

# Life

MAGAZINE

Syksy / Talvi — 2024

MANDATUM LIFE



52

**”Haluan jalkautua,  
olla sykkeessä.”**

Royal Ravintoloiden toimitusjohtaja  
Aku Vikström johtaa kentältä käsin.

42

**”Työ on siunaus, joka  
näyttää kiroukselta.”**

48

**Pärjäisitkö sinä  
puolella palkalla?**

66

**Johtolangat vavahduttavat  
sukututkijaa.**

12 — 19 Sisään siitä!

***Tulokkaat  
mullistavat  
työelämän***

Mutta miten nuoret tulevaisuuden toivot  
houkuttelevat aiemmin töihin?

Audi  
Teknistä etumatkaa



# Uskalla *TTS* ko?

Tulossa uusi Audi TTS Coupé.



# TÄSSÄ NUMEROSSA



*”Työelämässä on hienoja nuoria. Meidän velvollisuutemme on tukea heitä.”*

**Pekka Ojanpää**



*”Me kuuntelemme Huikeassa aktiivisesti nuorten ideoita ja annamme heille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.”*

**Anniina Raatikka**

## **11 PÄÄKIRJOITUS**

**Petri Niemisvirran** mukaan Suomella ei ole varaa siihen, että osa porukasta syrjäytyy. Syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttaminen on taatusti hyvä sijoitus.

## **12 TYÖELÄMÄN MULLISTAJAT**

Suomalainen yhteiskunta rakentuu kohta y- ja z-sukupolvien harteille. Ja mitä nopeammin rakentuu, sen parempi, sillä Suomi pysyy pystyssä vain työuria pidentämällä.

## **20 HUIKEA DUUNIPAikka**

**Anniina Raatikka** perusti opiskelukaverinsa kanssa vanhuspalveluita tuottavan yrityksen. Huikea Oy syntyi halusta tehdä omaan arvomaailmaan sopivaa työtä ja tarjota nuorille mahdollisuuksia tutustua sosiaali- ja hoivatyöhön.

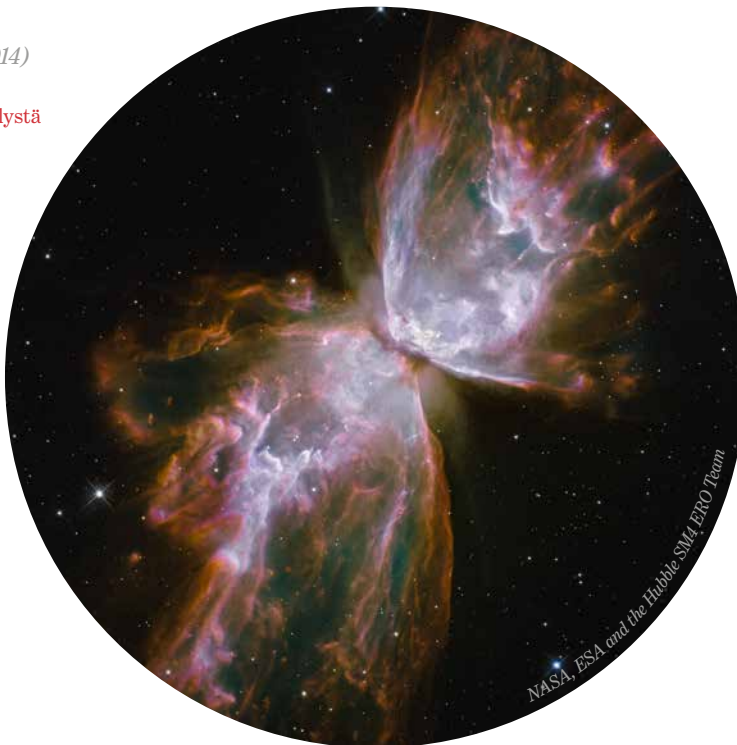


# MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

”Kaikki kiinnostava on tapahtunut maailmankaikkeuden ensimmäisen sekunnin aikana. Sen jälkeen on ollut vain jäähdyttelyä.”

Kari Enqvist,  
nelonen.fi (9.6.2014)

🚩 Pitkästä jäähdyttelystä huolimatta kosmologian professori **Kari Enqvist** on innostunut ja motivoitunut työstään. **42–45**



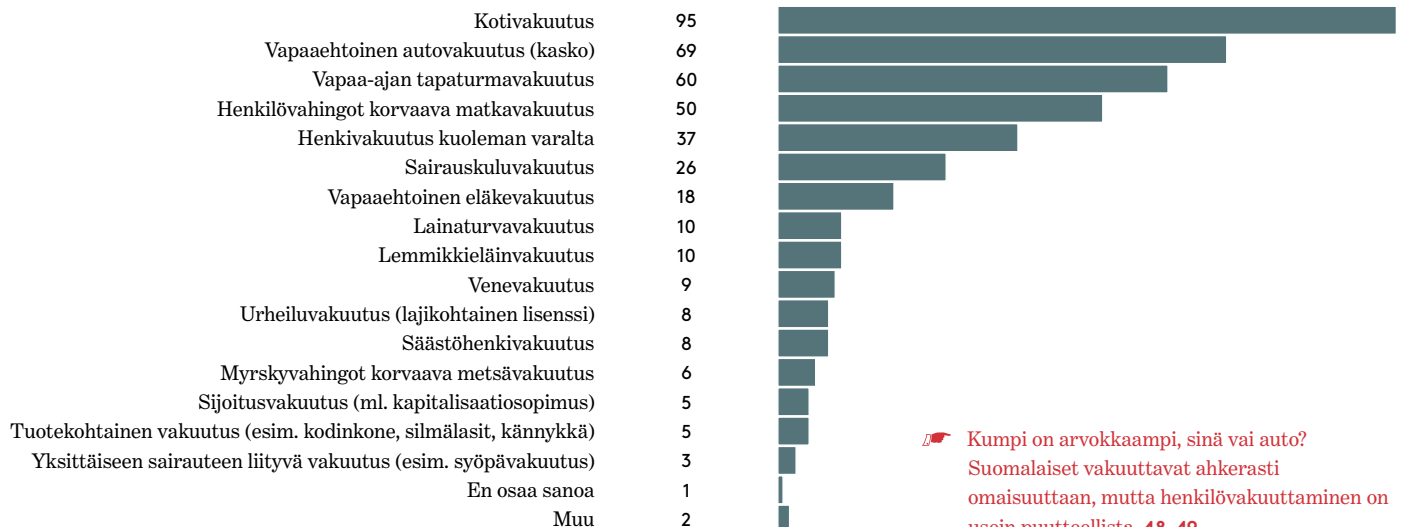
”China and Germany are in a honeymoon period”...

...said **Zhang Ming**, head researcher for Chinese overseas investments at China's Social Science Academy. In 2013, the think tank selected Germany as the safest country in the world for China to invest in, based on its economic strength, financial stability, and warm relationships with China.

*The Wall Street Journal* (27.3.2014)

🚩 Euroopasta löytyy edelleen kasvua. Salkunhoitajat **Janne Holtari** ja **Samuli Outinen** kertovat mistä. **32–35**

## Suomalaisten vapaaehtoiset vakuutukset



🚩 Kumpi on arvokkaampi, sinä vai auto? Suomalaiset vakuuttavat ahkerasti omaisuuttaan, mutta henkilövakuuttaminen on usein puutteellista. **48–49**



# TÄSSÄ NUMEROSSA



26



36



38



*"Kasvaviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sijoittamalla saa paremman tuoton pitkällä aikavälillä."*

Janne Holtari

*"Ihmisen pitää uskaltaa unelmoida isosti ja epärealistisesti."*

Henrik Dettmann



22



48



41



41

## 22 TUNTEMATON PALKKA

Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkkaus tukee organisaation johtamista oikeaan suuntaan. Sumuinen palkkajärjestelmä ohjaa harhapoluille.

## 26 VALLANKUMOUS YLI RAJOJEN

Jari Sarelahden mukaan digitalisoituminen heiluttaa yritysten segmentoitumista ja avaa herkullisia mahdollisuuksia innovatiivisille tekijöille.

## 28 RAHASTA JA HENGESTÄ

Tukikummit tekevät tärkeää työtä, syksy tuo mukanaan muotia ja timantteja, kuinka kesälajien ammattilaiset jaksavat kaamoksen keskellä ja muuta ajankohtaista.

## 32 KASVUN METSÄSTÄJÄT

Eurooppalaisista yrityksistä löytyy edelleen kasvupotentiaalia. Janne Holtari ja Samuli Outinen kääntävät kaikki kivet löytääkseen pk-sektorilta hyviä sijoituskohteita.

## 36 ODOTETTAVISSA ILTAAN ASTI

Salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen piti lokikirjaa Mandatum Life Korkosalkun kevään, kesän ja alkusyksyn tapahtumista.

## 38 KUNTIEN TUOTTAVAMPI TULEVAISUUS

Enemmän aikaa vanhustenhoitoon, lyhyempiä jonotusaikoja lääkäreille, parempaa palvelua kirjastoihin. Suoritukseen perustuva palkkaus voi tehdä unelmien kunnasta totta.

## 41 MALLIOPPILAS EI TARVITSE RASAVILLIN RAJOJA

Joillekin yrityksille tiukentunut sääntely on ylitseppäsemätön kompastuskivi, toisille se ei ole haaste eikä mikään, pohtii Timo Vuokila kolumnissaan.

## 42 SIUNATTU TYÖ

"Työ on siunaus, joka näyttää kiroukselta", totesi kirjailija Maksim Gorki 1800-luvun puolivälissä. Kysyimme valmentajalta, yrittäjältä ja tutkijalta, mitä työ heille antaa ja mitä se merkitsee.

## 48 KÄÄNNÄ PAHA PÄIVÄ PAREMMAKSI

Suomalaiset suhtautuvat optimistisesti yhteiskunnan huolenpitoon, vaikka sairastuminen, työkyvyttömyys tai kuolema vaikuttavat merkittävästi perheen talouteen. Etukäteen miettimällä pahan päivän voi muuttaa edes hitusen paremmaksi.

## 50 VIIMEISEN TAHDON ENSIMMÄISET SÄÄNNÖT

Hyvällä suunnittelulla ja oikeilla sopimuksilla perintö ohjautuu toivotulla tavalla. Varainhoidon juridiikkaan erikoistunut Seppo Mikkola listasi perintösuunnittelun seitsemän muistisääntöä.

## MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

*”Ragnin kehittämien herkullisten täytteiden ansiosta uuniperunoista muodostui todellinen menestystarina.*

*Torilla kävivät monet Ragnin aiemmalta uralta tutut asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Osa tuli uteliaisuudesta katsomaan, miten konkurssin tehnyt yrittäjä jaksaa.*

*Ragni, joka kutsui liiketoimiaan ’pottubisnekseksi’, sai usein kuulla kiitosta siitä, että oli aloittanut uuden uran, kun monet muut konkurssin tehneet ja omaisuutensa menettäneet masentuivat niin, etteivät enää kyenneet tai halunneet jatkaa yrittäjinä. Suomessa konkurssin tekeminen koettiin sekä yrittäjien että yleisön keskuudessa suureksi häpeäksi ja pilkan kohteeksi. [...]*

*Ragni ei piitannut juoruista eikä luovuttanut. Kova työnteko ja yrittäminen olivat hänellä verissä. Aamulla varhain hän meni Hotelli Rivoli Jardiniin auttamaan aamiaistarjoiluissa, päivä kului torilla uuniperunoita valmistamassa ja myydessä, ja iltaisin hän meni vielä Rivoli-ravintolaan auttamaan henkilökuntaa.”*



**Pirjo von Hertzen** kirjoittama ja elokuussa ilmestynyt *Ragni Rissanen - Elämä lautasella* (Sil-tala 2014) kertoo arvostetun suomalaisen hotelli- ja ravintola-alan yrittäjän elämäntarinan.

Kahvilayrittäjänä aloittanut **Ragni Rissanen** perusti vuonna 1962 ravintola Rivolin ja laajensi bisneksiään menestyksekkäästi kolmen vuosikymmenen ajan. 80-luvun loppuun mennessä Rivoli-konsernin liikevaihto oli lähes sata miljoonaa markkaa ja se työllisti 450 hotelli- ja ravintola-alan ammattilaista.

90-luvun lamassa Rissanen menetti kaiken, myös henkilökohtaisen omaisuutensa. Vain Rivoli ja Hotelli Rivoli Jardin pystyivät jatkamaan keskeytyksettä toimintaansa. Rissanen ei lannistunut, vaan alkoi lyhentää velkataakkaansa myymällä täytettyjä uuniperunoita Hietalahden torilla.

**Tässä lehdessä Royal Ravintoloiden uusi toimitusjohtaja Aku Vikström sanoo, että tällä hetkellä Suomessa eletään vielä vaikeampia aikoja kuin 90-luvulla. ”Viimeiset lähes kymmenen vuotta ovat olleet taloudessa ja siten myös ravintola-alalla lähinnä kidutusta.” 52-57**

**E**nsimmäinen suomalainen henkivakuutusyhtiö Kaleva on nähnyt historiansa aikana maan itsenäistymisen, teollistumisen ja taloudelliset vaikeudet, myös maailmansodat.

Kun Helsingin pommitukset alkoivat marraskuussa 1939, osa Kalevan pääkonttorista evakuoitiin Ouluun. Talvisodan evakkoretki jäi vain kuuden viikon mittaiseksi. Pian sen jälkeen kun yhtiö oli jättänyt Oulun Kirkkokadulla sijaitsevan konttorin, taloon osui pommi ja se paloi maan tasalle.

Talvisodan aikana Kalevan pääkonttori oli auki kolme tuntia päivisin, helmikuussa työaika pidennettiin normaaliiksi. Talvisota repi Kalevassa erityisesti kenttäorganisaation vahvuutta.

*Henkivakuutusyhtiö Kalevan arkistot*

**Henkivakuutusyhtiö Kaleva täyttää tänä syksynä 140 vuotta. 58-61**



# TÄSSÄ NUMEROSSA

73



52



*"Olemme tässä vähän missiopohjallakin, kehittämässä suomalaista ruokakulttuuria."*

**Aku Vikström**



*"Alzheimerin on laskettu maksavan maailmalle enemmän kuin sydänsairaudet ja syöpä yhteensä."*

**Miia Kivipelto**

62



58



66



74

## 52 HYÖKKÄÄJÄN ASENNE

Perheyhtiö Royal Ravintolat on suomalaisen ravintola- ja hotellialan käsite. Vahvakin yritys ja brändi vaativat silti uudistamista ja vahvistamista. Tähän tehtävään on palkattu mies Marsista, **Aku Vikström**.

## 58 140 VUOTTA ELÄMÄÄ

Kaleva on ensimmäinen kotimainen henkivakuutusyhtiö. Koettelemuksista syntynyt ja monista muutoksista vahvistunut yhtiö on tarjonnut suomalaisille turvaa ja hyvinvointia vuodesta 1874.

## 62 NAINEN, JONKA TUTKIMUS VALITSI

Suomalainen geriatri ja Alzheimer-tutkija **Miia Kivipelto** määrittelee ryhmänsä kanssa uusia hoitosuosituksia, joilla voitaisiin ehkäistä maailmanlaajuinen muistisairaus-epidemia.

## 66 MENNEEN MAAILMAN RYTMISSÄ

Sukututkimuksen pöyinen imago on kaukana totuudesta. Kaavamaisen sukupuun rakentamisen sijaan harrastus herättää historian henkiin ja tarjoaa tutkijalle niin paljastuksia kuin oivalluksiaikin.

## 73 100 SANAA AJATTELEMISESTA

Monelta vaaditaan päivittäin yhä enemmän päätöksiä, mutta aikaa mielipiteen muodostamiseen on aina vain vähemmän, kirjoittaa toimituspäällikkö **Laura Helaniemi**.

## 74 JOHTAJAA PALKITSEMASSA

**Yrjö Kopra** peräänkuuluttaa ylimmän johdon parempaa palkkatietämystä. Kaava johtajan vuosiansion laskemiseen on selkeä, mutta palkkataso riippuu siitä, miten yritys määrittelee kaavan painoarvot.



## MUALLA SAMOISTA AIHEISTA



**V**anhan talon vintiltä, lattialautojen alta, löytyi muutama ohuen ohut sivu käsinkirjoitettua tekstiä.

Kirjeet on kirjoitettu tammi-helmikuussa 1889. Niissä Ernfried kuvailee koukeroisella mustekirjoituksella sydämensä täyttäneitä iloa niistä elämän kauneimmista tunteista, jotka hän on viettänyt kaupungilla Ida-Karolinan kanssa. ”Mitä vanhempasi sanoivat, kun tulit kotiin niin myöhään?”

Vuosikymmeniä myöhemmin otetussa kuvassa pariskunta seisoo kotitalonsa edustalla.

”Ajattelu ja unelmointi täyttävät mieleni, mutta ne ovat vain tyhjää siihen verrattuna, kun saamme syleillä toisiamme.”

➤ Muun muassa L. Onervan ja Albert Edelfeltin elämää tutkineen **Anna Kortelaisen** mielestä ainutkertaisten asiakirjojen käsitteleminen on harras hetki ja etuoikeus. **66–71**





Invest in Yourself.

**MANGLANI**

The Finest Clothing for Men in Finland

Pohjoisesplanadi 37 - 00100 - Helsinki - Finland  
+ 358 9 68557611 • info@manglani.fi

THE FINEST SELECTION OF READY TO WEAR AND ACCESSORIES  
AVAILABLE IN STORE OR 100% CUSTOM TAILORED IN ITALY

[WWW.MANGLANI.FI](http://WWW.MANGLANI.FI)

“Markkinointi on humpuukia, eihän sitä voi edes mitata.”

“Tulos tai ulos – pysy myyjät tehokkaina!”

“Puhutaan siitä markkinoinnista sitten, kun on tärkeät asiat käsitelty.”

## Mikä on, kun ei myy?

**Tee kalenteriisi jo nyt varaus  
Levi Sukseelle 29.–30.1.2015**

Suosituissa suoran puheen yritysseminaarissa on jälleen mukana merkittävä joukko omien alojensa huippuja ruotimassa myynnin ja markkinoinnin kompastuskiviä ja kulmakertoimia. Tule mukaan avaamaan uusia latuja, nauttimaan inspiroivista keskusteluista ja heittämään verkot vesille Levin upeissa puitteissa.

Varmista, että kuulet ensimmäisenä uutiset keskustelua herättävästä ohjelmasta: [levisuksee.levi.fi](http://levisuksee.levi.fi)



Yhteistyössä



Talouselämä

MANDATUM LIFE

AVALON

*”Syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttaminen on taatusti hyvä sijoitus.”*

# Koska lapset, koska nuoret, koska tulevaisuus



Kuvitus: Tommi Vallisto

Joskus kohdalle osuu onnekkaita sattumia, jolloin elämä ojentaa etsimäsi kuin tarjottimella. Viime vuoden keväällä kävi niin. Kittilän-lennolla viereeni istui ihminen, jolla oli vastaus Mandatum Lifella paljon puhuttuun asiaan.

Vierustoverini oli **Sakari Huovinen** Tukikummit-nimisestä organisaatiosta. Tasavallan presidentin suojeleman säätiön tavoitteena on ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymistä. Keskustelin herra Huovisen kanssa koko lennon ajan, ja Lappiin laskeuduttuamme lupasin viedä asiaa eteenpäin. Mandatum Lifelle oli löytynyt oivallinen keino antaa hyvän kiertää.

Henkivakuutusyhtiöt ovat kautta historiansa kantaneet vastuuta suomalaisten hyvinvoinnista. Juuri vakuutus on ehkä paras esimerkki yhteisestä vastuunkannosta: koko toiminnan ideahan on antaa niiden, joilla ei mene huonosti, auttaa muita. Vakuutusrahat laitetaan yhteiseen kirstuun ja ne, joiden talo ei pala, auttavat kotinsa menettäneet takaisin jaloilleen.

Juuremme ulottuvat yli 140 vuoden taakse, henkivakuutusyhtiö Kalevaan ja Henki-Sampoon. Perinteemme yritysvastuussa ovat pitkät, uskallan väittää meidän jopa kunnostautuneen asiassa erityisen hyvin. Olimme pohtineet Mandatum Lifessa yritysvastuun seuraavia askelia, ja Tukikummit tuntui yhdeltä sopivalta tavalta auttaa.

Päätimme osallistua Tukikummiin toimintaan ohjaamalla osan riskivakuutusmaksuistamme vakuutusturvan ottamiseen sellaisille lapsille ja nuorille, jotka jäisivät muutoin vakuuttamatta. Idea ei ollut täysin omamme, se syntyi keskustelusta Kittilän koneessa. Sakari Huovinen esitti erinomaisia kysymyksiä ja näkemyksiä siitä, miten organisaation kannattaa antaa hyvän

kiertää. Vakuutus mahdollistaa esimerkiksi sellaisten urheilulajien harrastamisen, joihin syrjäytymisvaarassa olevat lapset ja nuoret eivät voisi muuten osallistua. Se tuo myös turvaa niille, joille on käynyt erityisen huonosti sairauden tai onnettomuuden vuoksi.

Moni pitää tätä taatusti hyvänä asiana, mutta arvelen ainakin muutaman skeptisen lukijan tuhahtavan. Yrityksellä on taatusti oma etu asialistalla. Niin onkin.

Me haluamme työvoimaa ja asiakkaita tulevaisuudessakin. Meillä menee hyvin ja haluamme jatkaa samaa rataa ainakin seuraavat 140 vuotta. Se ei onnistu, jollei Suomi voi hyvin.

Suomella ei ole varaa siihen, että osa porukastamme syrjäytyy. Syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttaminen on taatusti hyvä sijoitus.

Jokaisen yrityksen täytyy toki pohtia asiaa omasta lähtökohdastaan, mutta uskon monien voivan sijoittaa Suomen parempaan huomiseen. Jos markkinoiden elinvoimaisuus ei tunnu riittävältä kannustimelta auttaa, on hyviä syitä paljon lisää. Ne eivät tosin liity liiketoimintaan vaan etiikkaan.

Suomessa ei saisi olla lapsia ja nuoria, joilla ei ole mielestään mitään menetettävää tai saavutettavaa.

**Petri Niemisvirta**

*Kirjoittaja on Mandatum Lifen toimitusjohtaja.*



# Työelämän



*Teksti: Anukka Oksanen — Kuvat: Marko Rantanen*

Chillaava 90-luvun alussa syntynyt y-sukupolvi. Diginatiivien 2000-luvulla syntynyt z-sukupolvi. Milleniaanit. Rakkailla lapsilla on monta nimeä, mutta näiden nuorten harteille suomalainen yhteiskuntakin kohta rakentuu. Ja mitä nopeammin rakentuu, sen parempi, sillä Suomi pysyy pystyssä vain työuria pidentämällä.



*”On kohtuullisen vakava asia,  
etteivät tuhannet nuoret pääse  
ikinä kiinni töihin.”*

Pekka Ojanpää

# mullistajat





**S**anotaan, että vuosituhaten vaihteen nuoret suhtautuvat työhön eri tavoin kuin aikaisemmat sukupolvet. Nöyryys on poissa, työ on sarja projekteja ja vapaa-aika entistä elämyksellisempää.

Mikä y- ja z-nuorille on työssä tärkeää? Miten suomalaisyritys saa houkutelua töihin menestyksennälkäisiä nuoria, niitä, joista on aivan luontevaa pitää koko maailmaa työmarkkinoinaan? Ei ainakaan perinteisellä nyrkki pöytään -johdattamisella.

Suomi on rikas maa, maailman mittakaavassa suorastaan supereliittiä. Monella suomalaisvanhemmalla on varaa ostaa jokseenkin huolettomasti jälkikasvulleen harrastusvälineitä, vaatteita ja matkoja. Miten nuoret saa motivoitua työntekoon, kun netistä voi shopata pilkkahintaan uudet vaatteet ja lentoliput Balille? Pelkkä palkka ei siihen riitä.

”Nykyisessä ilmapiirissä on vaikeaa ylläpitää ’ponnistelun kuria’, ST1-konsernin hallituksen puheenjohtaja, yhteiskunnallisesti aktiivinen ja nuorten kanssa paljon toiminut **Mika Anttonen** sanoo.

Vauraassa ympäristössä nuori ajattelee herkästi, että tietyt asiat kuuluvat hänelle automaattisesti, eikä hän ymmärrä, että joidenkin asioiden eteen pitää ponnistella. Anttonen mielestä suomalaiset eivät ole valmiita tekemään yhtä paljon kuin ennen. Eikä se ole nuorten vika.

”Tässä elintason huumassa aikuiset eivät ole osanneet siirtää työn arvostusta nuorille. Emme ole saaneet välitettyä heille, miksi töitä pitää tehdä: ilman työntekoa hyvinvointivaltio ei pysy pystyssä.”

**N**uorta on vaikeaa innostaa puhumalla verokertymän tärkeydestä. Silti pitäisi yrittää motivoida työntekoon, sillä kaikki työ on merkityksellistä sekä yksilön, yritysten että yhteiskunnan kannalta.

Liikkeenjohdon konsultointiyritys BearingPointin Suomen henkilöstöjohtaja ja useilla toimialoilla työskennellyt hr-ammattilainen **Mirka Fagerholm** on Mika Anttonen kanssa samaa mieltä siitä, että nuoret tarvitsevat korostetusti työlleen merkityksen, tarkoituksen. Mutta hänen mielestään yhteiseen vastuuseen vetoaminen ei toimi.

”Nuorta pitää houkutella töihin kertomalla, mitä makeita juttuja hän siitä itselleen saa.”

Mitä ne makeat jutut ovat? Eivät tavaraa.

Taloudellisen tiedotustoimiston vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan suuri osa nuorista mieltää työn osaksi elämäntyötyä. Nuoret haluavat sovittaa työn muuhun elämäänsä, eivät muuta elämää työhön, kuten aikaisemmat sukupolvet. Työstä nauttiminen on tutkimuksen mukaan tärkeää. Se asettaa vaatimuksia työnantajalle.

”Työssä pitää olla mieltä, sen pitää olla vaihtelevaa. Nuorten pitää pystyä tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä. He haavevat tosi jyrkkää oppimiskäyrää ja etenemismahdollisuuksia”, Fagerholm listaa.

Palveluyritys Lassila & Tikanojan toimitusjohtaja **Pekka Ojanpää** sanoo, ettei nuoria ole vaikeaa saada töihin. Lassila & Tikanoja on yksi Suomen viidestä suurimmasta kesätyöllistäjät. Se palkkaa joka kesä yli tuhat nuorta.

Ojanpään mukaan nuoret arvostavat turvallista työsuhdetta, kehittymismahdollisuuksia ja hyvää työyhteisöä, ihan kuin vanhemmatkin. Kellokorttiympäristö ei ole kuitenkaan tätä päivää. Työn ja vapaa-ajan pitää joustaa.

”Tutkimusten mukaan itsenäinen, joustava ja merkityksellinen työ motivoi nuoria”, energisoija, tekniikan tohtori, pitkään johtajana Suomessa ja ulkomailla työskennellyt **Merja Fischer** sanoo.

Hän toimii Tekesin Liideri-hankkeen puheenjohtajana ja työskentelee vapaa-ajallaan Zestmark Oy:ssä, joka ponnistelee nuorten merkityksellisen elämän löytämiseksi.

Anttonen, Ojanpää, Fischer ja Fagerholm ovat yksimielisiä siitä, että nuorilla työn merkityksellisyys korostuu. Nuoret haluavat tietää, mikä on työn suurempi tarkoitus, mutta he kysyvät kärkkäästi perusteluja myös yksittäisille työtehtäville. Pomon pitää pystyä perustelemaan, miksi tehdään juuri näin.

