cupiaan, mutta myös osa Porsche GT3 Cupin sääntömuutoksista tukee pitkäjänteistä junioritoimintaa.

”Esimerkiksi se, että edullisemmilla 996-autoilla ajetaan niin kauan kuin speksattuja autoja riittää, madaltaa juniorien kynnystä osallistua sarjaan”, Niemi toteaa.

LISÄTIEDOT: gt3cup.fi

ROOPE KAKON VIISI VINKKIÄ ONNISTUNEeseen SUORITUKSEEN



Kuva: Mandatum Life

Golfin European Tourin kauden 2014 vakio pelaaja **Roope Kakko** on saanut viime aikoina nauttia hyvästä kisamenestyksestä. Viimevuotinen maailmancupin 15. sija Australiassa kannustaa golfaria entistä kovempiin suorituksiin. Miten Roope Kakko maksimoi suorituksen onnistumisen?

1. Valmistautuminen

Hyvin valmisteltu on puoliksi tehty. Kenttä pitää käydä läpi ennen kilpailua ja keho pitää virittää parhaaseen iskuun.

2. Mielikuvaharjoittelu

Käyn aina etukäteen mielessäni läpi, millainen haluan olla kentällä ja miten haluan reagoida tiettyihin tilanteisiin. Jotkut käyvät mielellään läpi kenttää ja lyöntejä, joita sillä tulee eteen.

3. Kärsvällisyys

Tuloksia tulee, kun tekee oman työnsä hyvin ja luottaa omaan pelitapaansa.

4. Itseluottamus

Itse tietää yleensä parhaiten, mitä on tehtävä. Kun asioita tekee sydämestään, vahvistuu itseluottamuskin ihan huomaamatta.

5. Harjoittelu

Harjoittelulle ei ole korviketta. Ilman työntekoa on turha kuvitella saavuttavansa tuloksia. Ja jos on harjoitellut hyvin, myös hyvät tulokset tuntuvat palkitsevammilta.

Mandatum Life tukee Roope Kakkoo matkalla menestykseen ja onnittelee tämän kauden hienoista saavutuksista.

Valmiina kaikkiin keleihin

Marraskuu 2013

Maailman korkomarkkinoilla seurataan tiiviisti, olisiko Fedillä paukkuja aloittaa sinänsä hyvin kommunikoitu ylimääräisen talouselvytyksen asteittainen alasajo. Tämän piti olla selvää jo syyskuussa, mutta ennakoitua kehnempi talousdata, yhdistettynä Yhdysvaltain budjettikärhämään ja velkakaton nostoon, piti Fedin vielä poteroissa. Niin käy marraskuussakin. Korot nytkähtävät vain ylemmäs.

Spinning alas ellei kippaa

Yrityslainat perfermoivat edelleen hyvin pohjoismaisilla markkinoilla. Muutama norjalainen case pääsee salkkuumme, mutta Suomessa alkaa olla nihkeää. Lainadokumentaatiot ovat liian heppoisia monen yhtiön tunnuslukuihin, saati tarjottavaan riskilisään (= tuottoon) nähden. Skippaamme suosiolla muutaman kotimaisen emission.

Joulukuu 2013

Markkinoilla on vuoden loppuksi perinteisen rauhallista. Odotamme Fedin vihdoon kajoavan stimuluksen alasajoon, ja niin käykin. **Ben Bernanke** on jäämässä pois keskuspankista tammikuussa 2014. Hän tuskin haluaa jäädä mieleen pääjohtajana, joka pistää täysstimuluksen peliin ja lähtee sitten eläkkeelle antaen muiden siivota jäljet. Siksi elvytyksen alasajo aloitettiin jo hänen kaudellaan.

Korkosalkussa jatketaan taktisten korkoriskipositioiden ottamista. Likviditeetti markkinoilla ohenee tunnetusti, mikä on omiaan vahvistamaan markkinaliikkeitä. Pari nopeaa vendaa on paikallaan.

Stora alas ja koneella salamaan

Sijoitusvuodesta 2013 tuli kohtuullisen hyvä. Korkosalkku tuotti sijoittajilleen +2,55 %:a. Heiluntaan suhteutettuna (ns. Sharpen luku) oltiin tasolla 2.0, jota voi pitää erittäin hyvänä suorituksena. Onnittelut koko tiimille! Nyt otetaan vähän lepoa ja ladataan akkuja.

Seilit pois pusseista ja battle flagit maratoon

Tammikuu 2014

On aika lähteä taas kisaan.

Riskilliset omaisuuslajit perfermoivat perinteisesti aina vuoden aluksi, mutta 2014 näyttää alkavan toisin: voimakasta, suunnaltaan vaihtelevaa keliä heti alkuun. Outoa. Jotain on kuplimassa, mutta mitä?

Muokkaamme salkkua myymällä lyhimpiä high yield -lainoja pois. EM-maiden (*emerging markets*) valtionlainat ovat edelleen paineessa. Varsinkin paikallisvaluutoissa noteerattavat niin sanotut *local currency* -lainat saavat edelleen vastatuulta. EM-valuutat ovat myyntikohteena edelleen, samoin EM-osakkeet.

Sijoittajilta alkaa palaa pinna. Turkissa kiehuu, ja Kiinan voimakkaasti kasvanut *shadow banking* -sektori on saamassa ensimmäisen uhrin. Yritysten kasvua vauhdittava velanotto pankkien ulkopuolelta on käynyt siellä liian kuumana ja alkaa muistuttaa finanssikriisin aikaisia sijoitustuotteita. Välttämättä kaikki sijoittajat eivät tiedä, mihin ovat sijoittaneet, mutta Kiinassa keskushallinto on tullut ainakin tällä haavaa pelastajaksi. Ruplaa ja randia myydään edelleen.

Ostamme vuoden aluksi kohtuullisen paljon ultrapitkiä, 30-vuotisia Yhdysvaltain valtionlainoja, jotta saamme korkoriskiä (duraatiota) riittävästi. Jenkkikorot ovat hiipineet ylös vuoden 2013 aikana ja alkoivat olla kiinnostavalla tasolla. Buy @ 3,92 %!

Salkunhoidon johtaja **Juhani Lehtonen** piti lokikirjaa Mandatum Life Korkosalkun syksyn ja talven käännteistä. Rauhallisten talvikelien jälkeen odotellaan lämmintä kesätuulta nousevaksi ja ollaan jatkuvasti valmiita trimmaamaan.

TEKSTI: Juhani Lehtonen — KUVITUS: Wonder Agency

Luottoriskipreemiot lähtevät pitkästä aikaa levenemään. Niin sanottu iTraxx X-over (kuvaa eurooppalaista high yield -yrityslainamarkkinaa) käy 3,25 %:n tasolla. Teemme myös Korkosalkun yli viisivuotisen historian ensimmäisen high yield -suojauksen ja kohdistamme sen juuri iTraxx X-over -markkinaan. Turvasatamalainojen korot laskevat. Jenkkipositioimme performoi.

Profiitit himaan. Myymme 30-vuotiset pois korkotasolla 3,66 %. Korkosalkku tuotti tammi-kuussa +0,82 %.

Hyvä lehti.

Helmikuu 2014

EM-turbulenssi ei ota oietakseen. Etelä-Afrikan, Intian ja Turkin keskuspankit ovat joutuneet nostamaan ohjauskorkojaan yrittäessään taltuttaa heikentyviä valuuttojaan. Vaihtotase-, ja budjetti-alijäämäiset EM-maat ovat puun ja kuoren välissä, kun Fed karsii edelleen ylimääräistä elvytystä.

Korot ovat laskeneet alkuvuonna niin paljon, että Korkosalkussa ryhdytään suojaustoimiin. Korkoriskin määrää (salkun herkkyys korkotason muutoksille) pienennetään johdannaissuojausten avulla. "Vakuutusmaksu" on nyt syytä maksaa, sen verran rivakasti korkotaso laski alkuvuoden aallokon noustessa.

Suomessa yrityslainamarkkinoilla on kehitystyö käynnissä. Meikin olemme osallistuneet uuden "non-investment grade -yhtiöille" suunnatun joukkolainadokumentaation valmisteluihin ja taustatyöhön. Yrityksillä on halua ja kykyä rahoittaa toimintaansa joukkolainamarkkinoilla, mutta monesti diilit ovat olleet mielestämme liian helpoisesti dokumentoituja. Nyt sijoittajien toive on toteutumassa, ja ennakoimme suomalaisen yrityslainamarkkinan ottavan vihdoon askeleen kohti muuta pohjoismaista markkinaa, jossa lainadokumentaation laatuun on kiinnitetty huomiota jo pitkään.

Kevään ja kesän 2014 kelit

Kylmä sää on pitänyt Yhdysvaltojen talouden toimeliaisuutta aisoissa vuodenvaihteesta lähtien. Asuntorakentaminen on rauhoittunut, ja työllisyyslukemat ovat jääneet hieman positiivisimmista odotuksista. Keväätulo hellittää asuntorakentamisen painetta, ja odotettavissa on todennäköisesti kohtalaisen hyvä *come back* datarintamalla. Näin ollen korkojen nousu saattaa voimistua keväällä. Niinpä korkoriskiaseman manageeraaminen on jälleen keskiössä.

Täytyy päästä oikeaan rytmiin vendoissa. Stay focused!

Norjan kruunu on edelleen yllättävän heikko, vaikka suuri kansainvälisten sijoittajien ulosvirta Norjan "turvasatamamarkkinoilta" näyttäisi olevan jo takana päin.

Muutoin valuuttamarkkinoilla edetään varovaisesti. USD:lle on ennusteissamme vahvistuspainetta, kun Fedin ohjauskorkojen nostoajankohdasta aletaan olla markkinoilla vihdoin samaa mieltä. EKP:lla koronnostapaineita ei ole – päinvastoin. Silti vaihtotaseyli jäämät jarruttavat euron heikentymistä, joten liian suuria avoimia ulkomaanvaluutan määräisiä positioita ei ole syytä kantaa salkussamme.


Kevät voi tulla.

Jokainen erition otettava! Constant trimming!

TEKSTI: Pia Sievinen — KUVAT: Marko Rantanen

instituutio- varainhoidon *trendiä*

Muutoksen tuulet koskettavat myös instituutio-
sijoittajien salkkuja. Instituutiovarainhoidon tren-
dejä pitkään tutkinut Annukka Paloheimo nimeää
instituutiovarainhoidon kuumat aiheet.



*”Sijoitussalkku ei voi enää
lepäillä rauhassa. Se on kuin
orgaaninen, elävä olio, jota pitää
koko ajan tarkkailla.”*

Annukka Paloheimo tuntee instituutio-
varainhoidon trendit ja historian pa-
remmin kuin useimmat.

Rahoitusalan professoreiden ja
tutkijoiden vuonna 1990 perustaman Scan-
dinavian Financial Researchin (SFR) toimi-
tusjohtaja ja Investment Services -tutkimus-
ohjelmasta vastaava tutkija on seurannut alan
muutoksia vuodesta 1996. Silloin tehtiin SFR:n
institutionaalista varainhoitoa koskeva pilotti-
tutkimus.

Rahastosijoitustoiminta oli Suomessa aluilaan, ja asetelma oli monopolistinen.

”Varainhoitomarkkinat olivat hyvin sidotut: oli vain vähän toimijoita ja nekin isojen pankkitoimijoiden intressiryhmässä olevia instituutioita”, Paloheimo sanoo.

Vielä vuonna 2000, jolloin SFR toteutti ensimmäisen virallisen institutionaalista sijoittamista koskevan tutkimuksen, alaa leimasi kotimaakeskeisyys. Suomi-osakkeiden paino salkuissa oli huomattava. Lisäksi joillakin yleishyödyllisillä säätiöillä oli merkittävät määrät kiinteistösijoituksia, lähinnä lahjoituksina tulleita.

”Sijoittaminen oli nykyistä konkreettisempaa ja rajatumpaa”, Paloheimo kertoo.



”Vielä kymmenen vuotta sitten kiinteistösiioittamiseen suhtauduttiin kuin dinosaurukseen. Sitä pidettiin vanhanaikaisena.”

INVESTMENT SERVICES -TUTKIMUS

- Scandinavian Financial Researchin (SFR) toteuttama, varainhoidon laatua, sijoitustrendejä ja kysyntäennusteita kartoittava tutkimus tehtiin ensimmäisen kerran vuonna 2000.
- Alan muutoksia kartoittava objektiivinen mittari ja rahoitus- ja varainhoitoalan professorien laboratorio tuottaa tietoa varainhoitoyhtiöille ja sijoittajille.
- Tutkimusohjelma perustuu vuosittaiseen tapaamiseen, jossa institutionaalinen sijoittaja arvioi sijoituspalveluita ja kommentoi alan ajankohtaisia kysymyksiä.
- Mukana on noin 100 instituutiota, jotka edustavat keskeisiä sijoittajaryhmiä, kuten eläke- ja yleishyödyllisiä säätiöitä. Tutkimusohjelmaa valvoo professori **Martyn Gruber** NYU Sternistä.
- Mandatum Lifen Instituutiovarainhoito sai instituutiovarainhoitajan Platinum Award -palkinnon vuoden 2013 tutkimuksen toisessa pääsarjassa, Challengers.

Vuosituhanen alkupuolella alkoi tapahtua. Rajattua vaihetta seurasi hajauttaminen. Halu hajauttaa riskiä tarkoitti, että sijoittajien piti katsoa Suomen ulkopuolelle. Sijoittajat arvioivat, löytyykö kansainvälisten markkinoiden kartoittamiseen omaa ammattitaitoa ja aikaa, vai onko palvelu ostettava omalta varainhoitajalta tai muualta.

”Näin rahastosijoittaminen lähti liikkeelle,” Paloheimo sanoo ja nostaa esille ensimmäisen trendin: **arkea helpottavien sijoitustoimintojen ostamisen**.

Ulkoistamisen trendi näkyy edelleen.

”Institutionaaliset sijoittajat tarvitsevat entistä enemmän asiantuntemusta. Harvan henkilöresurssit riittävät sijoitusmaailman seuraamiseen kuten salkun riskien ja mahdollisuuksien tiedostaminen nykypäivänä edellyttää”, Paloheimo toteaa.

Hän kertoo, että suomalaiset ovat olleet melko varovaisia käyttämään ulkopuolisia varainhoidon lisäpalveluita.

”Voisi sanoa, että käynnissä on sukupolvenvaihdos. On huomattu, että apujoukot ovat oikeastaan hyviä.”

Suomessa eläkesäätiöt ja isot sijoittaja käyttävät harvoin ulkopuolista konsulttiapua varainhoidon kilpailutuksessa. Sen sijaan koontiraportoinnin ulkoistaminen on lähdössä kasvuun.

”Kun käytetään useita varainhoitajia ja salkussa on enemmän rahastoja, hallittava tietovirta on valtava. Sen sijaan, että sen koostamiseen yksiin kansiin resursoitaisiin omaa väkeä, teetetään työ jollakin toisella”, Paloheimo pohtii.

Sijoittajien on entistä paremmin tiedettävä, mitä markkinoilla on tapahtumassa ja mitkä ovat sijoituksen riskit. Tämä konkretisoitui finanssikriisin 2008–2009 aikaan.

”Jo IT-kuplan puhjetessa moni sijoittaja tajusi olevansa hallituk- sille itse vastuussa salkusta, vaikka se oli mandaatilla hoidossa”, Paloheimo sanoo.

Vielä viisi tai kymmenen vuotta sitten varainhoidon kuukausiraporttia keuhuttiin, kun se oli hyvää paperilaatua tai siinä oli kaunis grafiikka. Nyt sijoittajalle on tärkeää **reaaliaikaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys**. Tilanne on päästävä näkemään tässä ja nyt, jolloin myös raportointiin liittyvä briiffauselementti korostuu: varainhoitajan on pidettävä yhteyttä, kommentoitava ajankohtaisia tapahtumia ja suositeltava muutoksia.

”Sijoitussalkku ei voi enää lepäillä rauhassa. Se on kuin orgaaninen, elävä ölio, jota pitää koko ajan tarkkailla”, Paloheimo kiteyttää.

KOLME FAKTAA MANDATUM LIFEN INSTITUUTIOVARAINHOIDOSTA

1. Instituutiosijoittaja saa panokselleen vastinetta.

”Panostamme läpinäkyvyyteen. Kokonaiskustannuksemme ovat kilpailukykyiset, sillä käytämme mandaatti- ja allokaatiotuotteissamme muun muassa kustannustehokkaita ETF:iä ja vakaan tuoton ratkaisuisamme myös johdannaisia esimerkiksi osakeriskin suojaamiseen.”

2. Instituutiosijoittajalla on mistä valita.

”Valikoima on laajentunut viime vuosina huomattavasti. Tarjoamme kokonaisvaltaisia, vakaan tuoton mandaattija allokaatiotuotteita sekä suoraa markkinatuottoa tavoittelevia ratkaisuja. Yhteistyö BlackRock iSharesin kanssa on avannut asiakkaillemme koko maailman.

Olemme tuoneet markkinoille myös uusia tuotteita, kuten Nordic High Yield- sekä Vaihtovelkakirjalaina -sijoituskorit. Tarjoamme myös osuuksia konsernimme sijoittamiin pääomasijoitusrahastoihin, totuttua pienemmillä minimisijoituksilla. Tämä mahdollistaa laajemman hajautuksen tässä omaisuusluokassa.”

3. Kapitalisaatiosopimus käy myös instituutiosijoittajalle.

”Asiakkainamme on maan suurimpia sijoittajia, kuten eläkeyhteisöjä, säätiöitä, liittoja ja henkilöstörahastoja. Kaikki heistä ovat sijoittaneet kapitalisaatiosopimuksen kautta. Sopimuksen hallinnointi on asiakkaalle helppoa, ja olemme räätälöineet instituutiosijoittajille oman, joustavan versionsa.”

Faktoja kommentoi Mandatum Lifen Instituutiovarainhoidon tiiminvetäjä Carl-Richard Lundell.

3 Hän viittaa myös institutionaalisen sijoittamisen kenties suurimpaan pitkän aikavälin trendiin, **rahastomaailman murrokseen**. Rahastosijoittamisen osuus sijoitussalkuissa on kasvanut Paloheimon mukaan joka vuosi. Nyt se on jo 50 prosenttia.

”Riskin hajauttamisen ja oman osaamisen rajallisuuden vuoksi asiantuntemus ostetaan rahastojen kautta. Toisin sanoen ostetaan vaikka USA:n Small Capia tai jotakin Sahara-rahastoa sen sijaan, että mentäisiin itse tutkimaan, mitkä yritykset ovat hyviä sijoituskohteita.”

