

KATAINEN, KAUPPI & NIEMISVIRTA
JALAT KUIVINA

ARKKITEHTUURIN URBAANIT UTOPIAT
ILO KASVAA YRITTÄMÄLLÄ
POOLOA POLKUPYÖRÄLLÄ
PELITEORIA VS. CAPM





Myös mukava ja käytännöllinen. Uusi Passat CC nyt 5-paikkaisena.

Passat CC on tyylin ja urheilullisuuden upea kokonaisuus. 5-paikkaisuus tekee siitä käytännöllisen. Mallisto tarjoaa tämän päivän vaatimustasoa vastaavat TSI- bensiini ja TDI-dieselmoottorit sekä edistyneen DSG-automaattivaihteiston.

TSI-bensiinimallisto: autoveroton hinta alk. 31.170 €, arvioitu autovero alk.^{*)} 9.735 €, kokonaishinta alk. 40.905 €

TDI-dieselmallisto: autoveroton hinta alk. 33.990 €, arvioitu autovero alk.^{**)} 8.017,35 €, kokonaishinta alk. 42.007,35 €

Huolenpitosopimus alk. 40 €/kk (3 vuoden sopimus, 15 000 km/vuosi)



Das Auto.





GANT

GANT STORES ESPOO: KAUPPAKESKUS SELLO, LEPPÄVAARANKATU 3-9 HELSINKI: KÄMP GALLERIA, POHJOIS ESPLANADI 33
KAUPPAKESKUS KAMPPI, URHO KEKKOSEN KATU 1 LEMPÄÄLÄ: KAUPPAKESKUS IDEAPARK, IDEAPARKINKATU 4 TURKU: YLIOPISTONKATU 20
WWW.GANT.COM/FINLAND

Julkaisija: Mandatum Life
Bulevardi 56, 00120 Helsinki
puh. 010 515 225, www.mandatumlife.fi
Päätoimittaja: Niina Riihelä
laura.helaniemi@mandatumlife.fi

Toimituspäällikkö: Laura Helaniemi, puh. 010 516 7447
laura.helaniemi@mandatumlife.fi

Toimitus: Linnuntie
Punavuorenkatu 4 A 8, 00120 Helsinki
Noora.Lintukangas@linnuntie.fi 040 535 0004
lina.Thieulon@linnuntie.fi 050 593 1640

Taitto: Quality Magazines, Kalevankatu 31, 00100 Helsinki
johnny.lonka@qualitymagazines.fi 0400 702 825

Paino: Forssan Kirjapaino Oy

Paperi: kansi MultiArt Gloss 300 g/m²
sisus My Brite Silk 90 g/m²

ISSN-L 1798-4408
ISSN 1798-4408

Kannen kuva: Tuukka Koski

OTA YHTEYTTÄ – www.mandatumlife.fi

Asiakaspalvelu:
0200 31100 (pvm/mpm), ma–to klo 8–19 ja pe klo 8–17,
korvausasiat ma–pe klo 8–17
Varainhoitopalvelut ja sijoitusratkaisut:
0200 31150 (pvm/mpm) arkisin klo 9–17
varainhoito@mandatumlife.fi

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö
Käyntiosoite: Bulevardi 56, 00100 Helsinki
Postiosoite: PL 627, 00101 HELSINKI
Puhelin: 010 515 225
Y-tunnus 0641130-2



Jalat kuivina 16–22

Saappaat, sateenvarjo, sadetakki, kalossit, syydvesti, sisällä pysyminen: sateeseen voi varautua monella tavoin. Vähintään yhtä monta tapaa on pitää jalat kuivina tulevaisuuteen varauduttaessa. Petri Niemisvirta, Piia-Noora Kauppi ja Jyrki Katainen pohtivat, miksi ja mihin meidän sateen lisäksi kannattaa varautua.

Selittääkö peliteoria kuplat? 38–40

Strategisessa pelissä agentit valitsevat toimintastrategian, joka maksimoi heidän hyötynsä muiden pelaajien valinnat huomioiden. Peliteoreetikko määrittelee uskomuksia. Portfolioteoriaan pohjautuva CAP-malli taas laskee pääoman tuottovaatimuksen yksinkertaisen kaavan avulla: $E(R_i) = R_f + \beta_i(E(R_m) - R_f)$. Kumpi tuottaa ja kumpaan voi luottaa?

Turvallisuus on itsevarmuutta 42–43

Perinteisen "riskisankaruuden" on nyky-yhteiskunnassa korvannut "stressinsietosankaruus". Vaaraan antautumista ei enää ihannoida, vaan suurimmat sankarit ovat niitä, jotka jaksavat ja kestävät. Pelkäämme paljon.

Urbaani utopia 60–64

Harvardin yliopiston kansantaloustieteen professori Edward Glaeser pohtii uusimmassa kirjassaan "Triumph of the City" urbanisoitumista ja kaupunkien merkitystä innovaatioiden, älykkyyden ja sosiaalisen nousun mahdollistajana. Hän kirjoittaa, ettei kaupunkien pitäisi muuttua museoiksi. Niiden on kehityttävä. Fyysisen maiseman on muututtava vastatakseen ihmisten sielunmaisemaa.

Sisällysluettelo

Pääkirjoitus , Kaisa Aalto-Luoto.....	10
Absolutisti ei tunne krapulaa , kolumni.....	12
Joukkuepelaaja	14
Jalat kuivina Suomalaiset ovat perinteisesti säästäneet pahan päivän varalle. Jatkossa kansalaiset käyttävät säästöjään ja omaisuuttaan entistä selkeämmin hyvän päivän varmistamiseksi.	16
Murkku kestää eläkeikään	23
1+1+1=111 Miten maailma muuttuu?	24
Rahasta ja Hengestä , uutisia.....	26
Unelmille siivet	28
Ilo kasvaa yrittämällä Akateemisen yrittäjyys on vielä harvojen hupia. Miten akateeminen kasvuyrittäjyys saataisiin lentoon?	30
Selittääkö peliteoria kuplat? Professori Hannu Salonen on pelimies, joka on löytänyt uskottavan selityksen sijoitusmaailman laumakäyttäytymiselle. Professori Luis Alvarez uskoo yhä portfoliomalliin, joka on järkevä, kaunis ja intuitiivinen.	38
Turvallisuus on itsevarmuutta	42
Sahrami	44
Eväskori Sijoittajat pakkaavat salkkuihinsa yhä useammin ruokaa. Elintarvikkeiden hintakäyrälle povataan jatkuvaa nousua.	46
Maailmanmusiikkia Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitukset kaipaavat kansainvälistä soundia.	52
Kaveria ei kannata lyödä	56
Pooloa pyörällä	58
Urbaani utopia Maailma kaupungistuu, kaupungit maalaistuvat. Suomalaiset rakentavat kaupunkeja Kiinaan. Samaan aikaan Helsinkiin nousee taloja, joiden katoilla kasvaa heinää. Urbanisoituminen on täynnä utopioita.	60
Viheriö takapihalla	65
Lisää kaasua hallitustyöskentelyyn , kolumni.....	66





Varautuva johtaminen



UUSI SUKUPOLVI ja tulevaisuuden työvoimapula haastavat perinteiset tavat johtaa organisaatioita. Henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi selkeimmistä yritystoiminnan osa-alueista, joissa työntekijöiden ja työnantajien intressit kohtaavat. Yritysten vastuu työurien pidentämisessä ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat myös yhteiskunnallisesti tärkeitä teemoja.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ensisijaisesti yrityksen vastuulla. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee kuitenkin kantaa vastuu omasta toiminnastaan. Vaikuttamismahdollisuuksia ja rakentavaa vuoropuhelua työnantajaltaan edellyttävät työntekijät on otettava kehittämistyöhön mukaan, sillä työhyvinvoinnissa on lopulta kyse aina yksilöistä ja yksilöiden kokemuksista.

Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on kestävä liiketoiminnan pohja. Me Mandatum Lifessa elämme kuten saarnaamme. Strategiamuutoksemme yhteydessä otimme yhdeksi päätavoitteistamme henkilöstötyytyväisyytemme kehittämisen, sillä vain tyytyväiset työntekijät tuottavat tyytyväisiä asiakkaita ja vain tyytyväiset asiakkaat takaavat liiketoiminnan menestyksen. Olemme matkalla tavoitteeseemme: olemme tänä vuonna yksi Suomen parhaista työpaikoista Great Place to Work Institutun -tutkimuksessa.

Tutkimustulokset ja käytäntö osoittavat, että henkilöstöstään huolehtivat yritykset menestyvät liiketoiminnassaan paremmin kuin muut yritykset. Vuoden 2011 Suomen parhaat työpaikat -listalle sijoittuneet yritykset kasvattivat liikevaihtoaan taantuman aikana keskimäärin 14 prosenttia. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy työnantajalle myös merkittävänä säästöinä vähentyneiden sairauspoissaolojen ja pienenevien työkyvyttömyyseläkemaksujen muodossa.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitsemme tietoa sekä hyvin määriteltyjä prosesseja ja toimintatapoja, mutta loppujen lopuksi kyse on hyvästä johtamisesta. Liian usein hyvät toimintatapamme jäävät vain paperille, eikä meillä ole voimaa toteuttaa niitä käytännössä. Asioiden muuttaminen vaatii rohkeutta ja aitoa sitoutumista.

Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen tulisi nähdä ylimmän johdon merkittävänä tuloksenteon välineinä. Henkilöstöstä huolehtimalla varaudutaan samalla tulevaan rakentamalla kestävä, muutoskykyistä organisaatiota. Yritys, jonka henkilöstö luottaa johtoon ja kokee tulevansa arvostetuksi, on valmiimpi ja halukkaampi muuttamaan, kun toimintaympäristö ja liiketoiminta sitä vaativat. Yhteistyö ja luottamus rakennetaan hyvinä aikoina. Vaikeina aikoina ne mitataan.

Kaisa Aalto-Luoto

Henkilöstöjohtaja

Absolutisti ei tunne krapulaa



"Absoluuttisessa sijoitusmaailmassa salkunhoitaja pyrkii yleisesti markkinoista piittaamatta tuottamaan positiivisen tuloksen asiakkailleen", sanoo Mandatum Lifen salkunhoitaja Ted Roberts.