Merkitystä nuorille luo korostetusti eettisyys. Erityisesti ympäristönsuojelu on tärkeää. Lassila & Tikanojan kulutusyhteiskunnasta kierrätysyhteiskuntaan -slogan motivoi nuoria ja ST1:n Biofuelsiin on tunkua nuorista tekniikan opiskelijoista, jotka haluavat tulla kehittämään elintarvikejätteistä polttoaineita.

*”Perustyö ei ole seksikästä. Se on nuorille meiltä aikuisilta välittyvä arvomaailma.”*

**Mika Anttonen**

**L**iksalla motivointi ei toimi suurimpaan osaan, mutta Mika Anttonen muistuttaa, että nuoret eivät ole mikään homogeeninen joukko.

”On niitäkin, jotka haluavat 20-vuotiaana bemarkin alleen.”

Mirka Fagerholm on Anttonen kanssa samaa mieltä siitä, että palkka ei ole nuorille kovinkaan tehokas motivaattori. Sen sijaan on aiempaa tärkeämpää, että palkka on oikeudenmukainen. Fagerholmin kokemuksen mukaan nuoret ovat räjäyttäneet aiempien sukupolvien tabun omien ansioiden salailusta ja vertailevat avoimesti palkkojaan.

Läpinäkyvyys on nuorille tärkeää myös muussa yrityksen toiminnassa. Työelämään on astumassa sukupolvi, joka on kaiken tiedon äärellä jo melkein vauvaiästä. Minkäänlainen salailu ja keinotekoiset raja-aidat eivät käy laatuun.

”Tämä sukupolvi ei pökkuroi tittleitä. Se nykäisee toimitusjohtajaa hihasta kertoakseen ideoitaan ja myös edellyttää, että toimitusjohtajalla on aikaa ideoiden kuunteluun”, Fagerholm kuvailee.

BearingPoint kilpailee korkeakoulutettujen nuorten parhaimmistosta. Se houkuttelee nuoria lupaamalla mielenkiintoisia töitä, näyttöihin perustuvaa nopeaa etenemistä ja muutaman kuukauden sapatteja intensiivisen työn vastapainoksi.

”Nytkin yksi surffaa tuolla maailmalla ja toinen lähtee tammi-kuussa.”

Töitä voi tehdä etänä, ja konsultinalkuja johdetaan coachaamalla, valmentamalla. Jokaisella työntekijällä on oma coachinsa. Perinteinen käskien johtaminen on menneisyyttä.

Työkaverit ovat tärkeitä, sillä he eivät ole pelkkiä työkavereita vaan myös ystäviä. Tiimityössä porukka hitsautuu yhteen.

BearingPointilla työporukan viihtyvyys otetaan niin vakavasti, että firmaan pyrkivä konsultinalku tapaa mahdollisia tulevia kollegoitaan jo hakuprosessin aikana. Kaikilla hakuprosessiin osallistuneilla on veto-oikeus ennen lopullista valintaa.

Nuoret haluavat myös palautetta. Työhaastattelun jälkeen he kysyvät, miksei heitä valittu johonkin tehtävään ja haluavat tietää, mitä he voisivat tehdä paremmin.

Fagerholmin mukaan on selvää, että nykynuoret mullistavat työelämän lähivuosisikymmenillä: luvassa on dynaamista tiimityötä, jossa väittely on kipakkaakin, töitä tehdään välillä kellon ympäri ja eri puolilla maailmaa.

Milleniaanit ovat kasvaneet aidosti globaalissa maailmassa. Tietotekniikan ansiosta heidän sukupolvikokemuksensa on aivan erilainen kuin edellisten sukupolvien. Fagerholm luonnehtii, että ”tämä sukupolvi on kasvatettu valloittamaan maailma”.



*”Ei uraa tarvitse valita seuraavaksi 40 vuodeksi. Työelämä on pieniä askeleita.”*

**Merja Fischer**

**K**un itsevarmat nuoret astuvat työelämäänsä, he haluavat matalahierarkkisia organisaatioita. Pomojen kulmahuoneet ovat jo menneisyyttä yhä useammassa yrityksessä. Nyt on muotia, että koko henkilöstö, osasto tai tiimi tekee työtä saman pöydän ääressä.

”Nykyisen, monilla toimialoilla vallitsevan työtytyttömyyden perusteella voi kysyä, kuka vanhasta työnteon mallista on oikeastaan nauttinut”, Mirka Fagerholm heittää.

Työntekijälähtöinen innovointi on Merja Fischerin mukaan yleistä esimerkiksi Tanskassa. Hänen mielestään tasa-arvoisessa ja matalahierarkkisessa Tanskassa on Euroopan paras työelämä: työntekijöille annetaan oikeasti vastuuta ja vapauksia, mikä kannustaa innovoimaan.

Kuulostaa uuden sukupolven työntekotavalta. Ja hyödylliseltä myös yrityksen näkökulmasta.

Fischer puhuu yrityksen emotionaalista pääomasta. Se muodostuu esimerkiksi yrityksen läsnäolosta kotipaikkakunnalla, työilmapiiristä huolehtimisesta ja hyvien asioiden puolesta puhumisesta. Emotionaalinen pääoma säteilee yrityksestä ympäröivään yhteiskuntaan ja nuoret ovat sen herkkiä tulkitsijoita. Emotionaalista pääomaa kasvatetaan perinteisinkin keinoin.

”Uskollisuus luodaan jo varhaisnuoruudessa. Yrityksen läsnäoloa voi olla esimerkiksi lapsille järjestetty joulujuhla. Kyse on yrityksen ja ihmisen kohtaamisesta. Ei pidä myydä sellutehtaan kulttuuria, vaan välittämisen kulttuuria.”

Kun nuorelle on tullut jo varhain hyvä käsitys yrityksestä, hän hakeutuu sinne töihin. Mutta vain, jos hän allekirjoittaa yrityksen arvot ja henkilöstöpolitiikan. Nuorta ei kiinnosta yritys, jonka brändi ei ole aidosti kunnossa. Työpaikkaa harkitseva nuori pystyy helposti selvittämään, miten yritys kohtelee henkilöstöään ja muita sidosryhmiään.

”Kannustava, energisoiva työilmapiiri on nuorille tärkeä”, sanoo Fischer.

Sen luominen voi olla haasteellista sellaisilla keski-ikäisten kansoittamilla työpaikoilla, joilla töistä ja työoloista valittaminen on yleistä. Sosiaalinen media on ruokkinut valituskulttuuria entisestään.

”On hiton huono homma, jos nuorille välittyy arvomaailma, jossa pieni kolotus johtuu heti huonosta duunista”, Mika Anttonen heittää.





**S**uomessa on keskusteltu paljon siitä, että opiskeluun menee liikaa aikaa ja opiskelujen aloittaminen viivästyy.

Mirka Fagerholmin mielestä opintojen aloittaminen nopeutuisi, jos yliopistojen pääsykokeisiin ei pitäisi pöntätä heti ylioppilaskirjoitusten jälkeen. Moni ei jaksa tuossa vaiheessa tarttua uudestaan kirjoihin, vaan pitää välivuoden tai pari.

Fagerholm ja Mika Anttonen eivät ole sinänsä huolissaan opintojen venymisestä, jos opinnot venyvät sen takia, että nuori on ollut töissä.

”Palkkaan ehdottomasti mieluummin kaupan kassalla tai liukuhihnalla työskennelleen kuin pelkästään opiskelleen”, Fagerholm sanoo.

Konsultille vähittäiskaupan tai tehtaan käytännön taitaminen on kullannarvoista pääomaa.

”Otan paljon mieluummin töihin kuusi vuotta opiskelleen ja siitä ajasta kaksi vuotta töihin käyttäneen kuin neljä vuotta pelkästään opiskelleen. On tärkeämpää, että nuori tekee koko ajan jotain kuin että valmistuu mahdollisimman nopeasti”, Anttonen sanoo.

Koulun ja työelämän välistä kuilua pitäisi madaltaa. Fischer ehdottaa, että opettajat menisivät lukuvuoden päätyttyä kesäkuun alussa viikoksi yrityksiin töihin, jolloin he osaisivat paremmin ohjata nuoria tulevaisuuteen. Näin he näkisivät työelämää muuallakin kuin koulussa.

Vapaaehtoistyössään Zestmarkissa Fischer on huomannut nuorten epävarmuuden. Hänen mielestään nuoret kaipaavat kipeästi lisää tietoa siitä, millaista työelämä on.

”Ei työuraa tarvitse valita seuraavaksi 40 vuodeksi. Itse vertaan työelämää mielelläni helminauhaan, jossa yksi työ on helmi, välissä olevassa solmukohdassa voi tehdä jotain muuta ja sitten tulee taas uusi helmi. Työelämä on pieniä askeleita”, hän muotoilee.

Fischerin mukaan aikuisten rehelliset kertomukset työelämästä rohkaisevat nuoria omassa valinnoissaan aikana, jolloin kaikki on epävarmaa ja valinnanmahdollisuuksia on melkein rajattomasti. Nuorten on tärkeää ymmärtää, että epäonnistuminen on sallittua.

Niin melkein kaikille aikuisillekin on joskus käynyt.



**S**uomalaisessa yhteiskunnassa elää luja usko koulutukseen. Ehkä liiankin luja.

”Perustyö ei ole seksikästä. Se on nuorille meiltä aikuisilta välittyvä arvomaailma. Jos me väheksymme omassa käyttäytymisessämme suorittavan tason töitä, asenne välittyy vahvasti nuorille”, Mika Anttonen väittää.

Hän kertoo kysyneensä kerran SuomiAreenassa yleisöltä, kuinka moni on suositellut lapselleen putkiasentajan ammattia. Yksikään käsi ei noussut. Kuitenkin suorittavan tason työntekijöistä on pulaa ja monella alalla voi tehdä hyvän uran.

Anttonen mielestä Suomeen on yritetty saada väkisin korkeaa koulutusstatusta. Merja Fischer pohtii, että Suomi rakentaa itsetuntoa koulutuksen kautta. Ylikoulutus pönkittää nuoren kansakunnan itsetuntoa ja sillä haetaan hyväksyntää. Parille edelliselle, hyvinvointivaltiota rakentaneelle sukupolvelle pitkän koulutuksen tärkeys on taottu selkäyttimeen niin lujasti, että muut ammattiin pätevytymisen keinot ovat jääneet Suomessa vähemmälle huomiolle.

”Muodollisen koulutuksen rooli on korostunut suomalaisessa yhteiskunnassa. Korkeakoulututkinto ei tee kenestäkään parempaa ihmistä. Ihmisyys ja hyvyys tulevat aivan muualta”, Fischer sanoo.

Hänen mukaansa esimerkiksi Sveitsissä ei ole paljon akateemisesti koulutettuja omasta takaa, koska suuri osa nuorista pätevytyy ammattiin kisällijärjestelmän kautta.

”Vanhalle, itseensä luottavalle maalle ei ole mikään ongelma tuoda lääkäreitä ja muita tarvittavia akateemisia ammattilaisia ulkomailta”, Fischer pohtii.

Pekka Ojanpään mielestä on sääli, ettei Suomessa hyödynnetä nykyistä enemmän oppisopimuskoulutusta.

”Oppisopimuskoulutuksessa nuori pääsisi aikaisin mukaan työelämää ja hänelle siirtyisi työpaikkojen hiljaista tietoa. Se on myös monelle koulunpenkillä viihtymättömälle loistava tapa hankkia ammatti”, Ojanpää sanoo.

**N**irka Fagerholmin mukaan suomalaisnuorilla menee keskimäärin hyvin, mutta käynnissä on jakautuminen. Yhdessä päässä ovat menestyvät, fyysisestä ja psyykkisestä terveydestään hyvin tietoiset nuoret.

Pekka Ojanpää on nähnyt merkkejä toisestakin päästä. Hän on huolissaan nuorten fyysisestä kunnosta.

”Huonot elintavat näkyvät työhöntulotarkastuksissa. On käynyt niinkin, että kuntotestattavasta nuorten miesten ryhmästä kukaan ei olisi kuntosaa perusteella selviytynyt ruumiillisesti raskaasta työstä”, hän kertoo.

Sitten ovat ne, joilta työelämään siirtyminen ei onnistu syystä tai toisesta. Suomessa tähän syrjäytyvien ryhmään kuuluu noin 30 000 nuorta. Usein he ovat toisen tai kolmannen polven työttömiä. Mika Anttonen, Fagerholm ja Ojanpää eivät näe yrityksissään syrjäytyjiä, mutta he sanovat melkein yhdestä suusta, että ongelma on olemassa.

”On kohtuullisen vakava asia, etteivät tuhannet nuoret pääse ikinä kiinni töihin”, Ojanpää sanoo.

Ongelmaan on yrittänyt pureutua myös vuonna 2013 voimaan tullut Nuorisotakuu, joka koskee kaikkia alle 25-vuotiaita peruskoulun käyneitä ja alle 30-vuotiaita vastavalmistuneita. Jokaiselle takuun piiriin kuuluvalla taataan työ-, työkokeilu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka kolmen kuukauden kuluessa työnhakijaksi ilmoittautumisesta.

VTV:n tuoreen selvityksen mukaan Nuorisotakuulle asetettuja tavoitteita ei kuitenkaan saavutettu ensimmäisen vuoden aikana. Työttömien nuorten määrä ja nuorten virta yli kolmen kuukauden työttömyyteen jopa kasvoivat edellisvuoteen verrattuna. Epäonnistumiseen vaikutti ennen kaikkea huono taloudellinen tilanne.

Merja Fischer ehdottaa peruskoulun ja lukion jälkeen kaikille avointa työelämäkoulutusta. Se voisi olla monelle tie opiskelemaan ja töihin kotiin jäämisen sijaan.



*”Palkkaan mieluummin kaupan kassalla tai liukuhihnalla työskennelleen kuin pelkästään opiskelleen.”*

**Mirka Fagerholm**

**K**enen vastuulla on nuorten sujuva solahtaminen työelämään? Se on meidän kaikkien vastuulla, keskustelijat sanovat melkein yhdestä suusta ja tarkoittavat tällä myös nuoria. Yhteiskunta ei voi istuttaa keneenkään onnellisuutta, työn tekemisen asenne on itsestä kiinni.

Lääkkeeksi keskustelijat eivät tarjoa valtion tukitoimia ja yritysten aseman helpottamista, vaan nuorista välittämistä. Sen näyttämistä, että nuoret ovat tärkeitä ja että heitä arvostetaan. Ajan käyttämistä nuoriin.

”Työelämässä on hienoja nuoria. Meidän velvollisuutemme on tukea heitä. Olen vakuuttunut, että nuori sukupolvi vie maata eteenpäin”, Pekka Ojanpää sanoo.

”Aikuisilla ei ole tarpeeksi aikaa nuorille, mutta välittämisen merkitys on hirveän suuri”, Mika Anttonen summaa.

Rajojen asettaminen ja työn merkityksen avaaminen nuorille on kovaa työtä, mutta se on avainasemassa, jos halutaan säilyttää nykyinen suomalainen yhteiskuntamalli.

”En ole kuullut hirveästi tällaista yhteisöllisyyteen perustuvaa keskustelua”, Anttonen sanoo.

Merja Fischerin mukaan ei ole niinkään kyse siitä, että nuoret ovat muuttuneet, vaan yhteiskunta ja työelämä ovat muuttuneet.

”Meidän sukupolvellamme oli helpompaa”, hän sanoo ja muistuttaa, että me kaikki voimme tehdä joka päivä jotain sen eteen, että nuoret viihtyvät työelämässä.

”Kauppareissulla nuori kassa joutui laskemaan ostokseni kaksi kertaa. Hän oli ensimmäistä päivää töissä. Sanoin hänelle, että älä välitä, me olemme kaikki olleet joskus ensimmäistä päivää töissä.”

Niin yksinkertaista se on.



## KOMMENTTI



Teksti: Annukka Oksanen — Kuva: Marko Rämä

# Huikea *dunni*paikka

” Vanhuspalvelut on kasvuala. Liikeideamme syntyi, kun opiskelin yrityksen toisen perustajan **Jenna Ylikosken** kanssa yrittäjyyden tradenomitutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulun Proakateemiassa. Huikea Oy:llä loimme itsellemme työn, joka on lähellä omaa arvomaailmaamme.

Kotipalvelun lisäksi halusimme antaa nuorille mahdollisuuden tutustua sosiaali- ja hoivatyöhön. Omasta kokemuksesta tiedän, että nuorena on vaikeaa päättää, mille alalle pitäisi lähteä. Näin voimme ehkä ehkäistä syrjäytymistäkin.

Yrittäminen Suomessa on kovaa työtä, varsinkin alussa. Tunnettuuden kasvattamiseksi on verkostoiduttava ja myytävä. Myös työntekijöiden sivukulut ovat Suomessa kovat. Ruotsissa käytössä oleva malli, jossa alle 30-vuotiaan palkkaamisesta saa puolet sivukuluista anteeksi, sopisi meillekin.

Pirkanmaalla ja Tampereella toimiva Huikea Oy perustettiin joulukuussa 2013. Nyt näyttää hyvältä, yrityksemme laajenee. Kunnianhimoinen tavoitteemme on toimia viiden vuoden kuluttua koko Suomessa.

Kaikki meillä töissä olevat nuoret ovat joko lukiossa tai ammattikoulussa. Tyypillisesti he tekevät meille töitä viisi tuntia viikossa. Liikeideamme mukaan nuoret työntekijämme esimerkiksi käyvät ryhminä pitämässä ikäihmisille Väriä elämään -tuokioita, joissa harrastetaan yhdessä. Nuorten tuottaman kotipalvelun lisäksi työllistämme Tampereella alan opiskelijoita ja vastavalmistuneita kotipalveluun ja saattoavuksi harrasteisiin tai esimerkiksi hammaslääkärissä käyntiin.

Sekä nuoret että ikäihmiset ovat innoissaan näistä kohtaamisista.

On myönteistä, että media käsittelee aktiivisesti nuorten töitä, ja myös presidentti **Sauli Niinistö** pitää esillä nuorten

työllistymisasiota. Siitä tulee tukea. Tarvittaessa voimme kysyä neuvoa myös yhteistyökumppaneiltamme ja yrityskummeiltamme.

Nuorille ei sovi liian jäykkä yrityskulttuuri. Me kuuntelemme Huikeassa aktiivisesti nuorten työntekijöidemme ideoita ja annamme heille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Työporukassa ei ole oikeastaan johtajaa, vaan se toimii ryhmänä. Työstä voi tehdä iloista, silloin innostus säilyy.

Koulujen ja yritysten pitäisi lähestyä toisiaan vielä paljon, vaikka oikeaan suuntaan on jo menty. Opiskelun tulisi vastata nykyistä enemmän tosi elämää, pitäisi tehdä oikeita projekteja yrityksissä.”

## **Anniina Raatikka**

*Kommentoija on tamperelaisen senioripalvelu Huikea Oy:n toinen omistaja ja perustaja.*





# 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)

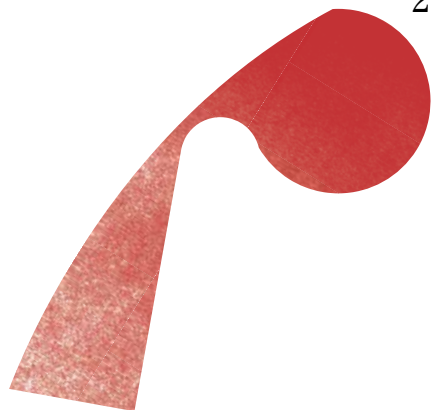
 **MANDATUM LIFE**  
RAHAT JA HENKI

# TUNTEMATON PALKKA



Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkkaus tukee organisaation johtamista oikeaan suuntaan. Sumuinen palkkajärjestelmä ohjaa harhapoluille.





**T**asapuolinen kohtelu edellyttää, että yhtä vaativissa tehtävissä yhtä hyvin suoriutuvat ihmiset saavat samaa palkkaa. Tasaapuolisuus ei kuitenkaan aina toteudu. Pahimmillaan työpaikan peruspalkkaus on sekava viidakko, johon on kasvanut vuosien varrella määrittelemättömiä toimenkuvia, erilaisia lisiä ja tuntemattomia palkkaperusteita.

Viidakko syntyy yleensä monien satumusten sivutuotteena. Tervettä palkkajärjestelmää voivat sekoittaa muun muassa yrityskaupat, henkilöstön vaihtuminen ja taloussuhdanteet.

”Jos jo peruspalkkaan kasautuu vuosien aikana selittämättömiä eroja, ne kertautuvat peruspalkkaan sidotun tulospalkkauksen yhteydessä”, sanoo palkkausjärjestelmiä kehittävän Innovan liiketoimintajohtaja **Anna Ylikorkala**.

Näin käy, koska monilla työpaikoilla suunnitellaan enemmän tulospalkkiojärjestelmää kuin peruspalkkausta. Se johtuu ainakin osin siitä, että työehtosopimuksilla on perinteisesti ollut vahva rooli etenkin työntekijätason palkoissa.

Työehtosopimuksilla ei ole kuitenkaan niin täydellinen monopoli palkkauksessa kuin usein ajatellaan. Työpaikkakohtaiset lisät ja muut palkkaliukumat tekevät pesäeroa tes-palkkoihin. Soppaa hämmentää erityisesti se, että toimenkuvia määritellessä tehtävien vaativuus ei useinkaan näy tasapuolisesti palkoissa. Kun henkilöstö kokee palkkauksen epäoikeudenmukaiseksi, syntyy kateutta ja tyytymättömyyttä. Ne puolestaan heikentävät motivaatiota ja lisäävät vaihtuvuutta.

Yhä useammat kansainväliset yritykset ovat alkaneet viime vuosina luokitella toimenkuvia, ja samankaltainen luokittelu on levinnyt muillekin työpaikoille. Työnantajat ovat sisäistäneet, että palkka on paljon enemmän kuin korvaus tehdystä työstä. Se on johtamisen väline, joka motivoi ja ohjaa henkilöstöä.

”Työnantajat ovat alkaneet johtaa palkkausjärjestelmää niin, että se tukee muuta tekemistä”, Ylikorkala pohtii.

#### TEE PALKASTA JOHTAMISEN VÄLINE

- \* **Tee palkitsemisstrategia.** Huolehdi, että yrityksellä on ajan tasalla oleva palkitsemisstrategia ja palkkapolitiikka.
- \* **Ohjaa tavoitteita kohti.** Kytke palkitseminen aina tavoitteisiin, arvoihin ja strategiaan. Kerro miksi palkitaan ja mitä sillä tavoitellaan.
- \* **Unohda pikavoitot.** Edistä pitkäjänteistä ja suunnitelmallista palkkauksen kehittämistä.
- \* **Kommunikoi!** Paranna palkka- ja palkitsemistietämystä hyvällä viestinnällä.
- \* **Muista neljä tärkeää askelta:** huolehdi tavoitteiden asettamisesta, edellytysten luomisesta, palautteen antamisesta ja palkitsemisesta.
- \* **Ota henkilöstö mukaan.** Osallista työntekijät miettimään ja parantamaan palkitsemista.
- \* **Seuraa vaikutuksia.** Opettele tunnistamaan palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia.

*Lähde: Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala. Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Sanoma Pro 2014.*

*Palkka on enemmän kuin korvaus tehdystä työstä. Se on johtamisen väline, joka motivoi ja ohjaa.*





*Menestyvässä organisaatiossa työntekijät tukevat toisiaan eivätkä keskity pelkästään omaan tekemiseen.*

**P**alkkajärjestelmän remonti käynnistyy tehtävänkuvien kartoittamisella. Kuvauksessa kerrotaan muun muassa, mitä osaamista tehtävän hoitaminen vaatii ja millaista vastuuta siihen liittyy.

Innovan käyttämän Palkkavaaka-mallin avulla tehtävät pisteytetään niin, että työt voidaan jakaa erilaisiin vaativuusluokkiin. Sen jälkeen luokille määritellään lähtöpalkkataso. Vaativuusluokkien rakentaminen on kriittinen askel kohti johtamista tukevaa palkkausta, sillä se selkeyttää palkkajärjestelmää oikeudenmukaiseksi ja avoimemmaksi.

Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan tarkoita, että samassa tehtävässä toimivilla on automaattisesti sama palkka. Palkassa tulee näkyä myös hyvä suoriutuminen työssä.

”Onnistumisen arviointiin täytyy vain rakentaa selkeät kriteerit”, Ylikorkala toteaa.

Suoriutumiseen vaikuttavat muun muassa ammatinhallinta ja yhteistyö organisaatiossa. Usein ajatellaan, että juuri oman työn tekeminen on ainoa onnistumisen mittari. Yhä useammin organisaation menestys on kuitenkin kiinni siitä, miten tiimit toimivat. Silloin menestyksen kannalta on aivan keskeistä, että ihmiset tukevat työssään kollegoitaan eivätkä keskity pelkästään omaan tekemiseen.

Oikeudenmukaisuus edellyttää selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Järjestelmä on selkeä, kun henkilöstö ymmärtää sen perusteet. Johdonmukaisessa palkitsemisessa kriteereitä noudatetaan kaikkien kohdalla ja perusteiden toteutumista arvioidaan objektiivisesti. Hajontaa ja epäselvyyksiä syntyy, jos esimiehet suhtautuvat kriteereihin eri tavoin.

**V**iestintä on palkkajärjestelmän uudistamisen kriittisimpiä vaiheita, sillä palkat herättävät aina suuria tunteita. Muutosta seuraava ensireaktio on usein epäilevä, vaikka henkilöstö olisi-kin ilmapiirikyselyissä pitänyt vanhaa palkkajärjestelmää epäselvänä.

Uuden palkkajärjestelmän kehittäminen tuottaa usein yllätyksiä. Kun henkilöstön palkat sijoitetaan pisteiksi ”vaativuusavaruuteen”, erottuu massasta säännöllisesti pisteitä, jotka ovat muiden ylä- tai alapuolella. Nämä yllättävät yleensä työnantajankin. Epäjohtonmukaisuuksille löytyy usein historiallinen selitys, kun erottuvien pisteiden taustat avataan.

Hyvin suunniteltu järjestelmä on itsessään viestintäväline, joka kertoo organisaation tavoitteista ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Palkkausjärjestelmän julkistaminen kannattaa silti suunnitella huolellisesti. Uuden järjestelmän perusteet on hyvä avata monien kanavien kautta systemaattisesti niin, että järjestelmästä tulee mahdollisimman läpinäkyvä.

Se ei tarkoita palkkojen julkistamista ilmoitustaululla.

”Läpinäkyvyys on sitä, että kaikki tietävät, millä perusteella palkka muodostuu, minkälainen palkitsemisen kokonaisuus on ja mitä itse kukin voisi tehdä palkan- sa korottamiseksi”, sanoo Ylikorkala.

Onnistumisen varmistamiseksi on järkevää kouluttaa esimiehet järjestelmän käyttäjiksi, sillä heidän on kyettävä arvioimaan suoritusta oikeudenmukaisella tavalla. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa myös palkkaviestinnässä. Organisaation yleiset viestintäkanavat rakentavat maaperää uudelle järjestelmälle, mutta aidosti asiat avautuvat vasta arki- sen esimiestyön kautta.

**T**oimivan palkkausjärjestelmän hyödyt voivat olla merkittävät, vaikka muutos ei tapahdukaan kertaheitolla.

”Järjestelmä antaa mahdollisuuden ottaa tilanne haltuun siten, että asiat korjautuvat pitkällä aikavälillä. Muuten viidakko vain pahenee”, sanoo Ylikorkkala.