Paloheimo muistaa myös hajautusta ja rahastojen shoppailuhalukkuutta seuranneen perkausvaiheen, jolloin ryhdyttiin kartoittamaan riskiprofileja ja karsimaan kuluja.

”Finanssikriisin alussa huomattiin, etteivät sijoitukset olleetkaan enää jatkuvasti ylöspäin meneviä. Tuottoa ei ollut niin helppo saada, ja riskit saattoivat korreloida hyvin voimakkaasti toisiinsa.”

Mukaan tuli **rahastojen kokonaiskulujen tarkastelu, TER- eli Total Expense Ratio -ajattelu**.

Seuraavassa aallossa, 2010-luvulle siirryttäessä, tulivat in-

5

dekseihin sidotut **ETF-rahastot**. Ne tarjosivat sijoittajalle edullisen tavan ostaa tietyn maanosan tai toimialan riskiä – liian lähellä indeksiä olevien rahastojen vastapainoksi.

”Toisaalta tuli myös tarve ja halu erityisen aktiivisiin ja erikoistuneisiin rahastoihin”, Paloheimo toteaa.

6

Parin viime vuoden aikana uudella tavalla ajankohtaiseksi noussut sijoitustrendi on Paloheimon mukaan **kiinteistö-sijoittaminen**.

”Vielä kymmenen vuotta sitten siihen suhtauduttiin kuin dinosaurukseen. Sitä pidettiin vanhanaikaisena.”

Trendi on kansainvälinen. Sen Paloheimo havaitsi ollessaan kevään 2012 vierailevana rahoituksen tutkijana New York University Stern School of Businessissa, jossa hän aikoinaan opiskeli ja väitteli tohtoriksi.

”Minua huvitti, kun vaikutusvaltaiset Wall Streetin kaverit kertoivat uutena asiana, että salkkuun kannattaa ottaa kiinteistö-sijoituksia. Ne olivat samat kiinteistö-sijoitukset, joita moni oli Suomessa marissut omistavansa liikaa. Suomessa ne oli jo löydetty”, Paloheimo sanoo.

Uudenlaisen kiinnostuksen taustalla on turvallisten vaihtoehtojen etsiminen korkosijoittamiselle.

”Monen sijoitusstrategiassa painottuu riskimaailma eli riskibudjetointi. Ei haluta eikä ole mahdollista olla vain osakkeissa. On paine saada salkku tuottamaan, kun korkoinstrumentit eivät tuota.”

Paloheimon mukaan moni yleishyödyllinen säätiö alkoi jossakin vaiheessa luopua lahjoituskiinteistöistään, koska hallinnointi teetti valtavasti töitä. Nyt ostetaan hallinnointipalvelua tai kiinteistörahastoja, jolloin riskiin päästään kiinni kevyemmin.

”Kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Suomessa on puolentoista vuoden sisällä syntynyt monia kiinteistörahastoja joko pääoma-rahastopohjaisesti tai muuten osaksi salkkua.”

Paloheimo väläyttää vielä yhden ajankohtaisen, nopeasti voimistuneen trendin. Se on **vastuullinen sijoittaminen**.

”Joillekin sijoittajille kysymys on maineriskin suojelusta: ei haluta tahrautua sijoittamalla yhtiöihin, jotka rikkovat YK:n periaatteita. Toisaalta on ehkä aiempaa enemmän sijoittajia, jotka uskovat että vastuullisuuden osalta monitoroituihin yhtiöihin sijoittaminen tuottaa pitkällä aikavälillä paremmin.”

Kyseessä on Paloheimon mukaan merkittävä mutta kokonaisuuden kannalta vielä pieni muutos. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että monessa vakuutusyhtiössä on jo oma, vastuullisuuteen liittyvää monitorointipalvelua ulkopuolelta ostava osaja.

”Arvelen, että uusi sijoittajasukupolvi tuo tätä asiaa kirkkaammin esille. Kukaan ei vielä tiedä, kasvaako vastuullisuus isommaksi trendiksi. Mutta kymmenen vuotta sitten sitä ei ollut lainkaan.”

7

ONKO PERHEESI VARALLISUUS HALLINNASSA?

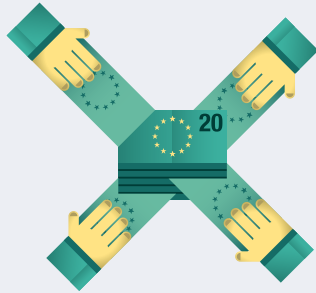
Hyvässä perhevarallisuuden suunnittelussa huomioidaan kokonaisvarallisuuden lisäksi asiakkaan elämäntilanne, perhesuhteet, unelmat ja tavoitteet. Rahat ja henki.

🔔 **Muutamit tärkeät asiakirjat, elämän tärkeissä käännekohtissa, ratkaisevat ongelmat ennen kuin niitä ehtii syntyäkään.** Hyvällä suunnittelulla turvataan läheisten elintaso, säilytetään varat suvussa, hoidetaan edunvalvonta-asiat kuntoon ja estetään perillisten ajautuminen tukkanuottasille.

TEKSTI: Ilna Thieulon – KUVITUS: J. Jansson / Infografiikka.fi

PERINNÖNJAKO

Edesmenneen rintaperilliset ovat oikeutettuja **lakiosaan perinnöstä** eli puoleen perintöosuudesta. Jos rintaperillinen vaatii lakiosansa, testamentti väistyy näiltä osin, mutta testamentilla voi myös ohjata lasten päätöksentekoa lakiosaan liittyen. Uusperhe-tilanteessa puolisoiden keskinäinen omistusoikeustestamentti tosin pakottaa lapsen vaatimaan lakiosansa, jotta hän säilyttää perintöoikeutensa omaisuuteen.



Tiesitkö? Vakuutusten avulla on mahdollista huolehtia esimerkiksi uuden puolison taloudellisesta turvasta siten, ettei perinnönjaosta synny riitaa lasten kanssa. Vakuutuskorvauksissa aviopuoliso saa verovapaasti puolet korvauksesta, rinta- ja selkäperilliset kukin 35 000 euroon asti.

Perillisten riidat voi estää hyvällä perintösunnittelulla.

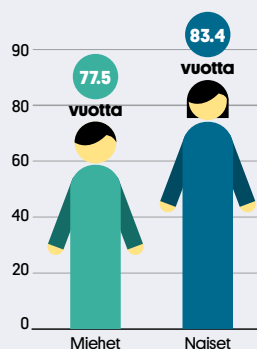
🔔 1, 3, 4, 12

🔔 HUOLEHDI TÄSTÄ

1. Avioehtosopimus
2. Lahjakirja
3. Testamentti
4. Vakuutusten edunsaajamääräys
5. Hallinto-oikeuden pidättämistä koskeva ehto lahjakirjaan, kauppakirjaan tai testamenttiin
6. Omien lasten avioehtosopimus
7. Kauppakirja
8. Osakassopimus
9. Edunvalvontavaltuus
10. Sijoitusvakuutus
11. Kapitalisaatiosopimus
12. Lakiosailmoitus

IKÄÄNTYMINEN JA EDUNVALVONTA

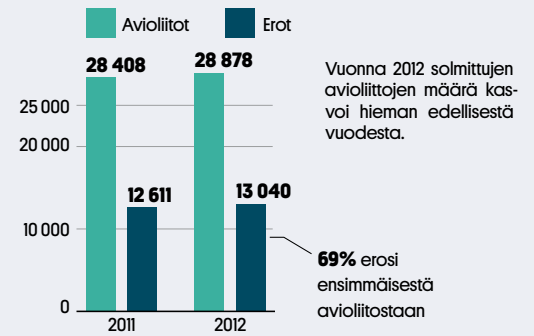
Odotettavissa oleva elinikä (2012)



Henkilölle, joka ei pysty itse hoitamaan taloudellisia asioitaan esimerkiksi sairauden tai korkean iän vuoksi, voidaan nimetä edunvalvoja. Usein edunvalvojana toimii aviopuoliso, lapsi tai muu läheinen. Henkilö voi myös nimetä etukäteen valtuutetun, josta tulee hänen edunvalvojansa, jos hän tulee myöhemmin kykenemättömäksi hoitamaan asioitaan.

🔔 9, 10, 11

Tiesitkö? Kunnallisessa pitkäaikaishoidossa maksimissaan **85 prosenttia** potilaan säännöllisistä ja tilille realisoituneista tuloista voidaan käyttää hoitokuluihin.



ULKOMAANASUNTO



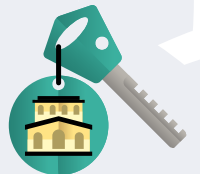
TALLETUKSET



SIIJOTUSASUNTO



ELÄKE- JA SIIJOTUSVAKUUTUKSET



OMISTUSASUNTO



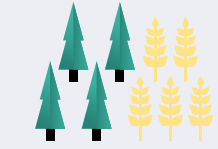
ARVOPAPERIT



KESÄMÖKKI

OMIAISUUDEN KARTTUMINEN

Mistä suomalaisten omaisuus yleensä muodostuu?

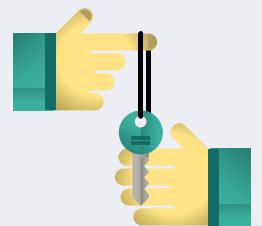


METSÄ JA PELTO

Tiesitkö? Suuri osa suomalaisten kotitalouksien varallisuudesta on kiinni metsissä.

OMISTAJAYRITTÄJÄ JA SUKUPOLVENVAIHDOS

Noin **34 %** yrityksistä aikoo toteuttaa sukupolvenvaihdon seuraavan viiden vuoden aikana. Asia on ajankohtainen noin 17 000 yritykselle, mikä tarkoittaa vuosittain noin **3 400** sukupolvenvaihdosta.



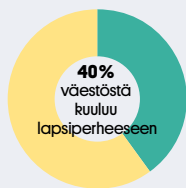
Tiesitkö? Sukupolvenvaihdoshuojennusten myötä on mahdollista saada merkittävää säästöä myyntivoittoverossa sekä perintö- ja lahjaverossa. Sukupolvenvaihdos vaatiikin huolellista suunnittelua.

🔔 2, 3, 7, 8



AVIOLIITTO, PERHE JA PUOLISON ELINTASON TURVAAMINEN

Tiesitkö? Jos alaikäiselle lapselle jätetään perintöä tai hänen varallisuutensa ylittää **20 000 euroa**, huoltajalla on omaisuudesta vuosittain velvollisuus maistraattiin. Ilmoituksen tekeminen helpottuu, jos omaisuus on varainhoitosopimuksessa.



🔔 1, 2, 3, 4

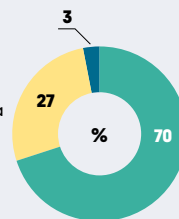


keskimäärin **1.83** kotona asuvaa alle 18-vuotiasta lasta

UUSPERHE – MINUN, SINUN JA MEIDÄN LAPSET

Uusperheissä elää **36 000** alle kouluikäistä lasta

Perheen vanhempien yhteisiä lapsia
Äidin perheeseen tuomia lapsia
Isän perheeseen tuomia lapsia

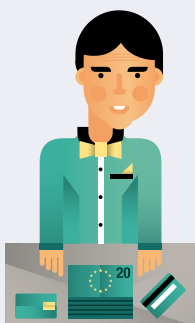


Tiesitkö?

Avopuolisilla ei ole avio-oikeutta toistensa omaisuuteen. Heillä ei ole myöskään lakiin perustuvaa perintöoikeutta eikä asumisoikeutta edesmenneen puolison omistamaan, yhteisessä käytössä olleeseen asuntoon.

🔔 1, 3, 4

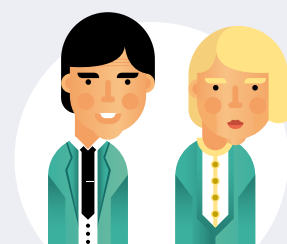
TÄYSI-IKÄISEN LAPSEN VASTUULLINEN VARAINKÄYTTÖ



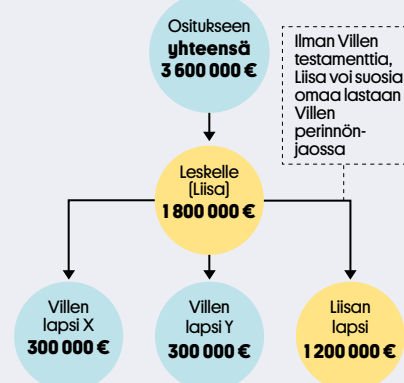
Hallintaoikeuden pidättämällä lahjoittaja säilyttää omaisuuden käyttöoikeuden ja nauttii itse siitä syntyviä tuottoja (esim. asunnon vuokratulot, korkotuotot, osingot). Ilman hallintaoikeutta uusi omistaja ei voi vapaasti myydä, lahjoittaa tai pantata omaisuutta. Hallintaoikeus voidaan pidättää määräajaksi, esimerkiksi lapsen 25 ikävuoteen asti, tai eliniäksi. Hallintaoikeuden pidättämisen sijaan voidaan tyytyä myös **tuotto-oikeuden pidättämiseen**.

🔔 5

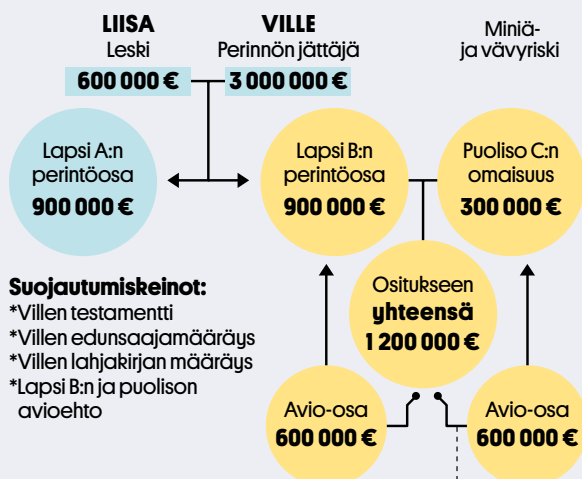
Avio-oikeus perinnönjaossa – uusioperhe ja tietyn lapsen suosiminen



VILLE 1. perittävä **3 000 000 €**
LIISA Leski, 2. perittävä **600 000 €**



PERINTÖSUUNNITTELU JA VAROJEN SÄILYTTÄMINEN SUVUSSA



Suojautumiskeinot:

- *Villen testamentti
- *Villen edunsaajamääräys
- *Villen lahjakirjan määräys
- *Lapsi B:n ja puolison avioehto

Tasinko **300 000 €**
Avioerossa Lapsi B maksaa (peritystä) omaisuudestaan tasinkoa ex-puolisolleen. Se on vävy- / miniäriski.

🔔 2, 3, 4, 6

Tiesitkö? Perintösuunnittelu on muutakin kuin testamentti. Siinä ei ole kyse vain perintöveron minimoimisesta, vaan varallisuuden siirrosta kokonaisuutena mahdollisimman järkevästi, perinnön jättäjän tahto, henkilökohtainen tilanne sekä perintöjärjestelyjen tarkoitus huomioiden.

Eliniän noustessa perheessä voi olla elossa **neljäkin sukupolvea**. Testamentin avulla perinnön jättäjä voi määrätä perintöosuuksia kaikille läheisilleen, myös sukupolvien yli.



Perintösaannot ovat verovapaita **20 000 euroon** asti, mutta asunnot, kiinteistöt ja muu tyyppillinen varallisuus tarkoittaa usein merkittävää kustannuserää perintöverona. Siksi on hyvä miettiä ennakoon, millä omaisuudella perintöverojen kulut katetaan.

Mustaa kultaa

Mandatum Lifen asiakkaana istut oikeassa pöydässä.
Olemme osa menestyvää Sampo-konsernia ja avaamme sinulle ovia suursijoittajien kohteisiin sekä pääsyn maailman suurimman varainhoitotalon, BlackRockin pörssinoteerattuihin indeksirahastoihin. Ja mikä parasta, koko kattaus vakuutus sopimuksessa – joustavasti ja verotuksellisesti järkevästi.
Tutustu ja ota yhteyttä:

www.mandatumlife.fi

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI



”Aiempiin sukupolviin verrattuna vahvuutemme on varmasti siinä, että puhumme asioista avoimemmin.”



Palin Granit Oy

Vuonna 1921 perustettu perheyritys on Pohjoismaiden suurimpia graniitin louhijoita. Yrityksen louhimaa tarvekiveä toimitetaan mittaviin rakennusprojekteihin sekä hauta- ja sisustuskiviin. Yli 80 prosenttia tuotannosta menee vientiin. Yrityksessä on noin 100 työntekijää.

Kiventeekijöitä neljännessä polvessa

Perheyritys antaa suvulle yhteisen perinnön.
Suurin kysymys jokaisen sukupolven kohdalla on,
kuinka tarina tästä eteenpäin jatkuu.

TEKSTI: Anna Väre — KUVAT: Marko Rantanen

Graniittipölyn tuoksu, työn äänet ja kivi-
verstaalla vietetyt kesät. Ne **Heikki Pa-**
lin muistaa hyvin lapsuudestaan. Val-
mistuttuaan kauppaopistosta hän siir-
tyi perheyrityksessä taloushallinnon
tehtäviin, ja 23-vuotiaana hän työsken-
teli jo täyspäiväisesti yrityksen viennin parissa.

Heikin isoisosä, kivenhakkaaja **Antti Palin** perusti vuonna 1921, suvun myötävaikutuksella Loimaan kivi-
veistämön. Vuosikymmenten aikana se muuntui Palin
Granitiksi, joka on nykyään yksi Pohjoismaiden suurim-
mista graniitin louhijoista.

Vaikka pohjoismainen osaaminen on alalla arvos-
saan, keskittyvät maailmanmarkkinat yhä vahvemmin
Kiinaan ja Intiaan. Yllättävää on kuitenkin se, että Palin
Granitin kaltaiset yritykset ympäri maailman ovat lähes
poikkeuksetta perheyrityksiä.

”Kiviala on perinteinen ja yksi maailman vanhimpia.
Osaaminen kulkee suvuissa hiljaisena tietona, jota siir-
retään jälkipolville vähitellen, vuosien kuluessa”, toimitus-
johtaja Heikki Palin sanoo.