12

"IT'S ONLY WHEN THE TIDE GOES OUT that you find out who's been swimming naked", sanoo Warren Buffet osuvasti. Vasta laskuveiden aikaan huomaat, kuka oli alasti uimassa.

Mainoksissa meitä mandatumlifelaisia kehuaan absolutisteiksi. Se ei viittaa suhteeseemme viisasten juomaan, vaan tapaamme kohdella muiden rahoja. Me emme tuhlaa niitä. Emme ota turhia riskejä. Buffetia mukaillen, meillä uidaan sellaisissa urheiluvetimissä, että laskuveiden aikaan kehtaa kävellä polleena takaisin rannalle.

Jos tässä työssä mokaa, virhe seuraa lopun uraa. Mielestäni se on täysin oikein. Miksi kukaan antaisi omia rahojaan hoidettavaksi sellaiselle taholle, joka ei kannaa vastuuta? Yllättävän moni antaa.

Miksi kukaan ylipäättään antaa omat rahansa sijoitettavaksi toiselle osapuolelle? Luultavasti sen takia, että hän uskoo, tai ainakin toivoo, toisen osapuolen pystyvän sijoittamaan rahat paremmin kuin itse.

Mitä paremmin sijoittaminen sitten tarkoittaa? Asiakkaan näkökulmasta varmasti sitä, että hänelle tuotetaan positiivinen lopputulos. Siis sitä, että hänen sijoituksensa arvo kasvaa eikä laske.

Pääseekö tällaiseen lopputulokseen ilman absoluuttista sijoitusfilosofiaa? Kyllä, jos asiakas itse ymmärtää aina oikeaan aikaan siirtää sijoituksiensa painoarvoa markkinatilanteen mukaan. Mutta jos hänellä on aikaa ja halua siihen, miksi ihmeessä hän antaisi rahojaan kenenkään muun hoiviin?

Jos asiakas päättää sijoittaa tavalliseen osake-rahastoon, kuka kantaa riskin osakemarkkinoiden nousuista tai laskuista? Asiakas. Ihan yksin.

Asiakas kantaa koko vastuun, koska tavallisten osakerahastojen on pidettävä aina yli 90 prosenttia varoistaan sijoitettuna osakkeisiin. Kansantajuisesti: jos rahasto myy yhtä osaketta pois, sen on pakko ostaa toista tilalle. Huonompi homma, jos koko markkina on laskussa. Tämä on seikka, jonka aika harva tavallinen sijoittaja tietää ja vielä harvempi rahasto haluaa kertoa.

Absoluuttisessa sijoitusmaailmassa salkunhoitaja pyrkii yleisesti markkinoista piittaamatta tuottamaan positiivisen tuloksen asiakkailleen. Hänellä on siihen mahdollisuus, koska hän voi tarvittaessa käyttää vaikka negatiivista sijoitusastetta. Se tarkoittaa si-

tä, että hän voi myydä markkinaa tai yksittäisiä osakkeita lyhyeksi ja hyötyä osakekurssien laskusta.

Absoluuttinen sijoitustapa ei sovi kaikille. Pikavoittoja sillä on turha hakea. Se on pitkän aikavälin ratkaisu sijoittajalle, joka haluaa tehdä

voittoa nousussa ja suojata varallisuutensa vääjäämättömissä laskuisissa. Absoluuttinen sijoitustapahan osoittaa onnistumisen

sensa ja paremmuutensa vasta vähintään yhden taloussyklin eli nousu- ja laskumarkkinan yli.

On hyvä muistaa, että esimerkiksi +10 %, +10 % ja +10 % on vuosituotona paljon parempi kuin +30 %, +15 % ja -20 %. Ensimmäisten kahden vuoden aikana asiakkaasta ei toki siltä tunnu.

Juhlissa absolutisti on mukavaa, joskaan ei välttämättä sitä kaikkein hauskinda seuraa. Mutta laskuhumalan ja krapulan koittaessa ainoastaan absolutistia hymyilyttää. Olo on reipas, tänäänkin.

VASTA LASKUVEDEN
AIKAAN HUOMAAT,
KUKA OLI ALASTI
UIMASSA.

Voita
1000 €:lla
polttoainetta!

MAKSA VAIN AJETUISTA KILOMETREISTÄ.

**IF KILOMETRIETU SÄÄSTÄÄ SELVÄÄ
RAHAA YRITYKSEN AUTOVAKUUTUKSISSA.**



Uusi If Kilometrietu huomioi ajokilometrit vakuutusmaksuissa. Mitä vähemmän ajat, sitä vähemmän maksat. Ja saat aina korvauspalvelua, joka sujuu niin kuin pitääkin. Lue lisää if.fi/kilometrietu ja osallistu samalla kilpailuun.



if.fi/kilometrietu
010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.



JOUKKUE- PELAAJA

Muurahaispesän yksilöt erikoistuvat yhteiskunnassa eri tehtäviin. Sosiaaliset ja ahkerat työläiset rakentavat kekoa, puolustavat pesää, hankkivat ruokaa ja päättävät yhteiskunnan asioista. Niiden joukkuehenki ja tehokkuus ulottuu jopa lisääntymiseen. Muurahaiset ovat ulkoistaneet lisääntymisen kuningattarelle.

Darwin selitti luonnonlakien vastaisen ilmiön altruismilla. Sata vuotta myöhemmin **W.D. Hamilton** keksi, että muurahaiskeossa altruismi liittyy vahvasti sukulaisvalintaan. Hän osoitti, että omia geenejä voi jatkaa myös auttamalla läheistä sukua olevia yksilöitä lisääntymään, ovathan kaikki keon työläiset sisaruksia keskenään. Työläiset siirtävät geenejään eteenpäin, kun ne auttavat kuningattareksi kehittyviä.

Vai onko siivekäs ja uljas kuningatarmuurahainen sittenkin vain keon muniva orja?





JALAT KUIVINA

TEKSTI RISTO PENNANEN
KUVAT JUSSI SÄRKILÄHTI JA JOANNA MOORHOUSE

TULEVAISUUDEN
MENOIHIN
VARAUTUMINEN
VAATII SUOMELTA
ROIMASTI **UUTTA**
AJATTELUA.

MONET KÄSITYKSET yhteiskunnan tarjoamasta turvasta ja oman säästämissen tavoitteista joutuvat lähivuosina uuteen tarkasteluun. Suomalaiset ovat perinteisesti säästäneet pahan päivän varalle. Jatkossa kansalaiset käyttävät säästöjään ja myös omaisuuttaan entistä selkeämmin hyvän päivän varmistamiseksi.

kenties vain hieman lisää ja toiset huomattavan paljon. Koska kansalaisten odotukset vaihtelevat paljon, joutuu jokainen pohtimaan omat ratkaisunsa tavoitteiden täyttämiseksi.

– Suomessa on iso joukko ihmisiä, jotka eivät ole pitäneet tärkeänä pohtia tulevaisuuteen varautumis-

tämättä näe suoraa yhteyttä tehdyn työn tai yrittämisen ja kollektiivisen turvan välillä, pohtii Kauppi.

Vapaaehtoinen varautuminen on kolmas pilari, joka täydentää kahden edellä mainittua turvaa. Tämän merkitys todennäköisesti kasvaa lähivuosina. Vapaaehtoisen varautumisen avulla voidaan täyttää hyvin

”TULEVAISUUDEN PITÄÄ OLLA ROHKASEVA JA TURVALLINEN NIIN, ETTÄ SUOMALAISET USKALTAVAT TEHDÄ **MUUTAKIN KUIN SÄÄSTÄÄ.**”

– Yhä useammat tulevat täydentämään julkista turvaa käyttämällä omaisuuttaan oman hyvinvointinsa parantamiseen, ennustaa Finanssialan Keskusliiton toimitusjohtaja **Piia-Noora Kauppi**.

Erityisesti seniorikansalaisten taloudellisen turvan varmistaminen vaatii tukun uusia keinoja. Ajattelumuutos on tarpeen siksi, että yhä pienempi joukko työtä tekeviä huolehtii entistä suuremmasta ikäihmisten joukosta. Siksi julkisilla verovarilla tuotettavan perusturvan taso on koetuksella.

Erityisiä ongelmia on ikäihmistien hoivapalveluissa. Hoivan taso vaihtelee paljon eri puolilla maata, koska hoivapalveluista ei ole lainsäädäntöä. Yksi seuraavan eduskunnan tärkeimmistä tehtävistä onkin säätää vanhuspalvelulaki, joka määritteli sen, millaiseen hoivaan meillä on oikeus yhteiskunnan kustannuksella.

Julkinen perusturva voi täyttää joidenkin odotukset, mutta useimmat haluavat jotain sen päälle. Jotkut haluavat perusturvan päälle

ta, koska kollektiivisesti rakennettu lakisääteinen eläkejärjestelmä on hallinnut ajattelua. Jatkossa ihmisten pitää varautua enemmän yksilöinä, uskoo Mandatum Lifen toimitusjohtaja, EK:n talous- ja verovallion puheenjohtaja **Petri Niemisvirta**.

VAPAAEHTOISEN VARAUTUMISEN lisääntyminen yksilötasolla ei suinkaan tarkoita sitä, että julkinen turva loppuisi.

– Terve säästäminen on hyvä asia, mutta tulevaisuuden pitää olla rohkaiseva ja turvallinen, että suomalaiset uskaltavat tehdä muutakin kuin säästää, sanoo valtiovarainministeri **Jyrki Katainen**.

Keskustelussa pitäisi päästä joko tai-ajattelusta sekä-että-ratkaisuun. Tulevaisuuden turva rakentuu periaatteessa kolmen pilarin varaan. Kansaneläkkeen kaltainen perusturva tarjoaa niukan elintason, jota harva pitää tyydyttävänä. Toisen pilarin koko on sidottu ansioihin.

– Työntekoon perustuvan pilarin idea on jonkin verran kadoksissa joiltakin nuorilta. Kaikki eivät vält-

yksilölliset tarpeet, koska kaikkien odotukset eivät ole samanlaisia.

– On oikein, että yhteisin varoin mahdollistetaan kaikille hyvä koulutus, lähes ilmainen terveydenhoito ja turvallisuus. Mutta emme voi lähteä siitä, että paljon työtä tekevät kustantaisivat kaikille korkean elintason, muistuttaa Niemisvirta.