Matalasuhdanne on hyvä hetki korjata vääristymiä ja luoda uusia pelisääntöjä, joiden hyödyt korostuvat työmarkkinoiden vilkastuessa.

Palkkoja ei voi muuttaa kertarysäyksellä uusien vaativuusluokkien mukaisiksi. Kenenkään palkkaa ei esimerkiksi voi alentaa sillä perusteella, että palkka sattuu historiallisista syistä olemaan korkeammalla kuin uusi järjestelmä edellyttää.

Ensimmäiset korjausliikkeet voi kuitenkin tehdä melko nopeasti. Jos hyvän työntekijän palkitseminen on selvästi vaativuusluokan ja suoriutumisen alapuolella, liikutaan vaaravyöhykkeellä, johon kilpailijan on helppo iskeä. Tällöin työntekijän palkkaa voi korottaa välittömästi, jos siihen on varaa.

Pidemmällä aikavälillä oikeudenmukainen ja avoin palkkajärjestelmä sitouttaa, ohjaa ja parantaa työelämän laatua. Palkan tulee olla riittävällä tasolla, mutta yhtä tärkeää on, että palkitsemisen kokonaisuus sopii yhteen yrityksen tavoitteiden ja kulttuurin kanssa.

”Rahapalkka on vastine tehdystä työstä ja sen pitää olla riittävän hyvin hoidettu. Työssä suoriutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat kuitenkin monet muutkin tekijät, kuten työn sisältö, kannustava ilmapiiri ja johtaminen”, muistuttaa Ylikorkkala.

### MARKKINATIETO TUKEE PALKKAUSTA

Palkkavaaka on Suomessa kehitetty työn vaativuuden arviointiväline. Menetelmä soveltuu yhtä hyvin suorittavan työn kuin ylimmän tason tehtävien ryhmittelyyn, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Palkkavaaka-mallia käyttävät organisaatiot voivat osallistua myös markkinavertailuun, joka tuottaa tietoa oman organisaation palkkatasosta toimialaan verrattuna. Sen avulla työnantaja näkee, millainen palkanmaksaja se on kilpailijoihin verrattuna. Yksittäisten kilpailijoiden palkkausta järjestelmä ei paljasta.

Innova kerää vuosittain tietoa peruspalkoista, tulospalkkioista ja käytössä olevista eduista. Jos toimiala on harvinaisen, Innova voi tuottaa myös räätälöidyn markkinapalkkavertailun valitun toimialan tai yritysklusterin työnantajille. Yhtiö kokoaa asiakkaan toiveiden mukaisen verkoston, johon kuuluu vähintään viisi organisaatiota sovituin kriteerein. Selvitys toteutetaan keräämällä tietoa valitun kohderyhmän palkoista, tehtävänimikkeistä ja käytössä olevasta vaativuusluokituksesta.

*Palkitsemisen  
on sovittava  
yhteen yrityksen  
tavoitteiden  
ja kulttuurin  
kanssa.*

### TASA-ARVON TYÖKALU

Työnantajien kannattaa poistaa kiireen vilkkaa perusteettomat palkkaerot, jotka kielivät epätasa-arvosta. Hallituksen esitys uudeksi tasa-arvolainsäädännöllä ohjaa työnantaja entistä yksityiskohtaisemmin tasa-arvoista toimintaa kohti.

Yli 30 hengen työnantajat joutuvat vastedes tiedottamaan henkilöstölle tasa-arvosuunnitelmasta, jossa on selvitys naisten ja miesten palkoista ja tehtäväluokituksesta. Juuri vaatimus tehtäväluokituksen käyttämisestä on selkeä uudistus esityksessä.

Palkkaerot voivat olla oikeudenmukaisia ja laillisia, jos ne perustuvat eroihin tehtävissä ja suoriutumisessa. Tehtäväluokitukset hälventävät huolta epäoikeudenmukaisuudesta niin yrityksen sisällä kuin lainvalvojan silmissä.

Uudistus tukee hallituksen samapalkkaisuusohjelmaa, jonka tavoitteena on muun muassa sukupuolten välisen palkkaeron kaventaminen, sukupuolen mukaisen työnjaon lieventäminen ja naisten urakehityksen vahvistaminen.

## Kolumni

*”Maaperä on hedelmällinen digitaalisten innovaatioiden vyörylle.”*



Kuvitus: Tommi Vallisto

# Vallankumous yli rajojen

**P**uettava teknologia, laitteiden internet, nettikaupankäynti, viestinnän reaaliaikaisuus. Olemme keskellä digitaalista murrosta, joka ravistelee mitä erilaisimpia pelikenttiä ja toimijoita.

Mobiililaitteiden käytettävyyden kehitys, big data, pilvipalvelut ja kuluttajien kiinnostus ovat luoneet hedelmällisen maaperän digitaalisten innovaatioiden vyörylle. Internet ei myöskään ole lakannut kehittymästä, teknisesti se muuttaa muotoaan mahdollistaen yhä laajemmat sovellukset. Tuoreimmissa innovaatioissa kiihottajana on toiminut mobiilius. Ihmiset haluavat tiedon taskuunsa ja vapauden käyttää palveluita omien aikataulujensa ja käyttömieltymystensä mukaisesti.

Digitalisoitumisen myötä asiakasuskollisuus mitataan päivittäin, kun muutokset asiakassuhteissa ovat vain napin painalluksen takana.

Digitalisoituminen heiluttaa myös yritysten segmentoitumista ja avaa uusia mahdollisuuksia innovatiivisille toimijoille. Perinteisten toimialojen rajat nati-sevat ja kansallisvaltioiden sisälle rakentuneet stabiloituneet toimijat kohtaavat ennennäkemättömiä haasteita, kun uusia pelinmuuttajia ilmaantuu markkinoil-

le ennakkoluulottomien konseptien kera. Hyvä esimerkki on verkkojätti Amazon, joka aloittaa kilpailun puhelinvalmistajien kanssa. Amazonin kännykkä toimii integroituna ostopäätteenä talon omaan sähköiseen kauppalaustaan ja mahdollistaa siten laitteen aggressiivisen hinnoittelun.

Sosiaalisen median ansiosta uusi, onnistunut palvelu voi breikata päivässä ja saavuttaa aiemmin uskomattomilta tuntuneet volyymit hetkessä. Tulevien innovaatioiden tai murroksen ennustaminen on kuitenkin vaikeaa, eikä yrityksen näkökulmasta kovin oleellistakaan. Tärkeää on ymmärtää, mitkä tekijät ohjaavat digipalveluiden kehittymistä ja asiakkaiden tarpeita. Ymmärryksen jälkeen on vastattava haasteisiin. Oikean ja kattavan analyysin pohjalta tehdyt muutokset eivät auta yritystä vain pärjäämään, parhaimmillaan ne mahdollistavat yrityksen liittymisen pelinmuuttajien kerhoon.

Mobiili- ja www-palveluiden rakentamisessa törmätään moniin teknisiin rajoitteisiin, jotka liittyvät tyypillisesti olemassa olevaan IT-arkkitehtuuriin ja datan laatuun tai saatavuuteen. Digipalveluiden rakentaminen edellyttää uudenlaista joustavuutta, reaaliaikaisuutta ja integroitavuutta järjestelmätasolla.

Uudet palvelut ovat tyypillisesti kokeilu- luonteisia, ja jo käynnistettyäkin palvelua on kyettävä muuttamaan tiheästi.

Haasteet eivät kuitenkaan ole pelkästään teknisiä, edellytykset on luotava paitsi konehuoneen myös kannen puolella. Liiketoiminta ja IT on saatava palvelunkehityksessä tiiviimpään yhteistyöhön kuin koskaan aiemmin, ilman keinotekoisia raja-aitoja. Innovaatio ja nopeus saavutetaan vain kyvykkyyksiä sekoittamalla ja toimintaa soveltuvasti johtamalla. Ketterä kehitys vaatii toimakseen uudenlaisia rooleja, osaamista ja vastuunjakoa – ja ennen kaikkea kykyä toteuttaa tarvittavat muutokset.

Digitalisoitumisen takana olevia muutostarpeita on ymmärrettävä. Samalla on analysoitava omat edellytykset ja muutostarpeet sekä toteutettava tarvittavat kehitysaskleet sopivalla tahdilla. Aktiivisille ja innovatiivisille yrityksille murros tarjoaa mitä herkullisimpia tilaisuuksia.

Eläköön vallankumous!

**Jari Sarelahti**

*Kirjoittaja on Mandatum Lifen Tietohallinto-yksikön johtaja.*



If  
**OIKEA  
TURVA**

*Jotta yritys ei kaatuisi,*  
**PIDÄMME YRITTÄJÄN  
PYSTYSSÄ.**

Jokainen yrittäjä vakuuttaa toimitilansa, koneensa ja autonsa. Myös useimmat vakuutusyhtiöt tarjoavat ensin turvaa omaisuudelle. Silloin tärkein voi unohtua. Jos yrittäjä sairastuu tai menettää työkykynsä, on koko yrityksen tulevaisuus vaarassa. Ja ensimmäisenä on uhattuna yrittäjän oma toimeentulo. If Oikea Turva varmistaa, että sinut ja yrityksesi on oikein vakuutettu.

---

**TEE TOIMEENTULOTESTI [if.fi/oikeaturva](http://if.fi/oikeaturva)**

---



# RAHASTA & HENGESTÄ



Teksti: Noora Lintukangas ja Iina Thieulon

## LIFE JOURNAL - DIGITAALINEN RAHAN JA HENGEN MEDIA



Life Journal on tuoreiden ajatusten foorumi henkilöstön palkitsemisesta ja sitouttamisesta, omistajayrittäjyydestä, varallisuuden kasvattamisesta sekä tulevaisuuden turvaamisesta. Life Journalista löytyvät juttujen, uutisten, kolumnien ja videoiden lisäksi Mandatum Lifen Salukunhoidon Markkinakatsaus Live -lähettykset sekä sosiaalisen median kanavien nostot.

[mandatumlife.fi/life-journal](http://mandatumlife.fi/life-journal)

### POIMINTOJA LIFE JOURNALISTA:



*"Työvoimapula on väistämätön tosiasia. Hyvä uutinen on se, että ihmiset ovat aiempaa halukkaampia muuttamaan ulkomaille työn perässä. Jopa 80 prosenttia korkeasti koulutetuista työkäisistä pitää lähtemistä mahdollisena."*

Tutkija **Sally Khallashin** mukaan suuryritysten menestys tulevaisuuden työmarkkinoilla riippuu niiden kyvystä huolehtia ulkomaisten osaajien hyvinvoinnista ja sopeuttamisesta uuteen elinympäristöön.



*"Sijoituksen arvo realisoituu vasta kun siitä luopuu. Yksi sijoittamisen kultaisista säännöistä kieltää rakastumisen sijoituskohteeseen."*

Mandatum Lifen Varainhoidon johtaja **Jukka Pirskanen** pohtii taiteeseen sijoittamista ja sijoittamisen taidetta galleristi **Kaj Forsblomin** kanssa.

Kuva: Jonas Lundqvist

## MANDATUM LIFE ALOITTA YHTEISTYÖN TUKIKUMMIT-SÄÄTIÖN KANSSA

Mandatum Life osallistuu syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttamiseen lahjoittamalla kaikkein vaikeimmassa tilanteessa olevien perheiden lapsille tapaturmavakuutuksia. Lahjoittaminen tehdään Tukikummit-säätiön kautta.

"Yhteinen vastuunkantaminen on vakuuttamisen peruseriaatteita. Haluamme laittaa hyvän kiertämään ja kantaa osaltamme vastuuta turvaverkon rakentamisesta sellaisille perheille, jotka ovat arjessaan vaikeassa tilanteessa. Vakuutusturvan tarjoaminen on meille luontevin keino auttaa", sanoo Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta**.

Lapsen tapaturmavakuutus antaa turvaa odottamattomien tilanteiden varalta ja korvaa esimerkiksi hoitokuluja tapaturman sattuessa. Tapaturmavakuutus myös alentaa urheiluseurojen lisenssimaksuja, mikä voi mahdollistaa lapsen harrastuksen.

Mandatum Life lahjoittaa uusien riskivakuutusasiakkaiden ensimmäisen vuoden vakuutusmaksuista noin yhtä prosenttia vastaa van summan tapaturmavakuutusturvan järjestämiseen. Tämä tarkoittaa, että vuodessa tapaturmavakuutuksen saa yli 1 000 lasta tai nuorta.



**Anna hyvän kiertää**

Lisätiedot: [mandatumlife.fi/tukikummit](http://mandatumlife.fi/tukikummit)



# LASKETTELIJAN VÄLIPÄIVÄ

Levin laskettelurinne ja lähiladut ovat auki koko talven, mutta mitä muita aktiviteetteja alueelta löytyy? Levin Matkailun toimitusjohtaja **Maria Virolainen** antaa neljä talvista tärppiä.

**REVONTULIBONGAUS.** Lämmin makuualusta ja makuupussi, termarillinen kahvia, maukkaat eväsleivät. Niiden kanssa kelpaa pötköttää pimeässä luonnossa ja ihailla revontulia. Tänä talvena Levin verkkosivuille tulee revontulihälytys, joka kertoo otollisimmat hetket ihailla taivaan väriloistoa.

**AVANTOUINTI.** Immeljärven rannalta, kevyen hiihtomatkan päässä Leviltä, voi vuokrata savusaunan yksityiskäyttöön. Saunan yhteydessä on paikallistenkin suosima avantouintipaikka.

**TAIDEREIPPAILU.** Kuvataiteen ystävä vierailee taiteilija **Kalervo Palsan** ateljeemökissä ja museossa Kittilän kirkonkylässä, mistä matka jatkuu reippaasti hiihtäen **Reidar Särestöniemen** taiteilijakotiin. Moottorikelkalla ehtii taidevisiitille ja korvapuustikahville **Reijo Raekallion** taidegalleriaan.

**TALVIKALASTUS.** Kevättalvella, kun kaamos on taittunut, talviauringosta nautitaan pilkkiretkillä. Ounasjoelta ja lähialueen järvistä voi nostaa ahventa ja parhaassa tapauksessa harria eli harjusta. Immeljärvestä pyydetään myös lohta.



Lisätiedot: [levi.fi](http://levi.fi)



*A discussion rose in our FBpage: should Finland be more international & how to boost internationalization in the future? #tulevaisuudensuomi*

Aaltoes @aaltoes 4.9.2014

22.10. klo 19 Messukeskuksessa pohditaan, miltä #TulevaisuudenSuomi näyttää. Paneelikeskustelussa rohkeudesta, riskinotosta, yrittäjyydestä ja hyvinvoinnista tavataan opiskelijoiden haastamina keskustelijoina **Antti Herlin**, **Björn Wahlroos**, **Inka Mero**, **Mika Anttonen** ja **Jufo Peltomaa**.  
[tulevaisuudensuomi.org](http://tulevaisuudensuomi.org)



# RAHASTA & HENGESTÄ



*Sanctions and countersanctions top of the news agenda today. However, the market seems #Ukraine-fatigued. Mostly flat price moves. #stocks*

**Mandatum Life Rahat**  
@ML\_Salkunhoito 12.9.2014

## MUOTIA JA TIMANTTEJA

*”Denim is one of the most cherished fabrics on Earth. And we have created the next generation.”*



Muusikko-tuottaja **Pharrell Williams** taitaa myös vaatesuunnittelun. New Yorkin muotiviikoilla lanseerattiin Williamsin G-Starille suunnittelema RAW for the Oceans -ekovaatemallisto, jonka tekstiileissä hyödynnetään merestä talteen otettuja kierrätysmateriaaleja.

*Wmagazine.com 9.9.2014*

Petra Diamonds uutisoi 9. syyskuuta löytäneensä eteläafrikkalaisesta Cullinanin timanttikaivoksesta 232,08 karaatin valkoisen timantin, jota se kuvailee poikkeuksellisen kookkaaksi ja kirkaaksi. Helmikuussa yhtiö kauppasi harvinaisen 29,60-karaatin sinisen timantin 25,6 miljoonalla dollarilla. Kesäkuussa löydetty 122,50 karaatin sininen timantti on parhaillaan myynnissä.

Bukowskin Fashion & Diamonds -syyshuutokauppaa käydään parhaillaan osoitteessa [bukowskismarket.com/fi](http://bukowskismarket.com/fi).

*Bukowskis*

## VAIHTOEHTOJA INSTITUUTIO- SIJOITTAJILLE

Instituutiosijoittajille aukeaa lokakuussa mielenkiintoisia mahdollisuuksia, kun Mandatum Lifen uudet rahastot aloittavat toimintansa. Toimilupa rahasto- ja hallinnointiyhtiöille on saatu Luxemburgin finanssivalvonnalta.

Salkunhoidon johtaja **Juhani Lehtonen** kertoo, että rahastot tarjoavat tietyille instituutiosijoittajille sijoituskohteita eri markkina-alueille ja omaisuusluokkiin.

”Mukana on myös pohjoismaisittain ainutlaatuisia sijoitusmahdollisuuksia, kuten Nordic High Yield -tuotteemme.”

Rahastot perustuvat pääosin Mandatum Lifen olemassa oleviin sijoituskoreihin, joita hoitaa Mandatum Lifen Salkunhoito. Uudet rahastot ovat:

- \* *ML Fixed Income Total Return Fund*, joka sijoittaa korkomarkkinoille ilman vertailuindeksiä.
- \* *ML Nordic High Yield Total Return Fund*, joka sijoittaa korkean riskin pohjoismaisiin yritysainoihin ilman vertailuindeksiä.
- \* *ML Global Equity Fund*, joka sijoittaa globaaleille osakemarkkinoille.
- \* *ML European Small & Mid Cap Equity Fund*, joka sijoittaa eurooppalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.
- \* *ML Finland Equity Fund*, joka sijoittaa kotimaisiin osakkeisiin.



*Stage ja catwalk valmistuvat Kaapelitehtaalla. Tunnelma nousee kohti iltaa. #optiogaala*

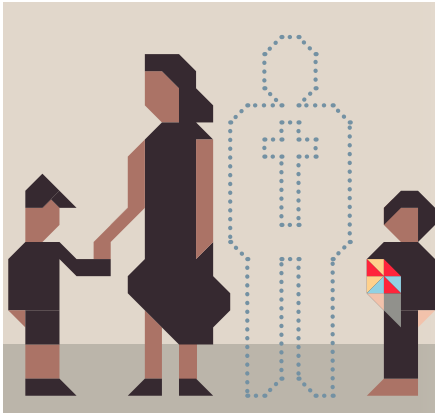
**Arno Ahosniemi**  
@arnoahosniemi 16.9.2014

Kauppalehti Option Gaala järjestettiin 16.9. Mukana gaalaillassa oli myös Mandatum Life.

## Ratkaisija

# TURVAA MYÖS YRITYKSEN SELUSTA

*Kahden tasavertaisen yrittäjän yhtiössä molemmat ovat tärkeitä. Jos toiselle tapahtuu jotakin, on menetys suuri paitsi yrittäjän perheelle myös yhtiökumppanille. Henkilö-riskivakuutuksella voi suojata yrityksenkin tulevaisuutta.*



Kuvitus: Eero Johannes

**Ongelma:** Kaksi yrittäjää omistaa yrityksen puoliksi. Molemmat tuovat yritykseen kriittisen panoksen, ja jos jompikumpi jää liiketoiminnasta pois, ei yritys ole entisensä. Yrityksessä on kolmisenkymmentä työntekijää, ja molemmat yrittäjät halusivat turvata paitsi perheensä myös yhtiökumppaninsa ja yrityksen selustan esimerkiksi kuoleman varalta.

**Ratkaisu:** Asiassa on kolme tasoa: yritystoiminnan jatkuvuuden varmistaminen, mahdollisen osakassopimuksen toteutuminen sekä tietysti yrittäjän perheen toimeentulo.

Koska yrityksessä on useita työntekijöitä, ei osaaminen ole täysin yhden henkilön varassa. Toiminnan jatkuminen on hyvin todennäköistä, vaikka tilanne vaatiikin uudelleenjärjestelyjä.

Osakassopimuksessa on usein sovittu osakkeiden lunastamisesta kuolemantapauksessa. Tämä voidaan rahoittaa

henkivakuutuksella, sillä puolison tai muun perheenjäsenen lisäksi edunsaajana voi olla yritys. Korvaussumman jakoosuudet määritellään tarkan kartoituksen perusteella vakuutusta ottaessa.

Lunastustilanteessa omaiset saavat korvauksen osakkeista, ja tämän lisäksi heille ohjataan osa suoraan henkivakuutuksesta. Omaisille voi langeta maksettavaksi esimerkiksi muuhun omaisuuteen liittyvää perintöveroa, joka pitää ottaa korvaussummassa huomioon asumisen ja elämisen lisäksi. Vakuutussumma kannattaa määritellä sopivan kokoiseksi kaikille edunsaajille.

Kuolemantapauksen lisäksi myös pitkäaikaiset sairaudet ja työkyvyttömyys on hyvä ottaa huomioon vakuutusturvaa mitoittaessa.

*Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen yritysmyyntiä johtaja Lasse Alvesalo.*

## KOHTIKESÄÄ

*Talven tullessa kesälajien ammattilaiset aloittavat peruskuntokautensa. Kysyimme golfin ja purjehduksen ammattilaisilta, millaista heidän talviharjoittelunsa on, miten Suomen pitkään talveen motivoitutaan ja mikä auttaa jaksamaan kaamoksen keskellä.*

### ROOPE KAKKO, AMMATTIGOLFAAJA

”Olen siitä onnellisessa asemassa, että vietän talveni perheen kanssa Orlandossa, Floridassa. Talvella on ’kesälomani’, vaikka silloinkin tulee treenattua jatkuvasti.



Vielä ei ole tullut ikävä lumeen ja loskaan. Jos viettäisin talveni Suomessa, voisi motivoituminen sisäharjoitteluun olla haastavaa. Todennäköisesti lajiharjoittelu jäisi vähälle ja fysiikkaharjoittelun osuus nousisi reilusti.

Floridassakin teen fysiikkaharjoittelua jämäkämmin talvella, mutta talvikausi on tärkeä myös lajiharjoittelulle. Jos vaikka swingiin haluaa ajaa sisään jotain

uutta, työ pitää tehdä silloin.

Talviharjoitteluun motivoituminen ei tuota minulle minkäänlaisia ongelmia. Kriittisintä on varmasti se, kuinka pitkään lajista kannattaa pitää täyttä huulia. Vähän aikaa on maltettava pitää taukoa, mutta liian pitkään ei voi lomailla. Minulle se tarkoittaa noin kolmea viikkoa, joulua edeltävästä viikosta alkaen. Sitten vain takaisin hommiin, uudella innolla.”

### KASIMIR JOHANSSON, NJK CHALLENGE TEAMIN PÄÄVALMENTAJA

”Purjehduskausi on Suomessa yllättävän pitkä: huhtikuusta marraskuun puoliväliin. Siirrymme kuivaharjoitteluun lokakuun aikana. Yleensä purjehtijat ovat innoissaan vaihtelusta, koska merelläkin alkaa olla kylmä. Selkeä talviaika ja peruskuntokausi on vahvuutemme.



Purjehdukseen kuluu helposti monta tuntia, mutta talvitreenit tehdään paris-

sa tunnissa. Rakennamme tiimin yhteisissä harjoituksissa peruskuntaa, kestävyyttä, koordinaatiota ja voimaa.

Ulkomaanleirit pyrimme ajoittamaan ainakin maaliskuun alkuun, jolloin Suomessa ei vielä pääse veteen. Kriittisin vaihe on joulunaika, kun talvi on pimeimmillään ja pidämme pienen loman.

Motivaation kannalta henkilökohtainen kontakti valmentajaan on tärkeä. Tuntemme jokaisen purjehtijan henkilökohtaiset vahvuudet ja motivaatiotason. Yhteishenki ja ryhmäpaine auttavat paljon. Maajoukkuepurjehtijoilla panokset ovat kovemmat kuin nuorilla. He purjehtivat paljon ulkomailla talvikaudellakin. Myös Rion 2016 kesäolympialaiset nostavat motivaatiota.”

*Mandatum Life on mukana tukemassa Roope Kakon ja NJK Challenge Teamin talvi- ja kesäharjoittelua. NJK Challenge Teamiin kuuluu nuoria purjehtijatoivoja ja Suomen parhaita maajoukkue-tason purjehtijoita. njk.fi*

Kuvat: Mandatum Life, NJK

# Kasvun



Eurooppalaisissa yrityksissä on edelleen kasvupotentiaalia. Varsinkin pienistä ja keskisuurista yrityksistä löytyy mielenkiintoisia sijoituskohteita, jos tuntee markkinan ja tekee tarkkaa tutkimustyötä.





# metsästäjät

*”Intuutiolla on merkitys siinä mielessä,  
että on uskallettava myös tehdä  
toisin kuin muut.”*

**Samuli Outinen**

**V**iisi seminaarimatkaa, 47 analytikkotapaamista, 119 yritystapaamista.

Yhteenveto **Samuli Outisen** kalenterista maaliskuulta heinäkuulle on vaikuttava. Tämän ajan Outinen ja hänen kollegansa **Janne Holtari** ovat vastanneet salkunhoitajina toukokuussa 2014 lanseeratusta ML European Small & Mid Cap -sijoituskorista.

Kaksikon kohteena ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on hyvät pitkän aikavälin edellytykset kasvattaa liikevaihtoaan ja tulostaan.

”Sijoituskorin universumina on Eurooppa. Toinen raja-alue koskee yritysten markkina-arvoa, joka on 200 miljoonasta kuuteen miljardiin euroon”, Outinen kertoo.

Kahden miehen tiimi on toiminut eurooppalaisten sijoitusten ja osakerahastojen parissa yli kaksi vuosikymmentä, Holtari vuodesta 2000 ja Outinen vuodesta 2007.

Nykyään Holtarin ja Outisen tehtävänä on poimia satojen yritysten joukosta kiinnostavimmat 60–70, joissa on erityistä potentiaalia.

Vaikka talouskasvu Euroopassa on ollut hidasta, markkinoilta löytyy jatkuvasti globaalisti toimivia yrityksiä, joilla on kasvupotentiaalia oman niche-juttunsa ympärillä.

”Meillä on vakaa uskomus, että kasvaviin pieniin ja keskisuurin yrityksiin sijoittamalla saa paremman tuoton pitkällä aika-



#### KUKA?

KTM Samuli Outinen on työskennellyt osakemarkkinoilla vuodesta 2007.

#### MITÄ?

Outinen on oppinut työssään, että kaikkeen ei voi vaikuttaa, eikä kaikkea voi tietää. Tuloksia syntyy, kun on valmis tekemään töitä niiden eteen. Outinen on myös pelannut jääkiekkoa yli 15 vuotta.

#### MISSÄ?

Salkunhoitaja matkustaa ympäri Eurooppaa kvartaalien rytmissä etsien sijoituskohteiksi sopivia pk-yrityksiä.

välillä. Pienillä ja keskisuurilla yhtiöillä on tyypillisesti erikoisosaamista ja vahva asema omalla kapeammalla alallaan”, Holtari tiivistää.

Tällaisten yritysten on helpompi kasvaa sekä orgaanisesti että yritysostoin, esimerkiksi laajentamalla uusille maantieteellisille alueille tai uusiin tuotteisiin.

”Menestyvät pienyritykset ovat usein myös yrityskauppojen kohteena, mistä sijoittaja luonnollisesti hyötyy”, Holtari selventää.