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Perheyritys-
ten liiton vuonna 2012 teettämän selvityksen
mukaan sukupolvenvaihdos tulee seuraavan
viiden vuoden aikana ajankohtaiseksi 17 000
suomalaisyrityksessä. Eniten sukupolvenvaihdoksia
tullaan tekemään teollisuudessa sekä pienissä ja keski-
suurissa yrityksissä.

Palinin perheen tyttäret, 1985 syntynyt **Maria** ja 1989
syntynyt **Kira**, ovat työskennelleet yrityksessä kesäisin
nuoresta pitäen. Kivialan kansainvälisyyteen he ovat tu-
tustuneet alan messuilla ympäri maailmaa. Yritykseen
liittyviin keskusteluihin lapset on otettu mukaan vähi-
tellen iän karttuessa. Suunnitelmana on, että noin kym-
menen vuoden päästä Marialla ja Kiralla on mahdolli-
suus ottaa yritys johdattavakseen. Vaikka h-hetkeen
on vielä aikaa, ovat Palinit jo aloittaneet prosessiin val-
mistautumisen monin tavoin. Sitä ennen tyttären tulee
kuitenkin viimeistellä opintonsa ja hankkia kokemusta
työelämästä.

Perheyrityksessä perhe- ja liike-elämän dynamiikka
ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Yritystoimintaan
vaikuttaa suuri määrä tunteita, tarpeita ja yhteistä histo-
toriaa. Henkilökemioista riippuen perheyritys voi olla
rakastettu perheenjäsen tai veristä draamaa lietsova
taistelulentä. Koska asetelma on ja pysyy, suurinta
ymmärrystä vaatii kyky erottaa työasiat ja vapaa-aika
toisistaan. Palineiden ratkaisu on ollut lähteä yhdessä
hevostallille.

”Hevosten seurassa ei voi käydä ylikierroksilla, ja vii-
meistään selkään noustessa työasiat unohtuivat”, per-
heen äiti **Jaana Paatela-Palin** sanoo.

Toinen tärkeä tekijä yhteisessä menestyksessä on
selvä työjako.

”Heikki on aina kantanut vastuunsa toimitusjohta-
jana ja pitänyt osan asemaansa kuuluvista haasteista
itsellään. Näin ollen minä olen voinut hoitaa oman tont-
tini sekä yrityksessä että perheessä. Yleensä ratkaisut

ovat syntyneet yhdessä keskustelemalla”, yrityksen viestinnän ja markkinoinnin parissa työskentelevä Paa-tela-Palin toteaa.

Perheyriksen toimitusjohtajan harteilla painava vastuu on suuri jopa kiukkeriin pörssiyrityksiin verratuna. Jos kausi on huono ja tulevaisuus uhkaava, perheestä ei erota tai eroteta, vaan yhtä köyhtä on vedettävä kahta kiivaammin. Työhön liittyvää tuskaa Heikki Palin ei halua korostaa liikaa, mutta ei hän sitä kielläkään.

”Haastavinta on, että pitäisi pystyä tekemään oikeita ratkaisuja kaikissa tilanteissa, ja ratkaisut vaikuttavat aina koko perheeseen. Sukupolvien jättämä perintö on antanut yrityksellemme vahvan, rehellisyyteen perustuvan arvomaailman. Aiempiin sukupolviin verrattuna vahvuutemme on varmasti siinä, että puhumme asioista avoimemmin.”

Perheyriksen liiton määritelmän mukaan perheyriks on lahja edelliseltä ja laina seuraavalta sukupolvelta. Lahjan kääntöpuolena on aina vastuu tulevasta.

”Kun kasvaa perheyriksessä, tulee elämään jossain vaiheessa henkisiä paineita siitä, miten jatketaan. Kettään ei kuitenkaan voi pakottaa, halu jatkaa löytyy jos on löytyäkseen”, Heikki Palin toteaa.

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdos tapahtuu korkeintaan 40 prosentissa yrityksistä. Tilastojen mukaan ainoastaan joka kolmas yritys selviää toiseen sukupolven ja vain viisi prosenttia kolmanteen sukupolven. Muilla edessä on yrityksen myyminen ulkopuoliselle toimijalle tai toiminnan lopettaminen.

Palinit ovat tehneet tyttäriilleen selväksi, että päätös on heidän. Kansainvälisen teollisuusyrityksen johtaminen vaatii uskoa ja vahvaa visiota. Siksi vanhemmat ovat aina painottaneet tyttäriilleen opiskelun ja ulkomailla hankittujen kokemusten tärkeyttä. Italialaiseen kulttuuriin jo nuorena ihastunut Maria Palin on valmistunut yritysviestinnän kandidaatiksi Luganon yliopistosta ja italialaisen filologian kandidaatiksi Helsingin yliopistosta. Nyt hän viimeistelee kansainvälisen yritysviestinnän maisterin opintoja Aalto-yliopiston kauppa- ja korkeakoulussa sekä suorittaa työharjoittelua helsinkiläisessä viestintätoimistossa.

Perheen kuopus Kira Palin puolestaan opiskeli sveitsiläisessä IB-lukiassa. Valmistuttuaan Aalto-yliopistosta kauppatieteiden kandidaatiksi hän suoritti vuoden mittaisen työharjoittelun Itävallassa, kansainvälisessä kivialan yrityksessä. Nyt Kira valmistelee yritysinnovaatioita ja henkilöstöä käsittelevää pro graduaan Turun Kauppakorkeakoulussa. Vaikka taustalla ovat omat kiinnostuksen kohteet, on hallitustyöskentely saanut hänet miettimään opintoja myös perheyriksen kannalta.

”Onneksi yrityksen jatkaminen on aina ollut vaihtoehto, ei pakko. On kuitenkin huojentava ajatus, että halutessaan suvun työtä voi jatkaa myös vastuullisena omistajana, ei välttämättä toimitusjohtajana”, Maria Palin sanoo.

Perheyriksen liiton puheenjohtaja **Pekka Laitisen** mukaan luopumiseen ja vastaanottamiseen ei ole yhtä oikeaa mallia.

”Luopuvat vanhemmat voivat jatkaa työtään yrityksen hallituksessa. Luopuessa on kuitenkin tärkeää tehdä tilaa uusille ajatuksille. Jokaisen sukupolven tapaa johtaa on erilainen”, Laitinen sanoo.

Perheyriksen monet roolit

Suomalaisissa perheyriksissä nähdään yleensä kaksi suuntaa: joko yritys löytää uuden toimitusjohtajan perheen sisältä tai toiminta päättyy. Jatkamiseen on kuitenkin useita vaihtoehtoja.

”Yrittäjyys vaatii tahtoa, asennetta ja jatkuvaa halua yrityksen kehittämiseen. Rahaa enemmän monen yrittäjä-omistajan työtä motivoi kiintymys tuotteeseen, henkilökuntaan tai yritykseen itseensä”, sanoo Perheyriksen liiton puheenjohtaja **Pekka Laitinen**, perheyriksittäjä itsekin.

Koska lapset merkitsevät mahdollisuutta elämäntyön jatkamiseen, alkaa perheyriksittäjä usein miettiä heidän kiinnostustaan yritystä kohtaan jo varhaisessa vaiheessa.

Kaikille perheyriksittäjille jatkuvuus ei kuitenkaan ole tärkeää. Sukupolvenvaihdoksen sijaan omistaja voi haaveilla omistuneesta exitistä ja sitä seuraavasta sijoituksesta tai mukavista eläkepäivistä.

”Sukupolvenvaihdosta valmistellessa on hyvä selvittää, ovatko mahdolliset jatkajat yrittäjähenkisiä vai sopisivatko he paremmin hallitustyöhön tai työskentelemään yrityksessä

jossain muussa roolissa”, Laitinen kehottaa.

Suunnitteluun kannattaa joka tapauksessa ryhtyä hyvissä ajoin. Niin ikään kannattaa muistaa, että uusi järjestely koskettaa myös yrityksen muita työntekijöitä. Kuten aina muutostilanteissa, yrityksessä työskenteleviin avainosaajiin liittyvät riskit on hyvä tunnistaa.

”Perheen sisäisten keskustelujen lisäksi mielpidettä kannattaa pyytää ulkopuoliselta asiantuntijalta, joka pystyy arvioimaan ratkaisuja työelämän näkökulmasta”, Laitinen neuvoa.

Yrityksen hyvästä tuloksesta voidaan esimerkiksi säästää lopettavan yrittäjän eläkevakuutukseen, kunhan valmistelu aloitetaan ajoissa.

Jos halukasta johtajaa ei löydy perheen piiristä, johtovastuu voidaan antaa ulkopuoliselle palkkajohtajalle omistajien luotsatessa yritystä hallituksesta käsin. Toimitusjohtajuudesta luopuessaan yritykseensä kiintynyt perustaja siirtyy usein mieluummin hallituksen puheenjohtajaksi kuin jättää yrityksen kokonaan. Joissain tapauksissa perheyriksen hallitukseen mahtuu jopa kolme sukupolvea.

”Perheyriks on lahja edelliseltä ja laina seuraavalta sukupolvelta. Lahjan kääntöpuolena on aina vastuu tulevasta.”

Kira Palin (edessä), **Maria Palin**, **Jaana Paatela-Palin** ja **Heikki Palin** pitivät viime vuonna perhekokouksen, jossa keskusteltiin perheyrittäjien tulevaisuudesta. Vanhemmat ovat tehneet selväksi, että tyttäret saavat itse päättää, haluavatko he jatkaa yrittäjinä.



Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on huomioitava monia lainsäädäntöön, rahoitukseen ja verotukseen liittyviä kysymyksiä. Laitisen mukaan rahoituksen saaminen on usein haaste perheyrittäjien jatkumiselle. Rahoituksen järjestämiseen ja verosuunnitteluun on kuitenkin tarjolla monenlaista asiantuntija-apua. Enemmän painetta luovat yleensä perheen sisäiset päätökset.

Viime kesänä Palinit pitivät perhekokouksen, jossa keskusteltiin tulevaisuuden vaihtoehtoista. Niiden selkeyttämiseksi he ovat osallistuneet Perheyrittäjien liiton seminaareihin ja keskustelleet muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Etenkin tyttärille on ollut virkistävää huomata, että kaikki osallistujat käyvät läpi samanlaisia haasteita.

”Keskustelun avaaminen on monissa perheissä vaikeaa. On kuitenkin tärkeää selvittää, mitä kukin perheenjäsen haluaa ja toivoo tulevaisuudelta. Usein ihmiset yllättyvät, sillä heillä on ollut niin paljon valmiita oletuksia toisistaan”, Laitinen sanoo ja korostaa yhteisen vision ja arvojen löytämisen merkitystä.

Ellei yhteistä linjaa löydy, yrityksessä tehdään helposti päätöksiä, joilla on enemmän tekemistä keskinäis-

ten voimasuhteiden ja yksilöllisten halujen kuin yrityksen menestymisen kanssa.

”Olemme miettineet yhdessä Kiran kanssa, mitä haluamme tehdä. Samalla päätimme, etteivät nämä asiat saa koskaan tulla meidän väliimme”, Maria sanoo.

Suurimpana vahvuutenaan Kira ja Maria pitävät luonteidensa ja temperamenttiansa erilaisuutta.

”Mitä isommasta asiasta on kyse, sitä helpompi meidän on tehdä päätöksiä yhdessä. Olemme ihmisinä erilaisia ja lähestymme asioita eri kanteilta”, Kira sanoo.

Vuodenvaihteessa Palin Granitista myytiin 40 prosenttia norjalaiselle kivialan perheyrittäjälle, Lundhsille. Aiemmin Marialle ja Kiralle siirtynyt kymmenen prosentin osuus yrityksestä säilyi heidän omistuksessaan. Isä Heikki Palin on silti aikeissa jatkaa toimitusjohtajana vielä kymmenen vuotta.

”Yhdistymisessä on paljon synergiaetuja, sillä sen avulla voimme laajentaa toimintaamme. Kaupan yhteistyön lisäksi sopimus on helpotus. Jos minä en jostain syystä voisi jatkaa työssäni, yrityksellämme on backup: ihmisiä, jotka toimivat samoilla arvoilla.”

Miksi yhä useampi yritys keskittää vakuutuksensa Ifiin?

Ifistä saat korvauspalvelua, joka sujuu niin kuin pitääkin. Tosin parhaassa tapauksessa et saa sitä ollenkaan. Olemme kehittäneet työkaluja ja toimintatapoja, joilla löydämme yhdessä yrityksesi todennäköisimmät vaaranpaikat. Saat myös apua riskien vähentämiseen ja oikeiden vakuutusten valintaan.

Anna palaa yrittäjä! Me emme anna.

Olemme tehneet yrityksille satoja vapaaehtoisia sähkö-tarkastuksia, joihin sisältyy sähkökeskusten lämpökuvaus infrapunakameralla. **Yhdek-sässä tapauksessa kymmenestä**

löytyi jotain korjattavaa, keskimäärin 15 vikaa per yritys. Vahinkotilastomme mukaan joka kolmas yrityksen tulipalo on sähkön aiheuttama. Tylyjä lukuja. Siksi päätimme tehos-

taa tarkastustoimintaa ja rekrytoimme viisi nuorta AMK-sähköinsinööriä, joista koulutimme sähköturvallisuuden asiantuntijoita.

Aloitetaan tekemällä Oikea Turva -kartoitus.

Oikea Turva -kartoituksessa selvitämme nykyisen vakuutusturvasi ja päivitämme sitä tarpeen mukaan. Saat juuri sinulle ja yrityksellesi sopivat vakuutusratkaisut, joilla turvaat toimeentulosi ja varmistat yrityksesi toiminnan jatkuvuuden. Etkä maksa mistään turhasta.

If Turvatesti paljastaa piilevät riskit

Räätälöity If Turvatesti käy läpi riskit, joista todennäköisimmin on vaaraa yrityksesi työntekijöille tai omaisuudelle. Saat myös selkokiehjet ohjeet puutteiden korjaamiseen.

Korvauspalvelua, joka sujuu niin kuin pitääkin.

Jos vahinko kuitenkin sattuu, yksi ilmoitus meille riittää ja otamme asiasi hoitoon. Käsittelemme Pohjoismaissa 1,4 miljoonaa vahinkoa vuodessa, joten tiedämme kuinka toimia, jotta vahinko häittää mahdollisimman vähän yrityksesi toimintaa. Asiakkaamme antavat korvauspalvelullemme **arvosanaksi keskimäärin 4,5** asteikolla 1-5.



Katso kuinka lämpökuvaus tehdään [youtube.com/ifvahinkovakuutus](https://www.youtube.com/ifvahinkovakuutus)