SUOMALAISET ovat rakentaneet tulevaisuuden turvaa hyvin samankaltaisin keinoin. Ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat kuitenkin niin paljon, että kansalaisilla pitäisi olla mahdollisimman paljon vaihtoehtoja asioidensa järjestämiseen.

– Esimerkiksi kasvavalla sinkkusenioreiden joukolla on todennäköisesti suurempi tarve saada sekä omaehtoista että julkista huolenpitoa kuin perheellisillä, pohtii Kauppi.

Samat turvavarusteet eivät sovi kaikille. Laskuvarjohyppääjä ja sukeltaja tarvitsevat eri välineet kuin retkiluistelija, siksi olisi erikoista määrätä lainsäädännöllä kaikkien turvavarusteeksi jäänaskalit. Sa-



"Suomessa on paljon ihmisiä, jotka eivät ole muuten erityisen varakkaita, mutta joilla on varallisuutta asuntonomistuksen muodossa. Monille heistä on hyvä vaihtoehto myydä asunto, muuttaa vuokralle ja nostaa kuukausittaista eläkettä", sanoo valtiovarainministeri **Jyrki Katainen**.



"PITÄISI OPPIA
AJATTELEMAAN, ETTÄ
**VARALLISUDELLAKIN
ON TIETTY ELINKAARI.**
OMAIUUUTTA VOI
KÄYTTÄÄ OMAN
HYVINVOINNIN
PARANTAMISEEN."

teeltakin voi suojautua monin eri tavoin. Jalat pysyvät kuivina niin kਾਲosseissa kuin kumisaappaissa.

Samalla tavalla lainsäätäjän tulisi kannustaa kansalaisia mahdollisimman monipuoliseen säästämiseen ja sijoittamiseen. Esimerkiksi yksilöllinen eläkevakuutus ja pitkäaikaissäästäminen eivät voi olla ainoita tapoja henkilökohtaisen lisäeläketurvan järjestämiseen. Joku haluaa kasvattaa varallisuuttaan henkilökohtaisen varainhoitajan avustuksella, toinen sijoittaa rahastoihin ja

kolmas arvokkaaseen asuntoon. Verotus ja epätietoisuus tulevista eläkeratkaisuista hidastavat kuitenkin joiltain osin monipuolisten markkinoiden kehittymistä.

Epäedullinen verotus on keskeinen syy muun muassa sille, että kertamaksulliset eläkevakuutukset eivät ole kiinnostaneet kansalaisia käytännössä ollenkaan. Valtiovarainministeri myöntää epäedullisen verotuksen synnyttämän ongelman ja uskookin, että lainsäädännön kehittäminen jatkuu tältä osin.

– Suomessa on paljon ihmisiä, jotka eivät ole muuten erityisen varakkaita, mutta joilla on varallisuutta asunto-omistuksen muodossa. Monille heistä on hyvä vaihtoehto myydä asunto, muuttaa vuokralle ja nostaa kuukausittaista eläkettä, sanoo Katainen.

Kansalaisten on kuitenkin vaikea hankkia esimerkiksi vakuutusmuotoista lisäturvaa, koska he eivät tiedä, minkä päälle lisäturvaa pitäisi hankkia.

– Kansalaisille pitäisi avata, mikä on verovarilla annettu yhteiskunnan pal-

velulupaus. Silloin jokaiselle avautuisi ymmärrys, minkä verran kukin haluaa rakentaa itse täydennystä perusturvan päälle, uskoo Kauppi.

Tämänkaltaisen keskustelu on kuitenkin vaikeaa, koska asioita täytyy katsoa neljän vuoden pituista vaalikautta pidemmälle.

– Ongelmia siirretään helposti eteenpäin ketjukirjeen tavoin. Se on väärin kansalaisia kohtaan, koska silloin ihmiset eivät voi varautua asioihin etukäteen, sanoo Niemisvirta.

Kyse on keskivertokansalaisen näkökulmasta suurista summista, joihin pitää varautua hyvissä ajoin. Harva pystyy rakentamaan itselleen järkevän lisäeläketurvan muutamassa vuodessa. Erityisen vaikeaa varautuminen on, jos sen aloittaa vasta ongelmien kaatuessa päälle eläkevuosina.

VAKUUTUSTEN LAAJEMPI KÄYTTÖ on yksi tapa ratkaista ikääntyvien kansalaisten kasvavien hoivapalveluiden rahoitusongelma. Muun muassa Etlan tutkijat **Jukka Lassila** ja **Tarmo Valkonen** perustelevat vakuutusmallin etuja laajasti selvityksessään ”Vanhalle varaksi, turvaksi tutisevalle”.

Lassila ja Valkonen näkevät, että vakuutusmuotoinen varautuminen on säästämistä tehokkaampaa. Tutkijat ehdottavatkin, että Suomeen rakennettaisiin hoivavakuutusten markkinat samaan tapaan kuin vaikkapa Saksassa. Tällaisessa mallissa kansalaiset maksavat etukäteen hoivavakuutusta, jonka perusteella ihminen on oikeutettu

ennalta määrättyihin hoivapalveluihin eläkkeelle jäätyään.

– Mediaa seuraamalla näyttää siltä, että vakuuttamisen ideaa on vaikea hyväksyä tällaisissa asioissa, vaikka vahinkovakuuttaminen taas hyväksytään itsestään selvyytenä, Niemisvirta ihmettelee.

Keskeinen kritiikki vakuutusmuotoisia ratkaisuja kohtaan liittyy siihen, että vakuutusrahat menevät hukkaan, jos edunsaaja kuolee ennen kuin pääsee nauttimaan hoivapalveluista. Ih-

miset eivät kuitenkaan pety siihen, että liikennevakuutuksen rahat valuvat kankkulan kivoon, kun kolaria ei satakukaan.

Vakuutuksen tehokkuus syntyy juuri siitä, että riski jakautuu

suurille massoille. Vanhuuden hoivakustannusten kohdalla riskinä on paradoksaalisesti se, että ihminen elää pitkään. Koska kukaan ei tiedä omia päiviviään etukäteen, on vanhuuden päivien kustannusten ennakointi mahdotonta.

Sen sijaan suurten massojen kohdalla kustannukset on mahdollista arvioida: vakuutusmatemaatikot pystyvät laskemaan melko tarkkaan, millaisilla vakuutusmaksuilla suomalaiset varaavat itselleen kohtuulliset hoivapalvelut. Vakuutuksen avulla voi optimoida tarvittavat säästömäärät.

Pessimistisesti asiaa katsova näkee, että vakuutusmaksun mukana raha on poissa perillisiltä. Optimistisesti puolestaan oivaltaa, että vakuutus voi säästää perillisten menoja. Pessimisti on oikeassa, jos vakuutettu

TYÖ ON PARASTA VARAUTUMISTA

Sekä perinteiset että uudet varautumisen välineet ovat vain keinoja hyvinvoinnin jakamiseen. Hyvinvoinnin perusta on kuitenkin työ. Ilman työtä muut välineet ovat hyödyttömiä, koska silloin ei ole mitään jaettavaa.

– Hyvinvointi on aina rahoitettu työllä. Työ on parasta sosiaaliturvaa jatkossakin, sanoo **Kauppi**.

– Meidän työ, ei muiden työ, tämentää **Niemisvirta**.

Jokaisen pitää ymmärtää oma roolinsa hyvinvoinnin rakentamisessa.

Kansalaisten käsitys työn ja hyvinvoinnin yhteydestä hämärtyy, jos yhteiskunnan turvaa totutaan saamaan silloinkin, kun sitä ei aidosti tarvita. Samalla katoaa motiivi työhön ja yrittämiseen. Yhteiskunnan kyky varautua tuleviin kustannuksiin heikkenee.

– Liian hyvä perusturva on jopa korruptoiva. Esimerkiksi korkea kansalaispalkka voisi johtaa siihen, että jäljelle ei jää ketään, joka rahoittaa palkan. Mutta kuka viisas osaisi sanoa, onko perusturva juuri nyt optimaalisella tasolla, pohtii Niemisvirta.

Työurien pidentämisestä käyty keskustelu kertoo, että osa suomalaisista ei ole täysin oivaltautunut työn merkitystä järjestelmän ylläpitäjänä. Jos suomalaisia on enemmän päiväkodeissa, kouluissa ja vanhainkodeissa kuin tehtaissa, alkaa hyvinvointirakennusten perusta rapistua.

– Riittävän pitkät työurat ovat paras lääke eläkkeiden tason varmistamiseen, **Katainen** toteaa.

Samalla tavalla koko kansantalouden täytyy varautua tuleviin menoihin. Vaikka maailmantalous on muuttunut entistä avoimemmaksi, ovat finanssikriisit ja islamilaisen maailman mullistukset yllättäneet lähes kaikki.

– Vaikka demokratia ja avoin talous lisäävät ennustettavuutta, ei kriisejä voi koskaan pyyhkiä pois. Siksi on tärkeä pitää julkinen talous niin terveenä, että se kestää odottamattomia iskuja. Tästä syystä meidänkin pitää ottaa tiukka ote kestävyysvajesta, sanoo **Katainen**.



Suomessa on iso joukko ihmisiä, jotka eivät ole pitäneet tärkeänä pohtia tulevaisuuteen varautumista, koska kollektiivisesti rakennettu lakisääteinen eläkejärjestelmä on hallinnut ajattelua”, sanoo **Petri Niemisvirta**.

22

kuolee ennen kuin hyötyy palveluista. Optimisti on oikeassa, jos vakuutettu elää pitkään. Joka tapauksessa on selvää, että kansakunta hyötyy tehokkaimmista ratkaisuista.

– Uskon että varautumisen välineet tulevat monipuolistumaan, mutta se ei tarkoita että lakisääteinen työeläke tai muu hyvinvointiyhteiskunta korvattaisiin vapaaehtoisilla vakuutuksilla, Katainen toteaa.

OMISTUSASUNTO on monille suomalaisille keskeinen keino varautua tulevai-

suuden menoihin. Perinteiseen ajatusmalliin ei kuitenkaan ole sisällytetty ajatus, että ihminen käyttäisi omaa asuntoaan elinkustannusten kattamiseen. Tältäkin osin ajattelutapa tulee muuttumaan.