Hän ja Outinen pyrkivät poimimaan kiinnostavia yrityksiä eri toimialoilta ja hajauttamaan portfoliota. Tällä hetkellä korissa on esimerkiksi finanssiosakkeita, kestokulutushyödykkeitä ja teollisuusyrityksiä, kutakin noin 25 prosenttia.

”Ihanteellinen yritys on sellainen, jonka liiketoimintaa on helppo ymmärtää, jolla on selkeä strategia ja hyvä johto. Yrityksellä on myös vahva markkina-asema omalla alallaan, vahva tase ja hyvä kassavirta”, Outinen listaa.

**H**oltarin ja Outisen arki muodostuu tapaamisista yritysten johdon ja analyytikkojen kanssa, analyysien lukemisesta sekä markkinan ja kurssien kehityksen seuraamisesta.

Digitaalinen murros näkyy salkunhoitajan työssä vahvasti. Euroopan pörssit avaavat aamulla kello 10 ja menevät kiinni kello 18.30, mutta nykYTEknologia mahdollistaa työn tekemisen missä ja milloin vain.

”Kun olin meklari 90-luvulla, nopein keino lähettää viesti ulkomaisille asiakkaille oli faksi”, Holtari huomauttaa.

Nykyään aamulla herätessään hän käy jo kahvin valuessa tuoreimmat uutiset läpi. Markkinainformaation kannalta tärkeimmät uutismediat ovat Bloomberg ja Reuters, toimiston televisiossa pyörii lisäksi CNBC. Myös The Financial Timesia seurataan.

Salkunhoitajan työssä korostuu olennaisen tiedon poimiminen valtavasta uutisvirrasta. Uutisia voi lukea tuhansia sivuja, mutta merkityksellistä on, auttaako se onnistuneiden sijoitusten tekemisessä. Outinen arvostaa sitä, että salkunhoitajia on kaksi.

”Kun on pari filletteriä, joiden läpi tieto kulkee, jossain kohdassa se myös tarttuu”, Outinen toteaa.

Myös Holtari korostaa tiimin merkitystä korin performanssiin. Sijoituskorista vastaaminen työparina on harvinaista ja selkeä etu.

”Eurooppa on iso alue. Alati muuttuvan tilanteen ja koko maailman tapahtumien seuraaminen sekä parhaiden 60 yrityksen poimiminen satojen joukosta vaatii tarkkuutta. Kaksi tekee kaiken tämän paremmin, ja tarvittaessa pystymme hyvin nopeaan päätöksentekoon”, Holtari sanoo.

**M**istä sitten tunnistaa hyvän salkunhoitajan? Mitkä ovat tärkeimmät työn edellyttämät ominaisuudet?

”Kokemus ja ennen kaikkea kiinnostus”, Holtari ja Outinen sanovat yhdessä.

Lisäksi vaaditaan paineensietokykyä, pitkäjänteisyyttä, kurinalaisuutta, systemaattisuutta ja dynaamisuutta. On kyettävä mukautumaan maailman menoon ja hyväksymään tapahtuvat muutokset. On oltava valmis ottamaan vastaan takaiskuja ja suhteutettava ne osaksi kokonaisuutta.

”Päätöksiä ostaa, myydä tai jättää ostamatta tai myymättä tehdään koko ajan. Jos kuusi päätöstä kymmenestä ovat oikeita, pärjää keskimäärin hyvin. Mutta silti ne neljä ottavat pannuun, ja se pitää hyväksyä”, Holtari muotoilee.

Salkunhoitajakaksikon *track record* on vaikuttava. Heidän hoitamansa rahastot ovat menestyneet erinomaisesti suhteessa vertailuindekseihin ja kilpailijoihin. Esimerkiksi rahasto, jonka parissa he aiemmin toimivat, on viisinkertaistanut arvonsa kahdessatoista vuodessa.

”Välillä tulee kriisejäkin, mutta kun sijoittaa pieniin kasvaviin yrityksiin, voi odottaa positiivisia tuottoja pitkässä juoksussa”, Holtari toteaa.

Tiimin osaaminen on havaittu myös kansainvälisesti, mikä näkyy palkintoina erilaisten rahastojen hoitamisessa. Holtari on myös nostettu rahastonhoitajien arviointiin erikoistuneen Citywiren listaukseen, maailman parhaiden rahastonhoitajien joukkoon.

Työn lisäksi miehiä yhdistää urheilutausta ja suunnaton tahto voittaa.

Sillä tahdolla kaksikko on valmis kääntämään kaikki eteen tulevat kivet.

**T**yö salkunhoitajana on valinta, joka kulkee mukana 24/7. Työstä on pidettävä, jotta sitä jaksaa tehdä myös toimiston ulkopuolella.

”Normaalityöpäivänä ensimmäinen analytikkopala- veri on kahdeksalta ja markkina menee kiinni puoli seitsemältä illalla. Asioista pitää pysyä kärryillä myös lomalla ja matkustaessa”, toteaa Holtari.

”Tämä ei ole kahdeksasta neljään hommaa, vaan tätä tehdään sydämellä.”

Tuloskaudella kaksikon aika kuluu intensiivisesti toimistolla. Parhaina päivinä tulevat kymmenien firmojen tulokset, jotka pitää analysoida nopeasti ymmärtääkseen, pitääkö koriin tehdä muutoksia. Tuloskaudessa menee puolitoista kuukautta. Sen jälkeen tavataan yritysten edustajia kuukauden verran, jonka jälkeen on pari viikkoa väliä ennen kuin kolmen kuukauden sykli alkaa alusta. Kvartaalitulokset ohjaavat Holtarin ja Outisen työtä siitä huolimatta, että kaksikon tähtäin on pidemmällä.

”Jokainen päivä on erilainen. Markkina muuttuu, eikä ikinä tiedä etukäteen, millainen päivästä tulee”, Holtari kertoo.

Markkinaheilahtelujen lisäksi voi tapahtua muutakin, mitä ei voi ennakoida ja mihin ei voi vaikuttaa. Sellaisia ovat lähihistoriassa muun muassa poliittiset konfliktit, finanssikriisi ja 9/11.

”Vaikka yrityksen tuntee kuinka hyvin ja sen tulos on hyvä, voi osakekurssi silti laskea liiketoiminnasta riippumattomista syistä”, Outinen pohtii.

Elokuussa, haastattelua tehdessä, ajankohtainen aihe on Venäjä-Ukraina-konflikti. Siitä johtuen markkina on Holtarin sanoin ”turhautunut ja irrationaalinen”.

Vastaavasti onnistumiset kiehtovat: hyvät tuotot, mielenkiintoiset yritystapaamiset ja jatkuva oppiminen.

”Uuden hyvän sijoituskohteen löytäminen on ylivoimaisesti mukavin juttu tässä työssä”, Outinen sanoo.

Pitkä kokemus tuo kyvyn tunnistaa hetket, jolloin on aika ostaa tai myydä, sekä kyvyn luottaa vaistoon.

*”Tämä ei ole kahdeksasta neljään hommaa, vaan tätä tehdään sydämellä.”*

**Janne Holtari**

”Intui tiolla on merkitys siinä mielessä, että on uskallettava myös tehdä toisin kuin muut. Joskus pitää myydä, vaikka kaikki näyttää erittäin hyvältä. Vastaavasti, jos kaikki näyttää erittäin huonolta, pitää uskaltaa ostaa”, Outinen kertoo.

”Pitäisi uskaltaa ostaa, kun itsestä alkaa tuntua tosi pahalta. Silloin yleensä tekee parhaat ostokset”, Holtari kiteyttää.



#### **KUKA?**

BSc. (Econ) Janne Holtari on työ- kennellyt osakemarkkinoilla vuodesta 1995 ja Eurooppaan sijoittavien rahasto- jen salkunhoitajana vuodesta 2000.

#### **MITÄ?**

Holtari on opiskellut Yhdysvalloissa Louisiana State Universityssa. Hän on myös voittanut suomenmestaruuden tenniksessä.

#### **MISSÄ?**

Salkunhoitaja matkustaa kolmen kuu- kauden sykleissä ympäri Eurooppaa, seminaareissa, yritysjohtajia ja ana- lytikkoja tapaamassa. Arjen kiinto- piste on Helsingin Bulevardilla.



# Odotettavissa iltaan asti

## Toukokuu 2014

Eurooppalaisilla korkomarkkinoilla odotetaan herkeämättä, alkaisiko EKP olla valmis signaloimaan yhä elvyttävämmän rahapolitiikan suuntaan. Markkinoilla alkaa käydä selväksi, että kesäkuun alun kokouksessa EKP:n odotetaan tarjoavan ohjauskorkoihin.

Eteläisen Euroopan valtionlainamarkkinoilla meno jatkuu kiivaana paikallisten pankkien haaliessa edelleen valtionlainoja. Saksassa kymmenvuotisen valtionlainan korko laskee alle 1,3 % tason, euroalueen inflaation pudottua +1,0 % tasolle viime vuoteen nähden. Something is cooking here.

## Kesäkuu 2014

EKP toimittaa, mitä odotettiin.

Ohjauskorko laskee 0,15 %:iin, ja keskuspankin oma talletuskorko (jolla liikepankit tallettavat ylimääräisen käteisensä) asetettiin ensimmäisen kerran keskuspankin historiassa negatiiviseksi, -0,10 %:iin. Pankit siis joutuvat maksamaan EKP:lle varojensa tallettamisesta keskuspankkiin.

Juoksuajaltaan lyhyiden joukkovelkakirjalainojen kysyntä kiihtyi euroalueella. EKP jättää ovet toistaiseksi auki QE:lle (Quantitative Easing) eli ohjelmalle, jossa se ostaa joukkolainoja suoraan jälkimarkkinoilta omaan taseeseensa ja lisää näin rahan määrää taloudessa.

Painotamme kuitenkin salkussamme edelleen pohjoismaisia yrityslainoja. Etelän ”hedelmät” alkavat silti tuoksua, ja aloitamme pitkästä aikaa valtionlainojen lisäämisen salkkuamme. Iso-Britannian valtionlainat läpäisevät haavimme, ja punnan ennakoidaan vahvistuvan euroa vastaan.

## Heinäkuu 2014

EKP:n kesäkuinen lisäelvytys saa aikaan ryntäyksen korkomarkkinoille. Lähes kaikki korkopapereiden alaluokat keräävät kiinnostusta. EKP:n 400 miljardin euron uusi, niin sanottu TLTRO-ohjelma, jolla pankit saavat syksyllä hakea lainaa keskuspankista, nähdään markkinoilla positiivisena.

Eteläisen Euroopan korkopaperit kohtaavat pankkilainojen ohella voimakasta kysyntää. Piitäydymme kuitenkin edelleen pääosin pohjoismaisilla markkinoilla. EKP ei vielääkään julkista QE-ohjelmaa, mutta vihjaa sen mahdollisuudesta, jos tilanne vielä heikkenee.

Inflaatio painuu lisää. Vuositasolla ollaan enää +0,8 % vauhdissa euroalueella – pahasti EKP:n oman, 2 % pidemmän aikavälin tavoitteen alapuolella. Forward-korot sukeltavat lisää. Viiden vuoden swap-korko on enää 0,66 % ja Saksan viiden vuoden valtionlainan korko on 0,35 %. Koskahan EKP:n hermo pettää?

Yritysten joukkolainojen kiivas liikkeeseenlaskutahti jatkuu. Meikin etsimme mielenkiintoisia vaihtoehtoja mustien kissojen ja koirien kanssa, mutta niitä ei tunnu löytyvän.

Pää kylmänä vaan – mahdollisuuksia tulee vielä.

## Elokuu 2014

Venäjän ja Ukrainan kriisi eskaloituu talouspakotteiden kiristämiseksi lännen ja Venäjän välillä, sotilaallisen tilanteen lisäksi. Yrityslainojen luottoriskipreemiot ampaisevat kovaan nousuun elokuun alussa. Rullaamme luottoriskilisäsuojautamme uuteen sopimusperiodiin – näitä suoja tarvitaan vielä.

Osakkeet ja muut riskilliset omaisuuslajit liukastelevat. EKP toteaa, että Ukrainan kriisi alkaa olla negatiivisten talouskontribuuttorien joukossa. Korot laskevat lisää.

Euroopan valtionlainojen korot laskevat keskimaturiteeteissa uusiin kaikkien aikojen pohjiin. Hollannissa ei löydy 300 vuoden datalla näin ma-

Toukokuu ajoi!

1/80 Swifti

Spinnu alas,  
1/80 Swifti edessä!

Let the profits run  
Ei vendata vielä...

Salkunhoidon johtaja **Juhani Lehtonen** piti lokikirjaa Mandatum Life korkosalkun kevään, kesän ja alkusyksyn tapahtumista. Kesän lämpimissä keleissä pidettiin pää kylmänä erikoista korkotilannetta seurattaessa ja sopivia käännöksen paikkoja odotellessa. Pitkään talveen lähdetään vastatuulipurjeilla.

Teksti: Juhani Lehtonen — Kuvat: Wonder Agency

talia korkoja. Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden tilannetta nykykorkotasolla seurataan Euroopan-laajuisesti.

Uusi vakavaraisuuskehikko (Solvency II) on astumassa voimaan tammikuussa 2016, kuitenkin pitkällä siirtymäsäännöksillä. USA:n high yield -markkinoilta lähtee varoja reippaammalla tahdilla. Spredit levenevät jenkeissä, joka on mielestämme enemmänkin paluuta normaalitilanteeseen ylikuumenemisen jälkeen. Euroopassa ja pohjoismaisilla markkinoilla suurempaa lunastusvirtaa rahastoista ei näy. Back in!

Osallistumme muun muassa Lindorffin uus-  
emissioon ja ostamme jälkimarkkinoilta muitakin high yield -joukkolainoja. Euro alkaa heikentyä valuuttamarkkinoilla. Se on pitkää aikaa eurotaloudelle hyvä juttu. Vuonna 2014 korkosalkku on tuotantunusijoittajille +3,3 % elokuunloppuun mennessä.

### Syyskuu 2014

Inflaation painuttua euroalueella 0,3 % vuositasolle, eikä EKP:lla ole oikein muita vaihtoehtoja kuin kaivaa työkalupakista jälkimarkkinaoperaatiot lisäkoronlaskujen ohessa. EKP kertoo aloittavansa syksyllä yksityisen sektorin liikkeellelaskemien niin sanottujen abs-lainojen (*asset backed securities* eli esimerkiksi pankkien luottokorttilainojen arvopaperistettuja joukkolainoja) ja *covered bondien* (ylivakuudellisia kiinneluottolainoja) ostamisen markkinoilta omaan taseeseensa. Määrät jätetään auki, mutta tiedossa lienee ostoja noin 500 miljardin euron edestä.

EKP:n tase nousee siis syksystä alkaen noin kolmanneksella, mikä on merkittävä liike. FEDin ja muiden suurten keskuspankkien taseen kasvattamisoperaatiot ovat korreloineet vahvan positii-visesti riskillisten omaisuuslajien kanssa. Siksi seuraamme EKP:n pian aloitettavaa toimintaa tarkasti. Ultrapitkät forward-korot lähtevätkin pieneen nousuun.

Markkinat alkavat vähitellen uskoa, että EKP:n

toimilla on merkitystä. Tosin Saksan kaksivuotinen majailee edelleen tukevasti ankkuriköysissä -0,07 %:ssa. Euro heikkenee silti mukavasti, sillä EKP:n talletuskorke asetettiin jo -0,2 %:iin. Tämän verran siis liikepankki joutuu keskuspankille maksamaan, mikäli se tallettaa ylimääräistä käteistä päivän päätteeksi EKP:lle. Ei ihme, että dollarit alkavat kiinnostaa. Tie euron lisäheikentymiselle on avattu.

### Syksyn ja talven kelit

Loppukesällä 2014 korkotaso kävi Euroopassa vaarallisen alhaalla. Keskuspankki joutui reagoimaan pienen sisäisen ristivedon saattamana, ja rajuihin laskupaine koroissa hellitti.

Korkoriskin hallinta koko salkun tasolla tulee olemaan nyt äärimmäisen validi juttu. Rakennamme suojia pidempien Saksan valtionlainojen korkojen nousun varalle. Silti EKP:n politiikka on sementoinut lyhyemmät korot kohtalaisen pitkäksi aikaa matalalle tasolle. Kokonaisuuden hallinta korostuu. Pidetään surffi päällä!

Inflaatio-odotukset ovat edelleen hyvin alhaalla. Syksy ja talvi tulevat olemaan pitkiä. Onneksi ajan kulumisen vaikutus on kuitenkin korkosijoittajalle mieluista, sillä joka päivä on korkopäivä, jopa viikonloppuna.

Alamerkki lähenty,  
Valmiina kryssoille!

Piihtaan pikkujonna koululle.

Grind!

Enemmän aikaa vanhustenhoitoon,  
lyhyempiä jonotusaikoja lääkäreille,  
parempaa palvelua kirjastoihin.  
Suoritukseen perustuva palkkakehitys voi  
tehdä unelmien kunnasta totta.

# Kuntien TUOTTAVAMPI tulevaisuus

*Teksti: Pia Sievinen — Kuitus: Wonder Agency*

**Y**ksityisellä sektorilla kokonaispalkkojen kehitys seuraa tutkitusti tuottavuuskehitystä. Se tarkoittaa, että työstä maksetut palkkiot joustavat henkilön tai yksikön suoriutumisen mukaan tai suhteessa toimialan kehitykseen.

Suomessa yli 60 prosenttia yrityksistä soveltaa joustavuuteen perustuvaa tulospalkkausta, eikä ihme. Sen vaikuttavuudesta löytyy tutkimusaineistoa monen väitöskirjan verran.

”Tulospalkkaus vaikuttaa tuottavuuteen erityisesti silloin, kun tuntuva osa henkilön kokonaispalkasta määräytyy tuloksen mukaan. Järjestelmällä alkaa olla vaikutusta, kun tulospalkkion osuus on 3–4 prosenttia kokonaispalkasta”, sanoo Innovan toimitusjohtaja **Jani Mikola**.

Mutta mitä tulospalkkauksella oikeastaan tarkoitetaan? Tiedetään, että parhaimmillaan se voi saada huippumyyjän tai kokonaisen organisaation kukoistamaan, mutta mitä muuta?





*Tulospalkkaus voi toimia  
murrostilanteessa suoritusta  
ohjaavana apuvälineenä.*

”Tulospalkkaus on peruspalkkaa täydentävä osa. Sen ei ole tarkoitus korvata nykyistä peruspalkkaa, vaan palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämistä”, Mikkola toteaa.

Tulospalkkauksen avulla voidaan myös parantaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja jakaa palkkioita silloin kun jaettavaa on. Tulospalkkauksen ansiosta kokonaispalkat joustavat, mutta peruspalkkaus pysyy ennallaan. Yksityisellä sektorilla tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluu useimmiten niitä hyödyntävien yritysten koko henkilöstö.

Mikkola uskoo, että yksityisellä puolella kasvavien kiinteiden palkkakustannusten kanssa ollaan tultu tien päähän. Tulospalkkauksen käyttöaste tulee kasvamaan, sillä palkkojen on joustettava ympäristön muutosten tahdissa, myös yksittäisten toimialojen sisällä.

”Ei ole oikeastaan muuta suuntaa kuin se, että kokonaispalkkausjärjestelmästä tulee joustavampi”, Mikkola toteaa.

**K**untien palkkakehitys viimeisten kolmen vuoden ajalta osoittaa, että julkisella sektorilla joustoa ei ole tapahtunut: kuntapuolen palkat kasvavat nopeammin kuin yksityisellä sektorilla. Samalla kuntapalveluiden tuottavuus, oli sitten kyse koulutus-, sosiaali- tai terveydenhoitopalveluista, on Tilastokeskuksen mukaan 2000-luvulla merkittävästi laskenut.

Mutta voiko kuntien yhteydessä edes puhua liiketoimintaan viittaavasta tuottavuudesta? Mikkolan mukaan voi.

”Tuottavuuden nostaminen kunnissa on nyt todella ajankohtaista. Luomalla uusia, tehokkaampia tapoja ja rakenteita kuntapalvelujen tuottamiseen parannetaan kuntalaisten asiakasyytyväisyyttä ja kunnan henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä luodaan tehokkaampia organisaatioita. Tämä antaa mahdollisuuden maksaa tuloksesta palkkioita sen tekijöille.”

Tällä hetkellä kuitenkin vain kymmenisen prosenttia kaikkien kuntien henkilöstöstä on jonkinlaisen tulospalkkauksen piirissä. Vihdin hallintojohtaja **Noora Nordberg** uskoo, että tulospalkkio lisäisi työn tuloksellisuutta kunnissa.

”Tulospalkkiojärjestelmä tekee tavoitteet näkyviksi ja selkeiksi ja osoittaa toiminnan prioriteetit. Jos tavoitteet ja mittarit on laadittu oikein, järjestelmä auttaa keskittymään oikeisiin asioihin. Se parantaa henkilöstön tietoisuutta toiminnan tuloksista ja vaikuttavuudesta”, Nordberg listaa.

Parhaimmillaan järjestelmä on työsuorituksia monin tavoin ohjaava voima, joka paitsi kohentaa suoritusten määrää ja laatua myös kannustaa työntekijöitä uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen. Nordberg kertoo esimerkin kunnallisesta päivähoitosta.

”Huomion kiinnittäminen tuottavuuteen – ja kustannuksiin – voi johtaa vaikkapa siihen, että työyhteisön sisällä löydetään luovia ratkaisuja ryhmien yhdistelemiseen ja jakamiseen, jolloin henkilöstömitoitus täyttyy lyhytaikaisissa poissaolotilanteissakin ilman ulkopuolista sijaista.”

**J**os tulospalkkauksen vaikutus suorituksen paranemiseen on ilmeinen, miksei kunnissa hyödynnetä sitä nykyistä laajemmin tuottavuuden kohentamiseksi?

Keskeinen haaste on suoritusten mitaaminen, joka on julkisella sektorilla alkutekijöissään. Mikkola esittääkin, että kunnissa puhuttaisiin tuloksen ja tuottavuuden mittaamiseen sijaan suorituksen johtamisesta. Siitähän tuottavuudessa on pohjimmiltaan kyse.

”Yksityisellä puolella suorituksen johtaminen on oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Tulospalkkiojärjestelmää ei voi rakentaa, jos suoritusta ei jollain tavalla johdeta. Järjestelmä ei tee itsestään mitään”, Mikkola sanoo.

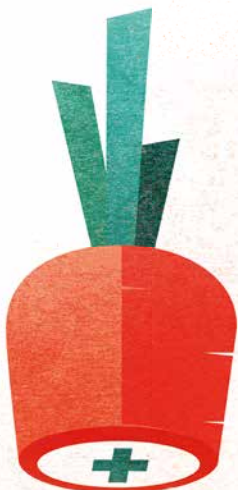
Ennen kuin lähdetään soveltamaan tulospalkkiojärjestelmää, pitäisi siis tehdä muutoksia johtamiseen sekä perehtyä kunnollisten mittareiden löytämiseen.

Myös Nordberg tunnistaa työsuoritusten mittaamiseen liittyvät haasteet. Pilottimaiset kokeilut voivat siksi olla helpoimpia aloittaa, ja niistä saadut hyvät kokemukset voivat houkuttaa mukaan muitakin.

”Pilotteihin kannattaa valita yksiköt tai toimialat, joissa on totuttu konkreettisiin, mitattaviin tavoitteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi hammashuolto ja teknisen sektorin yksiköt.”

Haasteista suurin on Nordbergin kokemuksen mukaan kuitenkin järjestelmän rahoitus.

”Tulospalkkiojärjestelmän pitäisi rahoittaa itse itsensä, mutta kuntasektorin tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa usein käytännössä lisää rahanmenoa. Tuottavuuden kasvu pitäisikin nähdä pidemmällä aikavälillä – jos ei hyödyn tuottamisena tulospalkkiota soveltavalle yksikölle, niin toiselle yksikölle tai koko kunnalle.”



### *Parhaimmillaan tulospalkkaus kohentaa suoritusten määrää ja laatua sekä kannustaa työntekijöitä uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen.*

**S**itoutuminen, pitkäjänteisyys, rohkeus. Sitä kaikkea tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto ja soveltaminen Mikkolan ja Nordbergin mukaan edellyttää kuntajohtolta.

”Kokeilua ei saa keskeyttää esimerkiksi huonon taloudellisen tilanteen ylläpitäessä, vaan työtä tulee tehdä pitkäjänteisesti tuottavuuden saavuttamiseksi”, Nordberg sanoo.

Tuloksia ei välttämättä tule vuodesta. Toisaalta järjestelmän vaikuttavuus ja hyödyt voivat olla kauaskantoisempia kuin järjestelmää rakennettaessa on edes osattu kaavailla.

Onnistumisiin päästään, kun tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan huolellisesti organisaation strategiaa tukevaksi. Jos tulospalkkiojärjestelmä on tehty vain muodon vuoksi eikä palkkion määrällä ole vaikutusta, siitä ei ole myöskään hyötyä.

Käyttöönotto vaatii hyvää esimiestyötä ja suorituksen johtamista, selkeiden tavoitteiden asettamista ja vertailukelpoisten mittareiden luomista. Siksi on tärkeää, että johto ja päättäjät näkevät sen kunnan toiminnan kannalta hyödyllisenä järjestelmänä, johon on syytä ponnistaa.

Oleellista on myös se, miten järjestelmästä viestitään, miten se ymmärretään ja millaisena se koetaan.

”Vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että järjestelmä on ymmärrettävä ja ihmiset tietävät, mistä palkkio tulee. Ihmisiä on osallistettava. Kun järjestelmää aletaan suunnitella ja lanseerata, sen ei pidä tulla annettuna”, Mikkola toteaa.

**O**llakseen toimiva tulospalkkiojärjestelmän ei tarvitse olla Mikkolan mukaan ikuinen.

”Tulospalkkiojärjestelmä voi toimia suoritusta ohjaavana apuvälineenä esimerkiksi tilanteessa, jossa pitää saada aikaan muutos kunnan palvelurakentamiseen. Murroskohdan jälkeen järjestelmää voidaan muuttaa.”

Mikkola kertoo esimerkin, jossa eräs suuri kaupunki paransi suorituksen johtamista ja rakensi tulospalkkiojärjestelmän hammaslääkäreille ja suuhygienisteille vastatakseen haastavaan tilanteeseen, jossa potilasmäärät kasvoivat nopeasti lainmuutoksen seurauksena.

”Sen lisäksi, että huomattavasti kasvanut asiakasmäärä pystyttiin ottamaan vastaan, tulospalkkaus auttoi organisaatiota mukautumaan muutoksen. Järjestelmän rakentamisen yhteydessä pohdittiin aivan uudenlaisia tapoja tehdä töitä. Se oli murrosvaiheessa tarpeen.”

Toinen ajankohtainen muutos on soteuudistus, joka perustuu toisistaan irrallaan olevien sosiaali- ja terveyspalveluiden laajaan integraatioon.

”Mitä muutos tarkoittaa kuntalaisille, esimerkiksi vanhusväestölle? Millaista palvelua tuotetaan, jotta ikääntyneiden arki olisi mahdollisimman hyvää? Miten mitataan palvelun vaikuttavuutta ja asetetaan sille tavoitteita? Miten palkitaan henkilökuntaa, kun onnistumisia saadaan aikaan? Nämä kaikki ovat oleellisia kysymyksiä kunnan asiakastytyytyvyyden ja tuottavuuden kannalta”, Mikkola listaa.