Tässä ovat uudet asiantuntijamme ja heidän toimipaikkansa: Ari-Pekka Alatalo, Kouvola, Juuse Tammilehto, Tampere, Heidi Liimatainen, Kuopio, Matti Happonen, Espoo, kouluttaja Jussi Lehtonen, Pori sekä Aki Tainio, Oulu

~~~~~ **Vain Ifistä!** ~~~~~  
Ilmainen sopimuskonsultointi.  
Investointitukea turvatoimiin.

Vahingontorjunta voi olla vakuutuksesi arvokkain ominaisuus.  
Lue lisää [if.fi/torjuvahingot](https://if.fi/torjuvahingot) tai soita 010 19 15 00.



Ole huoletta. Me autamme.



# HENKILÖRISKIT HALLINTAAN,

# EUROJA SÄÄSTÖÖN

TEKSTI: Camilla Lehtinen  
KUVAT: Wonder Agency

Henkilöriskejä hallitaan tuuristrategialla, paljastaa tuore tutkimus. Asiantuntijat kannustavat työnantajia katsomaan isoa kuvaa, ennakoimaan ja lyömään euroja tiskiinkin. Se palkitsee.

**T**ulevaisuudessa, kun suorittavasta työstä siirrytään entistä enemmän tietotyöhön, organisaatioiden kilpailukyky nojaa yhä vahvemmin henkilöstön osaamiseen.

”Henkilöriskienhallinta on yhä keskeisempi osa strategista johtamista. Monimutkaistuvat työskentelyprosessit, verkostoituminen ja kansainvälistyminen nostavat esiin aivan uusia riskejä”, sanoo tutkija ja johdon konsultti **Kristiina Halonen** Pertec Consulting Oy:stä.

Kriittisimpinä uudenlaisina riskeinä nähdään psykososiaaliset riskit. Halosen tutkimissa lähes 400 yrityksessä merkittävimmiksi uusiksi henkilöriskeiksi koettiin henkinen kuormittuminen, stressi, työilmapiiri, riittävä erikoisosaaminen, henkilöstön sairauspoissaolot, johtaminen ja esimiestyö, työuupumus, liiallinen kiire sekä työvoiman saatavuus tulevaisuudessa.

Suomalaiset organisaatiot suojaavat ja arvioivat kiitettävästi omaisuuden ja toimintatapojen riskit. Henkilöriskienhallinta on kuitenkin tuoreen väitöstutkimuksen mukaan alkutekijöissään.

”Kokonaisvaltaista henkilöriskienhallintaa ei tehdä, vaan mennään tuuristrategialla. Eli reagoidaan ennakoinnin sijaan”, Halonen sanoo.

Pahimmillaan työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, työsuojelu, esimiehet ja johto katsovat omaa tonttiaan hyvin kapeasta ikkunasta, eikä arkistoituja raportteja koskaan tarkastella kokonaisuutena.

**H**enkilöriskien järkevä hallinta ei onneksi vaadi tähtitiedettä. Usein pitää vain laittaa olemassa olevat palikat järjestykseen.

”Jokaisesta organisaatiosta löytyy valmiita arvioita, kuten ilmapiirikartoituksia, tyytyväisyyskyselyitä ja sairauspoissaoloraportteja. Ne täytyy vain koota yhteen ja nostaa merkittävimmät tulokset esiin”, Halonen neuvo.

Tavoitteena on yksinkertainen, käytännönläheinen ja omannäköinen suunnitelma, joka palvelee arjessa. Millainen on koko työsuhteen elinkaari yrityksessä? Mistä löytyvät sen vaaranpaikat?

Kuten mihin tahansa suunnitelmaan, myös henkilöriskienhallintaan sitoudutaan ylittä johtoa myöten, sille asetetaan tavoitteet, jaetaan vastuut ja tehtävät. Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli prosessin analysoijana ja ohjaajana, mutta riskienhallinnan taustajoukkoihin kannattaa ottaa osajia myös työterveyshuollosta, työsuojelusta sekä esimiesten ja työntekijöiden joukosta.

”Ja tässä kvartaalijattelu ei sitten toimi. Riskienhallinnassa tarvitaan pitkäkestoista ajattelua. Kyseessä on oppimisprosessi, joka vaatii arviointia”, Halonen painottaa.

*”Riskienhallinnassa kvartaalijattelu ei toimi. Kyseessä on oppimisprosessi.”*

**K**okonaisuus, kokonaisuus, kokonaisuus.

Se on myös **Tarja Tynin** mukaan riskienhallinnan ydin.

”Riskienhallintaa on peilattava omaa liiketoimintaa vasten. Pitää kysyä, mitkä ovat isoimmat siihen liittyvät riskit”, Mandatum Lifen Yritykset-yksikön johtaja muistuttaa.

Henkilöriskien kartoitus on hyvä tehdä huolellisesti ja oman organisaation tilanne huomioiden, jotta ei mennä vain vanhojen tapojen ohjaamana. Esimerkiksi Tyni nostaa tapaturmavakuutukset, joita otetaan sen tarkemmin miettimättä, mitä vakuutus oikein kattaa.

”Tapaturmavakuutuksille on oma paikkansa, mutta selvästi isommat riskit piilevät muualla.”

Useissa asiantuntijaorganisaatioissa tämä ristiriita on oivallettu, ja vakuutus- ja työterveyspaketteihin sisällytetään esimerkiksi erilaisia terapiamahdollisuuksia.

”Näissä yrityksissä koko henkilökunta kuuluu oikeastaan avainhenkilöihin”, Tyni sanoo.

Kokonaisuuden hallintaan kuuluu myös kysymys, onko yrityksen itsensä syytä suojautua avainhenkilöitä kohtaan kohdistuvia riskejä vastaan.

”Esimerkiksi pienen yrityksen kannattaa miettiä riskivakuutusta siltä varalta, että organisaation toiminnalle elintärkeä yrittäjä putoaa pelistä pois. Vakuutuskorvaus voi olla keino rahoittaa yllimenotilanne ja pitää yritys hengissä.”



**A**vaintekijä ja tärkein yhteistyötaho kaikkien organisaatioiden henkilöriskienhallinnassa on työterveyshuolto.

”Työterveyshuolto ei tällä hetkellä toimi organisaatioiden strategisena kumppanina”, Halonen tiivistää tutkimuksessa esille nousseen ongelman.

Halonen näkee yhteen pelaamisen suurimpana esteenä terveydenhuollon toimenpidelähtöisyyden. Samoin sen, että työterveyshuolto palvelee ennemminkin yksilöä, vaikka oikeasti asiakkaana on yritys.

Valmiita malleja ei liiemmästi ole. Niin työterveyshuollolla kuin sen asiakkailla on nyt erinomainen mahdollisuus luoda uusia, tehokkaita tapoja toimia. Tavoitetilanteessa asiakasyrityksen edustajat tapaisivat moniammatillisen työterveyshuollon ryhmän, jossa esimerkiksi lääkärin, hoitajan, fysioterapeutin ja psykologin kanssa mietittäisiin yhdessä, mitä yrityksessä on tapahtunut ja mitä uutta on tulossa.

”Silloin yrityksen tunteva työpsykologi voisi toimia ennakkoivasti jo muutostilanteessa”, Halonen sanoo.

Pitkäjänteisellä yhteistyöllä ja tiedon jakamisella voidaan ennakoita kriisipaikkoja ja parantaa tuottavuutta. Toimiva malli vaatii aktiivisuutta myös työnantajalta. Asiakasyrityksen kannattaa vaatia yhteistyötä, uskaltaa edellyttää enemmän kuin satunnaista soittoaikaa terveydenhuollon vastaavalle ja pyydettyä ammattilaisia taustoittamaan lisääntyneiden sairauspoissaolojen syitä.

”Älä tyydy siihen, että työuupumuksesta kärsivä passiteetaan lomalle reseptin kanssa”, Halonen rohkaisee.

*”Monimutkaistuvat työskentelyprosessit, verkostoituminen ja kansainvälistyminen nostavat esiin aivan uusia psykososiaalisia riskejä.”*

**E**urot pitää lyödä pöytään myös työterveyshuollon osalta, Halonen ja Tyni sparraavat. Työterveyshuolto on budjetoitava kauaskantoisesti.

”Älä mene Kela-korvauksien taakse. Katso oikeasti riskit ja mieti mitä pitäisi tehdä”, Halonen neuvo.

Hän viittaa terveyspalveluiden suosimiseen niistä saatavien korvausten perusteella, sillä työterveyshuollon kulut ovat pieniä kustannuksia työkyvyttömyyskuluihin verrattuna.

”Yksi eläköityminen voi maksaa satoja tuhansia euroja. Työkyvyn palauttava kuntoutus voi hoitua parhaimmillaan muutamalla tonnilla, jos se tehdään ajoissa.”

Tyni on samaa mieltä. Mitä euromääräisemmiksi riskit sekä niiden ennakoimiseen ja hallinnointiin liittyvät toimet saa käännettyä, sen selkeämpi kuva henkilöriskeistä syntyy.

”On vanhanaikaista seurata yksittäisiä kuluja. Investoinnin tutkiminen ilman seurauksien analysointia voi näyttäytyä miinuksena, kun tosiasiallisesti kokonaiskuvan katsominen voi johtaa merkittäviin säästöihin”, Tyni muistuttaa.

Suuren kuvan tarkastelu palkitsee uskottua laajemmin. Halosen tutkimuksessa selvisi hyvän henkilöriskienhallinnan vaikuttavan myönteisesti yritysvastuuseen asti.

”Henkilöriskienhallinta on osa kestävästä kilpailukykyä ja tuottavuuden kasvua. Hyvinvointi lisääntyy niin yksilön kuin organisaation kohdalla”, tutkija tiivistää.

Riski ei ole siis pelkkä uhka. Sen voi nähdä myös mahdollisuutena.

#### LUE LISÄÄ

Työkaluja perusriskienhallintaan Suomen Riskienhallintayhdistykseltä: [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi)

Kristiina Halosen väitöstutkimus. ”Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään”.  
Aalto-yliopisto 2013.

# ATEENAN.

## *Maimen*

Hissiyhtiö Koneen muotoilujohtaja Anne Stenros loihii tunnelmia tyhjiin peltilaatikoihin. Työkaluina ovat niin teoreettinen tutkimus kuin kulttuurinen herkkyys. Mutta ennen muuta arvot ja vahva verenperintö.

TEKSTI: Pekka Vänttinen

KUVAT: Marko Rantanen

Oletteko joskus tavannut arkkitehtia, joka ei ajaisi ranskalaisella autolla? Tuskin. Ettekä tapaa nytkään, sillä sellaisella kulkee myös **Anne Stenros**, jo toisessa polvessa.

”Suomeen 2cv-mallit tulivat 1950-luvulla, ja äitini osti sellaisen ensimmäisten joukossa. Olen heilunut elämäni ensivuodet rättisitikan takapenkillä. Samalla automerkillä ajan edelleen, se on kuin istuisi nojatuolissa”, Stenros sanoo herkyvästi nauraen.

Kone Oy:n muotoilujohtajana hän näkee rättisitikan eri silmin kuin lapsena takapenkillä huojuessaan.

”Rättisitikan briiffi on yksi muotoilun historian hienoimmista. Viljelijöiden oli saatava kananmunansa ehjinä torille kuoppaisia teitä pitkin. Niinpä tehdas kehitti kaasujousituksen”, Stenros kertoo ja syytyy luonteelleen ominaisesti, silmänräpäyksessä.

”Suunnittelijan on olennaista miettiä, mihin kysymykseen ollaan hakemassa vastausta. Hän ei ole toivomuslistan toteuttaja, vaan mukana alusta asti, ennakoimassa ja katsomassa mahdollisuuksia, ratkomassa ongelmia ja jopa kyseenalaistamassa niitä.”

Muotoilujohtaja kurvaa heti suunnittelijan työn ytimeen. Mutta palataanpa vielä hetkeksi Stenrosin lapsuuteen ja ranskalaisauton takapenkille.

Stenrosin lapsuudenkoti Tapiolassa eli ja hengitti muotoilua ja arkkitehtuuria. Päivällisten keskustelunaiheita ei ole vaikea arvata. Muuramen suunnittelijan, sisustusarkkitehti **Pirkko Stenrosin** ja arkkitehti, emeritusprofessori **Helmer Stenrosin** tuttavapiiri koostui nykyisten juhla kirjojen sisällysluettelosta, oli Kukkapuroa, Nurmesniemeä ja Toikkaa. Milanon huonekalumessuilla Stenros kävi ensimmäisen kerran 15-vuotiaana äitinsä kanssa. Sittenmessut ovat olleet liki vuosittainen matkakohde.

Perhesiteiden tiiviyydestä kertoo sekin, että 1990-luvun puolivälissä työpaikka löytyi äidin vinkkauksella.

”Design Forumissa oli toimitusjohtajan pesti auki. Äitini näki lehti-ilmoituksen ja sanoi, että tuossahan olisi sinulle hyvä paikka”, Stenros muistelee.

Vahva perhetausta ei kuitenkaan ole ollut oman identiteetin esteenä. Päänsäntö, se on tarjonnut perustan Stenrosin ammatilliselle ajattelulle.

”Tuolta sukupolvelta olen saanut sellaisen perinnön ja lahjan, etten voi valittaa. En ole kokenut, että se jotenkin varjostaisi eikä sen alla voisi kasvaa. Olen asettanut omat standardini heidän mukaansa. Oma eettinen ja esteettinen normistoni tulee sieltä”, toteaa Stenros ja herkistyy mieteliääksi.

”Vanhempieni sukupolvella oli intohimo tehdä jotakin oikeasti hyvää ja kestävää. Nykyään tuo lähestymistapa on bisnesmielessä aika vaikea. Täytyy olla selkeät arviot siitä, kuka on asiakas, paljonko myydään ja niin edelleen. Vanha sukupolvi vain teki parhaita mahdollisia tuotteita ilman rajauksia. Toivon, että olen vienyt sitä periaatetta kunnialla eteenpäin.”

*”Vanhempieni sukupolvella oli intohimo tehdä jotakin oikeasti hyvää ja kestävää. Nykyään tuo lähestymistapa on bisnesmielessä aika vaikea.”*





*”Hahmotan maailmaa kirjoittamisen kautta. Aina kun minulla on työssä isompi ongelma, laadin siitä pidemmän tekstin, minitutkimuksen omaan käyttööni.”*



Äkkiseltään katsottuna Anne Stenrosin ura vaikuttaa loogiselta jatkumolta, ikään kuin Koneen tornin nojatuoli olisi vain odottanut häntä istahtamaan. Mutta eihän kenenkään taival töiden tai muun elämän osalta suoraviivainen ole.

Stenros oli Design Forumista virkapaalla kirjoittamassa kirjaa, ja hänet oli pyydetty Hong Kongiin esitelmöimään. Hong Kong Design Center etsi kansainvälistä johtajaa, mutta sitä Stenros ei tiennyt.

”Tapasin ministeriön väkeä ja muotoilupiirejä ja ajattelin, että kaikkivain haluat kuulla muotoilustamme. Lentokentällä saattajani kysyi, voisinko kuvitella asuvani siellä. Se oli täysi yllätys, olin ollut aivan *blue eyed!* Mietin, että miksei. Se oli Aasian korkeakouluni. Ilman sitä olisi ollut aika vaikeaa tulla Koneelle.”

Naiiviuden karisemiseen tarvittiin toinenkin kierros. Se alkoi vuonna 2005 Koneen vastaanotolta Hong Kongissa. Näitä seurasivat kutsut tapaamisiin Keilaniemeen ja johtajavierailu Aasiaan. Kunnes seurasi kysymys. Kone on etsimässä historiansa ensimmäistä muotoilujohtajaa. Sattuisikohan Stenros tietämään ketään sopivaa?

”Siinä vaiheessa jo vähän tajusin. Totesin itselleni, että ehkä Hong Kong ei ole eläkepaikka, ja sinne kunnolla integroituminen olisi vaatinut kiinankielen opettelua. Mutta olin juuri tehnyt kolmen vuoden sopimuksen, en voinut heti lähteä. Kone odotti. Kaikki osoittivat ymmärrystä”, muistelee Stenros kiittolisena.

Tästä käynnistyi nykyinen elämänvaihe. Mutta ei astuta ihan vielä hissiin.

Vaikka Stenros kutsuukin itseään ”akateemiseksi ajopuuksi”, hänellä oli suunnitelmia. Hänestä piti tulla arkkitehtuurin teorian professori.

”Maailmalla jokaisessa itseään kunnioittavassa alan opinahjossa on arkkitehtuurin teorian oppituoli. Suomessa ei tuolloin ollut, eikä ole vielääkään. Näin siinä alueessa tulevaisuuden. Koin, että toisenlaiselle ajattelulle olisi tilaa.”

Stenros suunnisti Kaliforniaan, Berkeleyyn yliopistoon suuresti ihailemansa professori **Christopher Alexanderin** oppilaaksi. Toinen arkkitehdin tutkinto ja väitöskirja arkkitehtuurin teoriasta hyväksyttiin vuonna 1992. Akateeminen tie kuitenkin tyssäsi.

”Olin innostunut, kiinnostunut ja vakuuttunut, että teoreettinen ajattelu antaa pohjan, jolta tulkita ja toteuttaa. Ja että sille olisi kysyntää. En tajunnut, että

**KUKA**

Tekniikan tohtori Anne Stenros on toiminut Kone Oy:n muotoilujohtajana vuodesta 2005.

**MITÄ**

Stenrosista piti tulla arkkitehtuurin teorian professori, mutta toisin kävi. Muotoilu ei hänen mukaansa ole mielipidekysymys, vaan ammatillista osaamista.

**MISSÄ**

Muotoilujohtaja matkustelee paljon tulevaisuutta haistellen. Työpaikka on Koneen pääkonttorissa Espoon Keilaniemessä.



olin ajamassa itseäni kortistoon. Törmäsin lasikattoihin, -seiniin ja -lattiioihin.”

Hukkaan ei koulutus silti ole mennyt.