– Pitäisi oppia ajattelemaan, että varallisuudellakin on tietty elinkaariri. Omaisuuden ei pidä olla suurimmillaan kuolinpäivänä, vaan sitä voi hyvinkin käyttää oman hyvinvoinnin parantamiseen, sanoo Kauppi.

Ikääntyvät ihmiset voivat nauttia omaisuudestaan myös entistä parem-

malla omatunnolla, koska perinnön merkitys lasten hyvinvoinnin turvaajana on pienentynyt. Myös senioreiden tarpeet ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana.

– Aktiivit seniorit arvostavat hoidossa ja huolenpidossa hyvää elintasoa ja itsenäisyyttä. Siksi yksityisille palveluille tulee olemaan paljon kysyntää, ennakoii Kauppi.

Kumisaappaat, sadetakki ja sateenvarjo, **Stockmann**, (09) 1211.



Kun muurahainen ikääntyy, sitä ei siirretä keon reunalle seuraamaan nuorempien muurahaisten puuhastelua. Merete Mazzarella pohtii, voisimmeko oppia jotain muurahaisilta.

Murkku kestää eläkeikään

KUN TYÖLÄISMUURAHAISEN LEUAT tylsistyvät lehtien leikkaamisesta ja sen työtahiti hidastuu, se siirtyy yhteisössä kevyempiin töihin, kantamaan valmiiksi leikattuja lehtiä kekoon ja huolehtimaan muiden ravinnonsaannista.*) Muurahainen downshifttaa.

Ihmistäkään ei tule 65-vuotiaana salamaniskusta vanha ja väsynyt. Miksi työelämän ja eläkkeelle jäämisen välisestä kuilusta on tehty väkivalloin niin syvä? Kasvamme työhömmä neljäkymmentä vuotta, miksi eläkeläiseksi pitäisi oppia yhdessä yössä?

Kirjailija ja kirjallisuuden professori Merete Mazzarella tekee kirjassaan *Matkalla puoleen hintaan – eläkkeellä olemisen taidosta* havaintoja eläkkeelle jäämisestä ja ikääntymisestä.

– Tietyissä määrin voisimme ottaa oppia muurahaista. Ikääntyneetkin voivat ottaa yhteiskunnan rakentamiseen osaa omalla tavallaan.

Työelämän ja eläkeiän välisen kuilun seuraukset näkyvät sekä yhteiskunnassa että yksilötasolla: eläkekoppikeskustelu kuhisee, ikääntyneet syrjäytyvät, kotiin jääneet masentuvat ja työelämässä vaatimukset kasvavat.

Muurahaispesässäkin työläiset kantavat vastuun ja huolehtivat päätöksenteosta. Kiire ja työelämän paineet vievät kuitenkin työikäisten ky-

lyn luovuuteen ja syvälliseen ajatteluun. Eläkeläisillä on aikaa, tietoa, kokemuksia ja vastuunkantokykyä. Miksei tätä yhtälöä hyödynnetä työelämässä paremmin?

TYÖ ON TÄRKEÄ OSA ihmisen identiteettiä ja sosiaalisia suhteita. Niiden menettäminen yhdessä yössä on monelle kova paikka. Mazzarella kokee olevansa onnekas, koska on pystynyt pehmentämään eläkkeelle siirtymistä kirjoittamalla ja opettamalla. Juju on siinä, että löytää itselleen merkityksellistä tekemistä, esimerkiksi lapsenlapset tuovat monen elämään automaattisesti merkityksen. Jälkikasvun huolehtimisesta löytyy yhteyksiä myös muurahaisten käyttäytymiseen.

– Muurahaist tuskint miettivät hirveästi elämän tarkoitusta. Mutta miettivätkö nekään, jotka pelaavat Espanjassa golfia koko eläkeikäänsä?

Eläkeiän nostaminen on Mazzarellan mukaan jossain määrin perusteltua, sillä ihmiset ovat terveempiä kuin ennen ja elävät pidempään. Silti eläkeikä ei ole tarkistettu aikoihin.

– Tuntuu hassulta, että yhteiskunnan pitäisi maksaa ihmisten lomina 20 vuoden ajan. On toki eri asia jäädä eläkkeelle fyysisesti raskaasta työstä. Monilla naisvaltaisilla ja huonosti palkatuilla aloilla jaksetaan hädin

tuskin nykyiseen eläkeikään.

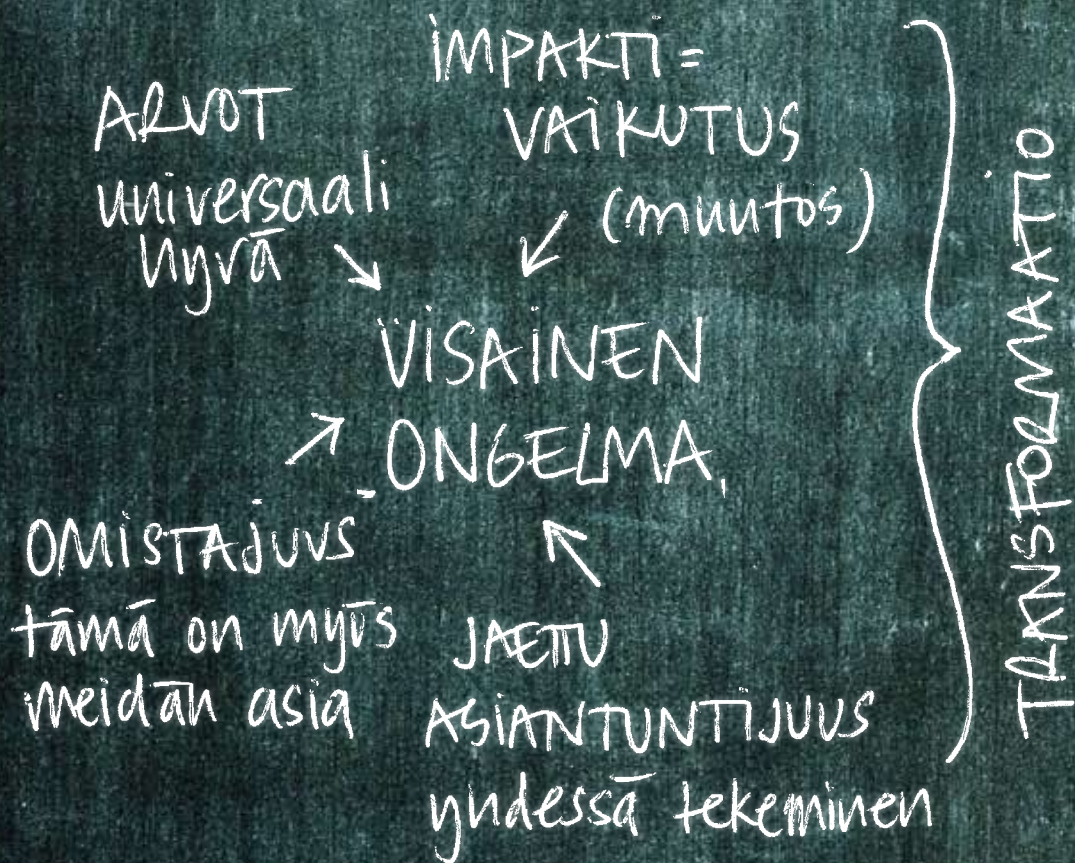
Nykyisessä työkuulttuurissa eläkkeelle haluaminen on luonnollista, alasta riippumatta. Tuloksia ja tuottoa halutaan yhä nopeammalla aikavälillä, teknologia kehittyy ja työsuhteet muuttuvat. Nuorista otetaan kaikki teho irti osa-aikaisilla työsopimuksilla ja kokeneemmat saavat väistyä. Mazzarellan mukaan yrityksissä ei osata enää katsoa isoa kuvaa.

– Puhumme kestävästä kehityksestä ja ekologisuudesta, sen pitäisi koskea myös ihmisiä. Meidän täytyy tehdä työelämästä kestäväää.

Ehkä eläkkeiden rahoittamisen sijaan pitäisikin keskittyä erilaisten eläkejärjestelmien luomiseen? Silloin jokainen kantaisi kortensa kekoon omien kykyjensä mukaan ja saisi nauttia työelämän hyvistä puolista vielä eläkepäivillä. Kun työelämä on suunniteltu kestäväksi, keko kasvaa tasaisemmin. Voimien tasaisemmassa jakamisessa on avain myös kestävään onneen.

– Miten voi vanhana elää tasapainoista elämää, jos sitä ei ole elänyt nuorempana? Jos menee laput silmillä koko työelämän ajan, elämästä on vaikea nauttia eläkkeelläkään.

*) Tutkimuksen julkaisi **Behavioral Ecology and Sociobiology**.



1+1+1=111

Maailman muuttamista voi nykyään opiskella jopa yliopistossa. Asta Raami ja Samu Mielonen kertovat, millä kaavalla maailma muuttuu.

AALTO-YLIOPISTOSSA järjestettiin ensimmäinen ”How to Change the World” -kurssi vuosi sitten.

– Maailman muuttamisen lähtökohta on pyrkimys yhteiseen hyvään tekemällä innostavia asioita yhdessä, määrittelee yhdessä Asta Raamin ja professori Minna Halmeen kanssa kurssia vetänyt Samu Mielonen

Raami ja Mielonen korostavat maailman muuttamista yhdessä. Heidän kaavassaan kolme yksilöä ovat yhdessä kolmen sijaan 111: paljon enemmän kuin osiensa summa. Erityisen innoissaan Raami ja Mielonen ovat sisäisestä muutoksesta, jonka kurssi sai opiskelijoissa aikaan. Tämä ”transformatiivinen oppimiskokemus” syntyy, kun opiskelija yksilönä ja projektiryhmän jäsenenä muuttuu rohkeammaksi ja aktiivisemmäksi toimijaksi. Yksilön muuttuessa maailmakin muuttuu.

Suurin osa kurssin projektitöistä tehtiin ryhmätöinä ja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa. Esimerkiksi Demos Helsinki -ajatushautomon kanssa työstiin työpajamenetelmiä, joilla yritykset voisivat etsiä vähähiilisiä ratkaisuja pulmiinsa. Ympäristöteknologia-yritys Clewer Oy:n kanssa suunniteltiin radikaalin vedenpuhdistus-

innovaation kansainvälistämistä ja markkinointia. Demosin ja yritysten yhteistyö jatkuu tämän kevään How to Change the World -kursilla, Clewerin kansainvälistymisen etenee omistusjärjestelyiden kautta.