Muutostarve on nyt suuri julkisella sektorilla, joten mietittäväää riittää varmasti monissa kunnissa. Varmaa on myös se, tulospalkkiojärjestelmän mahdollisuuksia yhtenä johtamisen tai palkitsemisen välineenä kannattaisi hyödyntää nykyistä laajemmin.

Innova on Mandatum Lifen tytäryhtiö, joka on erikoistunut muun muassa yksityisen ja julkisen sektorin palkkauksen ja palkitsemisen kehittämiseen.

## Kolumni

*”Parhaimmillaan sääntely on yrittäjän ystävä, asiakkaan airut ja kansakunnan kilpailuvaltti.”*



Kuvitus: Tommi Vallisto

# Mallioppilas ei tarvitse rasavillin rajoja

**S**ääntelytsunami. Se mylertää yritystoimintaa ja elämää kaikkialla yhteiskunnassa. Sääntöjen määrä kasvaa, mikä luo yrityksille valtavasti uusia velvoitteita.

Läpinäkyvyys. Sitä toiset ylistävät. Finanssi- ja vakuutusosalalla tarvitaan sääntelyä, senhän ansiosta tilanne rahoitusmarkkinoilla on rauhoittunut ja syvin kriisi ohitettu.

Kenties molemmissa näkökulmissa on totuuden siemen?

Joillekin yrityksille tiukentunut sääntely on ylitsepääsemätön kompastuskivi, toisille se ei ole haaste eikä mikään. Moni valittaa ylisääntelystä, mutta julkisuudessa pohditaan myös, onko ylisääntely todellisuutta vai vain yritysten marinaa. Säädökset ovat joka tapauksessa kaikille samat, olipa kyseessä rajallisin resurssein pinnistävä pörssin pienin yritys tai huikeasti menestyvä kansainvälinen konserni.

Parhaimmillaan sääntely on yrittäjän ystävä, asiakkaan airut ja kansakunnan kilpailuvaltti. EU-sääntelyn

tavoitteena on lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä: tehdä maailmasta parempi ja ennen kaikkea turvallisempi paikka.

Kohtuus on kuitenkin hyve, sääntelyssäkin. Sääntöjä ei voi aina vain lisätä, kuten ei verotustakaan voi kiristää loputtomasti.

Pahimmassa tapauksessa liiallinen sääntely kasvattaa pankki- ja vakuutusalan kustannuksia niin että ala konsolidoituu. Silloin edessä voi olla tulevaisuus, jossa maastamme ei enää löydy pankki- ja vakuutusalan toimijoita, joille Suomi olisi päämarkkina-alue tai edes tärkeä markkina.

Siksi Suomessa tarvitaan nyt aktiivinen ja innostunut ote sääntelyyn. Voimme luoda paljon hyvää ymmärtämällä sääntelyn uhkan sijaan mahdollisuutena, keskittämällä sääntelyn painopisteen uuteen kasvuun ja Suomen kilpailukyyn varmistamiseen. Miten saamme luotua EU-sääntelyn rajoissa parhaat toimintaedellytykset omille yrityksillemme?

Suomessakin on ajettu elinkeino-

elämän liberalisointia. Finanssialan Keskusliitto, Suomen Yrittäjät ja Elinkeinoelämän Keskusliitto ovat peräänkuuluttaneet kilpailukyyn säilyttämistä, kansallisen sääntelyn helpottamista ja direktiivien liian tiukan tulkinnan välttämistä.

Suomella on perinteet EU:n mallioppilana, joka huolehtii direktiivien tulkitsemisesta ja toimeenpanosta tiukimman kautta. Eikä siinä mitään, mutta meillä on ollut Suomessa tapana noudattaa lakeja ja määräyksiä muutenkin. Olemme EU:n lainsäädäntöintensiivisimpiä maita ja rehellisyydestämme maailmankuuluja.

Järkevä ja perusteltu sääntely on yksinomaan hyvä asia ja enemmän kuin tervetullutta. Kilpailukykyä ei kuitenkaan kannata uhrata ja työpaikkoja vaarantaa sen vuoksi, etteivät muut pääse kehuaan tiukemilla säädöksillä ja valvonnalla kuin suomalaiset.

**Timo Vuokila**

*Kirjoittaja on Mandatum Lifen lakiasiaintojohtaja.*



# Siunattu

”Työ on siunaus, joka näyttää kiroukselta”, totesi kirjailija Maksim Gorki 1800-luvun puolivälissä.

Työ on siirtynyt pelloilta toimistoihin, ja yhä useampi ajattelee hyvää työpäivää flow-tilana, jossa aika kuluu kuin siivillä. Koska työ vie ainakin kolmanneksen elämästä, on sen mielekkyyttä syytä arvioida. Onko työ kutsumus vai kahle?

Kysyimme valmentajalta, yrittäjältä ja tutkijalta, mitä työ heille antaa ja mitä se merkitsee.

*Teksti: Anna Väre — Kuvat: Marko Rantanen*

## työ

### HENRIK DETTMANN LUOVUTTAMINEN EI OLE VAIHTOEHTO

**Henrik Dettmann** on Suomen miesten koripallomaajoukkueen, Susijengin, päävalmentaja. Dettmann on työskennellyt valmentajana viidellä vuosikymmenellä. Vuosina 1997–2003 hän valmensi Saksan maajoukkuetta, joka voitti MM-pronssia Indianapolisissa 2002. Tänä vuonna Suomen koripallomaajoukkue osallistui ensimmäistä kertaa MM-ki-soihin Dettmannin luotsaamana.

” Valmentajan pitää olla hereillä. Hänen pitää nähdä mitä pelaajat tuntevat ja ajattelevat ja osata kohdentaa ajatukset olennaiseen: harjoitteluun ja pelikentälle. Kaikki muu on epäolennaista.

Koripallomaajoukkueen saavuttamat tulokset ovat vaatineet pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista. Vaatimustason on oltava korkealla, mutta muilta ei voi vaatia enempää kuin itse antaa. Vaikka työ on elämässäni kellon ympäri, koen sen enemmän leikkinä. Se tarkoittaa, että asiat on hyvä tehdä tosissaan mutta hymy huulilla.

Susijengin nuorena aloittama leikki on nyt alkanut maksaa palkkaa. Toisin kuin maailmalla, Suomessa urheilua ei vielä mielletä oikeaksi ammatiksi. Itse olin ’oikeissa töissä’ 90-luvun alkuun saakka.

Valmentamisen kautta olen oppinut ymmärtämään erilaisia ihmisiä, maailmoja ja kulttuureita. Työssä, jossa tunteilla on suu-



*”Muilta ei voi vaatia enempää kuin itse antaa.”*

ri merkitys, tapahtuu mielenkiintoisia asioita. Hyvä filis tarttuu helposti, mutta ansana on ajatus, että asiat tulevat ilmaiseksi. Pelissä on pystyttävä keskittymään hetkeen ja unohtettava entiset saavutukset.

Urheilun koko viehäytys on siihen liittyvässä jännityksessä. Luin jostain, että ihminen tekee 60 000 päätöstä päivässä. Jos koripallossa alkaa ajatella, on jo myöhässä. Tekemisen täytyy tulla selkäytimestä, ja siihen päästään vain harjoittelemalla. Tarkoituksenmukainen harjoittelu ja riittävä toisto palkitsevat lopulta. Tämä pätee kaikessa elämässä.

Valmentaja ei saisi koskaan menettää uskoaan joukkueeseen. Luovuttaminen ei ole vaihtoehto, sillä urheilussa siihen loppuu

kaikki. Jos kivi ei käänny nostamalla, on vaihdettava metodia ja löydettävä uusi reitti. Jos näkee edessään pelkkiä mörköjä, tulee elämästä raskasta.

Ihmisen pitää uskaltaa unelmoida isosti ja epärealistisesti. 40 vuotta valmentajana ovat opettaneet, että paras tapa elää on olla vuorovaikutuksessa. Menestykseni eivät ole minun, vaan koko joukkueen ja toimintaamme tukevan yhteisön menestyksiä. Se kertoo, että työllä on merkitystä.”



*”Uskon, että  
moni on täysin  
tietämätön omasta  
lahjakkuudestaan,  
kunnes pääsee  
kokeilemaan  
uutta.”*

## SARA NYSSÖLÄ LÄHDETÄÄN NOLLASTA JA KOKEILLAAN

Sara Nyssölä on yksi käytettyjä vaatteita myyvän We Started This -verkkokaupan (wst.fi) perustajista. Ystäväistä koostuva viisihenkinen yrittäjärühmä lanseeraa syksyllä laadukkaiden second hand -vaatteiden myyntiin suunnatun Remarket.fi-markkinapaikan. Kesän aikana palvelua on kehitetty Aalto yliopiston Entrepreneurship Societyn Summer of Startups -ohjelmassa.

” Työssäni pääsen toteuttamaan itseäni, mutta se ei ole pääasia. Ensisijaista on, että meillä on kannattava liikeidea ja olen hyvä asioissa joita teen. Haluamme muuttaa ihmisten asenteita kuluttamista kohtaan. On hienoa, kun joku sanoo ostaneensa ensimmäistä kertaa jotakin käytettyä, vaikka on aiemmin suhtautunut ajatukseen negatiivisesti.

Pääsen myös jatkuvasti tekemään uusia asioita. Asenteemme on, että lähdetään nollassa ja kokeillaan. En esimerkiksi ollut kovin hyvä valokuvaaja, mutta koska emme voineet palkata valokuvaajaa, päätin opetella itse. Monessa firmassa tuskin annettaisiin samanlaisia mahdollisuuksia. Siksi uskon, että moni on täysin tietämätön omasta lahjakkuudestaan, kunnes kokeilee uutta.

We Started This -verkkokaupassamme on viisi perustajaa, ja

yritys on vahvistanut ystävyttämme. Meillä kaikilla on korkeat laatuvaatimukset, on helppo luottaa muiden hoitavan työnsä kunnolla. Kun näkee toisen käyttävän yhteiseen asiaan paljon aikaa ja energiaa, se herättää suurta kiitollisuutta ja kunnioitusta muita kohtaan.

Lähes kaikki mitä teen liittyy jollain tavalla työhön. En koe tarvetta erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan. On kuitenkin tärkeää poistua läppäriin takaa ja tavata ihmisiä. Parhaat ideat syntyvät usein keskusteluista tuntemattomien kanssa, sillä tavallisesti ideoista puhutaan varsin samanhenkisen ryhmän sisällä.

Olen oivaltanut, että idea yksin ei riitä. On itsestä kiinni ryhtyä toimeen ja tehdä asiat mahdollisemman hyvin. Kun kerroimme liikeideastamme, monet suhtautuivat siihen epäilevästi. Päätimme kuitenkin toteuttaa idean ja esitellä sen valmiina. Sen jälkeen palaute on ollut hyvin positiivista.

Oivalsin, että jos joku näkee tietyn asian toteutuskelvottomana, se kertoo hänen rajoitteistaan, ei minun. Joskus uutta ruokaa pitää maistaa seitsemän kertaa ennen kuin siitä alkaa pitää. Samoin uudet liikeideat vaativat kypsyttelyä ihmisten mielissä.

Kasvaminen ei ole yrityksellemme itsetarkoitus, mutta toivon, että verkkokaupamme tarjoavat tulevaisuudessa todellisen vaihtoehdon uuden ostamiselle.”



## KARI ENQVIST

# FYYSIKKO ON ONGELMANRATKAISIJA KAIKESSA

**Kari Enqvist** on kosmologian professori ja Akatemiaprofessori Helsingin yliopistossa. Tutkimustyönsä ohella Enqvist on kirjoittanut lukuisia luonnontieteitä ja tieteellistä maailmankuvaa popularisoivia teoksia. Vuonna 1999 hänen teoksensa *Olemisen porteilla* palkittiin Tieto-Finlandia-palkinnolla.

” Olen erityisen kiinnostunut maailmankaikkeuden ensimmäisten hetkien tapahtumista, joiden avulla on ehkä mahdollista selittää kuinka maailmankaikkeus on syntynyt. Koen, että työni on selittää, mitä on olla ihminen ja millaisessa maailmassa elämme. Tutkimuksemme liittyy selkeästi historian virtaan.

Vielä sata vuotta sitten emme esimerkiksi tiedäneet, että maailmankaikkeus laajenee. Tieto ei vaikuta mitenkään Nokia Networksin ponnisteluihin tai maanviljelyyn, mutta uskon sillä silti olevan merkitystä ihmisille. Ehkä kosmologia ja scifi ovat siksi osaltaan alkaneet ottaa maailmanselittäjän paikkaa uskonnoilta.

Akatemiaprofessorina työni on nyt enemmän tutkimusryhmän ohjaamista kuin opettamista. Se tarkoittaa, että ryhmän nuoremmat laskevat kuin muulit ja itse koordinoin laskelmia ja käyn keskusteluja mustan taulun äärellä. Popularisoidummat maailmanselitysteokseni ovat syntyneet iltaisin ja aamun varhaisina tunteina tai silloin kun muut ovat hihtämässä.

Tutkijan työtä on helppo verrata taiteilijan työhön. Luovaa työtä ei voi aikatauluttaa niin, että varaan ajattelulle tunnin ennen lounasta ja lopetan sen viideltä tultuani kotiin. Myös se, ettei välillä näennäisesti tee mitään, on uusien ajatusten kannalta tärkeää. Tekemättömyys auttaa mielen pois kapeasta uomasta. Yliopistomaailmassa se on suuressa ristiriidassa tulosten mitaamisen kanssa.

Tutkimus herättää jatkuvasti uusia ajatuksia, mutta suurin osa niistä osoittautuu virheellisiksi. Olennaista ei ole, miten asiat voisivat olla, vaan kuinka ne ovat. Kaikessa ankaruudessaan matematiikka on tutkimuksessa aina herra suuruhtinas.

Kansainvälinen kilpailu luo paineita onnistumiselle. Palkitsevinta tutkijalle on saavuttaa statusta alansa tutkijoiden joukossa. Yliopiston ulkopuolella teoreettiset fyysikot ja kosmologit ovat työllistyneet hyvin eri aloilla insinöörihommista pankkipuolelle ja peliyhtiöihin. Tämä johtuu siitä, että fyysikko tarttuu yhtä lailla mailaan, vasaraan kuin tietokoneeseenkin ja ratkaisee ongelmat – tavalla tai toisella.”

*”Olennaista ei ole, miten asiat voisivat olla, vaan kuinka ne ovat.”*



# Parempi suunnitelma

Ovatko rahasi alttiina asioille, joita et ole tullut ajatelleeksi?  
Niin se vain on, että varallisuutesi voi paremmin,  
kun rahat ja henki liitetään toisiinsa ja pääset sijoittamaan  
tehokkaasti suuren toimijan kyydissä. Vaadi meiltä  
parempi suunnitelma jo tänään. Se ei vie paljoa aikaasi nyt  
ja voi säästää sinut monelta huolelta huomenna.

[mandatumlife.fi/parempisuunnitelma](http://mandatumlife.fi/parempisuunnitelma)

 **MANDATUM LIFE**  
RAHAT JA HENKI









# Ei niin paha päivä

Teksti: Noora Lintukangas  
Kuvat: Eero Johannes / Agent Pekka

Pärjäisitkö sinä puolella palkalla? Mistä perheesi pitäisi luopua äkillisessä tulonmenetyksessä?

Suomalaiset suhtautuvat optimistisesti yhteiskunnan huolenpitoon, vaikka turvavaje vakavan sairastumisen, työkyvyttömyyden tai kuoleman kohdatessa on suurimmassa

osassa suomalaisperheistä merkittävä. Ikäviin yllätyksiin voi varautua etukäteen, ja perheen toimeentuloa voi turvata.

Keräsimme kokoon muutamia ajattelun aiheita, joita etukäteen miettimällä voit kääntää pahan päivän edes hitusen paremmaksi. Varaudu pahimpaan, mutta älä pelkää elämää.

## PERINNÖKSI KIINTEÄÄ OMAISUUTTA

Varakas, eronnut henkilö saattaa kuollessaan jättää eri taloudessa asuville lapsilleen suuren määrän epälikvidiä omaisuutta, kuten kiinteistöomistuksia. Perintöverot koituvat maksettaviksi saman tien, vaikka omaisuuden realisointi ei onnistu hetkessä.

**Ajattelemisen aihetta: Oletko varmistunut, ettei perintövero aiheuta ongelmia jälkikasvulle?**

KERROIN OMAISUUDEN ARVO

$$n. 0,15 \times 400\,000 = n. 60\,000 \text{ €}$$

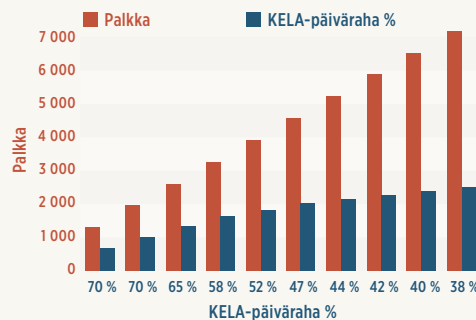
Riittävä varautumisen taso kattaa epälikvidistä omaisuudesta lähimaisille aiheutuvat perintöverot.



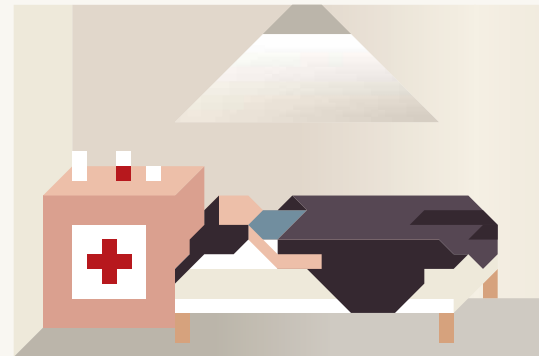
## SINKKU SAIRASTUU VAKAVASTI

Yhden hengen taloudessa ei ole välttämättä ketään hoitamassa sairastunutta. Toisaalta saattaa olla helpompi keskittyä paranemiseen, kun lasten tai puolison toimeentuloa ei tarvitse miettiä.

Lähes 40 prosenttia suomalaisista pitää pitkäaikaista sairastumista merkittävänä hyvinvointia uhkaavana riskinä. Vapaaehtoinen tapaturmavakuutus on jopa 60 prosentilla suomalaisista, vaikka lakisääteinen turva on sairaustilanteissa merkittävästi heikompi. Noin neljännes suomalaisista on varautunut sairauksista aiheutuviin kuluihin, mutta toimeentulokatkoksiin ja tulonmenetyksiin ei juurikaan ole varauduttu.



Sopiva varautumisen määrä sairausajalle lasketaan tulonmenetyksen kautta. Sairastumistilanteessa työnantaja maksaa yleensä palkkaa kahdesta kolmeen kuukautta. Sen jälkeen sairastuneelle maksetaan ansiosidonnaista Kelan päivärahaa, joka on 40–70 prosenttia ansioista. Vapaaehtoisella vakuutuksella paikataan tätä 30–60 % vajetta.



**Ajattelemisen aihetta: Oletko varautunut lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?**

## LAKISÄÄTEINEN VAKUUTUSTURVA

- \* Tärkein vakuutusperusteinen sosiaaliturvan muoto on työeläke.
- \* Muita lakisääteisiä vakuutuksia ovat tapaturmavakuutus, liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus.
- \* Myös sairausvakuutus, työttömyysturva ja kansaneläke perustuvat vakuuttamiseen.

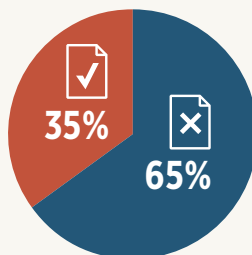
## VAPAAEHTOISET VAKUUTUKSET

- \* Erilaiset omaisuusvakuutukset ja muut vahinkovakuutukset, kuten kiinteistö-, palo- tai venevakuutus, koti-irtaimiston, veneen tai lemmikin vakuuttaminen, kasko ja liikennevakuutus, palovakuutus, matka-, oikeusturva- tai vastuuvakuutus.
- \* Vakuutussäästäminen: vapaaehtoiset eläkevakuutukset ja säästöhenkivakuutukset.
- \* Muut henkilövakuutukset sairauden, työkyvyttömyyden tai kuoleman varalle.



Työkäiset suomalaiset, joilla on henkivakuutus kuoleman varalta

Työkäiset suomalaiset, joilla ei ole vapaaehtoista henkivakuutusturvaa



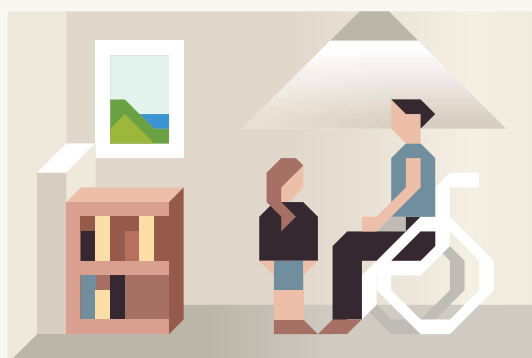
### KUOLEMANTAPAUS LAPSIPERHEESSÄ

Jos toinen perheen työssäkäyvistä aikuisista menehtyy, putoavat perheen tulot vääjäämättä. Miten hyvän elämän edellytykset mahdollistetaan lapsille, jos kuolema kohtaa perheen pääasiallisen elättäjän?

**Ajattelemisen aihetta: Onko sinun perheessäsi turvavaje?**

SUOMESSA KOTITALOUSKOHTAINEN VAPAAEHTOINEN HENKIVAKUUTUSTURVA ON KESKIMÄÄRIN VAIN NOIN

**12 000 €**



### TIESITKÖ?

- \* Yli 70 prosenttia ohimenevistä ja yli 90 prosenttia pysyvistä työkyvyttömyyksistä aiheutuu sairauksista.
- \* Suomessa tehdään vuosittain noin 70 000 eläkepäätöstä, joista noin 30 prosenttia on työkyvyttömyyseläkekeitä.
- \* Mielenterveysyyt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat yli 50 prosenttia uusista työkyvyttömyyseläkkeistä.

### YKSIHUOLTAJAN PYSYVÄ TYÖKYVYTTÖMYYS

Yksihuoltajaperheessä pienemmätkin takaiskut tuntuvat kovemmin, sillä huoltovastuussa on vain yksi työssäkäyvä.

Useimpien työkyvyttömyyseläke kattaa enintään puolet ansiotasosta. Lisäksi muun muassa työterveyshuolto katkeaa, jolloin omaan terveydenhoitoon kuluu enemmän rahaa.

**Ajattelemisen aihetta: Pärjäisitkö puolella palkalla?**



### PARISKUNNAN LAINATURVA

Lainanlyhennyksistä selviäminen voi muuttua lähes mahdottomaksi, jos asunnon puoliksi omistavan pariskunnan toinen osapuoli kuolee.

Asunnon myynti ei takaa välttämättä riittävää turvaa, sillä asunnon todellinen arvo riippuu paitsi sen kunnosta ja sijainnista myös suhdanteista ja aikataulusta.

ENITEN ASUNTOVELKAA ON 25-34-VUOTIAIDEN ASUNTOKUNNILLA, KESKIMÄÄRIN

**122 180 €**

ASUNTOVELKAA ON TULOIHIN SUHTEUTETTUNA ENITEN, LÄHES



**3X VUOSITULOJEN VERRAN**

ALLE 25-VUOTIAIDEN ASUNTOKUNNILLA

KESKIMÄÄRÄISET KUUKAUSITULOT

MYÖNNETTY KESKIMÄÄRÄINEN LAINA

ENSIASUNNON OSTAJAT **2 877 €** **116 017 €**

ASUNNON-VAIHTAJAT **3 579 €** **118 630 €**

ASUNTOVELLALLISEN KESKIMÄÄRÄINEN LAINA

SUOMESSA **93 620 €** UUDELLAMAALLA **119 500 €**

# Viiimeisen tahdon ensimmäiset säännöt

*Teksti: Risto Pennanen  
Kuvitus: Wonder Agency*

## 1 SUUNNITTELE AJOISSA

**Seppo Mikkola** on työuransa aikana tavannut tuhansia asiakkaita. Vähintään puolelta ovat puuttuneet kaikki perheoikeudelliset sopimukset, kuten testamentti tai avioehto.

”On inhimillistä, että avioeron ja kuoleman kaltaisten epämieluisien asioiden ja niistä aiheutuvien taloudellisten seuraamusten pohtimista pyritään lykkäämään. Perintösuunnittelu tulisi kuitenkin nähdä positiivisena vaikutusmahdollisuutena, jota ei voi aloittaa liian aikaisin.”

Sopimusten puuttuminen ei ole välttämättä riski, mutta riski voi syntyä, jos niiden puuttuminen ei ole tietoinen päätös. Jos sopimukset puuttuvat, lainsäädäntö toki kertoo, miten perintö jakautuu. Perintö ei siis jää jakamatta, mutta oma tahto voi jäädä toteutumatta. Oman tahdon toteutuminen voi vaatia testamentin lisäksi muitakin määräyksiä, kuten henkivakuutuksen edunsaajasta päättämisen tai omaa tai lasten liittoa koskevan avioehdon. Määräykset voivat koskea myös lapsia, lakiosia tai ennakkoperintöjä.

Perintösuunnittelussa kartoitetaan henkilön omaisuus ja voimassa olevat perheoikeudelliset sopimukset. Sitten selvitetään, kenelle omaisuus avioerossa tai kuolemantapauksessa menisi ja mitkä olisivat veroseuraamukset. Jos lopputulos on omien tavoitteiden mukainen, asiat ovat kunnossa. Muussa tapauksessa alkaa uusi suunnittelu.

Hyvällä suunnittelulla ja oikeilla sopimuksilla perintö ohjautuu toivotulla tavalla myös ei-toivottujen yllätysten sattuessa. Varainhoidon juridiikkaan erikoistunut lakimies Seppo Mikkola listasi perintösuunnittelun seitsemän muistisääntöä.

## 2 POHDI TAVOITTEITASI

Perintösuunnittelussa lähtötilanne on aina yksilöllinen. Onko perinnön jättäjä sinkku vai avo- tai avioliitossa elävä? Onko hänellä lapsia? Yksilöllisiä ovat myös tavoitteet. Haluako esimerkiksi uusperheellinen, että edellisen ja nykyisen avioliiton lapset ovat yhdenvertaisia vai haluaako hän jättää jollekin enemmän kuin muille? Entä miten hän suhtautuu uuden puolison edellisen liiton lapsiin?

Koska tilanteet vaihtelevat, jokaisen on mietittävä oma perintöstrategiansa. Vasta sen jälkeen voi päättää, millä sopimuksilla tavoitteet voidaan toteuttaa. Kartoitus kannattaa tehdä säännöllisin väliajoin ja aina kun elämäntilanteet muuttuvat.

”Kukaan meistä ei voi tietää, millaiset säännöt ovat voimassa kymmenen vuoden kuluttua. Perhevarallisuuden hallinnointi ja perintösuunnittelu tuleekin nähdä jatkuvana, eri elämäntilanteet ja kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön huomioivana prosessina.”





### 3 OTA VEROTUS HUOMIOON

Verojen huomioiminen on keskeinen osa perinnönjaon suunnittelua. Yksinään veronäkökulman ei kuitenkaan pidä antaa ohjata päätöksentekoa. Aviopuolisot esimerkiksi tekevät usein keskinäisiä hallintaoikeustestamentteja, jolloin leski saa elinikäisen hallintaoikeuden ensin kuolleen puolison omaisuuteen. Taustalla on hyvää tarkoittava tavoite suojata puolison toimeentuloa ja pienentää lasten perintöveroa.