”Analyttisen harjaantumisen ja väitöksen kautta pystyn selittämään ja avaamaan käsitteitä ja konsepteja sekä operoimaan niillä, sen sijaan, että minulla olisi vain ’jokin filis’. Teoreettinen tarkastelu ja tausta auttavat asioiden käsitteellistämässä. Koneella hyödynämäni muotoilututkimus on tuonut mukanaan muun muassa trenditutkimusta ja skenaariotyöskentelyä. Ne ovat tiimini työkaluja.”

Viimeistään Berkeley teki Stenrosista myös kirjoittajan.

”Hahmotan maailmaa kirjoittamisen kautta. Aina kun minulla on työssä isompi ongelma, laadin siitä pidemmän tekstin, minitutkimuksen omaan käyttööni. Toivon mukaan saan ne joskus koottua kirjaksi.”

**T**eoretisointi, tutkimus, kirjoittaminen – nyt ne siis palvelevat hissien muotoilua. Mutta onko lopulta väliä, millainen se peltipurkki on? Kysehän on vain muutaman sekunnin mittaisesta ihmisten liikuttamisesta. Ja näkykö se viivan alla yhtiön tuloksessa, jos seinässä on kukkakuvio?

On väliä ja näkyy, väittää Stenros.

Yksinkertaistettuna kyse on brändin rakentamisesta ja vahvistamisesta. Siitä, kuinka sitoutuneita rakennuttajat ovat Kone-nimiseen yritykseen. Tätä sitoutuneisuutta luonnollisesti lujittaa se, millainen kokemus hissien käytöstä jää heidän rakennustensa käyttäjille tai asukeille. Pohjalla on kaunis ajatus: designiin tehtävänä on pitää huolta loppukäyttäjistä, hänestä, jolla ei ole äänestysmahdollisuutta.

Suhteessa kilpailijoihin filosofia synnyttää ratkaisevan eron. Muille hissi on laite, vähän kuin metsäkoneen ohjaamo. Stenrosille ja Koneelle kyseessä on tila, interiööri ja sen tunnelma.

Leffamaailmassa tilat toimivat metaforina erilaisille tunnetiloille. Esimerkiksi, kun **Martin Scorsese** halusi kuvata yksinäisyyttä, hän istutti **Robert De Niron** newyorkilaiseen taksiin. Syntyi klassikko nimeltä Taksikuski. Eikö hissi ole hieman sama asia?

Elokuvia suuresti rakastava Anne Stenros innostuu, ottaa etunojan ja nappaa ajatuksen lennosta.

”Yleensä hissikohtauksissa kaksi ihmistä seisoo rintamasuunnassa ovea kohti ja keskustele jostain todella henkilökohtaisesta. Ehkä se johtuu siitä, että hissi on intiimi tila, joka tekee tilanteesta

intensiivisemmän”, hän pohtii.

Hissi on julkinen tila, mutta kuitenkin liian pieni sellaiseksi.

”Hissi on osa julkista kulkujärjestelmää, mutta samalla vain henkilökohtaisen reviiirin kokoinen, se viestii privaatia. Kun tämän yhdistelmän tiedostaa, sillä voi pelata suunnittelussa paljon.”

Koneella tämä pelaaminen on kiteytynyt sanapariin *ambient design*. Se merkitsee ennen kaikkea tunnelmaa: valaistusta, värejä, materiaaleja, pintoja, jopa ääniä – käytettävyydestä ja turvallisuudesta tinkimättä.

”Pyrimme avaamaan tilaa heijastavilla tai puoliheijastavilla pinnoilla, luomaan ilmaa ja avaruutta. Kun nämä loksahtavat yhteen, tila soi.”

Vaikeusastetta lisää se, että globalisaatiosta huolimatta ihmiset ja kulttuurit ovat erilaisia. Jos Saksassa tai Suomessa avaa suunsa hississä, on joko hullu tai humalassa. Toisin on Ranskassa. Siellä nimenomaan halutaan keskustella. Mikäs sen parempi paikka mielipiteen kertomiseen, kun kuulijat eivät pääse karkuun?

**K**ulttuuritutkimus on Stenrosin ja hänen tiiminsä työssä keskeisessä osassa. Trenditutkimuksia hän ei osta mutta kuuntelee luottoihmisiään, haistelee, maistelee, katselee. Ja lähettää väkeään paikan päälle eri metropoleihin. Tunnelma on saatava selkäyttimeen. Ideat ja visiot eivät synny sulkemalla porukkaa huoneeseen ja antamalla käskyn olla luova. On tehtävä kuten yksi Stenrosin sankareista, tutkimusmatkailija **Nordenskiöld**: idea Koillisiväylän purjehduskelpoisuudesta ei riittänyt, oli mentävä paikan päälle, puskettava itse päin jäätikköä.

Todellisuus ja ajan henki ovat kuitenkin entistä sirpaleisempia, epämääräisempiä ja vaativampia. Kulttuurinen taso ei riitä, on pureuduttava yksilön asteelle. Eikä tämä koske vain hissiyhtiöitä.

”Sosiaalisen median kautta olemme siirtymässä tilanteeseen, jossa on ikään kuin kulttava jokainen mahdollinen ääni. Emme voi kategorisoida. Yrityksen ja brändin on kyettävä kohtaamaan ihmiset yhä enemmän yksilöinä.”

Hissiä ei tietenkään voi suunnitella yksittäisen ihmisen maun mukaan.

”Mutta jotain sellaista siinä pitäisi olla, ettei se olisi *just another space*. Että se resonoiisi henkilökohtaisesti. Tulemme alueelle, jossa eivät insinöörit ja muotoilijatkaan riitä. Tarvitaan antropologeja, humanisteja”, Stenros pohtii.

*”Pyrimme avaamaan tilaa heijastavilla tai puoliheijastavilla pinnoilla, luomaan ilmaa ja avaruutta. Kun nämä loksahtavat yhteen, tila soi.”*

Käytännössä muotoilujohtaminen merkitsee toistuvia puolentoista vuoden kiirastulia. Luonnosten ja muokkausten jälkeen uuden mallin design on lukittava kahdeksantoista kuukautta ennen lanseerausta. Sinä aikana selviää, onko juttua mahdollista toteuttaa teknisesti.

”Minulla on oltava puolentoista vuoden etunoja. On oltava hirveän vahva tunne siitä, että designilla on vielä julkistettaessa uutuusarvoa.”

Jälkeenpäin voi tehdä enää pientä tuunausta.

”Designin ja stailaamisen välillä on joskus hiuksenhieno ero. Jälkimmäiseen ei saa lipsahtaa. Ihmiset kyllä tunnistavat sellaisen hengettömäksi dekoraatioksi.”



*”Pidän termistä athena woman. Häntä ei patronisoida, hän osaa, haluaa, tekee.”*

**R**unsaan kahdeksan vuoden aikana saamastaan ylimmän johdon tuesta Stenros kiittää vuolaasti. On silti helppo kuvitella, että matkaan mahtuu myös ryppyjä. Muotoiluhan on kuin maalivahtipeli, jokaisella on siitä mielipide. Ja peliä käydään kaiken lisäksi miesvaltaisessa teknologiayhtiössä.

Tekniikan tohtorin temperamentti näkyy kiristyvissä leukaperissä.

”Budjetit ja aikatauluja kunnioitan aina, ja kompromissitkin nielen, jos kyse on teknisistä ja turvallisuuden liittyvistä kysymyksistä. Mutta sitä on vaikea hyväksyä, että joku vain tulee mielipiteen kanssa sanomaan jotain ja viskaa kapu-

loita rattaisiin. Muotoilu kun ei ole mielipidekysymys.”

Feministiksi Stenros ei tunnustaudu, koko termi on hänestä hieman hämärä. Mutta se, mitä Stenros kutsuu Tiara-syndroomaksi, harmittaa häntä. Naisten uurastus, koulutus ja verkostoituminen eivät riitä. Tarvitaan miehiä, jotka antavat tilaisuuden näyttyä.

Yksi Stenrosin sankareista on **Ada Lovelace** (1815-1852), runoilija **lordi Byronin** tytär ja englantilainen matemaatikko, jota pidetään maailman ensimmäisenä ”tietokoneohjelmoijana”, kaikkien nörttien äitinä. Ohjelmointikieli Ada on nimetty hänen mukaansa. Adan nimipäivänä, Stenrosin aloitteesta ja Teknologiateollisuuden järjestämänä, Dipoliin kokoontui viime lokakuussa yli viisisataa naista ensimmäiseen Women In Tech-foorumiin.

”Pidän termistä *athena woman*. Häntä ei patronisoida, hän osaa, haluaa, tekee.”

Kreikkalaisen mytologian tiedon jumalattarella Stenros viittaa modernin renessanssin ihanteeseen. Naiseen, jota ei määritellä toisen sukupuolen toimesta. Sellainen oli myös Ada Lovelace.

**T**asa-arvon Stenros oppi jo isältään. Tyttö teki samoja juttuja kuin veljetkin, sahasi ja rakenteli.

Perheeltä tulee myös rakkaus mereen ja purjehtimiseen. Veljen kanssa jaetaan purjevene, jolla Stenrosin mies ja veli kilpailevat. Utön majakka on nähtävä joka kesä.

Majakka on Stenrosin mielestä myös hieno metafora luovassa johtamisessa.

”Ensin tarvitaan maailmankartta. Sitteen on määriteltävä oma sijainti ja suunta mitä kohti lähteä. Mutta matkalla on oltava majakoita.”

Entä kuinka pitkään hän itse aikoo vielä purjehtia? Näkyykö oman uran kotisatama jo horisontissa?

”Nykyään valtaosa ihmisistä tekee elämänsä aikana pari kolme uraa. Minun lukemani on tällä hetkellä kai kaksi ja puoli. Fakta on, että luovat ihmiset eivät ole koskaan lojaaleja organisaatiolle, vaan omalle kutsumukselleen. Niin kauan kuin kokee että sitä voi toteuttaa, tehtävässä viihtyy. Aloitin viime syksynä työni oheissa muotoilujohtamisen osa-aikaisena professorina Aalto-yliopistossa – ehkäpä kokemukseni jakaminen on seuraava vaihe urapurjehduksessa.”



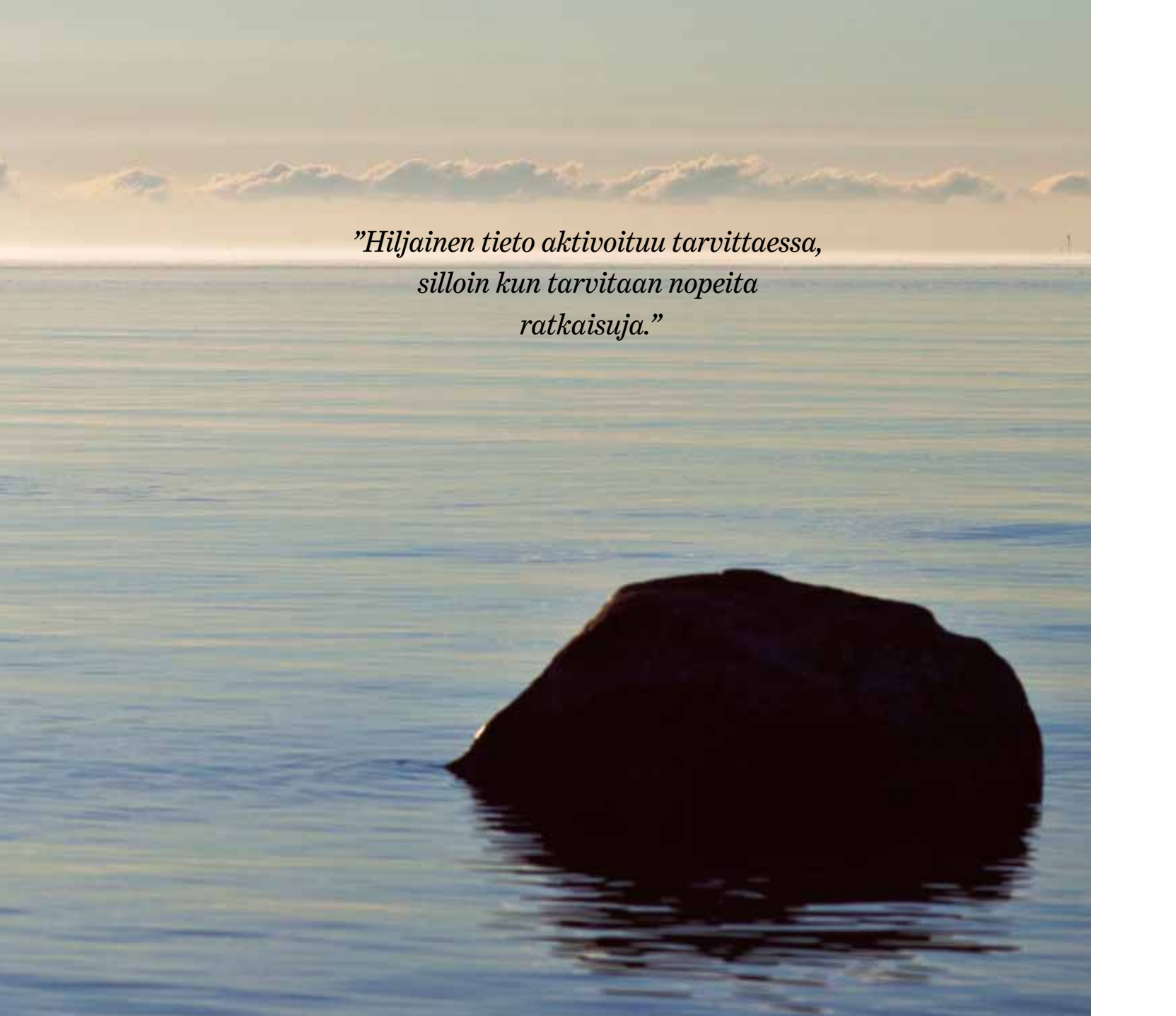


# Hiljainen tietomeri



Eläköityvien tietoperintöä havitellaan  
kiivaasti tulevan turvaksi. Miten hiljainen tieto  
pulpautetaan pinnan alta esiin?

TEKSTI: Camilla Lehtinen — KUVAT: Tomi Parkkonen



*”Hiljainen tieto aktivoituu tarvittaessa,  
silloin kun tarvitaan nopeita  
ratkaisuja.”*

iljainen tieto pyörittää jokaisen arkea. Se ohjaa auton ajamista, excelin veivausta ja budjetin vääntöä.

”Hiljainen tieto on tiedostamatonta tietoa. Se aktivoituu tarvittaessa, silloin kun tarvitaan nopeita ratkaisuja”, tiivistää yrittäjä ja kasvatus-tieteiden tohtori **Helena Lehkonen**.

Aiheesta väitellyt tutkija harmittelee, että hiljaisen tiedon käsite on paisunut liikaa, siksi siihen liitetään paljon myös huuhaata. Häätä häviävästä osaamisesta kutistaa kuitenkin epäilijöiden ja tuhahtelijoiden joukkoa.

Tilastokeskuksen lukujen mukaan suomalaisentyöikäisen väestön määrä vähenee vuoteen 2030 mennessä 117 000 hengellä, jolloin työikäisten osuus pienenee nykyisestä 65 prosentista 58 prosenttiin. Suurten ikäluokkien mukana organisaatioista valuu ulos timanttista tietotaitoa.

”Organisaatioissa etsitään nyt hyviä käytäntöjä ja työn syvää ymmärrystä. Sellaista osaamista, jota ei saa koulutuksella, vaan joka syntyy vain kokemuksen kautta”, Lehkonen kertoo.

Eläkebuumista varoiteltiin jo vuosituhatien alussa, mutta monissa organisaatioissa on lähdetty hitaasti tietotaidon perintöjahtiin. Lehkosen mukaan painavin syy lienee hyvien keinojen puute, vaikka mestari-kisälli-malli keksittiin jo vuosisatoja sitten.

”Sinällään toimiva malli vaatii niin paljon aikaa ja rahaa, ettei siihen ole kaikkialla varaa”, Lehkonen sanoo.

Tiiviimmässä tahdissa etenevän mallin, niin sanotun rinnalla kulkemisen ongelmana taas on kokonaisuusien rakentamisen vaikeus. Seuraaja ei saa käsitystä siitä, mikä asia liittyy mihinkin.

Tiedon pirstaleisuus ja olennaisen rajaaminen on pulmallista myös silloin, kun mestareiden tietoa kerätään tallentamalla heidän omia kuvauksiaan työstään. Hyvä esimerkki on eläkkeelle jäänyt kapiainen, joka kertoi osaamisensa nauhurille ja lahjoitti seuraajalleen kolme c-kasetillista puhetta.

”Kasettien kertomus varmasti sisälsi upseerin hiljaisen tiedon, mutta kuulijan oli vaikeaa kaivaa se esiin.”

Kelpo keinojen puuttuessa Lehkonen alkoi vuosikymmenen alussa itse kehittää toimivaa tapaa, jolla tehtäisiin hiljaisesta tiedosta näkyvää ja jaettavaa. Pätevän menetelmän laadinnan taust-

## Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii luottamusta ja turvallista tilaa.

talla oli ymmärrys siitä, että hiljainen tieto liittyy aina ihmisen ympäristöön, arvoihin ja päämääriin.

”Omat arvomme sekä ympäristömme normit säätelevät toimintaamme ja vaikuttavat siihen, millaiseksi hiljainen tieto muotoutuu.”

Pari vuotta sitten valmistunut ja vahvasti käytäntöön sidottu HiT-analyysi auttaa hiljaisen tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja eteenpäin siirtämisessä.

”Menetelmän avulla syntyy järjestynyt kokonaiskuva kaoottisen tietomäärän sijaan. Analyysi lyhentää tiedon haltuun ottamiseen tarvittavaa aikaa”, Lehkonen tiivistää.

Voisi kuvitella, että hahmottomaksi koetun hiljaisen tiedon analysointimalli olisi melkoinen häkkyrä. Mutta ei. Lehkosen malli vaikuttaa ketterältä ja kaupunkijärkiseltä.

Analyysin ydin on osajan haastattelu. Siinä haastateltava kertoo työnsä toimintaketjun.

”Haastattelija kerää tarinasta toistuvat eli kuumat sanat, joilla on selvästi keskeinen merkitys. Niiden avulla haastattelusta jäsenetään kokonaisuus”, Lehkonen kertoo.

Hän vertaa seulonatyötä lattialla läjässä lojuvien vaatteiden lajittelemiseen: yhteen laatikkoon laitetaan sukat, toiseen paidat ja kolmanteen housut.

”Yleensä haastattelusta nousee kahdesta neljään yhtenäistä teemaa. Nämä ovat työn kivijalkoja.”

Haastattelun jälkeen osaja vastaa arvokartoituksen kysymyksiin. Niiden kautta paljastuu, millaisia ominaisuuksia ja arvostuksia kyseessä olevan työn onnistunut tekeminen vaatii.

Lopuksi kartoituksen kolme keskeisintä arvoa yhdistetään haastatteluyhteenvetoon.

”Erään myyntipäällikön puheessa nousi toistuvasti esille kaikkien asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelu. Se kertoo universaalien hyvän arvosta. Tätä taitoa ja arvoa siis tarvitaan työssä.”

Aikaa yhden osajan haastatteluun ja arvoanalyysin tekoon kuluu vain pari tuntia. Alustava analyysi käydään vielä vastajan kanssa läpi ennen lopullisen version valmistumista. Valmiin yhteenvedon työnantaja saa tarvittaessa jo parin päivän päästä.

”Jos haetaan tietyn hyvän tyyppin tilalle tekijää, yhden ihmisen haastattelu riittää. Jonkin työtehtävän kulmakivet esimerkiksi rekrytointia varten löytyvät sen sijaan 3–6 osajan analyysin kautta.”

### ”Yksi plus yksi on ainakin kolme”

- Ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. Tätä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Se näkyy toiminnassa erilaisina tapoina, rutiiineina ja tuntemuksina.
- Yksilön omat ja hänen ympäristönsä arvot ovat aina osa ihmisen hiljaista tietoa.
- Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii luottamusta.
- Yhteinen päämäärä ja vastavuoroisuus kannustavat tiedon jakamiseen.
- Todelliset innovaatiot syntyvät yhdistämällä avoimesti vanhaa ja uutta.

Lehkonen kehottaa aloittamaan ajoissa konkareiden tiedon taltioinnin, parisen vuotta ennen osajan eläkkeelle jäämistä. Silloin ei olla tyhjän päällä, jos mestari lopettaakin työt suunniteltua aiemmin.

”Jonkinlainen varmuuskopio talon osaamisesta kannattaa toki tehdä muutenkin.”

Onnistuakseen hiljaisen tiedon jakaminen vaatii turvallista tilaa. Se on kriittinen tekijä prosessissa.

”Hiljaiseen tietoon liittyy niin olennaisesti työntekijän arvo maailma, että myös ihmisen persoona on pelissä. Siksi ei saa olla uhkana, että hänelle naureskellaan”, Lehkonen täsmentää.

Neutraali ulkopuolinen ammattilainen onkin usein oman talon väkeä parempi valinta tiedon kerääjäksi. Haastateltavan on myös tunnettava, että kaikki hänen kertomansa tieto on tärkeää, vaikka organisaation kannalta näin ei olisikaan.

”Esimerkiksi mielipiteet muista kollegoista tai kielteiset asenteet eivät palvele organisaatiota.”