Hyvän tekeminen on opiskelijoille ja tulevaisuuden tekijöille yhä tärkeämpää. Siirtyessään työelämään maailmanmuutossukupolvi tulee väistämättä muuttamaan myös yritysmailmaa.

– Kurssin myötä opiskelijat ovat uskaltaneet heittää romukoppaan ajatukset siitä, minkälaista työvoimaa markkinoilla tarvitaan. He ajattelevat pikemminkin, mitkä ovat sellaisia arvoja, joiden puolesta he haluavat tehdä töitä, Raami kuvailee.

Yritykset voivat tarjota tuleville kursseille omia, yhteiseen hyvään pyrkiviä projektejaan. Maailmanmuutoskurssien tarjonta laajenee syksyllä, kun opiskelijat ryhtyvät ratkomaan äärimmäisen köyhien ihmisten päivittäisiä ongelmia muotoiluajattelun keinoin.

Kurssilla ratkotaan vaikeas-

ti määriteltäviä ja visaisia ongelmia, jotka eivät oikein kuulu kenellekään ja joihin ei ole olemassa optimoituja ratkaisuja. Niiden äärellä kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä.

– Asiantuntijuuden raja-aidat kaatuvat, kun ihmisiä ei noteerata

”ME MUUTAMME MAAILMAA KOKO AJAN TEOILLAMME JA PUHEILLAMME. SE ON HARVOIN TIETOISTA JA HARVOIN MAAILMA MUUTTUU JUURI SELLAISEKSI KUIN OLI TARKOITUS, MUTTA AINA SE MUUTTUU JOHONKIN SUUNTAAN.”

sen mukaan, mikä on heidän statuksensa kyseisellä alueella. Ei tarvitse olla Gandhi tai Jeesus voidakseen muuttaa maailmaa, Mielonen sanoo.

Hänen mukaansa maailman muuttamisesta on tehty pyhän ihmisen hyve, illuusio, josta olisi syytä päästä eroon.

– Me muutamme maailmaa koko ajan teoillamme ja puheillamme. Se on harvoin tietoista ja harvoin maailma muuttuu juuri sellaiseksi kuin oli tarkoitus, mutta aina se muuttuu johonkin suuntaan.

RAHASTA JA HENGESTÄ



SUOMEN PARAS TYÖPAIKKA

☐ Suomen parhaat työpaikat 2011 -tutkimuksen tulokset julkistettiin helmikuun puolivälissä. Mandatum Life sijoittui yleisessä sarjassa sijalle 18.

– Vuonna 2008 asetimme nimenvaihdoksen ja uuden palvelustrategian yhteydessä tavoitteeksi kehittyä Suomen parhaaksi työpaikaksi. Olen erittäin iloinen sijoittumisestamme parhaiden joukkoon, Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** kertoo.

Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen järjestää Great Place to Work Institute Finland. Tutkimukseen osallistui tällä kertaa 137 yritystä. Parhaat työpaikat valitaan pääosin organisaatioiden omien työntekijöiden mielipiteiden perusteella.

Henkilöstökyselyn lisäksi Great Place to Work Institutin asiantuntijat arvioivat organisaation henkilöstökäytäntöjä ja sitä, kuinka ne tukevat työntekijäkeskeisen henkilöstökulttuurin rakentumista.

– Kiitos hyvän työyhteisön rakentamisesta kuuluu tietenkin ensisijaisesti kaikille työntekijöillemme, Niemisvirta korostaa.

Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja **Panu Luukka** toteaa, että Mandatum Life on äärimmäisen sitoutunut kehittämään organisaatiostaan huipputyöpaikkaa sekä nykyisille että tuleville mandatumlifelaisille.

– Yrityskulttuurista löytyy monia hienoja yksityiskohtia, jotka osoittavat, että työntekijöitä kohdellaan kokonaisuina ja arvokkaina yksilöinä, hän sanoo.

Kuten henkilöstöjohtaja **Kaisa Aalto-Luoto** pääkirjoituksessakin toteaa, on työntekijöiden tyytyväisyyteen panostettu toden teolla: vain tyytyväiset työntekijät tuottavat tyytyväisiä asiakkaita ja takaavat liiketoiminnan menestyksen.

– Henkilöstöstä huolehtimalla rakennetaan kestävää ja muutoskykyistä organisaatiota. Aalto-Luoto muistuttaa.

ENNÄTYSVUOSI 2010

☐ Mandatum Lifen maksutulo ja tase ylsivät ennätysiin vuoden 2010 aikana, ja konsernin kirjanpidon tulos ennen veroja oli 142 miljoonaa euroa.

– Valitsemamme strategia on osoittautunut toimivaksi, sillä olemme pystyneet lunastamaan asiakkaidemme odotukset palveluillamme. Asiakkaat ovat ottaneet Rahan ja hengen omakseen, toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** sanoo.

Mandatum Life -konsernin vastuuvetka ylitti ensimmäistä kertaa 7 miljardia euroa ollen 7 534 miljoonaa euroa. Vastuuvetasta 3 124 miljoonaa euroa on sijoitussidonnaista ja loput laskuperustekorkoista. Sijoitussidonnaista vastuuvetkaa kasvatti maksutulon lisäksi myös asiakkaiden valitsemilleen sijoituskohteille saama noin 13 prosentin keskimääräinen tuotto.

Asiakkaalle maksettiin korvauksia lähes 800 miljoonan euron edestä.

– Maksamamme eläkkeet nousivat vuonna 2010 ennätystasolle ja ylittivät ensimmäistä kertaa 300 miljoonaa euroa, kertoo Niemisvirta.

Avainluvut 2010

Maksutulo, omalla vastuulla:

1 111 milj. € (803)

Tulos ennen veroja: 142 milj. € (121)

Oman pääoman tuotto: 36,2 % (97,6)

Liikekustannussuhde: 112,1 % (111,0)

kaikki palkkiotuotot huomioiden:

91,5 % (93,3)

Vakavaraisuusaste (emo): 25,7 % (18,6)

Sijoitustoiminnan tuotto: 11,1 % (16,8 %)

Henkilöstön keskimääräinen

lukumäärä: 470 (450)

Tarkka esitys Mandatum Lifen tuloksesta löytyy osoitteesta: www.sampo.com/fi/sijoittajasuhteet/luvut/tulosraportit/

HYVÄLLÄ TUULELLA TALLINNAAN

☐ Mandatum Life Helsinki-Talinnan-pace purjehditaan 19.–20.8. Koivusaaren pursiseuran organisoima kilpailu sai helmikuun alussa uudet nettisivut.

Lisätieto: www.helsinki-talinnarace.fi

HELPOSTI HYVÄÄ

☐ Perinteisesti Mandatum Life on lahjoittanut joulutervehdyksiin varatut rahat hyväntekeväisyyteen. Viime vuonna tervehdyksen vastaanottaneet saivat itse valita lahjoituskohteen neljästä vaihtoehdosta. Lahjoituksiin varattu summa, 10 000 euroa, jaettiin toiveiden mukaisesti kohteiden kesken.

Pelastakaa Lapset Ry sai 44,3 % lahjoitusrahoista, Medi-Heli Ry 26,6 %, Baltic Sea Action Group 17,1 % ja SPR 11,9 %.

Pääsihteeri **Hanna Markkula-Kivisilta** Pelastakaa Lapset Ry:stä on kiitollinen.

– Tuntuu oikein hyvältä saada tällainen luottamus. Kun ihmiset lahjoittavat rahaa, antavat he sitä tietysti kohteelle, mutta samalla se on luottamuksenosoitus organisaatiolle, että tämä kykenee käyttämään rahat kuten antaja on toivonut.

Samaa mieltä on Medi-Heli Ry:n toiminnanjohtaja **Risto Manninen**.

– Yhtä tärkeää kuin taloudellinen puoli on signaali siitä, että toimintaamme halutaan satsata.

Medi-Heli Ry:n toiminta on yhdistysmuotoisena päättymässä. Toiminnassa on siis saavutettu iso tavoite: 18 vuoden työn jälkeen lääkärihelikopterin toiminta siirtyy osaksi valtakunnan terveydenhuoltoa vuoden 2012 alusta eli toimintaa ruvetaan rahoittamaan verovaroin.

– Olemme hyvin kiitollisia vuosien varrella saamastamme tuesta. Jatkossa lahjoituksia ei siis enää tarvita, Manninen sanoo.

Pelastakaa Lapset Ry:n tuen tarve sen sijaan jatkuu.

– Yritämme pitää huolen siitä, että tukiperheet jaksavat. Uusia tukiperheitä etsitään koko ajan. Meillä on noin 700 lasta jonoissa, Markkula-Kivisilta toteaa.

Yhdistyksen saamat lahjoitusvarat käytettiin kotimaassa juuri tukiperheiden ja tukihenkilöiden virkistystoimintaan ja jaksamiseen. Varsinaista tukiperhetoimintaa rahoitetaan kunnallisin varoin.

– Järjestämme muun muassa leirejä, vapaamuotoisia tapaamisia ja teatteritilaisuuksia, joihin sekä tukiperheet, lapset jotka viettävät tukiperheissä aikaa sekä heidän biologiset vanhempansa voivat ottaa osaa, Markkula-Kivisilta kertoo.

Baltic Sea Action Groupin saama avustus menee Itämeren suojelemaan, SPR taas kohdistaa tuen katastrofirahastoon.

K-40

■ Scandinavian EB Championships pelataan Hangossa 3.–7.8. Kilpailu kantaa Suomen Davis Cup -kapteenina vuosina 1950–1964 toimineen **Erik S. Bernerin** nimikirjaimia.

Turnaus on kansainvälisen tennisiiton alainen seniorien pistekilpailu, jossa kisataan viiden ikävuoden välein määritellyissä sarjoissa. Osallistua voivat yli 40-vuotiaat tenniksen harrastajat.

– Kaikki kivat tyytit ovat tervetulleita mukaan. Pelaamisen lisäksi tiedossa on hyvin paljon sosiaalista kanssakäymistä. Tarkoituksena on lämminhenkinen yhdessäolo tenniksen parissa, kertoo järjestäjiin lukeutuva **Joakim Berner**.