Lasten näkökulmasta elinikäinen hallintaoikeus voi johtaa siihen, että kymmenen viimeistä vuotta sairaalassa viettävä leski hallinnoi omaisuutta kykenemättä itse päättämään siitä. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi kannattaa miettiä, riittäisikö leskelle elinikäisen hallintaoikeuden sijaan määräaikainen oikeus.

”Aika usein tilanne on sellainen, että leski ei edes tarvitse hallintaoikeutta, mutta sen avulla halutaan säästää veroisa. Silloin perintösuunnittelu voi johtaa väärään lopputulokseen.”

### 4 MUOKKAA OMAISUUDEN MUOTOA

”Perintösuunnittelu ei tarkoita pelkästään määräystä siitä, kuka omaisuuden perii kuoleman jälkeen. Parhaimmillaan siihen kuuluu myös omaisuusrakenteen muokkaaminen perintöä varten.”

Esimerkiksi sijoitusvakuutuksesta kuolemantapauksessa saatava korvaus on saajalleen likvidiä omaisuutta, joka on kahdessa viikossa tilillä ja siten hyödynnettävissä vaikka perintöverojen maksuun. Kun vakuutukseen on tehty edunsaajamääräys, ei sen perusteella maksettava korvaus mene kuolinpesään tai joudu mahdollisten riitojen kohteeksi pesänselvityksessä.

Vakuutuksen kautta leskelle maksetuista varoista puolet on perintöverosta vapaata. Testamentilla saamastaan omaisuudesta leski maksaa normaalin perintöveron. Toisaalta avio-oikeus olisi verotuksen suhteen vielä edullisempi kuin vakuutus. Tässäkin oleellista on siis tarkastella lähtötilannetta ja tavoitteita perinnönjaon suhteen.

### 5 VARAUDU IKÄVIIN YLLÄTYKSIIN

”Perintösuunnittelussa kannattaa varautua myös sellaisiin ikäviin yllätyksiin, jotka eivät liity omaan kuolemaan. Nekin ovat luetteloitavissa ja niihin voi varautua erilaisilla asiakirjoilla.”

Jos aikuinen lapsi kuolee ennen vanhempiaan, voi perijäksi nousta lapsen puoliso. Monet uskovat lapsen avioehtosopimuksen estävän omaisuuden valumisen suvun ulkopuolelle, mutta avioehto ei todellisuudessa katkaise miniän tai vävyn perintöoikeutta. Toinen yllätys voi syntyä, jos omaisuus menee edellisessä avioliitossa syntyneen lapsen kuoleman jälkeen omalle ex-puolisolle. Molempiin tapauksiin voi varautua testamentilla.

### 6 ÄLÄ OHJAA LAPSENLASTA AUTOKAUPPAAN

Nuoret unelmoivat omasta autosta. Harvempi perinnönjättäjä ehkä haluaa, että juuri 18 täyttänyt lapsenlapsi syöksyy autokauppaan heti tilaisuuden tullen. Näin voi kuitenkin käydä, kun omaisuutta testamentataan suoraan lapsenlapsille, mikä sinänsä on verotuksellisesti usein järkevää. Teini-ikä jälkeen saatu rahapotti ei kuitenkaan välttämättä koidu nuoren hyväksi. ”Pikavoiton” tuhlaamisen voi estää testamentin ehdolla, jonka mukaan lapsenlapsi voi realisoida omaisuuden vasta esimerkiksi 25-vuotiaana.

”Isoisan kannattaa muistaa, että oma lapsi ei välttämättä hyväksy lapsenlapsen hyväksi tehtyjä päätöksiä, jos ne koituvat todellisuudessa tämän vahingoksi.”

*Miten uusperheellinen suhtautuu uuden puolison edellisen liiton lapsiin?*

### 7 PUNNITSE HYVÄT JA HUONOT PUOLET

Kaikkiin perheoikeudellisiin sopimuksiin liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Kenenkään ei kannata haaveilla dokumentista, joka yksin ratkoo kaikki ongelmat ja takaisi kaikki tavoitteet. Esimerkiksi avioehtosopimuksen kautta leskelle tulevasta omaisuudesta ei mene veroa, kun taas testamentilla tulevasta syntyy veroseuraamuksia. Avioehtosopimuksen muuttaminen vaatii molempien hyväksynnän, kun taas testamentin voi muuttaa ilman muiden suostumusta.

”Ei ole absoluuttisen hyviä ratkaisuja. Siksi perhevarallisuuden hallinnassa ja perintösuunnittelussa pitää pohtia tarkkaan, mitä hyviä ja huonoja puolia erilaisissa valinnoissa on. Omat tavoitteet ja arvot lopulta määrittävät käytettävät vaihtoehdot.”

# Hyökkääjän asenne

Perheyhtiö Royal Ravintolat on suomalaisen ravintola- ja hotellialan käsite. Vahvakin yritys ja brändi vaativat silti uudistamista ja vahvistamista. Tähän tehtävään on palkattu mies Marsista, Aku Vikström.

*Teksti: Pekka Vanttinen — Kuvat: Marko Rantanen*

**R**avintola Salutorgetin sali on kauniina kesäpäivänä raukea ja miellyttävä. Kohtelias tarjoilija on vastaanottanut sujuvasti tilaukset hiili-lohisalaateista ja poistunut. Valkoliinainen pöytä on katettu, juomat kaadettu.

Hetki on juuri sopiva riskinottoon ja mahdolliseen tunnelman pilaamiseen. Jos asiaa ei voi väistää, on parempi nostaa se esille heti.

”Olet ilmoittanut olevasi intohimoinen Helsingin IFK:n kannattaja. Elinikäisenä Jokeri-fanina on kysyttävä, miten suhde on päässyt syntymään? Ja mikä on asenteesi paikallisvastustajaa kohtaan?”

**Aku Vikströmin** vastaus on diplomaattinen, maailmanmiehen tyyliin.

”HIFK tuli elämäni, kun olin viisivuotias. Siihen aikaan kaupungissa ei ollut oikein vaihtoehtoja. Jokerit on ollut rakas kilpailija, jossa on monia ystäviäni. Pojilleni olen sanonut, että saavat valita joukkueensa, mutta sen takana sitten seistään hyvät ja huonot ajat. Tosifanin erottaa kannattajasta se, että matkan varrella on myös kärsitty.”

Vikströmillä on takana liki parinkymmenen vuoden ulkomaanrupeama, mutta tänä syksynä hänet todennäköisesti näkee Nordenskiöldinkadun jäähallissa useammin kuin vuosiin. Vikström on toiminut helmikuusta saakka Royal Ravintoloiden toimitusjohtajana.

Kuten jääkiekossa myös ravintoliigassa kilpailu on kovaa. Vaikka säännöt ovat erilaiset, jotain lienee Vikströmiin tarttunut suosikkijoukkueen rymistelevästä tyylistä. Hän on nimittäin päättänyt hyökätä.

Mutta otetaan ensin vauhtia maalin takaa.

**L**iike-elämä tuntee johtajia, joiden osaaminen, asiantuntemus ja iso ego liidättävät heitä tehtävästä toiseen. Kasvot ja nimi muuttuvat brändiksi, merkitykseltään isommiksi kuin taustalla oleva yritys.

Ja mikäs siinä, mutta tähän ryhmään ei Aku Vikström kuulu. Nykymaailman tempoilevasta tyylistä poiketen hänen uransa vaikuttaa loogiselta jatkumolta, jopa tylsältä. Jäljet johtavat syytöstehtäseen, kotiin ja kasvuympäristöön.

Vikströmin vanhemmat harjoittivat vaatteiden maahantuontia, ja espoolaispoika aloitti koulutiensä ranskalais-suomalaisessa koulussa. Kansainvälisyys, yrittäjän elämäntapa ja kodin ja

koulun avittama kiinnostus kulinariisiin tarttuivat häneen nopeasti. Suhdettaan Ranskaan ja ranskalaisuuteen Vikström kuvailee edelleen ”fanittamiseksi”. Kesälomakohdetta ei tarvitse miettiä.

Jatko-opinnot veivät Vikströmin ulkomaille: Yhdysvaltoihin, Englantiin ja Belgiaan. Kahdesta jälkimmäisestä hänellä on taskussa kansainvälisen markkinoinnin BA-tutkinnot.

Ensimmäinen työpaikka löytyi lehti-ilmoituksesta, harjoittelupaikka Marsyhtiöstä. Opinnot olivat loppusuoralla, miehellä ikää 25 vuotta. Mieleen ei tullut, että tässä olisi työpaikka 17 vuodeksi. Mutta miksi vaihtaa, kun kotikenttänä oli koko Eurooppa, viimeisimpänä vastuualueena Puolan markkinat?

Vikström ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa edes kesällä 2013, kun puhelin soi Saksassa kesken työmatkan.

”Tarjous tuli kuin kirkkaalta taivaalta. Melkein sanoin konsultille, etten ole kiinnostunut. Mutta kun kuulin mistä oli kyse ja millainen kuvio tarjolla oli, sanoin, että nähdään lentokentällä kun palaan.”

Yhteistä aikaa löytyi puoli tuntia, sen konsultti sai lukujen ja tulevan muutosprosessin esittelyyn.

”Siemen jäi itämään. Monelta kantilta mietittyäni tulin lopputulokseen, että jos jätän tämän kortin katsomatta, saatan katua loppuelämäni. Harmittelen mieluummin asioita, joita olen tehnyt kuin niitä, jotka olen jättänyt tekemättä”, Vikström kertoo.



*"Monelta kantilta mietittyäni  
tulin lopputulokseen, että jos  
jätän tämän kortin katsomatta,  
saatan katua loppuelämäni."*



### **KUKA?**

Aku Vikström (42) on toiminut helmikuusta 2014 Royal Ravintoloiden toimitusjohtajana.

### **MITÄ?**

Vikström oli seitsemäntoista vuotta ulkomailla Mars-yhtiön palveluksessa. Halua pois ei ollut, mutta Royal Ravintoloissa hänellä on mahdollisuus toteuttaa intohimoistaan kahta, yrittäjyyttä ja kulinarismia.

### **MISSÄ?**

Keittiöissä, hotellien yövuoroissa ja tietenkin ravintolasaleissa. Toimitusjohtaja jalkautuu sykkeeseen aina kun voi. Katajanokan pääkonttori ei ole norsunluutorni.



Ratkaisun taustalla oli syistä inhimillisin, perhe. Kymmenen vuoden ajan matkapäiviä oli kertynyt satakunta vuodessa. Kolmen pojan (3, 7, 12) lapsuus kului vauhdilla. Millaisia ovat mahtaneet olla päiväkodin joulujuhlat? Yksissäkään hän ei ole käynyt.

”Isossa korporaatiossa kalenteri lyötiin lukkoon seuraavaksi vuodeksi. Olin kuin elävä kanuunankuula, jolle asiat tuotiin valmisteltuina ja jonka lentoa sihteeri manageroi.”

Tarjolla oli spontaanimpi työ ja mahdollisuus kirjoittaa elämänsä enemmän itse. Ammatillisella tasolla oli kyse siirtymisestä soolouralle. Verenperintö oli aina vetänyt kohti omaa juttua, yrittämistä.

”Kun tuli mahdollisuus päästä sijoittamaan ja tulla osaomistajaksi, siitä oli mahdotonta kieltäytyä.”



**A**ia ja **Kasper** Saaren sekä **Pertti** ja **Marianne Hynisen** luomus, 90-luvun alussa perustettu

Royal Ravintolat, on käynyt läpi monenlaisia vaiheita. Vuodesta 2011 yrityksestä 70 prosenttia on ollut pääomasijoittaja Intera Partnersin omistuksessa.

Oman siivunsa kokoa noin kolmenkymmenen ravintolan ja muutamien hotellien kokonaisuudesta Aku Vikström ei halua kertoa.

”Kuvailisin sitä sanalla merkittävä. Kun aamulla herää, ei tarvitse erikseen motivoitua.”

Suhdettaan omistajaperheeseen hän maalaa lähes idyllisin sävyin. Vuoropuhelu on avointa ja säännöllistä. Samalla Vikströmistä huokuu kiitollisuus – ja syystä. Perhe valitsi juuri hänet, vaikka tarjolla oli turvallisempiakin vaihtoehtoja yrityksen sisältä. Tarvittiin paitsi nuorennusleikkaus myös ulkopuolelta tuleva inkubaattori.

Yllättäviä eivät ole myöskään kehut pääomistajan suuntaan. Vikström sanoo pääomasijoittajia olevan kahdenlaisia.

”On niitä, jotka ovat aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa. Ja on niitä, jotka valitsevat johdon, päättävät strategiasta ja antavat sitten vapauden toteuttaa. Meidän sijoittajillamme on jälkimmäinen tyyli. Olen saanut täyden

tuen, luottamuksen ja sparrausta niin paljon kuin haluan.”

Pääomasijoittajat eivät kuitenkaan ole mitään perinteiden vaalijoita. Luonnollisesti tavoitteena on kasvattaa tuottomarginaaleja ja miksei myös liikevaihtoa, joka Royal Ravintoloissa oli vuonna 2013 reilut 70 miljoonaa euroa.

Tähän tehtävään on Aku Vikström rekrytoitu, muutosagentiksi.

Taustalla on muuttunut maailmanmeno. Yrityskaupan yhteydessä marraskuussa 2011 Intera Partnersin tiedotteen sanat olivat suuria. Pääkaupungin tuoloisen 1,2 miljardin hotelli- ja ravintolamarkkinan odotettiin kasvavan lähivuosina pelkästään matkailun avittamana.

Kolme vuotta myöhemmin avittamisen kanssa on niin ja näin. Helsingin kaupungin julkaisemien tilastojen mukaan toukokuussa 2014 ulkomaiset yöpymiset vähenivät kaupungissa kuudella prosentilla, venäläisten peräti 38 prosentilla. Vuoden mittaan on raportoitu myös etenkin pienten ravintoloiden vaikeuksista. Ensi vuoden alussa palautuvan yritysten edustuskulujen verovähennysoikeuden ei odoteta tuovan todellista helpotusta.

”Markkina on vaikeimmillaan kolmeenkymmeneen vuoteen. Jopa 90-luvun lama oli helpompi. Silloin rysähdettiin alas, mutta tilanne myös korjaantui nopeammin.”

Vikströmin mukaan viimeiset lähes kymmenen vuotta ovat olleet taloudesta, ja siten myös ravintola-alalla, lähinnä kidutusta. Lähitulevaisuuskään ei näytä tuovan helpotusta, pikemminkin uusia uhkia. Poliitiikka, ja talous sen osana, kaipasi uusia visioita.

*”Kuvailisin osuuttani sanalla merkittävä. Kun aamulla herää, ei tarvitse erikseen motivoitua.”*

**U**usi toimitusjohtaja on sisäistänyt vaikean tilanteen hyvin. Ja vaikka Aku Vikström on habitukseltaan sekoitus pehmoiskää, unelmävyyä ja naapurinpoikaa, on pohjalla myös piinkova, irtiottoihin kykenevä liikemies. Tuleen ei pidä jäädä makaamaan, lätkä-jargonilla ilmaisten, omista on päästävä pois. Vaikeina aikoina markkinat ovat ostajan, silloin vahvat vahvistuvat.

”Voisihan sitä mennä kyykkyyyn ja suojautua. Mutta silloin vaarana on näivetyminen ja ajopuiksi joutuminen. Sitä emme halua, vaan lähdemme aggressiivisesti eteenpäin.”

Mars-vuosina Vikström oppi, että jokaisessa kriisissä on mahdollisuus.

”Snickers lanseerattiin öljykriisin aikaan ja Wrigley ostettiin samana päivänä kuin Lehmann Brothers kaatui.”

Vikströmin mukaan omistajilta saatu valtakirja on niin avoin kuin se voi olla. Pelimiehen palettiin kuuluvat niin yritysostot kuin rakentaminen.

Mutta metodina ei olekaan HIFK:n pitkä päätyyn ja perään, vaan Jokereiden lyhytsyöttöpeli. Viime kuukaudet konsernissa on luotu Vikströmin johdolla ravintolaverkostoa, jota höystetään sekä omilla ideoilla että maailmalta saaduilla vaikutteilla. Tämän jälkeen seuraa pelinavaus.

”Lähdemme liikkeelle hankkimalla todistetusti toimivan konseptin, jota voimme jalostaa. Ensimmäisen oston pystymme julkistamaan varmaankin syyskuussa. Suunnitelmissa on myös oma rakentaminen”, hän ennakoii.

Royal Ravintoloiden umpistadilaisen brändin vinkkelistä loikka on merkittävä. Varsinkin menneinä vuosina jopa jonkinlaisena yhtiön ohjenuorana oli, että ravintoloiden postinumero on 00100. Kilpailijoiden nimet Vikström jättää mainitsematta, mutta nyt ollaan lähdeässä Rossojen ja Raxien revierille, aluksi tosin vain Espooseen ja Vantaalle, myöhemmin Turkuun ja Tampereelle.

”Asiakasvirrat siirtyvät yhä enemmän kauppakeskuksiin. Perheet viettävät niissä aikaa, menevät leffaan ja keilaamaan, syömään. Haluamme olla mukana tarjoamassa laadukasta, rentoa ja helposti lähestyttävää vaihtoehtoa. Emme lähde kilpailemaan hinnalla hampurilaisista ja pizzoista, vaan laadulla ja eri konsepteilla”, toimitusjohtaja selventää.

Olenainen kysymys on, onko näillä markkinoilla tilaa. Vikströmin mukaan tilausta monipuolisemmalle tarjonnalle on. Ja kysyntään voi aina luoda, jos ei muuten niin ottamalla ohjenuoraksi perheyhtiön arvot.

”Olemme tässä vähän missiopohjalakin, kehittämässä suomalaista ruokakulttuuria.”

Tukholmasta ja Kööpenhaminasta Suomi on hänen mukaansa viitisen vuotta jäljessä. Mutta perässä tullaan. Yhtenä kulmakivenä investointien taustalla on luottamus nuoren (some)sukupolven muuttuviin kulutustottumuksiin ja tapoihin. Miksei vähän vanhempienkin.

”Katso nyt meitäkin! Aikoinaan olimme istuneet tässä tärkeinä pikkutakit päällä ja krakat kaulassa.”

**R**oyal Ravintoloihin kuuluu lisäksi hotellibisnes, jota tytäryhtiönä pyörittää Oy Union Hotels Ab. Jos ravintolapuoli on syklistä, niin hotellit sitä vasta ovatkin. Haastatteluaikojen kaltaisia piikkejä, jolloin Helsingissä kirmaavat niin eläimet (Dog Show), hipsterit (Flow) kuin urheilijat (FC Barcelona) on vuodessa ehkä yksi.

Nyt hotelleja on kaksi, Fabian sekä Haven, jonka asiakkaaksi olisi halunnut myös FC Barcelona.

”Ei ollut tilaa, heidät oli käännytettävä muualle”, toteaa Vikström hymyillen. Hän on erityisen ylpeä Havenin valinnasta Small Luxury -ketjun parhaaksi hotelliksi maailmassa.

Äkkiseltään vaikuttaisi, että Katajanokan pääkonttorissa on silti vallalla jopa liiallinen optimismi. Yhtiö on ilmoittanut hotellitoiminnan tavoitteekseen 20 miljoonan liikevaihdon vuonna 2016 ja markkinaosuuden kasvun kuudesta kahdeksaan prosenttiin. Tähän on investoitu reilut 45 miljoonaa. Rakenteilla on kaksi kohdetta Helsingissä, Lilla Roberts ja Fabianinkatu 6.

## ”Olemme tässä vähän missiopohjalakin, kehittämässä suomalaista ruokakulttuuria.”

Vikströmin puolustus kestää epäilyt. Resepti kuulostaa samalta kuin ravintolapuolella.

”Hotellien osalta tilanne on kuin metsäteollisuudessa. Kapasiteettia on, mutta väärällä alueella. Helsingissä on kysyntää, ja käyttöasteemme on 80.”

Vikström kertoo, että yritysostokortti katsottiin, mutta mitään erityisen kiinnostavaa ei ollut tarjolla.

”Päätimme valita hitaamman tien, tehdä itse. Roberts ja Fabianinkadun hankkeilla yritämme iskeä boutique ja lifestyle -sektoriin, tarjota vaihtoehtoja ketjujen ulkopuolelta, mottomme mukaisesti: *home away from home.*”

**A**ku Vikströmillä on paljon pelissä, myös henkilökohtaisesti. 42-vuotiaana hän elää unelmaansa, yrittäjän arkea nahkoineen ja karvoineen. Kämpänhankinta Ranskasta saa odottaa.

”Varat ovat kiinni tässä. Olen heittäytynyt tähän kahdeksikymmeneksi vuodeksi. En ole tullut laittamaan Royal Ravintoloita niin sanotusti myyntikuntoon.”

Muutamassa kuukaudessa pyörät ovat nirskautaneet liikkeelle, osoitukseksi siitä ovat rakennus- ja laajennushankkeet. Tärkeämpää lienee silti yrityksen hengen muuttaminen, tai ainakin terävöittäminen. Vikström on löytänyt oman johtotähtensä, yrittäjämäisyyden. Sitä hän haluaa muidenkin seuraavan.

”Yrittämisen intohimo on kilpailuetumme. Jokaisessa ravintolassamme on tulostavasti päälliköt. Ensimmäisen kuukauden aikana kävin jokaisen yksikön läpi juttelemalla puolitoista tuntia avainihmisten kanssa.”

Vikströmin tärkein kysymys oli, onko päälliköllä tunne, että hän pyörittää omaa ravintolaansa.

”Jokseenkin kaikki vastasivat myöntävästi. Se on aivan ratkaisevaa laadun tuottamisessa – se on meidän brändimme.”

Kun yritys nyt muuttuu, kuinka on toimitusjohtajan laita? Nykyään jo viittä vuotta pidetään jymähtämisenä. Seitsemäntoista vuotta isossa kansainvälisessä firmassa kuulostaa lähinnä joukkohaudalta. Ja toiseksi, suklaapatukoiden, purukumien ja koiranruokien luulisi siirtyvän kuluttajalle silkalla logistiikalla. Nyt Vikströmillä on käsissään 500 hengen inhimillinen massa, jonka johtaminen on oma taiteenlajinsa. Onnistuuko siirtymä?

”Kysymyksesi on hyvä, mutta käsityksesi Marsista on väärä. Se on yksi maailman suurimpia perheyriytyksiä, jonka arvopohja on erittäin vahva. *Great brands and great people make great business.*”

Lähtö Marsilta ei ollut helppo.

”Ihmisten johtaminen on siellä keskiössä, ja se on koulu, jonka kävin läpi. Olen ihmisjohtaja, se on ykkösosaamisalueeni ja siksi minut on tähän valittu. Väestä huolehtiminen on satsaus tulevaisuuteen.”

Sanoille taitaa olla katetta. Salutorgetin henkilökunta tuntee johtajansa jo hyvin, ja kanssakäyminen on luontevan mutkatonta. Koulutusta ollaan lisäämässä. Syksyllä apuun tulee myös vanha ystävä **Esa Saarinen**.

Royal Ravintoloiden uusi valmentaja ei siis ole mikään vaihtoaitiossa riehuja. Tosin ei hän kasvottomaksikaan halua ryhtyä.

”Haluan johtaa edestäpäin ja näkyä kentällä. Olla sykkeessä, jalkautua. Lähi-aikoina olen menossa töihin hotelliin, Teatteri-ravintolan yövuoroon ja keittiöön.”

Vikström pohtii, miksi Suomessa usein sanotaan, ettei kissa kiitoksella elä. Ikään kuin ei saisi olla optimistinen.

”On se aika ankeaa, jos työstään ei koskaan saa kiitosta. Ajattele mikä merkitys sillä on, jos yrityksen isoin johtaja menee tuonne keittiöön, kiittää ruoasta ja toivottaa hyvää viikonloppua”, sanoo Aku Vikström.

Ja ryhtyy sanoista tekoihin.

Royal Ravintolat osti Hanko Sushi-ruokaketjun juuri ennen lehden painon menoa, haastatteluhetkellä yrittäjä oli työn alla. Kaupan myötä Intera Partnersin omistusosuus Royal Ravintoloista on 60 prosenttia.





Member of Royal Family. Aku Vikström astui helmikuussa Royal Ravintoloiden muutos-agentin saappaisiin.



—7

”Hyvät herrat, kuten kuulitte, nyt on sota. On aika päästä sovintoon.”

—2

Suomen rakentaja

—1

Hengen ja elinkoron vakuuttaja



Kaleva on ensimmäinen kotimainen henkivakuutusyhtiö. Koettelemuksista syntynyt ja monista muutoksista vahvistunut yhtiö on tarjonnut suomalaisille turvaa ja hyvinvointia vuodesta 1874.

Teksti: Iina Thieulon — Kuvat: Wonder Agency / Kalevan arkistot ja iStock

1— Kaleva vastaanotti ensimmäiset vakuutus-hakemukset 1.12.1874. Henkivakuuttamisen tarpeen olivat herättäneet 1860-luvun nälkävuodet ja kulkutautiepidemiat. Vuonna 1888 Kaleva oli jo vallannut lähes puolet maan henkivakuutus-markkinoista, joita ulkomaiset yhtiöt olivat hallinneet 1830-luvulta lähtien.

2— Kaleva on rahoittanut yritystoimintaa ja lainoittanut rakentamista niin maakunnissa kuin pääkaupungissa. Se on myöntänyt kiinnelainan muun muassa Helsingin Vanhalle Ylioppilastalolle.

3— Vuosisadan alun maaseudulla turvattiin ensisijaisesti vanhurskaaseen elämään, ja va-

—9

—5

Malja ruumiilliselle ja taloudelliselle hyvinvoinnille

kuutusmyynti takkusi. Vuonna 1905 julkaistussa kirjasessa *Onko henkensä vakuuttaminen synti* rovasti **Wilhelmi Malmivaara** pohti, onko henkivakuutuksen ottaminen tarpeetonta puuttumis-ta Jumalan tahtoon. Kirjasta otettiin viimeinen painos vuonna 1956.





—10  
"Kaikki pataan  
vaan. Mitä  
enemmän sieniä,  
sen parempi."

Arvosta elämäsi  
henkivakuutuskuntoon.fi

—4



—3



# A ELÄMÄÄ

4— Varatuomari **Uno "Pappa" Kurtén** (1845–1927) palveli Kalevan toimitusjohtajana 44 vuotta. Kurtén oli lahjakas matemaatikko, joka teki Kalevasta kansallisesti merkittävän rahoituslaitoksen.

5— Kalevan Maljasta kilpailtiin ensimmäisen kerran Viipurissa vuonna 1910. Kalevan miespuoliset työntekijät olivat lahjoittaneet määräprosentin palkastaan luovuttaakseen hopeamaljan kiertopalkinnoksi yleisurheilun Suomen mestaruuskisoihin.

6— 1920-luvulla Kalevan asiamiehet kulkivat maaseudulla edelleen polku- ja moottoripyörillä, usein myös hevospelillä. Vain muutamilla asiamiehillä oli auto käytössään.

7— Toimitusjohtaja **Heikki Renvall** (1872–1955) sinetöi Helsingin pommitusten alkaessa neuvot-

teluja, joissa sovittiin sotilaiden ja siviilien henkivakuutusehdoista sodan aikana. Suomalaiset henkivakuutusyhtiöt kantoivat raskaan vastuun talvi- ja jatkosodan henkilömenetyksistä.

8— 1970-luvun alkua värittivät muun muassa öljykriisit ja Watergate. Öljyn hinnan viisinkertaistumisesta alkanut inflaatio ja lama ajoivat Kalevan vaikeuksiin säästöhenkivakuutusten vuoksi. Vaikeiden vuosien jälkeen Kalevasta tuli Sammon yhteistyöyhtiö vuonna 1978.