ehkosen kokemuksen mukaan eläkkeelle jäävät kertovat yleensä mieluusti osaamisestaan, sillä he kokevat, ettei heillä ole hävittävää. Pyyntö jakaa kokemusta otetaan arvostuksen osoituksena.

Vielä työelämässä olevia osajia saattaa sen sijaan olla tarpeen motivoida tiedon jakamiseen. Varsinkin turvattomaksi koetussa organisaatiossa hiljainen tieto jää helposti piiloon. Mestari saattaa esimerkiksi pelätä, että yritykselle halvemmaksi tuleva kisälli korvaa hänet ennen eläkkeelle jäämistä.

Lehkosen mukaan vastavuoroisuus on kriittinen tekijä. Kaikki voittavat, kun tietoa jaetaan ja saadaan tasapuolisesti.

”Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan yhteinen, perusteltu ja selkeä päämäärä. Sellainen, josta kaikki ymmärtävät hyötyvänsä ja johon he voivat sitoutua”, hän neuvoo.

Lehkosen laskuopin mukaan yksi plus yksi on ainakin kolme, mutta se voi olla jopa viisi. Yhtälö perustuu siihen, että tuoreen ja vanhan tiedon törmäyksessä syntyy kokonaan uutta, joka on enemmän kuin osiensä summa.

”Myös organisaation tuleva uusi ihminen tuo mukanaan hiljaista tietoa. Hänelle on annettava mahdollisuus ihmetellä ääneen vallitsevia tapoja ja kertoa näkemyksiään. Muuten uusi tekijä mukautuu nopeasti vanhaan eikä uutta synny.”

Lehkonen muistaa erään tapauksen, jossa eläkkeelle jäävä koulutusalan ammattilainen ja hänen seuraajansa huomasivat avoimessa tiedonvaihdossa painottavansa työssään hyvin erilaisia asioita. Huomio oli tärkeä. Sen ansiosta uusi työntekijä pystyi luomaan oman tapansa tehdä asiakastyötä vanhojen oppien pohjalta. Samalla hän saattoi muokata toimintaansa siten, että asiakkailla oli aikaa sopeutua uuteen toimintatapaan.

Lehkonen kannustaa avoimuuteen vielä yhdellä vaateparsivertauksella.

”Uudet raidalliset sukat muuttavat täysin vanhan asukokonaisuuden ilmeen.”





Hästens   
since 1852

CLUB  
VEPSÄLÄINEN  
LIMITED EDITION



Club Vepsäläiseen voi rekisteröityä  
osoitteessa [www.vepsalainen.com/club](http://www.vepsalainen.com/club)



**RAJOITETTU ERÄ ERIKOISHINTAAN.**

Hästens Limited Club Vepsäläinen edition -parivuode, norm. 6.100,- **Erikoiserä nyt 4.800,-**  
Vuoteet on viimeistely numeroidulla nimilaatalla. Nousukausirahoituksella\* **48 erässä: 100,-/kk**. Sisältää 2 kpl 90 x 200 cm runkopatjoja,  
1 kpl 180 x 200 BJ-jouhisijauspatjan ja tammijalat. Medium tai tukeva jousitus. Verhoilukangas: musta, sini- tai hopearuutu.

Hästens Limited Club Vepsäläinen edition -parivuode lisävarustepaketin kanssa (untuvapeitot, tyynyt ja sijauspattansuojus),  
norm. 7.620,- NYT 6.000,- **Nousukausirahoituksella\* 60 erässä: 100,-/kk**

\* Maskaessasi ostokset TUOHELLA 8.2.-14.4.2014 välisenä aikana saat ostolle jopa 60 kk korotonta ja kulutonta maksuaikaa tasaerissä. Tätä kutsutaan Nousukausirahoitukseksi. TUOHEN muusta käytöstä maksat korot ja kulut sopimusehtojen mukaisesti. TUOHI MasterCard on kansainvälinen maksuaika- ja luottokortti. TUOHEN todellinen vuosikorko laskettuna 1500 euron käytössä olevalle luotolle on 21,2 %. Laskennassa on käytetty 3 kk:n euriborkorkoa (2/2014) ja siinä on huomioitu kuukausittainen tilinhoitomaksu. TUOHI on jatkuva luotto, se on voimassa toistaiseksi, ja sen myöntää Nordea Rahoitus Suomi Oy, Aleksis Kiven katu 9, Helsinki. Luottoraja on 1 000 - 10 000 euroa, korko on 3 kuukauden euriborkorko + 12 % ja tilinhoitomaksu on 5 euroa kuukaudessa, ei vuosimaksua. Nousukausirahoitus ei ole käytössä Vepsäläisen verkkokaupassa.

TEKSTI: Anna Väre  
KUVAT: Marko Rantanen ja Noomi Ljungdell

# Huomisen muotoilijat

Kasvun rajat vaikuttavat tulevaisuuden muotoiluun. Selvimmin tämä näkyy aloilla, joilla luovuus ja pitkälle horisonttiin katsominen ovat elinehtoja. On aika ajatella konseptit uusiksi.

Pyysimme kolmea oman alansa vaikuttajaa ja globaaleille kasvumarkkinoille tähtäävä suomalaista kertomaan näkemyksensä tulevaisuudesta. Mistä syntyvät huomisen kilpailutekijät ja wow-efektit?

## JARKKO JÄMSÉN KAUPALLISUUDESTA PITÄÄ PUHUA

”Suomessa on aina pidetty tiukasti kiinni skandinaavisen muotoilun perinteistä, joiden mukaan muotoilu on taidetta ja kaupallisuus pahasta ja epämiellyttävää. Kaupallisuus ei kuitenkaan estä muotoilijaa tekemään taidetta, mistä englantilainen taiteilija **Damien Hirst** ja ranskalainen muotoilija **Philippe Starck** ovat hyviä esimerkkejä. Myös Ruotsiin verrattuna meiltä on aina puuttunut isosti tekeminen ja ihmiset, jotka vievät brändejään äänekkäästi ulkomaille.

Suomalaiset muotoilijat ovat teknisesti taitavia, mutta vain harva heistä ajattelee tekemistään kokonaisvaltaisesti. Pidän sitä tulevaisuuden kannalta tärkeämpänä kuin kiinnostusta alan trendeihin ja keskusteluihin.

*”Kivijalkakaupan sijaan  
markkinat on nähtävä alusta  
saakka globaaleina.”*

Jotta työ kannattaisi, muotoilijan on ymmärrettävä tuotantokustannusten, jälleenmyynnin ja logistiikan osuus kokonaisuudessa ja saatava koko yhtälö toimimaan. Jos aloittaa liian pienestä, tuotantoa on mahdotonta kasvattaa myöhemmin ilman että kulut kasvavat liikaa. Bisnesajattelua tulisi ehdottomasti painottaa muotoiluopintojen yhteydessä, muuten maamme täytyy nälkätaiteilijoista.

Muotoilun kenttä sekoittuu, kun mainostoimistot tekevät nykyään enemmän teollista muotoilua ja muotoilufirmat laajentavat tonttiaan markkinoinnin puolelle. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Lisäarvon tuottamisessa muotoilu on vain väline muiden joukossa.



**Jarkko Jämsén** on teollinen muotoilija, laivanrakennusinsinööri sekä muotoilutoimisto Aivanin ja äänentoistolaitteita valmistavan Unmondayn osakas. Hän on suunnitellut tasavallan presidentin edustusveneen sekä useita kansainvälisiä palkintoja voittaneita jahteja ja moottoriveneitä.

Muotoilun innovaatioita voisi varmasti rahoittaa sijoitusrahalla siinä missä peli- tai teknologiayrityksiäkin, mutta tuotantoon liittyy enemmän riskejä. Mitä suuremmasta projektista on kysymys, sitä tärkeämpää on vakuuttaa sijoittajat siitä, että he saavat rahansa takaisin. Kivijalkakaupan sijaan markkinat on nähtävä alusta saakka globaaleina.

Uusien innovaatioiden saralla uskon piilotetun teknologian lisääntymiseen. Esimerkiksi kaukosäädin tuskin tulee olemaan nappiviidakko enää pitkään. Nykyteknologialla touchscreen näytön voi suunnitella pöytään tai vaikka kahvikuppiin, mutta sitä ennen on saatava kuluttajat uskomaan tuotteeseen.”



## ANNA RUOHONEN MENESTYS SYNTYY LAADUSTA JA PALVELUSTA

” Näen laadun läntisen maailman tulevaisuuden mahdollisuutena. Ihmisiä tulisi kasvattaa vähemmän mutta parempaa -ajatteluun, sillä kertakäyttökulttuuriin meillä ei enää ole varaa. Vastuu tästä kuuluu sekä suunnittelijoille, jotka luovat maailmaan lisää tavaraa, että kuluttajille, jotka sitä käyttävät.

Jatkuvan ostamisen sijaan ihmisten tulisi kokea nautintoa kauniista ja kestävästä vaatteesta, jonka he haluavat pukea ylleen vuosi toisensa jälkeen. Laadun vaatiminen on tänä päivänä vastuuntuntoista, ei elitististä.

Vastuullisuus on kasvanut trendistä ajattelutavaksi ja vaikuttaa yhä enemmän kaikkeen suunnitteluun. Kuluttamisessa palataan nyt globaalista lokaaliin, perusarvoihin. Kiinnostus läheltä tuleviin tuotteisiin näkyy parhaiten ruokakaupoissa, joissa myydään koko ajan enemmän pientilojen tuotteita. Laatua ja sen vaatimaa työtä arvostamalla myös vaateeteollisuuden työt olisi mahdollista pitää länsimaissa.

Halpaketjujen kanssa on turha kilpailla hinnassa tai volyymissä, sen sijaan voimme panostaa hyvään designiin, yksilölliseen palveluun ja nopeaan toimitukseen. Lokaalit toimijat voivat tehdä ja toimittaa tuotteita vain muutaman päivän tilausajalla.

Verkkokauppojen suosio on muuttanut ostamista, mikä näkyy erityisesti tavarataloissa. Monet käyvät sovittamassa vaatteita myymälässä mutta tilaavat ne verkkokaupasta suoraan kotiin. Toisaalta verkkokauppojen loputon tuotevalikoima tekee valitsemisesta lähes mahdotonta ja luo tilausta erilaisille tyyli- ja suositteilupalveluille.

Kestäviin arvoihin pohjautuva muutos on jo käynnissä, siksi myös jättiyritykset joutuvat miettimään konseptejään uusiksi. Selvä viesti tästä ovat Hennes & Mauritzin perustamat, kalliimpia vaatteita tarjoavat COS- ja & Other Stories -tuotemerkit.

Ainakin aikuisemman kohderyhmän osalta tulevaisuus merkitsee harkitsevampaa kuluttamista.”

*”Vastuullisuus on kasvanut trendistä ajattelutavaksi ja vaikuttaa yhä enemmän kaikkeen suunnitteluun.”*

**Anna Ruohonen** on Pariisissa työskentelevä vaatesuunnittelija. Hänen mallistonsa koostuvat mittatilausvaatteista, joissa yhdistyvät korkeatasoiset materiaalit, skandinaavinen muotokieli ja ranskalainen eleganssi. Petit Maison de Couture -myymälä-ateljeensa lisäksi Ruohosella on konseptimyymälä Helsingissä. Hän on suunnitellut vaatteita myös Nansolle.





*”Kiehtovinta on, miten teknologialla voi ratkaista mahdottomana pidettyjä ongelmia.”*

**Sampo Ahonen** on cleantech-yritys Beneq:n toimitusjohtaja. Beneq suunnittelee ja valmistaa nanoteknologiaan perustuvia pinnoituslaitteita ja näyttöjä. Vuonna 2012 Beneq oli yksi kolmesta Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saaneesta yrityksestä.



## SAMPO AHONEN WOW-EFEKTEJÄ ENERGIAA SÄÄSTÄEN

” Nanoteknologia on vakiinnuttanut asemansa usealla toimialalla. Tulevaisuudessa nanopinnoite voi korvata alumiinin muun muassa ruoka- ja lääkepakkauksissa. CSI-poliisisarjoista tutut läpinäkyvät näytöt löytyvät kotitalouksista luultavasti jo muutaman vuoden sisällä. Teknologia tarjoaa kiinnostavia mahdollisuuksia myös älyvaatebisnekseen ja avaruusteknologiaan. Esimerkiksi näytöissä ja valaistuksessa yhdistyvät energiansäästö ja wow-efektit. Itse näen teknologian lisäarvon tuojana. Kiehtovinta on, miten sillä voidaan ratkaista ongelmia, joiden selvittämistä on pidetty mahdottomana.

Erityisesti cleantechiin ja taipuisaan elektroniikkaan liittyvät nanoteknologian sovellukset ovat kasvussa. Beneq käyttää pinnoituslaitteissaan ja näytöissään ohutkalvoteknologiaa, jonka ydin on atomikerroskasvatusmenetelmä. Se perustuu Suomessa jo 70-luvulla tehtyyn keksintöön. Pystymme ainoana maailmassa käyttämään tätä teknologiaa myös jatkuvatoimiseen, rullalla tapahtuvaan pinnoitukseen.

Hyvät bisnekset perustuvat joko hätään tai paktoon, cleantechissä yhdistyvät molemmat. Energiankulutus kasvaa niin huimaa vauhtia, että vaihtoehtojen hakeminen on välttämätöntä. Uskon, että maailmassa on jo tapahtunut globaali herääminen. Pelkkä aurinkoenergia ei riitä tulevaisuuden tarpeisiin, vaan lisäksi on mietittävä, miten vanhaa teollisuutta voidaan hyödyntää tehokkaammin. Suomalaisten teollisuusyritysten, kuten Wärtsilän, Outotechin ja Kemiran, teknologia on varsin ympäristöystävällistä moniin toimijoihin verrattuna.

Suomen asema cleantech-markkinoilla perustuu vahvaan teknologiaosaamiseen, mutta sen kaupallistamisessa on paljon tehtävää. Tästä syystä monet toimijat menestyvät maailmalla paljon huonommilla tuotteilla. Kun yrityksemme saa uuden idean, pyrimme ensimmäiseksi myymään sen alan suurimmille pelureille. Näemme heti, onko keksinnössä potentiaalia jatkokehitykselle. Tämä ala on monessa mielessä vasta alussa. Tulevaisuudessa tuotekehitys segmentoituu, ja teknologia leviää täysin uusille toimialueille.”

# BYROKRATIA PELASTAA TYÖELÄMÄN

TEKSTI: Annukka Oksanen — KUVAT: Lars Bech

Intohimo, luovuus, joustavuus ja yrittäjäasenne. Työpaikkailmoitus toisensa jälkeen julistaa pätevyysvaatimuksina innovatiivisuutta ja sataprosenttista heittäytymistä tehtävään.

Intohimon pahin vihollinen on byrokratia, jäykistävä, hierarkkinen ja mielivaltainen järjestelmä, joka estää itsenäisen ajattelun ja tappaa dynaamisuuden. Tätä valtavirtanäkemystä vastaan taistelee sosiologi ja Kööpenhaminan kauppakorkeakoulun professori **Paul du Gay**. Hänen mielestään byrokratia vapauttaa luovuuden, takaa sivistyneet elinolot ja varmistaa, että homma toimii.





*”Mielestäni suurin uhka ei ole valtio, vaan valtion ja hallinnon puuttuminen kokonaan.”*

**Miten kiinnostuit byrokratiasta, vastenmielisenä pidetystä järjestelmästä?**

Tohtoriopinnoissani tutkin kulttuurinmuutoksia vähittäismyyniorganisaatioissa. Huomasin, että kaikkiin tutkimieni muutoksiin liittyi tavoite byrokratian vähentämisestä ja joustavuuden lisäämisestä. Huomasin myös ongelmat joita seuraa, kun byrokratiasta luovutaan liian nopeasti. Samaan aikaan julkisella sektorilla alettiin puhua uusista julkishallinnon johtamismalleista. Byrokratian vastustaminen oli muodikasta sekä oikealla että vasemmalla.

On omituista, että byrokratiata löytyy niin monesta paikasta, jos se ei muka toimi. Halusin löytää byrokratiasta jotain myönteistä.

**Mitä hyvää on byrokratiassa, hierarkkisessa hallintomallissa, jossa ihmiset istuvat konttoreissaan kumileimasimina?**

Jos kansalaiset saisivat hallita vapaasti moraalisten näkemystensä pohjalta, tulisi kaaos. Samoin kävisi yrityksissä. Byrokratia on puskurivyöhyke yksityisten ja julkisten intressien välissä. Ilman sitä ei sivistynyt yhteiselo onnistu.

**Byrokratiassa on siis pohjimmiltaan kyse demokratiasta ja kansalaisten oikeuksien turvaamisesta?**

Niistäkin, mutta pitää mennä vielä syvemmälle. Suomen ja Tanskan kaltaisissa valtioissa julkishallinnolla on hyvin vahva perustuslaillinen ulottuvuus. Jos ei ole byrokratiata, ei ole valtiota. Tapahuu paljon pahaa, jos byrokratiasta luovutaan kokonaan. Ei siis kannata heittää lasta pesuveden mukana.

**Olet sanonut, että byrokratian kehumisestä seuraa samanlainen reaktio kuin pieraisemisestä illalliskutsuilla. Milloin byrokratiasta on tullut niin hirveä kirosana? Toisen maailmansodan jälkeen, 1940- ja 1950-luvuilla, sillä oli vielä myönteinen kaiku.**

Byrokratiata on kritisoitu sen keksimisen alkua ajoista eli 1700-luvulta lähtien. Mutta on totta, että sodan jälkeen byrokratiata pidettiin hyvänä. Sen avulla rakennettiin hyvinvointivaltio. Sitten ihmiset tottuivat äkkiä tiettyyn elintason

*”Ihmisten on helpompaa toimia luovasti, kun säännöt ovat selvillä.”*

ja sodan muisto hiipui. Hierarkkista byrokraatiaa alettiin pitää pahana.