Viime vuonna turnaus järjestettiin ensimmäistä kertaa ja se keräsi heti 80 osallistujaa. Tänä vuonna tavoitteena on 120–150 pelaajaa. Paikalle odotetaan myös virolaisia, ruotsalaisia ja saksalaisia pelaajia. Ilmoittautuminen alkaa huhtikuun aikana. Mandatum Life on turnauksen pääyhteistyökumppani.

Lisää tietoa ja ilmoittautumiset:
www.hankotennis.net/drupal/node/141

TURUSSA TAPAHTUU

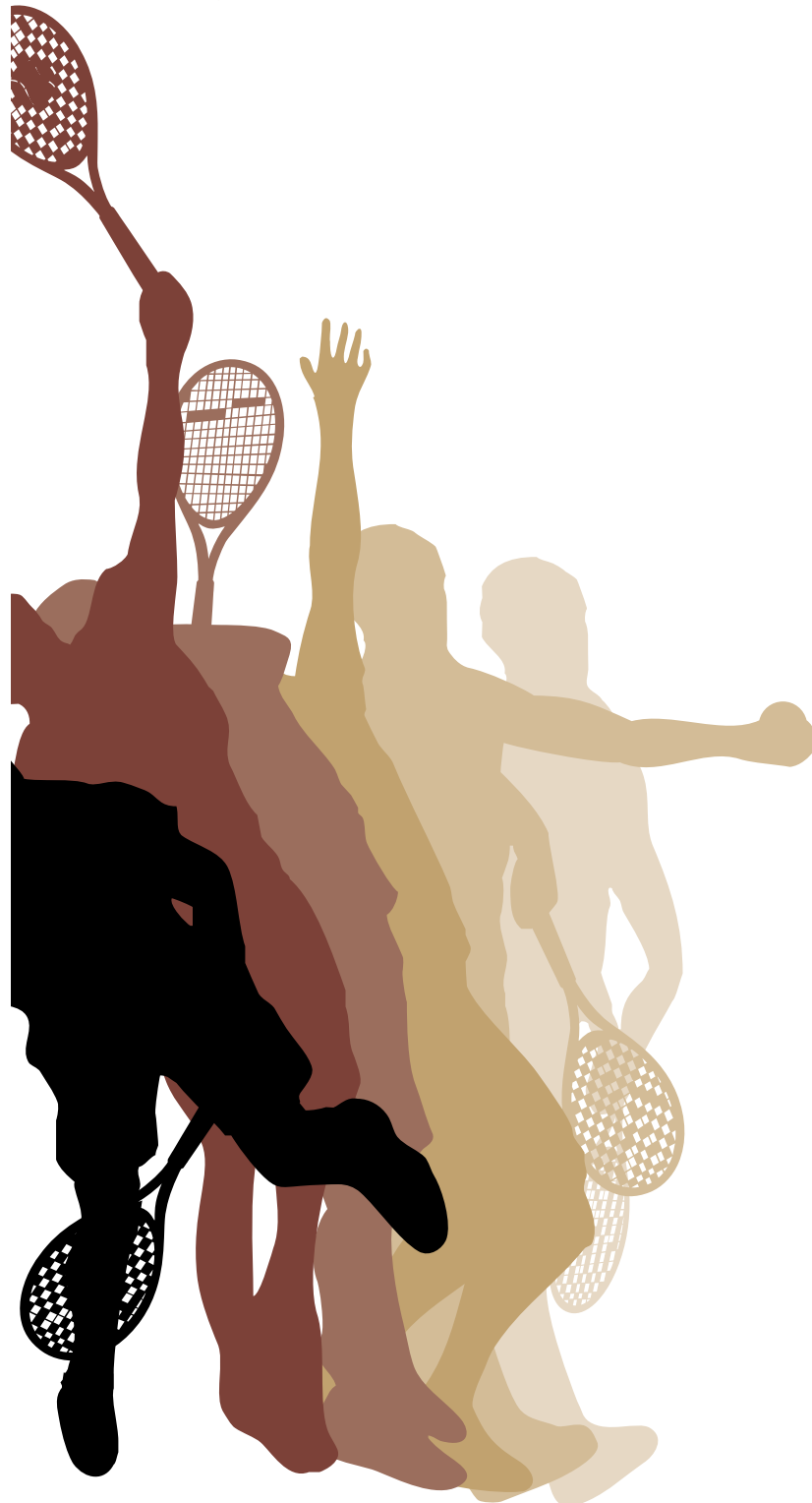
■ Tammikuun alussa pyörähti käyntiin yhteistyövuosi Euroopan kulttuuripääkaupungin Turun kanssa. Turku 2011 on luonteva yhteistyökumppani Mandatum Liffelle, sillä hyvinvointi ja elämän rikastuttaminen liittyvät molempiin vahvasti.

Yhteistä on myös historia. Mandatum Lifen edeltäjän, Keskinäisen Vakuutusyhtiö Sammon synnyinsija oli Turku, ja koko vakuutus toiminnan syntyemisessä Turun pallolla on oma merkityksensä. Niinpä Turku 2011 -vuoden päänäyttely "Tuli on irti!" kulttuurikeskus Logomossa on aiheeltaan hyvin osuva yhteistyökohde.

Turkuun avattiin myös Mandatum Lifen uusi konttori vuodenvaihteessa. Länsi-Suomesta vastaava aluejohtaja **Mikko Levola** kertoo, että alku on sujunut sutjakkaasti.

– Turussa työskentelee kaksi varainhoitajaa, joten varainhoitoon liittyvissä asioissa sieltä saa nyt henkilökohtaista palvelua. Asiakkaat saavat siis arvoisensa puitteet.

Ovi on käynyt tiuhaan, ja varainhoitajat ovat olleet kysytyjä. Tästä Mikko Levola on tietysti tyytyväinen. Hän mainitsee, että oman konttorin lisäksi Mandatum Lifen palveluja saa myös lfin toimipisteistä.





UNELMILLE SIIVET

ENTÄPÄ JOS MEISTÄ VÄHITELLEN TULEE TOISTEMME
PELKOJEN TAI UNELMIEN KALTAISIA?
ON SIIS TÄRKEÄÄ UNELMOIDA,
ETTEIVÄT PELOT TOTEUDU.

EEVA KILPI (1976)
Perhonen ylittää tien
kootut runot 1972–2000, WSOY





"Jostain syystä ajatellaan, että akateemisessa yrittäjyydessä olisi kyse ainoastaan startupeista. Käytännössä tuki kohdistuu aloittaviin yrityksiin", sanoo Vallila Interiorin toimitusjohtaja **Anne Berner**.

Ilo kasvaa yrittämällä

Akateemisen yrittäjyys on vielä harvojen hupia. Miten akateeminen kasvuyrittäjyys saataisiin lentoon?

YRITTÄJYYS TARJOAA MONELLE akateemisen koulutuksen saaneelle unelmauran, kunhan maisterilla tai tohtorilla on rahkeita ja rohkeutta ryhtyä yrittäjäksi ja sisua pysyä valitsemallaan tiellä, niin nousuissa kuin laskuissa.

Yrittämisen hienous syntyy vakavan vastuun ja hillittömän vapauden kontrastista. Se tarkoittaa myös vapautta luoda erilaisia työkuultuureita. Vastuu työntekijöistä on suuri, mutta yrittäjänä ympärilleen voi koota juuri sellaisen tiimin ja perheen kuin haluaa. Yhdessä yrittäjäksi on enemmän.

Katsantokannasta riippuen yrittäjän arki on yhtä aurinkonpaistetta tai ainaista työssä oloa ja jatkuvaa joustamista. Yrittäjyys sopii ihmiselle, joka tuntee itsensä ja osaa asettaa rajansa – myös omien lomien ja vapaapäivien suhteen. Oman firman, oman nimen ja oman tiimin eteen työskentely on kuitenkin aina merkityksellistä.

Turun kauppakorkeakoulun akavalaisille järjestöille tekemän kyselyn mukaan akatee-

minen yrittäjä on korkeakoulutettua palkansaajaa tyytyväisempi työhönsä ja elämäänsä. Se riittää jo pitkälle, mutta miten akateemisen yrittäjän tyytyväisyys saadaan jalostettua yhteiskunnallisesti tuottavaksi kasvuyrittäjyydeksi? Ainaakin on selvää, että yhä suuremmasta akateemisten yrittäjien joukosta nousee yhä useampia kasvuvetureita.

VALLILA INTERIORIN TOIMITUSJOHTAJA, Perheyrittösten liiton puheenjohtaja **Anne Berner** on pitkän linjan akateeminen yrittäjä. Isoisänsä perustamaa yritystä hän on johtanut vuodesta 1989 lähtien. Berner arvostaa yrittäjyydessä ennen kaikkea itsenäisyyttä ja valinnanvapautta.

– Yrittäjyys ei ole mikään demokratia. Yrittäjän on päivittäin haastettava itsensä ja päätettävä millaisia riskejä ottaa.

Korkeakoulutettujen kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan on selvässä nousussa. Akavalaisia yrittäjiä on yli 24 000, joista 88 prosenttia toimii kokopäiväisesti. Akavaa onkin jo

julkisuudessa kuultu kutsuttavan Suomen suurimmaksi yrittäjien kattojärjestöksi.

Vaikka yrittäjyys kiinnostaa, ei Suomea voi vielä luonnehtia akateemisen yrittäjyyden mallimaaksi. Itsensä työllistäviä yhden miehen tai naisen akateemisia yrityksiä on tässä maassa paljon, mutta olisiko niiden kautta mahdollista hakea kansakuntamme kipeästi kaipaamaa kasvua?

Helsingin yliopiston emerituskansleri **Kari Raivio** kertoo, että yliopisto-opiskelijointa on kannustettu viime vuosina yrittäjyyteen erilaisilla tukijärjestelmillä. Niiden ideana on ollut tutkimuksen hyödyntäminen uusyritysten eli startupien perustamisessa, joko patentoimalla keksintö tai perustamalla yritys keksinnön ympärille.

– Molempia on yritetty väkisin istuttaa akateemiseen yhteisöön jo 1990-luvulta lähtien, erittäin huonoin tuloksin, Raivio kertoo.

Akateemista yrittäjyyttä

ihannoidaan ja aloittelevia yrityksiä kannustetaan. Jo etabloituneet ja kasvua hakevat yritykset sen sijaan saavat hyvin vähän tukia.