9— Kaleva on koko historiansa ajan jakanut voittovaroistaan lahjoituksia lääketieteelle ja kansanterveystyölle. Esimerkiksi 125-vuotisjuhluvuotenaan Kaleva jakoi kaksi puolen mil-



—6

joonan markan suuruista apurahaa lääketieteen nuorille tutkijoille.

10— Kuuluisat viimeiset sanat liittyvät Kalevan 140-vuotisteemaan. Huumoriin pohjautuvalla konseptilla halutaan herättää keskustelua henkivakuuttamisen tärkeydestä taloudellisen varautumisen muotona. Henkivakuutus on turvana, jos pahin tapahtuu.



# 140 vuoden matka

## 1874

Ensimmäinen suomalainen henkivakuutusyhtiö Kaleva perustetaan.

## 1890

Henkivakuutusyhtiö Suomi perustetaan.

## 1908

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Sampo perustetaan.

## 1914–18

Ensimmäisen maailmansodan jälkeinen inflaatio syö vakuutussäästöt. Ulkomaiset toimijat poistuvat Suomen henkivakuutusmarkkinoilta.

## 1918–19

Sisällissota ja espanjantauti aiheuttavat katastrofaaliset henkivakuutussuoritukset.

## 1923

Kaleva muuttuu keskinäiseksi.

## 1933

Ensimmäinen vakuutusyhtiölaki säädetään.

## 1938

Työkyvyttömyyssuoja kehitetään henkivakuutuksen toiseksi perusosaksi.

## 1939–45

Vakuutusyhtiöiden vapaat pääomat pakkosijoitetaan valtion sotaobligaatioihin. Sotien jälkeinen inflaatio vie pankki- ja vakuutussäästäjien säästöt. Säästöpainotteisesta lapsenvakuutuksesta tulee uusi myyntivaltti.

## 1957

Yleistä indeksisuojaaja korotetaan suojaksi inflaatiota vastaan.

## 1947

Vakuutusyhtiöiden yhteistoimin laatimat uudet vakuutusehdot tulevat voimaan.

## 1961–64

Lakisääteiset työeläke- ja sairausvakuutukset vähentävät lisävakuutusten tarvetta.

## 1972

Kaleva tuo markkinoille indeksisäästö- vakuutuksen.

## 1974–76

Inflaatio, lama ja kiinteistösijoitukset ajavat Kalevan ongelmiin. Kaleva lanseeraa vapaamuotoisen ryhmähenkivakuutuksen toimihenkilöliittojen jäsenille.

## 1978

Kalevasta tulee Sammon henkivakuutusyhtiö, Sampo lanseeraa Perheen Sarnosopimuksen.

## 1984

Optimi-henkivakuutus lanseerataan.

## 1987

Sampo muuttuu osakeyhtiöksi.

## 1993

EU:n vakuutusdirektiivit astuvat voimaan Suomessa.

## 1997

Henki-Sampo perustetaan. Kaleva jatkaa henkivakuuttajana ja keskittyy järjestöjäsenyyteen perustuviin ryhmähenkivakuutuksiin.

## 2001

Sampo-Leonia aloittaa, Henki-Sampo ja Leonia Henkivakuutus fuusioituvat, Sampo-Leonia ja Mandatum Pankki fuusioituvat, Leonia Pankki muuttuu Sampo Pankiksi.

## 2003

Kaleva ottaa vakuutuksenottajille maksettavan terminaalibonuksen käyttöön.

## 2008

Henki-Sampo muuttuu Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiöksi ja laajentaa toimintaansa varainhoitopalveluihin.

## 2012

Vakuutusyhtiöt siirtyvät sukupuolineutraaliin hinnoitteluun.

## 2014

Vuoden alussa osa vakavaraisuuskehikon (Solvency II) säännöksistä implementoidaan vakuutusyhtiölakiin. Syksyn aikana odotetaan hallituksen päätöksiä säännösten jatkoimplementoinnista.

Kalevan toimitusjohtaja Paula Salonen:

# ROHKEUTTA ~ ja ~ TURVAA



**K**alevan historia on osa suomalaista historiaa. ”Tsaarin aikana perustettu yhtiö on nähnyt sotavuodet, teollistumisen, kovat inflaatiot ja rahauudistukset. Se on ollut mukana maan talouskehityksessä, sosiaaliturvan luomisessa ja itsenäistymisessä, nähnyt Suomen muuttumisen suomalaiseksi”, sanoo Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan toimitusjohtaja **Paula Salonen**.

Kaleva perustettiin vuonna 1874, kun maan talouselämä haluttiin saada teollistumisen ja vahvan kasvun myötä omiin käsiin. Kaleva haastoi ulkomaiset vakuutusyhtiöt, alan ensimmäisenä kotimaisena toimijana. 1920-luvulle tultaessa ala oli kokonaan suomalaisyhtiöiden käsissä.

Pitkällä taipaleella on tarvittu rohkeutta, luovuutta ja pitkäjänteisyyttä, ja samoilla eväillä mennään edelleen. 140-vuotias Kaleva on vakavarainen ja hyvässä kasvussa.

”Viime vuonna saimme 30 000 uutta asiakasta, markkinaosuudella mitattuna olemme alan toiseksi suurin. Vuosien

varrella olemme luoneet myös hyviä ystävyyssuhteita. Kumppaniverkostomme on ylivoimainen”, Salonen kiittelee.

Taloudellisen turvan ja hyvinvoinnin tarjoaminen on ollut Kalevan kantava ideologia alusta alkaen. Asiakaskunta on kuitenkin laajentunut: varakkaan kansanosan vakuuttajasta on kehittynyt koko kansan henkivakuuttaja. Ammatti- ja palkansaajajärjestöjen erikoisvakuuttajaksi keskittyneen yhtiön yhteistyösopimusten piirissä on yli 1,6 miljoonaa työssäkäyvää.

Vakuuttamisen tarve ei ole hyvinvointiyhteiskunnan kehittymisen myötä vähentynyt. Kaikista työikäisistä suomalaisista kuolee lähes 10 000 vuodessa, pääosin sairauksiin. Suomalaiset miehet ovat tapaturmatilastojen kärjessä. Vuonna 2012 tapaturmaisesti kuolleesta 1 700 suomalaisesta jopa 1 300 oli miehiä. Silti vain 30 prosentilla suomalaisista on henkivakuutus.

”Kodit vakuutetaan 90-prosenttisesti, autot 80-prosenttisesti. Oma vakuuttaminen unohtuu, vaikka kuolema on per-

heen suurin taloudellinen riski. Siihen voi varautua vain henkivakuutuksella. Vakuutus ei korvaa menetystä, mutta se helpottaa arjesta selviytymistä.”

Esimerkiksi perintöverot ovat merkittävät normaalituloisessakin perheessä: 300 000 euron arvoisesta omaisuudesta perhe maksaa perintöveroa melkein 40 000 euroa, avopuoliso jopa 86 000 euroa.

”Suomalaiset ovat vieraantuneet kuolemasta, vaikka se on hirveän luonnollinen ja arkinen asia. Kalevan missiona on nostaa ihmisten tietoisuutta siitä, mitä kuolema tarkoittaa taloudellisesti.”

Vakuuttaminen itsessään on arkipäiväistynyt. Ovelta ovelle kiertävien asiamiesten salkkujen sijaan tärkeät paperit liikkuvat napin painalluksella. Kaleva on ollut etunenässä kehittämässä alan internet- ja mobiilipalveluita, jotka mahdollistavat nopean ja helpon asioinnin verkossa.

”Matka on ollut pitkä. Kun Kaleva perustettiin, ei kuulakärkikynääkään oltu vielä keksitty”, Salonen muistuttaa.

*”Kaleva on nähnyt Suomen muuttumisen suomalaiseksi.”*





# Nainen, jonka tutkimus valitsi

Suomalainen geriatri **Miia Kivipelto** nousi tutkijamaailman kärkikastiin väitöskirjalla, jossa hän todisti elintapojen lisäävän muistisairauksien riskiä. Nyt suomalaisryhmä valmistelee Kivipellon johdolla tutkimusta, jonka tavoitteena on määritellä uudet, kansainväliset hoitosuositukset maailmanlaajuisen muistisairaus-epidemian ehkäisemiseksi.

*Teksti: Anna Väre — Kuvat: Marko Rantanen*

**Alzheimerin tautiin sairastuu vuosittain 13 000 suomalaista. Väestön ikääntyessä sairaus lisää yhteiskunnan kustannuksia niin terveydenhuollossa kuin työelämässäkin. Samalla yhä useamman lähipiiristä löytyy joku, jota sairaus koskettaa. Kuinka vaarallisesta asiasta on kysymys, tutkija Miia Kivipelto?**

Voimme hyvin puhua dementia-epidemiasta. Maailmanlaajuisesti Alzheimer-diagnoosin saa vuosittain 45 miljoonaa uutta potilasta. On arvioitu, että 20 vuoden päästä heitä on jopa kolme kertaa nykyistä enemmän. Koska potilaat voivat elää sairautensa kanssa jopa toistakymmentä vuotta ja tarvita samalla ympärivuorokautista laitoshuoltoa, Alzheimerin on laskettu maksavan maailmalle enemmän kuin sydänsairaudet ja syöpä yhteensä.

Asian vakavuudesta kertoo se, että Alzheimerin pysäyttäminen valittiin tänä vuonna G8-kokouksen päätavoitteeksi. Aikaraja tehokkaamman lääkehoidon löytymiselle asetettiin vuoteen 2025.

*”Alzheimer maksaa maailmalle enemmän kuin sydänsairaudet ja syöpä yhteensä.”*

**Alzheimerin toimintamekanismista tiedetään paljon, mutta ei ilmeisesti vielä tarpeeksi parantavan lääkkeen kehittämiseksi?**

Markkinoilla on tällä hetkellä neljä lääkettä, jotka vähentävät sairauden oireita mutta eivät pysäytä sen etenemistä. Uusia lääkkeitä kehittäessään tutkijat ovat oppineet paljon sairauteen liittyvän beta-amyloidproteiinin toiminnasta. Koska proteiini sakkautuu hermosolujen väliin, on ajateltu, että sairaus voitaisiin pysäyttää, mikäli proteiinikertymät saataisiin poistettua aivo-kudoksesta. Viime aikoina on kuitenkin selvinnyt, ettei beta-amyloidi todennäköisesti ole sairauden ainoa aiheuttaja, vaan taustalla voi olla myös tulehdusreaktio, oksidatiivinen stressi tai verenkiertoon liittyviä muutoksia.

**Missä tutkimuksessa yleisesti mennään tällä hetkellä?**

Viimeiset kymmenen vuotta tutkimuksessa on keskitytty Alzheimerille altistavien elintapojen kartoittamiseen. Tavoitteenamme on luokitella Alzheimer tässä suhteessa samaan joukkoon muiden kroonisten sairauksien, kuten sydän- ja verisuonisairauksien kanssa.

Vaikka sairautta ei vielä voida pysäyttää, hyvä uutinen on, että elintapojen avulla sairastumista voidaan ehkäistä ja hidastaa. Vastaaviin tuloksiin on päästy sydäninfarktien ehkäisyssä: ennen infarkti tappoi 50-vuotiaana, nyt riski-ikä on 70. Toivon, että tulevaisuudessa vastaava muutos saadaan aikaan myös demensiasairauksien kohdalla.

**Vielä kymmenen vuotta sitten Alzheimerin uskottiin johtuvan ensisijaisesti geeniperimästä. Käänteentekevän löydöksen esittelemisen väitöksessäsi oli sinulta aikaomainen pelinavaus tutkijapiireissä.**

Valmistuin lääkäriksi 1999 ja aloitin

tutkijana nykyisessä Itä-Suomen yliopistossa. Ensimmäisinä vuosina tehtäväkseni tarjoutui projekti, jossa selvitettiin Alzheimeriin liittyviä riski- ja suojatekijöitä. Aihepiiri tuntui kiinnostavalta ja sain paikan projektin tutkijalääkärinä.

Kun väittelin projektin tuloksista vuonna 2002, tutkimuksemme sai maailmanlaajuisen huomion. Työni oli ensimmäisiä löydöksiä siitä, kuinka elintapatekijät, kuten verenpaine, kolesteroli ja lihavuus, lisäävät riskiä Alzheimeriin sairastumiselle. BBC:n, Reutersin ja muiden kansainvälisten medioiden tuoma huomio nostatti myllerryksen, joka muutti tutkimuksen suunnan.

### **Kuulostaa aivan siltä kuin jokin olisi tehnyt valinnan puolestasi. Mitä sitten tapahtui?**

Tutkimustiemimme on kasvanut pohjoismaiseksi Nordic Brain Network -yhteisöksi, jonka myötä verkostomme on laajentunut merkittävästi. Suomessa työskentelemme parhaillaan maailman ensimmäisen interventiotutkimuksen parissa, jossa tutkimme konkreettisesti elintapojen vaikutusta muistihäiriöiden ja Alzheimerin taudin riskeihin.

### **Miten tutkimus käytännössä toteutetaan?**

Meillä on kaksi koeryhmää. Toisessa olevat 600 koehenkilöä saavat normaalia elintapaneuvontaa. Toisessa ryhmässä oleville annetaan tehostettua elintapaohjausta, jossa kiinnitetään huomiota ruokavalioon, liikkumiseen, muistin harjoittamiseen sekä verenpaineen, ylipainon ja diabeteksen kaltaisiin tekijöihin, joilla uskomme olevan merkitystä sairauden ehkäisemisessä.

### **Alzheimeria pidetään sairautena, joka ilmestyy potilaan elämään hiljaa hiipien. Mitä jokaisen pitäisi tietää sen ensioireista ja etenemisestä?**

Muistamattomuutta tapahtuu kaikille, mutta hälyttävää on, jos katkoksia alkaa tapahtua jatkuvasti ja eri alueilla. Monia sairauden puhkeaminen passivoi. Tästä esimerkkinä on sukulainen, joka jatkuvasti soittelee kuulumisiaan mutta lopettaa soittamisen yhtäkkiä kokonaan. Sairauden tunne voi saada ihmisen vetäytymään kuoreensa.

Taudinkuvaan voivat kuulua myös käytöshäiriöt, äkäisyys ja aggressiivisuus.

Ihmisen oma reaktio ensioireisiin vaihtelee. Osa haluaa selvittää asian heti, toinen kieltää sen kokonaan. Erityisesti silloin kun oireet ovat lieviä, sairautta voi olla vaikea tunnistaa.

*”Muistamattomuutta tapahtuu kaikille, mutta hälyttävää on, jos katkoksia alkaa tapahtua jatkuvasti ja eri alueilla.”*

#### **KUKA?**

Miia Kivipelto (s. 1973) on suomalainen geriatri ja Alzheimer-tutkija, joka tunnetaan erityisesti demencian ennaltaehkäisyyn ja muihin vanhuuden muistihäiriöihin liittyvistä tutkimuksistaan.

#### **MITÄ?**

Kivipelto johtaa suomalaista tutkimusryhmää, joka työskentelee parhaillaan uraauurtavan interventiotutkimuksen parissa. Tutkimuksen nimi on The Finnish Geriatric Intervention Study to Prevent Cognitive Impairment and Disability. Tutkimuksen päätulokset julkaistaan tänä syksynä.

#### **MISSÄ?**

Kivipelto työskentelee professorina Tukholman Karolinskan Instituutissa ja tutkijana Itä-Suomen yliopistossa ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksella (THL).



**Elokuviissa Alzheimer-potilaat kuvataan usein höperöiksi mummeleiksi, jotka odottavat asemalla höyryjunaa tai rintamalta palavaa ensirakkauttaan. Voiko demenciatia sairastava elellä onnellisena omassa kuplassaan?**

Meillä on tosi vähän tietoa siitä, kuinka potilaat olonsa kokevat. Sairauden alkuvaihe ja tiedon käsitteleminen on monelle ahdistavaa, mutta kun sairaus etenee eikä ihminen ole enää niin tietoinen ympäristöstään ja muiden ajatuksista, ei hän välttämättä ole lainkaan onneton.

Tilanne voi olla stressaavampi omaisille, koska he joutuvat huolehtimaan arjen sujumisesta.

Fyysiseen toimintakykyyn sairaus vaikuttaa selvästi usein vasta myöhemmässä vaiheessa.

**Tällä hetkellä Suomessa tiedetään olevan noin 130 000 demencia-ta-soista muistihäiriöpotilasta ja ainakin saman verran lievemmästä muistihäiriöstä kärsiviä. Millainen on heidän ennusteensa?**

Matka taudin alkamisesta diagnoosiin voi hyvin kestää jopa 20 vuotta. Tämän jälkeen sairaus etenee ihmisillä eri tahdissa. Tavoitteena on, sydänsairauksien tapaan, että ihminen voisi elää mahdollisimman pitkään ilman vakavia oireita.

**Usein oletetaan, että Alzheimer on yksinomaan iäkkäiden ongelma. Kuinka paljon sitä ilmenee nuoremmilla?**

Vaikka ikä on tärkein riskitekijä, esiintyy sairautta myös nuorilla, etenkin periytyvissä lajityypeissä. Suomessa työikäisiä potilaita on vuosittain noin



5 000. Nuorin potilaani on ollut 38-vuotias. Stressi, burnout ja depressio voivat kaikki häiritä muistin toimintaa eli muistihäiriön taustalla voi olla myös muuta kuin Alzheimer.

**Burnout-kokemukset yleistyvät ja työperäinen stressi ja ylikuormitus ajavat ihmisiä yhä pidemmille sairauslomille. Voivatko aivot kärehtää niin, että yllirasitus laukaisee demention?**

Olemme juuri tutkimassa tätä hypoteesia. Monet potilaamme ovat kertoneet, että vaikka he ovat parantuneet burnoutista, mielen tahmeus ja muisti-ongelmat ovat seuranneet heitä huomattavasti pidempään ja jääneet joskus jopa pysyviksi. Tässä mielessä on mahdollista, että asioilla on yhteys.

*”Olen aina pitänyt aivoja kiinnostava elimenä, koska niiden toiminta ohjaa meissä kaikkea.”*

**Tilastojen mukaan dementia on yleisempää länsimaissa kuin esimerkiksi Intiassa tai Afrikassa. Kovaa vauhtia länsimaalaistuvassa Aasiassa sairaus puolestaan on kasvussa.**

On mielenkiintoinen kysymys, viittavatko luvut elintapamuutoksiin vai diagnoosien tarkentumiseen. Aasiassa myös diabetes lisääntyy, mikä saattaa viitata kaupungistumiseen ja elintapojen tuomiin muutoksiin. Euroopassa on raportoitu demention esiintyvyyden pienoista laskua, joka voisi liittyä parempaan sydän- ja verisuonisairauksien riskitekijöiden hoitoon, terveellisempiin elintapoihin ja kohonneeseen koulutustasoon.

**Kerro tiestäsi tutkijana. Miten alkuun kiinnostuit geriatriasta ja muistisairauksien tutkimisesta?**

Olen aina pitänyt aivoja kiinnostava elimenä, koska niiden toiminta ohjaa meissä kaikkea. Olen myös kokenut, että minun on helppo työskennellä vanhusten kanssa.

Oma mummini sairastui Alzheimeriin kun olin yläasteikäinen. Asuimme samassa talossa, ja kesti pitkään ennen kuin hän sai diagnoosinsa. Muistan, että mummini oli aina lämminhenkinen eikä sairaus muuttanut häntä ihmisenä. Kokemus opetti, että on tärkeää, ettei ihmistä kadoteta sairauden taakse, vaan hänet nähdään itsenään siitä huolimatta.

**Uskotko, että nuoruudenkokemuksesi antoivat jonkinlaisen kimmokkeen urallesi?**

En varmasti ajatellut tuolloin, että lähitisin tutkimaan Alzheimeria. Uskon kuitenkin, että kokemus antoi minulle ymmärryksen siitä, mitä sairaus on ja miksi parannuskeinojen löytäminen siihen on niin tärkeää.

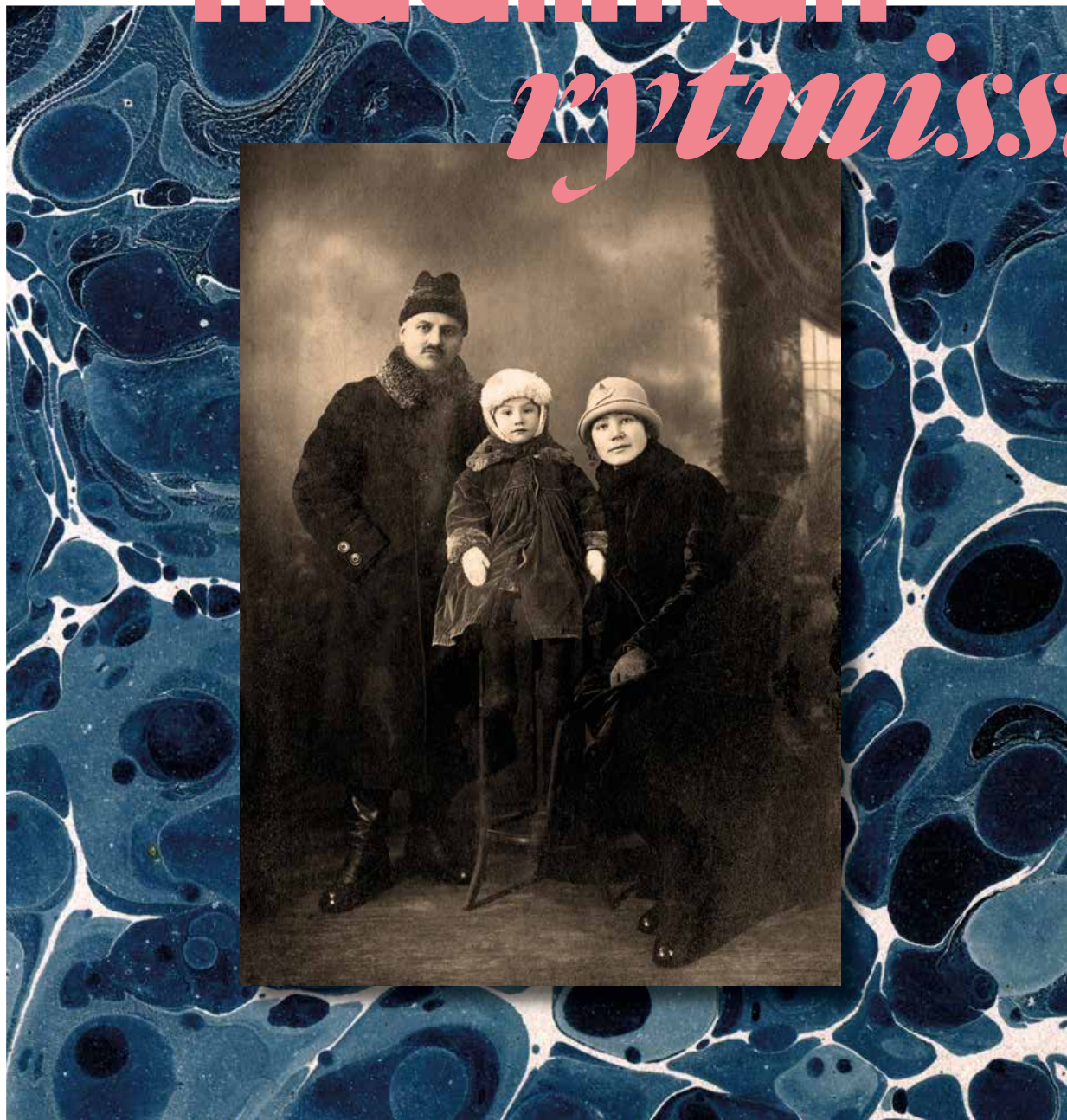
**Jokainen tutkija haaveilee varmasti keksivänsä lopullisen ratkaisun tutkimaansa sairauteen. Miten lähellä uskot sen olevan?**

Taudin pysäyttämiseen tähtäävät rokotetutkimukset ovat olleet viime vuodet vahvasti tapetilla. Nyt tutkijat ovat onnistuneet kehittämään rokotteen, jolla ei ole vakavia sivuvaikutuksia, mutta sen tehosta ei ole vielä selkeitä todisteita. Olennaista lääkehoidossa on, että hoito aloitetaan varhaisessa vaiheessa.

Oma tavoitteeni on, että pian julkaistava tutkimuksemme tulee tarjoamaan konkreettiset, maailmanlaajuisesti sovellettavissa olevat ohjeet siitä, kuinka Alzheimeriin sairastumista voidaan ennaltaehkäistä ja hidastaa. Vaikka lääke löytyisi, se ei vähennä elintapojen merkittävää sairauden ehkäisemisessä.



# Muisteen maailman rytmissä



Oivalluksia, paljastuksia, hikoilevia kämmeniä ja vavisuttavia kokemuksia. Ei, nyt ei olla benji-hyppytornissa vaan arkiston uumenissa. Sukututkimuksen pölyinen imago on kaukana totuudesta. Kaavamaisen sukuun rakentamisen sijaan harrastus herättää historian henkiin ja tarjoaa tutkijalle häkellyttäviä hetkiä.





*”On fantastista löytää palanen isoisänsä tarinasta kylmältä kellarilta tuoksuvasta mapista.”*

**H**artioista sen huomaa. Tuo on vääntämässä opinnäyte-työtään. Mutta tuo, tuo malttaa tuskin hillitää kuohuvia tunteitaan. Se on täällä suurempien asioiden äärellä: sukeltamassa sukunsa tarinaan ja ajautumassa historian imuun. Oltiin sitten Sota-arkiston lukusalissa tai Kansalliskirjaston mikrofilmilaitteiden äärellä, kirjailija **Anna Kortelainen** erottaa inspiroituneen sukututkijan apaattisesta opiskelijasta.

”Kun sukututkija pääsee etsimänsä jäljille, kokemus on vavahduttava”, Kortelainen innostuu.

”On fantastista löytää palanen isänsä tai isoisänsä tarinasta kylmältä kellarilta tuoksuvasta mapista.”

Kortelaiselle mappien tuoksu on tuttu. Kirjailija on todellinen arkistoveteraani, joka on tutkinut teoksiaan varten perusteellisesti muun muassa **L. Onervan** ja **Albert Edelfeltin** elämää. Edelfeltin rakastetun tarina kuljetti Kortelaisen Etelä-Ranskaan saakka tutkimaan salaperäisen muusan taustoja.

Kortelaisen innostus historiallisiin asiakirjoihin ei rajoitu työprojekteihin. Vaikka kirjailija hallitsi tiedonhaun, siirtyminen suurmiesten ja suurnaisten parista oman suvun tarinoihin vaati aikanaan kanttia.

”Arvuuttelin, mitä löytäisin, ja ennen kaikkea, osaisinko kertoa sen”, kirjailija tiivistää.

Kortelainen suhtautui myös skeptisesti siihen, kuinka paljon tietoa edeltäjistään löytäisi. Tarinoin sisältyi tiettävästi aukko-paikkoja.

Hänelle selkeni kuitenkin pian, että vaatimaton rivikansalainenkin jättää häkellyttävän määrän jälkiä historiaan – varsinkin, kun niitä keksii hakea kiertoreittien kautta. Vaikka Suomessa tuhoutui valtavasti tietoa pikkuvihan ja isonvihan aikana, ja esimerkiksi Kortelaisen viipurilaisen äidin sukua käsittelevät kirkonkirjat roihusivat talvisodassa tuhkakksi, tehtävä ei ollut mahdoton. Lopputulos oli äidin puolen isoisästä kertova, osittain fiktiivinen teos *Ei kenenkään maassa*.