Ajattelun muuttuessa suosittiin pienempiin organisaatioihin sopivia hallintomalleja, tuli ruohonjuuriliikkeitä. 1970-luvulle tultaessa vallalla oli jo anti-byrokraattisen ajattelun pandemia. Sitten tulikin uusliberalismi, **Ronald Reaganin** ja **Margaret Thatcherin** aika-kausi. Sen jälkeen byrokraatia on esitetty sekä julkishallinnossa että organisaatio-teorioissa melkein aina kielteisesti, jonkinlaisena antiteesinä. Ajatellaan, että byrokraatia ei ole joustava eikä tehokas, vaan ihmiset ovat koneiston rattaita ja heidät pitäisi vapauttaa byrokratian ikeestä.

**Lama-Suomi pyristelee kohti uutta nousua perätkuuluttamalla luovuutta, yrittäjäasennetta ja innovaatioita. Miten myisit byrokratian yrityksille, joissa väki leikkottaa sohvilla tietokonepelejä kehittellen?**

Kun vertaillaan orgaanista ja mekaanista organisaatiomallia, voidaan todeta, että orgaaninen malli sopii esimerkiksi pienille IT-firmoille, joiden markkinat muuttuvat jatkuvasti. Mekaaninen malli sopii taas isompaan ja vakiintuneempaan yritykseen. Kun pienet IT-firmit kasvavat suuremmiksi, tarvitaan byrokraatiaa. Iso yritys voi tietysti teeskennellä olevansa vieläkin se sama kaveriporukka, mutta silloin siirtymä isommaksi ei aina onnistu. Pitää miettiä, mikä on organisaation tarkoitus.

**Monen mielestä byrokraatia on luovuuden vihollinen.**

Ei ole. Yrityksessä voidaan teeskennellä, ettei sääntöjä ole ja voit tehdä mitä haluat. Mutta sääntöjä on aina. Ihmisten on helpompaa toimia luovasti, kun säännöt ovat selvillä. Tanskalainen elokuvaohjaaja **Lars von Trier** ja kumppanit esimerkiksi laativat 1990-luvulla tiukat Dogme 95 -säännöt, joiden mukaan elokuvissa ei saanut käyttää käsiteltyä ääntä tai lisävaloja, ja kuvata piti käsivaralla. Se vasta vapauttikin luovuuden. Tarvittiin rajat.

Ja mitä jos byrokratiasta luovuttaisiin julkishallinnossa? Jos esimerkiksi valituksia ei kirjattaisi ylös vaan toimittaisiin muistin pohjalta, saattaisi käydä vaikka niin, että naapurisi roskat haetaan kaksi kertaa viikossa mutta sinun roskasi jäävät kokonaan hakematta, vakavammista virheistä puhumattakaan.

**Mutta byrokraattisissa töissä on tylsää, ei saa luoda eikä tehdä jotain uutta joka päivä.**

Nuorisolle kerrotaan nykyään, että ainoita tavoittelemisen arvoisia työpaikkoja ovat ne, joissa voi toteuttaa luovuuttaan ja innovoida. Moni pettyy. Nykyvaatimus siitä, että jokaisen täytyy olla intohimoinen tai tuntea kiihkeää yrittäjäomistajuutta työhönsä on hyvin ongelmallinen ilmiö, eikä vähiten julkisella sektorilla. Kerron esimerkin: Australiassa määrättiin, että kaikkien opiskelijabaarien vessoihin täytyy laittaa kondomiautomaatit. Automaatit jäivät tulematta, koska hankkeesta vastuussa ollut virkamies oli katolinen, eikä halunnut vakaumuksensa takia asentaa automaatteja. Virkavelvollisuuden pitää tulla ensin, sitten vasta vakaumuksen.

Nykyään on yhä vähemmän työpaikkoja, joissa itsensä toteuttamista ei rohkaista. Ehkä burnoutteja ja stressiä olisi vähemmän, jos odotukset työn suhteen olisivat maltillisempia. On kunniallista toistaa samoja työtehtäviä ja rajoittaa työ vain osaksi elämää. Silloin ei tarvitse keksiä itseään uudelleen joka viides minuutti.

*”Ihmiset sanovat byrokratiaksi melkein mitä tahansa järjestelmää, josta he eivät pidä.”*





**Byrokratian kielteinen maine johtunee osittain siitä, että valtiot ja yritykset ovat ulkoistaneet niin paljon. Miksei byrokraattisia aloja pidetä ydintoimintoina?**

Kaikkea ei kannata ulkoistaa. Esimerkiksi Britannian julkishallinnon IT-osaaminen oli, tosin kauan sitten, aivan maailman huippua. Nyt se on muisto vain. Henkilöstöhallinto saattaa myös olla ala, joka olisi hyvä pitää ydintoimintona. Ulkoistaminen voi kalvaa yrityksen ontoksi.

Byrokraatit kuvataan laiskottelijoina ja mielivaltaisina vallankäyttäjinä. Irvailaan, miksi hallitus käyttää 25 euroa yhden kadonneen euron jäljittämiseen. Tietysti siksi, että valtion rahalla on aivan erityinen symbolinen merkitys. Totta kai joka ikinen euro pitää jäljittää. Jos sitä ei tee, avaa oven korruptiolle. On olemassa tutkimustietoa siitä, että julkishallinnon purku on johtanut järjestäytyneen rikollisuuden nousuun.

Julkishallinto ottaa nykyään innokkaasti mallia yrityksistä, mutta missä on perustuslaillinen elementti, tilivelvollisuus? Julkishallinto ei ole bisnes.

*”Sodan jälkeen byrokratiaa pidettiin hyvänä. 1970-luvulle tultaessa vallalla oli jo antibyrokraattisen ajattelun pandemia.”*

**Mistä hinku luovuuteen kumpuaa? Kuten mainitsit, luovuutta halutaan nykyään julkishallintoonkin.**

Monesta lähteestä. Romanttisen ajatuksen mukaan ihminen on luova ja itseään hallitseva yksilö. Oikeistolaisen poliittisen teorian mukaan ihminen itse tietää asiat paremmin kuin valtio. Ajatellaan, että asiat olisivat paremmin, jos ihmiset vapautettaisiin tekemään juuri sitä, mitä he haluavat. On myös yksilön luovuutta korostavia johtamisteorioita.

Mutta historia todistaa toista. 2000-luvun alun yritysskandaalien (esimerkiksi Enron) jälkeen luovuusväitteitä on ollut hieman hankalampaa todistaa. Välillä tuntuu kuin Liisasta Ihmemaassa, kun kuuntelee nykyistä management-kieltä.

**Aikamme on individualismia korostava. Vauhti kiihtyy, teknologia pirstoo isoja rakenteita. Voiko trendi enää koskaan kääntyä suosimaan byrokratiaa?**

Elämme hyvin omiutuista aikaa. Finanssikriisi todisti lähes jokaisen uusliberalismin opinkappaleen vääräksi, ja silti kriisin jälkeen uusliberalismi on vain vahvistunut. Ulkoistaminen on kiihtynyt, markkinoita pidetään parhaana ratkaisuna, valtiota pahana ja niin edelleen.

Mutta kuka järkevä ihminen olisi uskonut 2000-luvun alussa, että uusliberalismin kärkimaat Britannia ja Yhdysvallat kansallistavat vuosina 2008–2009 pankkeja ja autoteollisuuden? Mitään ei ole koskaan kuopattu täydellisesti. En siis yllätyisi, vaikka byrokratian suosio kohentuisikin.

**Valtioiden koko suhteessa markkinoihin pienenee jatkuvasti. Ainakin Kreikassa kävi selväksi, että valtiota ja byrokratiaa tarvitaan sittenkin. Eikä Kreikassa oikein ole nyt toimivaa valtiota.**

Ehkäpä siellä ei ole koskaan valtiota ollutkaan. Valtiota ei ole, jos maassa ei pystytä keräämään veroja. Puertoricolaiset opiskelijani valittivat kerran, että byrokratia heidän maassaan on korrup-

toitunutta eikä siihen voi luottaa. Mutta ehkä se ei ollut byrokratiaa, vaan nepotismia. Mielestäni suurin uhka ei ole valtio, vaan valtion ja hallinnon puuttuminen kokonaan, niin sanottu romahtanut valtio (*failed state*).

**Kun ajattelen byrokratian vaaroja ja haittoja, minulle tulee ensimmäiseksi mieleen Neuvostoliitto ja mielivalta ihmisten kohtelussa.**

Ihmiset sanovat byrokraatiaksi melkein mitä tahansa järjestelmää, josta he eivät pidä.

Neuvostoliitto ja esimerkiksi natsi-Saksa ovat kuitenkin byrokratian anti-teesejä. Niiden hallinto ei täyttänyt byrokratian kriteerejä, vastuullisuutta tai tilivelvollisuutta.

**Kerro, mistä löytyy hyvin toimiva byrokratia, jos se kerran on niin erinomainen hallintomalli.**

Yhdysvalloista. Lukuisten tutkimusten mukaan ihmiset ovat tyytyväisiä maan julkishallintoon ja siihen, miten se heitä kohtelee. Skandaalit ovat poikkeuksia säännöstä. Olen myös huomannut, että tasa-arvoisessa Tanskassa opiskelijani suhtautuvat byrokratiaan myönteisemmin kuin britit.

**Mitkä yritykset voisivat ylpeillä byrokratiallaan?**

Yrityksistä löytyy lukuisia esimerkkejä: Shell, Coca-Cola, British Petroleum, Microsoft. Yritykset eivät vain halua esiintyä toimivan byrokratian malleina, koska sitä pidetään tylsänä.

#### **KUKA?**

Paul du Gay on brittiläinen sosiologi, joka on toiminut vuodesta 2008 lähtien Kööpenhaminan kauppakorkeakoulun CBS:n organisaatiotutkimuksen professorina.

#### **MITÄ?**

du Gay on erikoistunut tutkimaan byrokratiaa, kulttuuria ja organisaatioita. Hän on herättänyt kiivasta keskustelua byrokratian hyötyjä todistavilla tutkimuksillaan, kirjoillaan ja artikkeleillaan. du Gay on kirjoittanut esimerkiksi *In Praise of Bureacracy* -kirjan.

#### **MISSÄ?**

Kööpenhaminan kauppakorkeakoulun professori matkustaa paljon. Hän on ollut myös Oslon yliopistossa vierailavana professorina.



# Lumoaava lento



Lintuharrastus on tarinoita ja retkiä. Jotkut seuraavat huvikseen pihapiirin lintuja. Toisille siivekkäiden seuraamisesta tulee elämäntapa, joka lennättää maailman ääriin, laittaa makaamaan liikkumattomana mättäälle tuntikausiksi ja patistaa ylös sängystä aamuneljältä.

TEKSTI: Laura Friman — KUVAT: Jari Peltomäki ja Markus Varesvuo  
KUVITUS: Jenni Väre

**O**n verkkainen alkutalven päivä, kylmää ja pilvistä. Kokemäenjoki solisee hiljalleen harmaana. 13-vuotias porilainen **Jari Peltomäki** pyöräilee koulusta kotiin.

Odottamatta uneliaan äänimaiseman rikkoo terävä ääni. Peltomäki pysähtyy. Ei voi olla totta! Koboltinsininen selkä, ruosteenoranssi vatsa: kuningaskalastaja. Värittömässä ympäristössä höyhenet hehkuvat kauas. Lintu istuu rantapuussa kalastamassa, tarkkailemassa joen pintaa.

Siitä iltapäivästä alkoi Jari Peltomäen lintuinnostus, joka on kantanut halki elämän.

”Muistan hetken yhä kuin eilisen päivän”, Peltomäki sanoo lähes neljä vuosikymmentä myöhemmin.

”Mikä hauskinda, en ole tuon päivän jälkeen nähnyt kuningaskalastajaa Suomessa. Se pesii täällä vain harvakseltaan.”

Lintujen kauneus koukutti Peltomäen ensimmäisestä havainnosta saakka.

”Olen esteetikko, ja minua inspiroivat lintujen hienot värit sekä höyhenten yksityiskohdat. Lintu on upeasti suunniteltu. Raajat eivät pidättele sitä, se lentää ja liikkuu vapaasti, ja liikkeitä on kiinnostava seurata.”

Suunnilleen samassa iässä lintuihin hurautti tahollaan **Markus Varesvuo**. Hän aloitti ensimmäisen havaintovihkonsa 11-vuotiaana itähelsinkiläisillä rantakallioilla, eikä osannut arvata vaihtavansa vielä joskus toimitusjohtajan tittelin täyspäiväisen lintukuvaajan hommiin.

*"Lintu on upeasti  
suunniteltu. Raajat eivät  
pidättele sitä, se lentää  
ja liikkuu vapaasti, ja  
liikkeitä on kiinnostava  
seurata."*



*”Pitkän talven jälkeen muuttolinnut pannaan merkille. Ne tuovat kevätfiiliksen mukanaan.”*



### TEKNIikka TUO TAIDON ESILLE

Luontokuvaamisen suosio on Suomessa hurjassa kasvussa. Reilun vuosikymmenen aikana esimerkiksi Suomen Luontokuvaajien jäsenmäärä on kuusinkertaistunut. Yli kolmannes harrastajista on naisia.

Luontokuvaamisen nousukiidon takana on valokuvauksen murros erityisesti digitaalisten järjestelmäkameroiden myötä. Monet aloittavat harrastuksen yhdistämällä kaukoputken ja kamerasen ja kuvaamalla kaukoputken läpi. Maltillisempi hankinta on kohtuuhintainen järjestelmäkamera, johon voi hankkia erilaisia objektiiveja.

Linssi on runkoa tärkeämpi elementti ja säilyttää arvonsa paremmin: vähintään 300 mm:n teleobjektiivi on aloittelevalla lintukuvaajalle nappiostos. Hyvään alkuun pääsee noin tuhan-

nella eurolla.

”Kun antaa pikkusormen, harrastus vie helposti koko käden”, Jari Peltomäki varoittaa.

Peltomäen 20 000 euron arvoiseen kalustoon kuuluu ammattirunko ja hyvä kokoelma valovoimaisia objektiiveja. Mutta komeimmallakaan kalustolla ei tee mitään ilman kärsivällisyyttä ja luovuutta.

”Kun tekniikka on saatavilla kaikille, sommittele ja valotus erottavat kuvaajat”, Markus Varesvuo kertoo.

Hänen mukaansa lentokuvan nappaaminen ei enää ole haastavaa, mutta genrellä voi leikitellä loputtomasti.

”Lentävää lintua voi kuvata vaikkapa vastavalossa tai kokeilla veitsenteräviä, nopeita suljinaikoja.”

Tätä nykyä Jari Peltomäki ja Markus Varesvuo kuuluvat lintualan suomalaisiin guruihin. Linnut ovat heille enemmän kuin harrastus mutta myös enemmän kuin työ, ne ovat elämäntapa. Varesvuo on palkittu lintukuvaaja ja luontokirjailija. Peltomäki johtaa kuvaamisen lisäksi linturetkiä järjestävää erikoismatkatuomistoa. Kumpikin rakastaa työtään intohimoisesti – siitä huolimatta, että herätyskello soi usein ennen auringonnousua ja taivaalta voi vihmoa niskaan mitä tahansa.

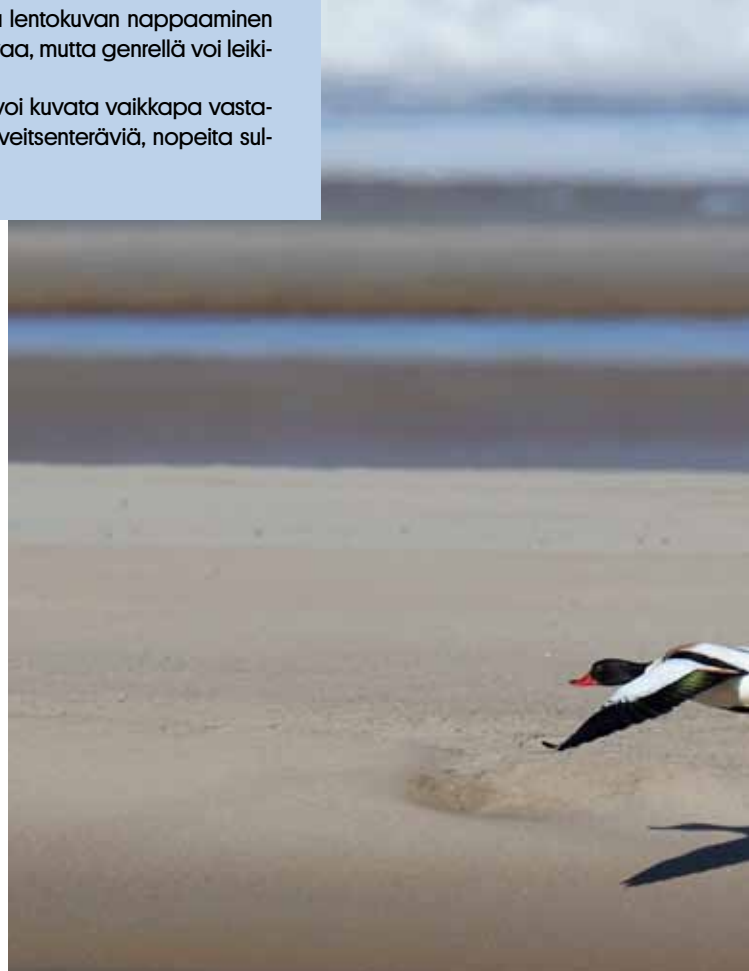
”Se, että voi tienata leipänsä tällä alalla, on etuoikeus. Usein retkiä vetäessäni mieleeni pulpahtaa epäuskoinen ajatus: ihanko totta minulle maksetaan tästä? Ne ovat onnellisia hetkiä”, Peltomäki kertoo.

Varesvuo hehkuttaa erityisesti lajin yllätyksellisyyttä ja luonnon arvaamattomuutta, joka pitää harrastuksen aina tuoreena ja kiehtovana.

”Linturetkellä ei koskaan tiedä, mitä tulee näkemään: harvinainenkin laji voi putkahtaa näköpiiriin milloin tahansa”, hän sanoo.

Lintujen liikkeisiin liittyy myös mysteereitä, joita ei ole onnistuttu selvittämään. Esimerkiksi kultasirkku on kadonnut Suomesta oikeastaan kokonaan, vaikka sen elinolosuhteet eivät ole muuttuneet.

”Muuttoreitille ja talvehtimisalueille on ilmeisesti ilmaantunut uhkia, mutta niitä ei ole osattu kartoittaa tarkemmin. Myös sää ja sattuma vaikuttavat siihen, mikä laji päättyy minäkin vuonna samaan niemenokkaan”, Varesvuo miettii.





Lintujen lumo on ajaton ilmiö, mutta nyt lintuharrastus elää nousukautta. Ristiriitaista kyllä, suosio on samanaikaisesti sidoksissa luontoarvojen korostumiseen ja digitalisaatioon. Harrastuksesta haetaan askeettisia ekoelämyksiä mutta myös sosiaaliseen mediaan tuutattavaa kuvamateriaalia.

Lintuharrastuksen trendikkyys on pantu merkille myös konkarien keskuudessa.

”Vielä 90-luvulla olimme outolintuja, ja meitä katsottiin kieroon”, Peltomäki hymähtää.

”Lajin imagoa ovat nostaneet myös julkikikset, jotka ovat kertoneet harrastuksestaan. Muun muassa **Pirkka-Pekka Petelius** ja **Tom Pöysti** diggaavat lintuja.”

Harrastus vetoaa monenlaisiin ihmisiin: nuoriin ja aikuisiin, miehiin ja naisiin, eikä pelkkiin ekolijoihin tai paatuneisiin eränkävijöihin.

”Tunnen paljon yritysjohtajia, jotka harrastavat lintuja. Linturetkellä rentoutuu ja unohtaa työkiireet, sillä lintujen seuraaminen vaatii täydellistä keskittymistä. Se on loistavaa vastapainoa hektiselle nykyelämälle”, Peltomäki sanoo.

Varesvuolla on kontrastista omakohtaista kokemusta: hän luotsasi vuoteen 2005 media-alan perheyrittäjästä, kunnes loikkasi täyspäiväiseksi lintukuvaajaksi hauduteltuaan ideaa miltei vuosikymmenen ajan.

”Tein oman osani bisnesmaailmassa, enkä ole katunut uranvaihdosta hetkeäkään”, Varesvuo summaa.