– Jostain syystä ajatellaan, että akateemisessa yrittäjyydessä olisi kyse ainoastaan startupeista. Käytännössä tuki kohdistuu aloitaviin yrityksiin, Berner tiivistää.

Raivio on samaa mieltä. Hänen mielestään tukea tarvitaan ihan erilaisiin kohteisiin. Tarvitaan foorumeja, jossa yrittäjyys kohtaa akateemisen maailman kasvatit.

Yhteiskunnan tuen ei Bernerin ja Raivion mielestä tulisi keskittyä tai loppua siihen, kun yritys saadaan perustettua. Uuden yrityksen perustaminen ei saisi olla arvo sinänsä, vaan akateemisen yrittäjyyden tukemisessa tulisi keskittyä kasvuun. Kasvukyvyys-

Yrittämisen ilo

Akavan tilaaman selvityksen mukaan akateeminen yrittäjä on akateemisesti koulutettua palkansaajaa tyytyväisempi työhönsä, urakehitykseensä ja työpanoksestaan saamaansa arvostukseen. Akateeminen yrittäjä myös viihtyy työssään huomattavasti paremmin kuin korkeasti koulutettu palkansaaja.

tetaan menestyvän hyvin ja vaikuttavan positiivisesti taloudelliseen kasvuun ja työllisyyteen. Korkea koulutustaso liitetään innovatiivisiin kasvuyrityksiin, joissa sovelletaan uusinta teknologiaa, hyödynnetään edistyksellisiä liiketoimintamalleja ja panostetaan laaja-alaiseen kehitystoimintaan.

Kuva on kaunis, mutta totuus toinen. Tonttilan mukaan akateeminen yrittäjyys on Suomessa vähemmän kasvuorientoitunutta kuin luullaan. Useimmiten akateemiset perustavat yrityksensä perinteisille palvelualoille ja suurin osa akavalaisista ammatinharjoittajista ja yrittäjistä työskentelee yksin.

Tämän tietää myös Berner. Hän luettelee, että Suomessa toimii noin 260 000 yritystä, mutta yli kymmenen henkeä työllistäviä yrityksiä on vain noin 18 000. Yli 50 henkeä työllistäviä yrityksiä on hyvänä vuonna 3 000.

Numeroihin kiteytyy iso kansantaloudellinen haaste, jota akateemisen yrittäjyyden oikeanlainen tukeminen voisi osaltaan purkaa.

– Suomessa tulevaisuuden työpaikat löytyvät listaamattomista yrityksistä. En usko, että suuryritykset lisäisivät millään kluste-

rilla työvoimaa kotimaassa, Berner arvioi.

Työllisyystaakka jää yrittäjävetoisille yrityksille. Tai ainakin työllisyyden haasteet ja mahdollisuudet.

BERNER KAIPAA MALLIA, jossa luotaisiin synergiaa yliopistojen ja yrittäjävetoisten, jo olemassa olevien yritysten välille. Olemassa olevalla pk-yrityksellä voisi olla tarvittava vakaa pohja, josta patentti, idea tai innovaatio saadaan maailmalle. Se olisi Bernerin mielestä hyvä muoto tukea akateemista yrittäjyyttä.

– Sinähän siteeraat minun puhettani Keskuskauppakamarin tilaisuudesta parin vuoden takaa, Raivio innostuu.

Raivion mukaan kaupalliset innovaatiot eivät synny yliopistossa, vaan yrityksissä.

– Meidän pitäisi luoda foorumeja, jossa pk-yritykset ja korkeasti koulutetut kohtaavat. Siis innostaa pienet yritykset akateemiseen yhteistyöhön ja sitä kautta kasvuun, hän täsmentää.

Viisastenkiven oletetaan edelleen löytyvän siitä, että akateemisen koulutuksen saanut maisteri tai tohtori perustaa uuden yrityksen, vaikka tämä työskentelisi yksin tai korkeintaan muutaman kumppanin kanssa.

Toki tällaistaakin akateemista yrittäjyyttä kannattaa edelleen tukea. Tuleehan akateemisista ammatinharjoittajista tutkitusti keskimäärin onnellisia ja elämänsä tyytyväisiä yhteiskunnan jäseniä. Suomen mitataavassa syntyisi kuitenkin paljon

YHTEISKUNNAN TUEN EI TULISI LOPPUA SIIHEN, KUN YRITYS SAADAAN PERUSTETTUA.

sä lienee kaikilla petrattavaa – myös korkeasti koulutetuilla yrittäjillä.

YRITTÄJYYDEN ARVOTTAMISESTA viime syksynä väitelleen tohtori **Kirsti Tonttilan** mukaan akateeminen yrittäjyys on saanut viime vuosina paljon huomiota, koska yritysten ole-



Emerituskansleri **Kari Raivio** sanoo, että tarvittaisiin foorumeja, joissa yrittäjyys kohtaisi akateemisen maailman kasvatit.



"Suomessa toimii noin 260 000 yritystä, mutta sellaisia yrityksiä, jotka työllistävät yli 10 henkeä on vain noin 18 000", Anne Berner kertoo.

enemmän onnea siitä, että lisäksi tuettaisiin pk-yritysten ja yliopistojen välistä yhteistyötä sekä akateemisten mikroyritysten kasvua isommiksi työllistäjiksi.

Emerituskanslerilla olisi tähän keino. Hän väläyttää ehdotukseksi mallia Atlantin takaa.

– Yhdysvalloissa kilpailuttamiseen liitetään aina kehitystyö. Kaikista julkisista hankinnoista on pakko laittaa siivu, prosentin tai kahden verran, tutkimus- ja kehitystyöhön. Edellytyksenä on, että pk-yritykset ryhtyvät yhteistyöhön yliopistojen kanssa, Raivio kertoo.

Suomessa julkisten hankintojen osuus BKT:sta on lähes 20 prosenttia, joten mallissa olisi potentiaalia myös kotimaassa hyödynnettäväksi.

YHDYSVALLOISSA
KILPAILUTTAMISEEN
LIITETÄÄN AINA
KEHITYSTYÖ.

– Ei kysyisi kovin paljon julkista voitelurahaa, että syntyisi luonnollisia yhteistyön foorumeja yrittäjien ja yliopistojen välillä. Se loisi innovaatioita ja kasvuyrityksiä, Raivio kuvailee.

Myös Berner antaa idealle tukensa.

– McKinsey teki aiheesta erinomaisen

raportin viime marraskuussa. Kyseessä olisi todella iso ohjaava työkalu, isompi kuin verotus, hän pohtii.

JULKISISSA HANKINNOISSA saattaisi piillä vastaus akateemisen kasvuyrittäjyyden vauhdittamiseen. Tällä hetkellä ne ovat täysin hyödyntämätön resurssi kasvuyrittäjyyden luomisessa.

– Yrittäjille tällainen malli voisi tarjota toimivan keinon



löytää yliopistomaailmasta resursseja, tulevaa henkilöstöä, osaamista, kumppaneita ja ideoita, uuden kasvun siemeniä. Yliopistolle se antaisi aitoja edellytyksiä yrittäjien kasvattamiseen, Berner suunnittelee.

Onko aika kypsä uudelleenlaiselle akateemisen yrittäjyyden mallille, jossa korkeakoulujen kasvatteja innostettaisiin tulevaisuuden työllistäjiksi julkisten hankintojen avulla? Joko oman yrityksen kautta

tai ryhtymällä yhteistyöhön ja osakkaaksi olemassa olevaan pk-yritykseen?

Ehdotus on innostava. Pienten yritysten verkostoituminen ja yhdessä tekeminen jakaisi vastuuta ja siivittäisi parhaimmillaan ideoita ennen näkemättömään nousuun. Yhdessä tekeminen tuo yrittämiseen myös lisää iloa.



MIES LEIJONAN VAATTEISSA

Nimi: Mika Anttonen (s. 1966)

Ammatti: St1-energiayhtiön omistaja ja hallituksen puheenjohtaja

Koulutus: koneenrakennustekniikan DI, TKK

Muut kiinnostuksen kohteet: työpsykologia

Menestyksen salaisuus: aktiivisuus TKK:n ylioppilaskunnassa

Työfilosofia: "Kaikki työ on arvokasta."

Motto: "Pienikin voi saada aikaan jotain suurta."

Esikuva: Jussi Koskela (Taällä Pohjantähden alla)

Perhe: vaimo ja kolme lasta

Harrastukset: jääkiekko, tennis, tennismark

St1 Oy on hiilidioksidipäästöt huomioivan energian kotimainen valmistaja ja myyjä. Yhtio tutkii ja kehittää liiketaloudellisesti kannattavia, ympäristöä säästäviä energiaratkaisuja. St1:n energiapalvelut ja -tuotteet ulottuvat tuulivoimasta biopohjaiseen RE85-korkeaseosetanoliin.

Yhtiöllä on kuusi bioetanolin tuotantolaitosta Suomessa, jalostamo Göteborgissa ja yhteensä 1200 St1- ja Shell-asemaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Puolassa. Yhtiön pääkonttori on Helsingissä.

35



MIES LEIJONAN VAATTEISSA

OLI SUO, KUOKKA JA LEIJONA.



LEIJONA HALUSI TEHDÄ TYÖNSÄ MAHDOLLISIMMAN HYVIN. SE USKOI VAHVASTI VASTUUN OTTAMISEEN JA OIKEUDENMUKAISUUTEEN.

NUORI LEIJONA VASTASI NESTEEEN KAUKOVIENNISTÄ.

Kuinka iso lasti tavaraa saadaan menemään Tanskan salmen läpi? Hyvä. Laitetaan sellainen.



PIAN SE YLENNETAAN TUOTE-TRADINGIN JOHTAJAKSI.

YHTÄKKIÄ LEIJONALLE TULI TILAISUUS LÄHTÄÄ YRITÄJÄKSI SAMALLE ALALLE, KILPAILEMAAN MAAILMAN SUURIMPIEN YRITYSTEN KANSSA.

Olisi tällainen mahdollon homma.



No mikä ettei. Homma kuin homma.

TARVITTIIN:



JA SADAN MILJOONAN TAALAN LUOTOLIMITTI.