*"Ainutkertaisten asiakirjojen  
käsitleminen on harras hetki ja  
etuoikeus."*

**S**ukututkimus on elämyksellinen harrastus, joka tekee historiasta inhimillistä – ja kipeääkin. Sen tarjoamat löydöt ilahduttavat, huvittavat ja yllättävät.

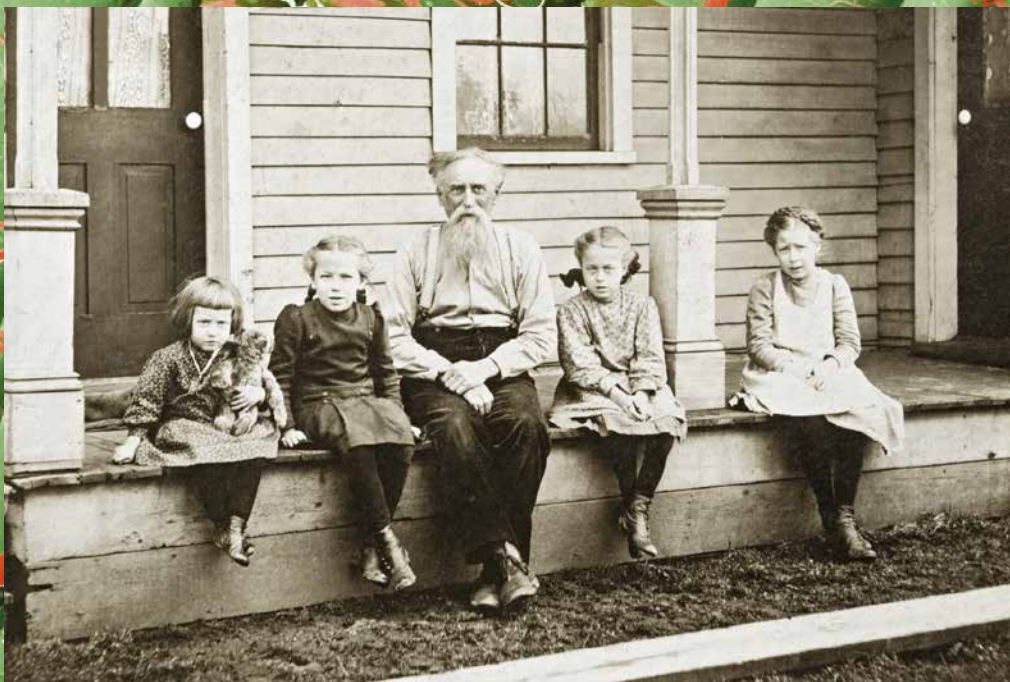
Kun Kortelainen vihdoinkin uskaltautui oman historiansa vietäväksi ja perkasi yläsavolaisen, isänpuoleisen sukuhaaransa edustajien taustoja, koreat tittelit loistivat poissaolollaan: loinen, loinen, loinen. Että sellainen aatelissuku! Ja kun Kortelainen löysi tietoa isoisänsä salatuista sisaruksista, oli pyydettyä äiti lounaalle. Ei sellaista tietoa voinut kertoa puhelimesta.

Jo neljännesvuosisadan sukututkimusta harrastanut **Martti Strang** tietää hankin, ettei sukututkija voi välttää armottomia faktoja.

"Arkistoista yksinkertaisesti löytää helpommin negatiivisia kuin positiivisia merkintöjä", Sveitsiin jo 1970-luvulla asettunut Strang muistuttaa.

"Sieltä on helppo selvittää, kenellä oli tapana tärvellä naapurin rysiä."

Strang on tutkinut oman sukunsa lisäksi niin vaimonsa kuin ystäviensä sukuja ja jäljittänyt omat juurensa aina Kaarle Suureen saakka. Palapeli täydentyy yhä, vaikka hänen kohdallaan sukututkimuksen "hullut vuodet" seestyivät maltilliseksi harrastamiseksi viimeistään parin vuoden takaisen aivoinfarktin myötä. Strang on vuosien varrella koonnut verkkosivuilleen kattavan, vapaassa käytössä olevan tietokannan, joka poikii yhä säännöllisesti yhteydenottoja ympäri maailmaa.







*”Miksi mies viettää mieluummin aikaa kuolleiden kuin elävien parissa?”*

**S**ukututkijoiden suhde verkkoarkistoihin ja digitalisaatioon on ristiriitainen. Toisaalta kehitys on tuonut huimasti uutta tietoa jokaisen ulottuville, myös sen liikuntakyvyttömän vanhuksen, joka voi nyt perehtyä arkistoihin kotoaan käsin. Bittisäilössä rekisterit ja hauraat asiakirjat säilyvät myös visusti tallessa. Toisaalta osa aineistosta on tulevaisuudessa-kin käsiteltävissä vain fyysisessä muodossa, ja hyvä niin. Matkan menneisyyteen ei kuulukaan olla puhtaasti digitaalinen elämys.

”Pelkkä netissä istuminen on liian helppoa”, Kortelainen sanoo.

Lataus jää silloin kokematta. Turhautuminen ja loputon istuminen kuuluvat asiaan.

”Nautin siitä, kun joudun taistelemaan lukusalissa päiväkaupalla kirjurin tolkkuttoman vaikean käsialan kanssa ja alan lopulla

ymmärtää hänen k-kirjaimiaan. Ainutkertaisten asiakirjojen käsitteleminen on harras hetki ja etuoikeus.”

Sukututkimus onkin täydellinen vastakohta pikagoogletukselle, mikä tekee siitä 2000-luvun pilalle hemmottelomalle ihmiselle erityisen kasvattavan projektin. Harrastus haastaa arvaamattomuudellaan ja ärsyttää verkkaisuudellaan.

”Arkistojen läpikäynti vaatii nöyryyttä, eikä lopputuloksesta ole varmuutta: ehkä löydät haluamasi, ehkä et”, Kortelainen kuvailee.

Sukututkimus pakottaa menneen maailman rytmiin, joka on hyvin toisenlainen.

”Nopeita vastauksia ei ole, ellei satu olemaan hyvin onnekas. Sen sijaan aivojaan pitää käyttää kunnolla ja hyödyntää niin mielikuvitusta kuin loogista päättelykykyäkin. Luvassa ei ole pikavoittoja tai simppeleitä sudokun ratkomista, vaan pikemminkin *slow foodia.*”





**K**ummallista kyllä, paneutunut kollega on sukututkijan työn tuloksista usein jopa kiinnostuneempi kuin verisukulaiset. Harrastuksen hiljaisesta, keskittyneestä ja salapoliisimaisesta luonteesta huolimatta sukututkimus ei ole pelkkää yksinäistä puurtamista. ”Päinvastoin”, Martti Strang huuhahtaa.

”Tämä on harrastus, jossa ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa laajan yhteisön kanssa. Internetkin on täynnä erilaisia alan foorumeita apua tarvitsevalle. Kollegat lähettävät mieluusti tutkimuksiaan, jakavat ja vastaanottavat tietoa ja yhdistävät uutta omiin löytöihinsä.”

Kortelaisen havainnot myötäilevät Strangin näkemystä. Hän muistelee hykerryttäviä hetkiä arkistojen kahvihuoneissa, kun harrastajat lähestyvät hienovaraisesti toisiaan tarjoten apuaan. Historian pauloihin vaipuneiden välillä vallitsee syvä yhteisymmärrys, kun taas ulkopuolinen voi pyöritellä päätään sukupuun vimmaiselle täydentämiselle.

”Vaimoni ei ole täysin ymmärtänyt harrastustani missään vaiheessa”, Martti Strang kertoo nauraen.

”Hänellä on tapana ihmetellä, miksi mies viettää mieluummin aikaa kuolleiden kuin elävien parissa.”

Siksi Strang omistautuu nykyään harrastukselleen vuosittaisilla, synnyinmaahansa suuntautuvilla mökkireissuilla. Hän käy Ristiinassa sijaitsevassa suvun kesäpaikassa pari kertaa vuodessa, kesäisin ja talvisilla pilkkiretkillä. Saimaan rannalla on aikaa surfata tietokantojen uumenissa yötä myöten.

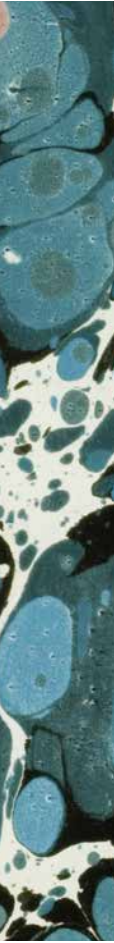
Jos Strang saa kiinnostavan vihjeen mahdollisesta sukutarinasta, hän saattaa hypätä moottoripyörän selkään ja hurauttaa Suomen halki vaikkapa Vimpeliin, josta isän esi-isät ovat kotoisin.

”Siellä sain perunankuorimaveitsen kouraani ja kuulin kuntaneuvokselta tarinan Strangin suvun miehistä, jotka rakensivat yhdessä pärekattoa.”

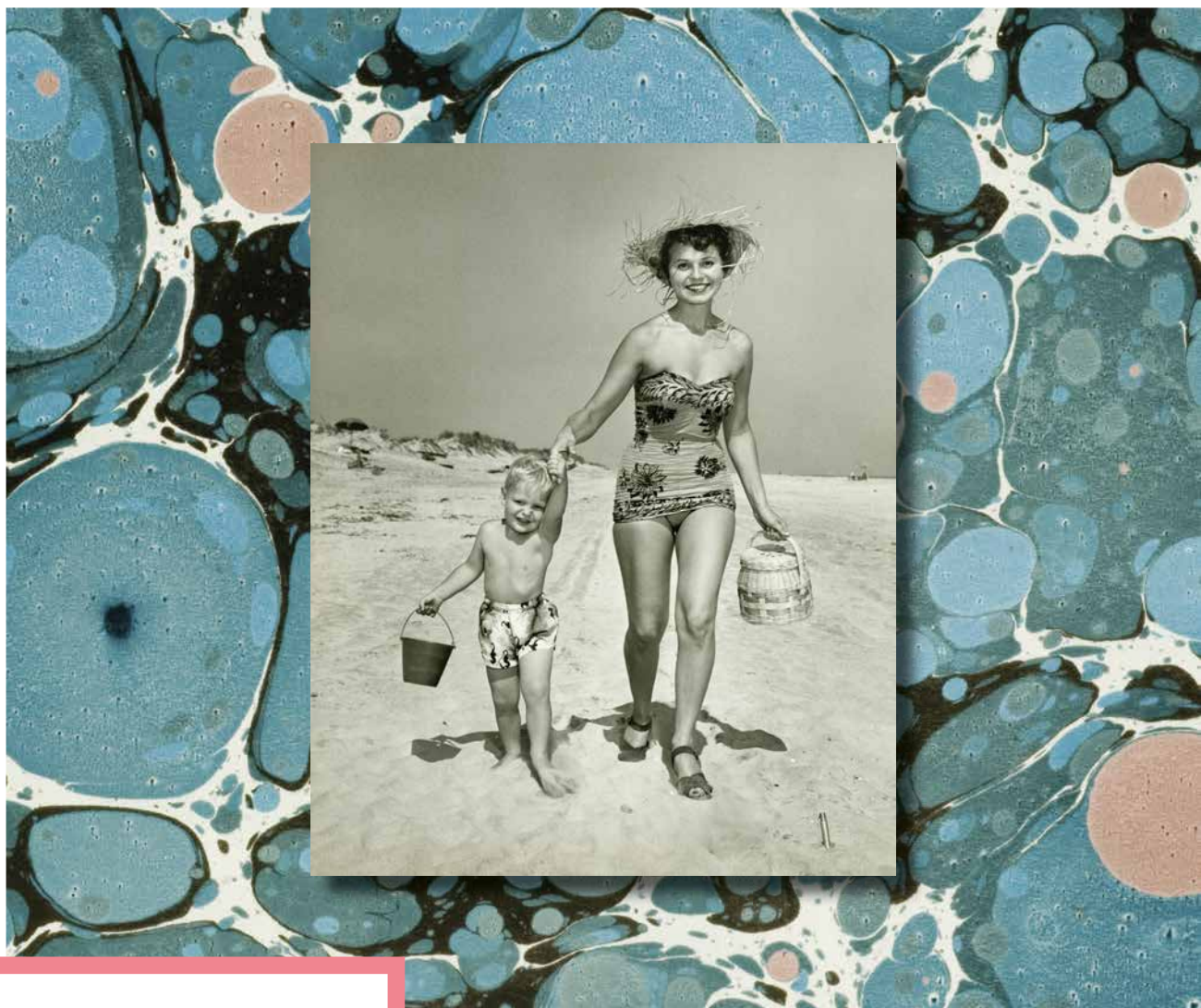
Strang kertoo, kuinka vanhemman isännän mielestä katto oli rakennettu aivan väärin: kuusikymppinen nuori isäntä kimpaantui ja otti hatkat. Sillä aikaa yhdeksänkymppinen isä purki päreet ja teki koko homman uusiksi.

”Minua alkoi samantien naurattaa. Omalla kesämökillämme meno oli isäni aikaan aivan samanlaista. Hän sätti minua ja veljeäni saunanrakennustaidoistamme.”

Juuri tällaisissa arkisissa tarinoissa piilee osittain sukututkimuksen lumo: ne rakentavat itsetuntemusta ja identiteettiä. Pienetkin anekdootit menneistä sukupolvista voivat valaista omaa temperamentiamme, taipumuksiamme ja valintojamme tai auttaa ymmärtämään omia vanhempiamme tai isovanhempiamme paremmin.







*”Edesmenneisiinkin voi löytää yhteyden. Se on erittäin lohdullista.”*

”Sukututkimus vaatii kypsyyttä”, Kortelainen vahvistaa. Keski-ikässä ihminen usein kiinnostuu siitä, mistä on tulossa. ”Nuorena ollaan tukka takana ja elämä edessä, ja se on nuoren ihmisen oikeus. Kun suvun vanhimmat kertovat tarinoitaan, emme jaksa kuunnella. Mutta vaikka menetämme nuo vanhat ihmiset läheltämme, polkua edesmenneiden luo voi keräillä myöhemmin takaisin. Yhteyden voi löytää vielä silloinkin. Se on erittäin lohdullista”, Kortelainen sanoo.

Sukupolvien ketjua vahvistava vaikutus tekee sukututkimuksesta suorastaan terapeuttisen harrastuksen. Henkilökohtaisuudesta huolimatta työllä on myös laajempi kansallinen ja yhteiskunnallinen merkitys.

Anna Kortelainen ylistää, että suomalaiset sukututkijat eivät ole pelkkiä historian harrastajia, vaan todellinen suomalaisen historian tutkimuksen kunnialegioona.

”Meillä ei ole suurvallon historiaa tai sotavoittoja, joilla voimme ylpeillä. Sukututkijat pitävät omalla työllään yllä kiinnostusta suomalaiseen historiaan, ja he tekevät sen pieteetillä, rakkautella ja intohimolla.”

**V**aikka sukututkijoiden tavoitteet ja tutkimusmenetelmät vaihtelevat suuresti, tuntuu harrastajia yhdistävän yksi piirre: he ovat harvoin kovin nuoria. Siinä missä parikymppisen katse kohottuu oman navan tietämiltä vain edessä häämöttävään horisonttiin, kasvaa juurien vetovoima iän myötä. Tämä on sekä Kortelaisen että Strangin mielestä ymmärrettävää. Onneksi menneisyys ei karkaa hyppysistä, vaan odottaa kuuliaisesti löytäjänsä.

Strang kiinnostui sukututkimuksesta viidenkymmen kynnysellä, tullessaan isäksi.

”Oppikouluaikana historia ei ylipäätään kiinnostanut minua pennin vertaa. Se on muuttunut tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi vasta harrastukseni myötä”, Strang kertoo.





*Kansikuva*  
**Marko Rantanen**



**Anna Väre**

Kirjoittaja Anna Väre urakoi lehteen kaksi juttua.

*”Teen usein juttuja oman alansa huipputekijöistä, tähän lehteen haastattelin neljää kovaa nimeä (s. 42 ja 62). Nautin intohimoisesti työhönsä suhtautu-  
en ihmisten tapaamisista, joista saan virtaa myös omaan tekemiseen. Työs-  
kentelen monipuolisesti viestinnän ja markkinoinnin parissa. Fysiikasta en  
ymmärrä mitään, mutta kosmologi Kari Enqvistin haastattelu opetti siitä-  
kin jotain uutta.”*



**Annukka Oksanen**

Lehden pääjutun kirjoitti toimittaja Annukka Oksanen.

*”Nuorten työelämästä kirjoittaessa (s. 12) pääsin kurkistamaan tulevaisuu-  
teen. Pidän keskusteleavasta journalismista, joka antaa sekä haastateltaval-  
le että lukijalle mahdollisuuden kyseenalaistaa omia näkemyksiään. Olen  
tehnyt pitkän uran taloustoimittajana, mutta nykyisessä asemapaikassani  
Kööpenhaminassa kirjoitan muistakin aiheista. Työni paras puoli on jatkuva  
uuteen sukeltaminen.”*

**Syksy — Talvi 2014**

Mandatum Life  
Bulevardi 56, 00120 Helsinki.  
Puh. 010 515 225  
www.mandatumlife.fi

*Päätoimittaja*  
**Niina Riihelä**

*Toimituspäällikkö*  
**Laura Helaniemi**  
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  
**Iina Thieulon** — Puh. 050 593 1640  
iina.thieulon@linnuntie.fi

*Taitto*

**Wonder Agency**

Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki  
**Hugo d'Alte** — Puh. 040 012 7133  
hugo.alte@wonderagency.com  
**Harry Elonen** — Puh. 040 128 2020  
harry.elonen@wonderagency.com  
**Thierry François** — Puh. 040 164 5510  
thierry.francois@wonderagency.com  
**Essi Pailinna** — Puh. 0440 161617  
essi.pailinna@wonderagency.com

*Ilmoitusmyynti*  
**Media Duo Oy**

**Eeva Kärki** — Puh. 040 719 2467  
eeva.karki@mediaduo.fi

*Kuvauslainat (s. 12–19)*

**Moko Market** — moko.fi  
**Artek 2nd Cycle** — 2ndcycle.artek.fi  
**Fasaani** — fasaani.fi  
**A&A Design** — aadesign.fi  
*Kuvauslainat (kanssi)*  
**Vaatturiliike Sauma** — vaatturiliikesauma.fi

*Paino*

**PunaMusta Oy**  
PAPERI  
Kansi: MultiArt Gloss 250 gm2  
Sisus: NovaPress Silk 90 gm2

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

**Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö**

KÄYNTIOSOITE:  
Bulevardi 56, 00120 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

# 100 *sanaa*


Ei ehdi, ei pysty, ei jaksa. Silti pitäisi. Nimittäin perehtyä. Milloin viimeksi ehdit työpäiväsi aikana syventyä johonkin? Penkoa taustoja, tarkastella yksityiskohtia, tutkia näkökulmia, kuunnella näkökantoja?

Monelta vaaditaan päivittäin yhä enemmän päätöksiä, mutta aikaa mielipiteen muodostamiseen on aina vain vähemmän. Monimutkaistuvassa maailmassa pitäisi lisäksi ymmärtää, kuinka paljon on riittävästi tietoa.

Työ vaatii myös uuden luomista. Se on vaikeaa, jos ei tunne vanhaa. Eivätkä ideat tule itsestään, ne pitää ajatella. On istu-

tava alas, varattava aikaa ja kuten **Henrik Dettmann** sivulla 43 sanoo, jaksettava harjoitella ja tehdä riittävästi toistoja.

Omien alojensa huiput esittelevät lehdessämme ajatustyötä. Toivottavasti löysit ideoita omaan elämäsi ja viihdyit seurassamme.

 **Laura Helaniemi**

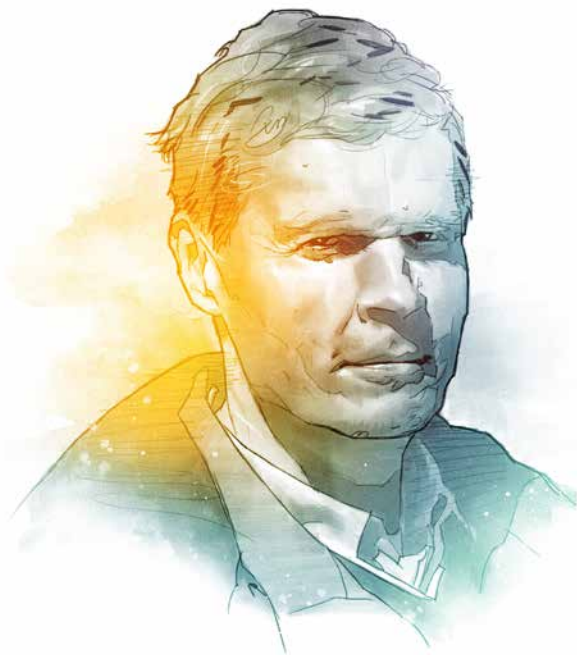
*Kirjoittaja on lehden toimituspäällikkö ja Mandatum Lifen viestintäpäällikkö.*



## Kolumni

*”Maksetut palkkiot eivät kerro johtajan palkkatasosta, vaan hänen menestyksestään.”*

Kuvitus: Tommi Vallisto



# Johtajaa palkitsemassa

**M**ikä on johtajan palkka?

Tätä eivät johtajat tai heidän työnantajansa usein itsekään tiedä. Duunarin palkka on helpompi hahmottaa.

Ylimpien johtajien palkkatietämättömyys johtuu siitä, että vuositason kokonaiskompensaatio koostuu useasta eri osasta. Vuosiansiotaso saadaan kaavasta: 12,6 x kuukausipalkka + luontoisedut + vapaaehtoisesta eläkkeestä työnantajan maksama vuosimaksu + vuositulo-palkkion tavoitetoteuma + pitkäjänteisen kannustimen teoreettinen käypä arvo annualisoituna.

Yrityksen palkkapolitiikka määrittelee kaavan painoarvot. Edustaako kiinteä palkka alle puolta kokonaispalkkauksesta vai tulisiko sen olla 80–90 prosenttia johtajan kokonaisansioista? Kansainväliset suuryhtiöt ja startupit pyrkivät ensin mainittuun, dynaamiseen rakenteeseen, maakunnalliset lehtiyhtiöt suosivat sen sijaan jälkimmäistä.

Entä halutaanko vuositulo-palkkion rinnalle myös pitkäaikaisemmasta ja yleensä koko konsernin menestyksestä palkitseva järjestelmä? Jos käytetään molempia, on päätettävä, miten vuositulo-palkkiota ja pitkäjänteistä kannustintä painotetaan. Ruotsalaisissa pörssi-yhtiöissä vuositulo-palkkion painoarvo

on tyypillisesti kaksi kertaa suurempi kuin pitkäjänteisen kannustimen. Suomessa suhde on päinvastainen.

Kiinteä palkka luontoisetuineen mitoitetaan markkinapalkkaselvitysten avulla. Näitä selvityksiä luettaessa on syytä muistaa, millainen paino kiinteällä palkalla halutaan olevan kokonaispalkkauksessa. Muuttuvia palkanosia korostavissa yhtiöissä palkkaselvitykset auttavat pitämään kiinteän palkan vuodesta toiseen alle mediaanipalkan, jotta muuttuville palkanosille jää riittävästi tilaa.

Muuttuvien palkanosien säätäminen vaatii enemmän työtä kuin kiinteän palkan. Varsinkin pitkäjänteisten kannustimien kohdalla on vaarana, että järjestelmä tuottaa liian vähän tai liian paljon tuloa. Vuositulos-palkkioiden ja pitkäjänteisten kannustimien maksimit eivät ole oleellisia, koska ne saavutetaan äärimmäisen harvoin. Olennaisempaa on arvioida tavoitteiden toteutuessa maksettavia palkkiota eli tavoitetulos-palkkiotasoa. Tavoitteiden saavuttamisesta maksetaan normaalisti puolet enimmäispalkkiosta. Tavoitteiden ylityessä maksu lähenee enimmäispalkkiota. Pörssi-yhtiöiden on kirjattava optio- ja osakepalkkioiden osalta nämä palkkioennusteet kuluksi ja jaksotettava kulu ansainta-ajalle.

Toteumat eli todellisuudessa maksetut palkkiot eivät kerro johtajan palkka-

tasosta, vaan hänen menestyksestään. Esimerkiksi vuoden 2012 palkkatuloyrkönen, KONE Oyj:n silloinen toimitusjohtaja ei ole Suomen anteliaimmin palkattu johtaja, koska jotkut toimitusjohtajat olisivat tienanneet enemmän vastaavan menestyksen jälkeen. Hallituksen onkin syytä arvioida jälkikäteen, miltä toteutuneet palkkiomaksut tuntuvat suhteessa yhtiön menestykseen. Peruspalkan tapaan myös kannustimien tavoitetasojen ja toteutumien määriä on syytä verrata markkinatasoon.

Palkkatietämättömyys ei ehkä ole haitaksi yhtiön johtamiselle, kunhan asiaan syvennytään kerran vuodessa johdon palkkauksesta päätettäessä. Jos osapuolille jää mielikuva kompensatiota koskevan päätöksenteon hyvästä valmistelusta, hallitus ja johtajat voivat rauhasa keskittyä tärkeämpiin asioihin, kuten omistaja-arvon maksimointiin strategian viitoittamalla tiellä.

Johtajan ei tarvitse muistaa muuta kuin kannustimiensa ansaintakriteerit.

### Yrjö Kopra

*Kirjoittaja on palkitsemiseen ja corporate finance -liiketoimintaan liittyvää palvelua tarjoavan Alexander Group Oy:n toimitusjohtaja.*





# LEVI SPIRIT HUVILAT – ARKTISTA YLELLISYYTTÄ –

Levi Spirit -huvilat ovat yhdistelmä pohjoista luontoa ja ylellistä elämää. Huvilat tarjoavat mukavuuksia, joita et löydä mistään muualta. Huvilat tarjoavat mukavuuksia, joita et löydä mistään muualta. Olemme palveluksessasi. Tervetuloa!

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

LEVI  
SPIRIT







MAKOVSKI (YKSITYISKOHTA) MYYTY € 146.784



POHKITONOV (YKSITYISKOHTA)  
MYYTY € 68.449



TASKUKELLO  
MYYTY € 4.404



KYNTTELIKKÖPÄRI  
MYYTY € 9.786



KORVAKORUT  
MYYTY € 3.914



VON KLEVER (YKSITYISKOHTA)  
MYYTY € 17.125

## HAEMME VENÄLÄISTÄ TAIDETTA JA TAIDEKÄSITYÖTÄ MYYNTIIN BUKOWSKIN KLASSISEEN HUUTOKAUPPAAN

Bukowskin Klassinen huutokauppa on vuoden suurin venäläisen taiteen ja taidekäsitöiden huutokauppa.

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 mm. seuraavilta taiteilijoilta: Abram Arkhipov, Ivan Aivazovsky, Nikolai Bogdanov-Belsky, Pavel Fedotov, Konstantin Korovin, Konstantin Makovski, Ilya Repin, Ivan Shishkin, Mikhail Clodt, Valentin Serov, Isaac Levitan ja monilta muilta. Haemme myös venäläistä taidekäsitöitä, hopeaa ja koruja esimerkiksi Fabergéltä. Tervetuloa käymään! Olemme osoitteessa Iso Roobertinkatu 12, Helsinki.

VASTAANOTAMME ESINEITÄ 20.10 ASTI  
SYKSYN KLASSINEN HUUTOKAUPPA ON 9-10.12.2014

*Bukowskis*