”Tietysti taustasta on ollut hyötyäkin omaa kuvafirmaa perustettaessa. Tiesin, mihin satsata ja osasin odottaa, että yksityisyrittäjänä söisin ensimmäiset vuodet säästöjäni. Osasin laskelmoida, että pelkkä Suomi olisi aivan liian pieni segmentti ja kehitin heti kansainvälisiä kontakteja.”

Silti elämisen tahti on toinen, kun koko henkilöstön hyvinvoinnin sijaan tarvitseekin huolehtia vain omasta toimentulostaan.



**M**aallikon suussa lintuharrastus muuntuu usein muotoon ”bongaus”. Lintubongaus on kuitenkin vain kapea siivu lintuharrastusta ja tarkoittaa jonkin tietyn linnun tai lintulajin katsomista paikassa, jossa sen tiedetään majailevan. Siinä missä bongaja saattaa matkustaa väärään maanosaan harhautuneen harvinaisuuden perässä toiselle puolel Eurooppaa saadakseen lajin listalleen, saattaa toinen lintuharrastaja keskittyä vaikkapa rengastamiseen tai vain yhden lajin tarkkailuun. Joku taas nauhoittaa lintujen ääntelyä, toinen luonnostelee höyhenpeitteen yksityiskohtia vihkoonsa.


Vaikkei omistaisi kiikareita tai tunnistaisi viherpeipon huikentele-vaista viserrystä, saattaa tietämättään olla lintuharrastaja. Harrastajien määrä ei nimittäin rajoitu virallisiin tilastoihin, vaan harrastajia on niidenkin joukossa, jotka eivät itseään sellaisiksi miellä.

”Kaupungistuminen on maassamme vielä suhteellisen uusi ilmiö, joten juuremme ovat yhä metsässä”, Varesvuo muistuttaa.

”Meillä on voimakas luontosuhde. Yllättävän moni vähintäänkin ruokkii puutarhansa lintuja ja seuraa niitä keittiön ikkunasta. Itse asiassa se on lintuharrastuksen yleisin muoto.”

Kaupungistumisestaan huolimatta väljään asutettu maa tarjoaa hyvät lähtökohdat lintuharrastamiselle: lajiin soveltumatonta nurkkaa on Suomesta vaikea löytää, eikä lintujen seuraaminen vaadi työlästä matkaa erämaamaisemiin. Esimerkiksi Varesvuon kotikulmat sijaitsivat urbaanissa helsinkiläislähiössä, mutta sen merelliset maisemat olivat oivallisia paikkoja vaikkapa muuttomatalla ruokailemaan pyssäntyneiden kahlaajien tarkkailuun tai arktisten vesilintujen muuton seuraamiseen.

”Helsinkiä pidetään Suomen mittapuulla suurkaupunkina, mutta kantakaupungin kupeessa sijaitseva Vanhankaupunginlahti ja Vuosaaren Kallvikin ranta ovat kummatkin lajistoltaan upeita paikkoja lintuharrastajalle”, Varesvuo sanoo.



*”Linturetkellä ei koskaan tiedä, mitä tulee näkemään.”*



*”Tunnen paljon yritysjohtajia, jotka harrastavat lintuja. Linturetkellä rentoutuu ja unohtaa työkiireet, sillä lintujen seuraaminen vaatii täydellistä keskittymistä.”*



Suomalaisten myötäsyntyisesti läheinen suhde lintuihin liittyy myös asuinkoordinaatteihimme: linnut ovat olennainen osa pohjoista vuodenvieroa. Siksi niiden symbolinen merkitys on vahva.

”Pitkän talven jälkeen muuttolinnut pannaan merkille. Ne tuovat kevätiliiksen mukanaan. Tämä vaikutus on erityisen huomattava Suomessa, koska meillä on selkeät, erilliset vuodenaajat”, Peltomäki sanoo.

Molemmat lintumiehet korostavat, että suomalaisten kannattaa arvostaa kansallismaisemamme vaihtelevaa lintukantaa. Upeiden lajien tarkkailu ei vaadi kaukolentojen buukkaamista, vaan kotimaiset metsätkin pursuilevat persoonallisia lajeja tutkittavaksi vaikka loppuelämän tarpeiksi. Kumpikin hehkuttaa havumetsiemme lajikirjoja ja taigavyöhykkeen ainutlaatuisuutta, eikä pohjoinen lajistomme häviä rahtustakaan neonvärisille paratiisilinnuille ja puliseville papukaijoille.

Peltomäki sanoo, että voimme olla erityisen ylpeitä kanalintukannastamme, sillä Keski-Euroopasta metso, teeri ja riekko on tapettu miltei sukupuuttoon.

”Meidän tulee pitää näistä lajeista hyvää huolta. Lisäksi Suomi tunnetaan rikkaana pöllömaana, sillä meillä pesii jopa kymmenen pöllölajia. Nämä lajit houkuttelevat maahamme lintuturisteja siinä missä hyvät puitteetkin. Hyvä infrastruktuuri, hyvät tiet, hyvät oppaat – siinä on suosiomme salaisuus.”

Ei sillä, etteikö kumpikin alan kotimaisista guruista olisi reissannut lintujen perässä ympäri maailmaa: sekä Peltomäki että Varesvuo ovat kolonneet Euroopan laidasta laitaan ja matkustaneet erikoisten lajien perässä niin Mongoliaan kuin Tansaniaan. Peltomäki on juuri lähdössä Japaniin. Hän toivoo kohtaavansa Hokkaidon saarella kuningasmerikotkan, mantsurianturjan ja äyriäishuuhkajan. Haaveissa ovat vielä Etelä-Amerikka ja Huippuvuoret.

Varesvuo taas toivoo paneutuvansa jatkossakin arktisiin lajeihin. Hän jahtaa yhä elämänsä kuvaa, luultavasti Lapissa.

”Olin tosin kerran jo lähellä sitä. Kohtasin Utsjoen tuntureilla talvela tunturipöllön, mutta vitivalkea koiras sattui olemaan arka tapaus. Pääsin kuvaamaan sitä vain hetken. Haaveenani olisi tavata samoissa olosuhteissa peloton yksilö, jota ehtisin seurata rauhassa eri valoissa. Täydellisessä kuvassa se lentäisi lumisessa maisemassa, taustallaan nouseva täysikuu.”

# LIFE MAGAZINE



Cover illustration by  
**Ugo Gattoni / Agent Pekka**



**Marko Rantanen**

Monet tämän lehden kuvista ovat valokuvaaja Marko Rantasen käsialaa.



**Tomi Parkkonen**

Valokuvaaja Tomi Parkkonen ikuisti aikaisen aamuhetken Hangossa [s. 54].

*"Pyrin tallentamaan kuviini sen asenteen, jolla lähestyn tilanteita itse: sydän edellä, pieni hymy huulillani ja aina kuvattavaa arvostaen. Tätä lehteä tehdessä tapasin kiinnostavia ihmisiä ja opin jälleen paljon. Se on työn rikkaus. Mieleen jäi erityisesti hieno ja rehellinen potretti Jarkko Jämsénistä, Mosse-koirasta, Vespasta ja kaiuttimesta (s. 58)."*

[www.marko.fi](http://www.marko.fi)

*"Nautin Hangon hiljaisesta aamuhämärästä. Hiljaisuus on ylellisyyttä. Luonto- ja matkakuvaaminen on minulle vastapainoa yritysten markkinointi- ja viestintätarkoituksiin ottamilleni kuville. Luonossa on aikaa jäädä kiinni yksityiskohtiin. Kuvaan mielelläni myös ruokaa, viimeisimpänä Kira Åkerström-Kekkosen keväällä ilmestyvän Auringon maku -ruokakirjan."*

[www.parkkonen.fi](http://www.parkkonen.fi)

## **Kevät — Kesä 2014**

Mandatum Life  
Bulevardi 56, 00120 Helsinki.  
Puh. 010 515 225  
[www.mandatumlife.fi](http://www.mandatumlife.fi)

Päätoimittaja  
**Niina Riihelä**

Toimituspäällikkö  
**Laura Helaniemi**  
[laura.helaniemi@mandatumlife.fi](mailto:laura.helaniemi@mandatumlife.fi)  
Puh. 010 516 7447

Toimitus  
**Linnuntie**  
Punavuorenkatu 4 A 8, 00120 Helsinki.  
**Noora Lintukangas** — Puh. 040 535 0004  
[noora.lintukangas@linnuntie.fi](mailto:noora.lintukangas@linnuntie.fi)  
**Iina Thieulon** — Puh. 050 593 1640  
[iina.thieulon@linnuntie.fi](mailto:iina.thieulon@linnuntie.fi)

## *Taitto*

### **Wonder Agency**

Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki  
**Hugo d'Alte** — Puh. 040 012 7133  
[hugo.alte@wonderagency.com](mailto:hugo.alte@wonderagency.com)  
**Harry Elonen** — Puh. 040 128 2020  
[harry.elonen@wonderagency.com](mailto:harry.elonen@wonderagency.com)  
**Thierry François** — Puh. 046 542 1932  
[thierry.francois@wonderagency.com](mailto:thierry.francois@wonderagency.com)  
**Essi Pailinna** — Puh. 0440 161617  
[essi.pailinna@wonderagency.com](mailto:essi.pailinna@wonderagency.com)

## *Ilmoitusmyynti*

### **Media Duo Oy**

**Ilkka Hellman** — Puh. 050 517 9079  
[ilkka.hellman@mediaduo.fi](mailto:ilkka.hellman@mediaduo.fi)  
**Eeva Kärki** — Puh. 040 719 2467  
[eeva.karki@mediaduo.fi](mailto:eeva.karki@mediaduo.fi)

*Rabat & Henki*

## *Paino*

### **Forssan Kirjapaino Oy**

PAPERI  
Kansi: *Galerie Art Gloss* 250 gm2  
Sisus: *Novapress Silk* 90 gm2

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

### **Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö**

KÄYNTIOSOITE:  
Bulevardi 56, 00100 Helsinki.  
Postiosoite: *PL 627, 00101 Helsinki*.  
Puh. 010 515 225, Y-tunnus 0641130-2.

### **Asiakaspalvelu**

0200 31100 (pvm/mpm), ma-to 8-18, pe 8-17

### **Varainhoitopalvelut ja sijoitusratkaisut:**

0200 31100 (pvm/mpm), arkisin klo 9-17,  
[varainhoito@mandatumlife.fi](mailto:varainhoito@mandatumlife.fi)



## Kolumni

”Takuuvarma tie menestykseen on antaa asiakkaalle lupaus ja täyttää se.”

# Rohkeutta ja strategista ajattelua



Kuvitus: Tommi Vallisto

” Ei tarvitse olla hyvä, riittää että on paras.”

Helsingin teknillisen oppilaitoksen opiskelutoverini kirjoittivat tämän toteamukseni matrikkeliin. Humoristiseksi tarkoitettu heittoni oli jo silloin harkittu.

Hyvä on subjektiivinen määritelmä. Paras on absoluuttinen, mitattavissa oleva. Siksi kannattaa pyrkiä suoraan parhaaksi. Tästä on kyse myös menestyvän yrityksen strategiassa. Hallituksen on haastettava johto ja ymmärrettävä, millä yrityksen parhaimmuus on saavutettu ja miten sitä ylläpidetään. Jokaisella yrityksellä on vähintään yksi tällainen ydin, muutenhan sen palveluita ei ostettaisi.

Olen työskennellyt 30 vuotta yritysjohtajana ja 20 vuotta useiden listamattomien ja listattujen yhtiöiden hallituksissa. Työssäni minulla on ollut neljä tärkeää teemaa.

**Perusliiketoiminnan kassavirran vahvistaminen.** Yrityksen parhaiden ydin on yrityksen kassavirran lähde, josta huolehtiminen on keskeistä toiminnan rahoituksen varmistamiseksi. Joillekin johtajille tulevaisuuden hankkeet ovat tärkeämpiä kuin nykyisen liiketoiminnan ongelmien ratkominen – aivan kuin ne korjaantuisivat itsestään, kun huomio on muualla.

**Asiakasorientoituminen.** Takuuvarma tie menestykseen on antaa asiakkaalle lupaus ja täyttää se. Maailma on pullollaan uusia tarpeita, mutta organisaatiomallia rakennettaessa niiden tyydyttämiselle ei usein anneta painoarvoa. On yllättävää, kuinka isotkin yhtiöt, jopa markkinajohtajat, toimivat tuotantolähtöisesti. Ne antavat asiakkaalle mahdollisuuden ostaa palvelua, jota heillä sillä hetkellä on tarjota. Hallituksen jäsenelle on suureksi eduksi, jos hän ymmärtää toimialan asiakastarpeet. Ei riitä, että asiakaspalautetta käsitellään vain tarjottujen palveluiden osalta. On ymmärrettävä syvällisemmin, mitä asiakas arvostaa.

**Hintakilpailukyvyn korostaminen.** Olen tavannut kollegoita, joille jalostusarvon korottaminen on vaihtoehto hintakilpailukyvyllä. Siis pyrkimys kaikenkarvaiseen erikoistumiseen sen sijaan, että uskallettaisiin haastaa organisaatio hintakilpailuun korkeissa volyyymeissa. Lähtökohtaisesti ei ole estettä, etteikö suomalainen konserni voisi olla hintajohtaja samalla kun se on teknologiajohtaja. Tästä oiva esimerkki on aiemmin johtamani PKC Group, jonka hintakilpailustrategia on johtanut maailmanlaajuiseen paalupaikkaan.

**Strategiset investoinnit tulevaisuuden kasvun varmistamiseksi.** Teollinen

partneri valitaan usein sen strategian perusteella. Paras tapa pärjätä tarjouskilpailuissa on esittää asiakkaalle uskottava strategia siitä, miten yritys aikoo ylläpitää hintakilpailukykyä tulevaisuudessa. Vasta sen jälkeen ratkaisevaksi nousee tarjouskilpailun hinta. Hallituksen jäsenen on syytä esittää kysymys tulevaisuuden hintakilpailukyvyistä.

Ja sitten on vielä yksi asia. Oletan tavannut menestyviä yrittäjiä? Sellaisia syntymälahjakkaita ja karismaattisia henkilöitä, joille vaikeiden päätösten tekeminen on luontaista. Heitä yhdistää yksi ominaisuus: rohkeus. He uskaltavat kohdata ihmisiä vaikeiden asioiden keskellä.

Olen kohdannut myös johtajia ja erityisesti keskijohtoon kuuluvia vetelyksiä, jotka poimivat mieluiten vain helppoja tehtäviä ja vastustavat hiljaisesti hankkeita, joihin heidän rohkeutensa ei riitä.

Tällaisten henkilöiden tunnistaminen on suureksi eduksi myös hallitustyössä.

### Harri Suutari

*Kirjoittaja on hallitusammattilainen, joka on Alma Media Oyj:n, Componenta Oyj:n ja Tulikivi Oyj:n hallitusten puheenjohtaja sekä kuuluu muun muassa Teknologiateollisuus ry:n ja PKC Group Oyj:n hallituksiin.*

# 100 *sanaa*



Viestintä on omituinen laji. Viestin välittymiseen vaikuttavat sanojen lisäksi muun muassa eleet, ilmeet, pukeutuminen ja asennot. Monet näistä ovat hiljaisia; jotakin, mistä puhujan tai kuuntelijan asenne välittyy sanomattakin, ja ihan tiedostamatta.

Lukkoon lyödyt ajatukset ja mielipiteet ovat kommunikoinnin este. Ne estävät kuulemisen. Viestinnässä kun kysymys on aina keskinäisestä suhteesta, vuorovaikutuksesta. Kumpikin osapuoli antaa itsestään jotakin.

Viesti välittyy parhaiten avoimuudella. Kyvyllä hiljentyä kuulemaan, kyvyllä keskittyä omaan puheeseensa ja tiedostaa. On

nähtävä ja kuultava. Uskallettava olla hiljaakin.

Tämä lehti on kertonut maailmasta Mandatum Lifen silmin. Toivottavasti löysit sivulta keskustelunavauksia ja kiinnostavia viestejä. Jatketaan keskustelua viimeistään puolen vuoden päästä, kun seuraava lehtemme ilmestyy.



**Niina Riihelä**

*Kirjoittaja on lehden päätoimittaja  
ja Mandatum Lifen markkinointi- ja viestintäjohtaja.*



# Työ tekijäänsä kiittää

Harva kuitenkaan pelkällä kiitoksella elää. Hyvin suunnitellulla palkitsemisella vaikutetaan yrityksen tuottavuuteen.

Tehokas palkitseminen säästää yrityksen kustannuksia ja lisää palkitsemisen vaikuttavuutta. Se on myös aidosti työntekijöiden arvostamaa.

Varmista, että saat palkitsemiseen käytetyistä euroista enemmän irti.

[www.mandatumlife.fi/palkitseminen](http://www.mandatumlife.fi/palkitseminen)



## MANDATUM LIFE

RAHAT JA HENKI



IVAN SHISHKIN (YKSITYISKOHTA), MYYTY, € 826.500.



IVAN KONSTANT INOVICH AIVASOVSKY,  
(YKSITYISKOHTA), MYYTY, € 318.000.



COLLIER  
MYYTY € 17.100.



CIGARRETUI  
MYYTY, € 9.051.



IVAN BILIBINE  
MYYTY, € 1.945.000.

## HAEMME VENÄLÄISTÄ TAIDETTA JA TAIDEKÄSITYÖTÄ MYYNTIIN BUKOWSKIS KLASSISEEN HUUTOKAUPPAAN

Bukowskis Klassinen huutokauppa on vuoden suurin venäläisen taiteen ja taidekäsitöiden laatuhuutokauppa. Ajanvarauksen arviointiin ja lisätietoja saat soittamalla venäläisen taiteen asiantuntijalle Helena Laaksolle 09-6689 1128 tai lähettämällä kuvia osoitteeseen [helsinki@bukowskis.com](mailto:helsinki@bukowskis.com). Arviointi on maksuton.

Etsimme teoksia seuraavilta taiteilijoilta muiden muassa: Abram Arkipov, Ivan Aivazovsky, Nikolai Bogdanov-Belsky, Alexander Golovin, Pavel Fedotov, Konstantin Korovin, Konstantin Makovsky, Ilya Repin ja monilta muilta. Haemme myös venäläistä taidekäsitöitä, hopeaa ja koruja m.m. Fabergé:iltä. Tervetuloa käymään! Olemme osoitteessa Iso Roobertinkatu 12.

KLASSINEN HUUTOKAUPPA ON 26.-27.5.2014.

*Bukowskis*