LEIJONALLA OLI VALTAVA ITSELUOTTAMUS. SE EI NÄHNYT MAHDOLLISUUTA HÄVITÄ. EIKÄ SE HÄVINNYTKÄÄN. MARKKINA OLI SILLE SUOSIOLLINEN.

LEIJONA OLI OIKEASSA PAIKASSA OIKEAAN AIKAAN. SE LOPETI TRADINGIN OIKEALLA HETKELLÄ.

NYE KYLLÄ KÄVI MUNKKI.



KAUPPARAHOILLA LEIJONA JATKOI HYVILLÄ MIELIN ETEENPÄIN.



ALKOI UUDEN POHJAN RAKENTAMINEN, ORGAANISEN KASVUN AIKA.

JOHTAJANA LEIJONA HALUSI NÄYTTÄÄ MUILLE ESIMERKKIÄ TEKEMISEN KAUTA-KRIISIPAIKOISSA SE TARKOITTI VENYMISTÄ MYÖS RUTIINITÖISSÄ.



LEIJONA EI KUITENKAAN SORTUNUT NÄPERTELYYN. SE JAKOI VALTAA JA VASTUUTA. LEIJONA OLI JOUKKUEPELAAJA.



SE INNOSTI MUKAAN JA JOHTI EDESTÄ.

SE
SYNTYMÄ-
PÄIVÄNÄÄN
LEIJONA OSTI
ESSO-HUOL-
TAMOT.





ISÄNMAALLISEN LEIJONAN MIELESTÄ ISÄNMAAN YRITTÄJÄPOLITIikka EI KUITENKAAN SUJU KUIN ÖLJYTÄ. SE VAATII IHMISILTÄ VASTUUNOTTOA JA PÄÄTTÄJILTÄ OIKEUDENMUKAISUUTTA.



METSÄSTÄMINEN ON TÄRKEÄÄ, MUTTA SE EI OLE LEIJONALLE KAIKKI KAIKESSA.



KUN RUOKA ON HANKITTU JA VELVOLLISUUDET HOIDETTU, SILLÄ ON AIKAA ISTUA MYÖS LEIRINUOTIOLLA PERHEENSÄ KANSSA.

Selittääkö peliteoria kuplat?

Professori **Hannu Salonen** on pelimies, joka on löytänyt uskottavan selityksen sijoitusmaailman laumakäyttäytymiselle. Professori **Luis Alvarez** uskoo yhä portfoliomalliin, joka on järkevä, kaunis ja intuitiivinen.

HANNU SALONEN

Professori Hannu Salonen, miksi peliteorian pitäisi kiinnostaa sijoituspäätösten tekijöitä?

– Peliteorian anti rahoitusteorialle on, että se antaa uskottavan mallin laumakäyttäytymiselle ja kuplien syntymiselle.

Mikä on teorian perusidea?

– Peliteoriassa rakennetaan malleja päätöksentekijöiden uskomuksista ja uskomuksien perusteella tehtäviä valintoja.

Kerro esimerkki, miten peliteoriaa voi soveltaa rahoitusmarkkinoiden selittämiseen.

– Tieto yrityksen asioista on salaista. Esimerkiksi tuotekehityksestä, yt-neuvotteluista tai tulevaisuuden investoinneista ei kerrota ulos. Siksi ihmiset alkavat herkästi seurata markkinoilla johtajaa, jolla koetaan olevan salattua viisautta. He eivät piittaa enää omasta tiedostaan, joka perustuu julkisiin lähteisiin. Syntyy laumailmiö, jossa tiettyä paperia kysytään tai myydään kohtuuttoman paljon. Tämä käyttäytyminen on mallinnettavissa peliksi, jossa ihmiset ovat hyvin rationaalisia ja sofistikoituneita toimijoita.

Onko peliteoria ajankohtainen siksi, että se tuo lisävaloa esimerkiksi finanssikriisin syntyyn?

– Tämänäyttypistä keskustelua kuplien teoreettisesta selittämisestä finanssimarkkinoilla on käyty 1980-luvulta asti, mutta subprime-kriisi näyttää vain



jälleen nostavan pintaan kysymyksen, miksi markkinat eivät toimi niin kuin pitäisi. Jos portfolio- tai Capital asset pricing -malli olisi totta, spekulointihan ei juuri pitäisi olla.

Miten niin ei pitäisi?

– CAP-mallissa oletetaan, että valitsevat markkinahinnat ovat riittävä informaatio ostajien ja myyjien käyttäytymisestä ja yritysten tilanteesta. Teoria olettaa lisäksi, että kaikil-

la on sama informaatio ja kaikki ovat pieniä toimijoita verrattuna markkinan kokoon.

Eikö valtava määrä ihmisiä kuitenkin seuraa asiantuntijoiden näkemyksiä sijoittamisesta esimerkiksi alan lehdistä

– siis muutakin kuin hintatietoa?

– Ehdottomasti!

Miten CAP-ihmiset sitten selittävät kuplan synnyn?

– Eivät he minun ymmärtäkse-



ni oikein sitä pysty selittämään. Jos CAP-malli olisi totta, sijoittamisen asiantuntijoiden seuraamiselle esimerkiksi mediassa ei olisi mitään tarvetta, vaan markkinahinnat olisivat riittävä informaatio yritysten tilanteesta.

Oletko itse pelimiehiä sijoitusmarkkinoilla?

– Jos sijoittaisin, seuraisin asiantuntijoiden näkemyksiä enkä vain hinta-

tietoa. Mutta sijoitan turvallisiin kohteisiin. Eli yhteen asuntoon.

LUIS ALVAREZ

Professori Luis Alvarez, miten CAP-malli selittää pörssikuplan?

– Ei mitenkään, koska CAP-mallia ei ole rakennettu kuplien selittämiseen. Määritelmällisesti mallissa ei ole kuplaa. Se, että tietyn kohde-

HANNU SALONEN vasemmalla

- Turun yliopiston taloustieteen professori, VTT
- Tutkimusalat peliteoria ja teollinen organisaatio
- Perillä myös markkinamekanismien behavioraalista näkökulmasta

Peliteoria

Peliteoria on sovelletun matematiikan osa-alue, jossa tarkastellaan agenttien välistä strategista kanssakäymistä. Strategisissa peleissä ihmiset tai yleisemmin agentit valitsevat toimintastrategian, joka maksimoi heidän hyötynsä ottaen huomioon muiden agenttien valinnat.

LUIS ALVAREZ oikealla

- Turun kauppakorkeakoulun kvantitatiivisten menetelmien professori
- Väitellyt sekä kansantaloustieteestä että sovelletusta matematiikasta
- Laaja tutkimusalueiden kirjo, mm. reaaliopitot, rahoituksen matematiikka, matemaattinen taloustiede.

Capital asset pricing model eli CAP-malli

Malli vastaa laskennallisesti siihen, kuinka suuri riskilisiä tulee maksaa yli riskittömän koron. CAP-malli perustuu yhdysvaltalaisen taloustieteilijän Harry Markowitzin vuonna 1952 laatimaan portfolioteoriaan, ja se tunnetaan myös Treynor-Sharpe-Lintner-Mossin -mallina kehittäjiensä mukaan.

etuuden, esimerkiksi osakkeen, arvo nousee tai laskee, on vain väliaikaista. Tiedämme, että kuplia tulee, mutta tiedämme myös, että ne ovat väistyviä ilmiöitä.

Onko kupla siis vain määrittelykysymys?

– En halua vähätellä kuplan syntymisen vaikutuksia, vaikka pääoman hinnoittelumalli ei niitä selitäkään. Kuplan vaikutukset voivat olla yhtiölle tai yksilölle elämän ja kuoleman kysymys, eikä se ole pikkujuttu. Kuten joku sanoi, pitkällä aikavälillä me olemme kaikki kuolleita. Mutta aikahorisontti on tärkeä kuplien arvioinnissa. Pitkällä aikavälillä ne ovat väliaikaisia.

Horjuttiko finanssikriisi uskoasi portfoliomallin selitysvaimaan?

– Minä en menettänyt uskoani teorioiden selitysvaimaan, koska se ei ollut erityisen vahva aiemmin. Kriisi on ollut omiaan niille, jotka näkevät teoria-ajattelun myrkyneinä. On voitu vedota siihen, että kun näin kävi, rationaalinen ajattelu ja tehokkaiden markkinoiden hypoteesi on väärin, ja lyödä pöytänsä käyttäytymistieteeseen nojaa-va ajattelua.

Mistä finanssikriisi sitten johtui, jos itse teoriassa ei ollut vikaa?

– Luottoriskipuolella arvioitiin asioita radikaalisti väärin. Ei ymmärretty, että riskien realisoitumisen rakenteelliset seuraukset olisivat suuret, vaikka tieteen piiristä asiasta kyllä varoitettiin. Tiedemiehille vastattiin, että joku sieltä norsunluutornista taas huutelee.

Mikä sinua viehättää CAP-mallissa?

– Se on hirvittävän yksinkertainen,

kaunis, intuitiivinen ja järkevä malli, joka kuvaa tuoton ja riskin riippuvuutta. Se nousee yhä uudestaan esiin. Se tekee valtavan yksinkertaistetun oletuksen, että markkinat muodostuvat sijoittajista, jotka pyrkivät saavuttamaan tuottoa ja mimimoimaan siihen liittyvän riskin.

CAP-miehenä, onko peliteorialla mielestäsi mitään selitysvaimaa finanssikriisissä?

– Mielenkiintoinen kysymys. Tietysti tällaisessa tilanteessa löytyy aina niitäkin, jotka hyötyvät. Ehkä siitä voisi rakentaa peliteoreettisen konstruktion.

Onko tavallisen osakesijoittajan näkökulmasta hirveästi väliä, mihin teoriaan usko?

– Painin tämän kysymyksen kanssa paljon. Tunnen sijoitustoiminnassa onnistuneita henkilöitä, joilla ei ole korkeakoulutusta, ja joilla on hyvin yksinkertaiset valintakriteerit osakkeiden valinnalle. Eräällä on kolme sääntöä: Hän sijoittaa pitkällä aikajänteellä. Hän tavoittelee kohtuullista osinkoa. Ja hän pitää mielessä, että huonoina vuosina myynnin tappiot voi vähentää verotuksessa. Hän ei siis ole missään vaiheessa ajatellut, että pelaisi. Ja hän menestyy.

Annatko peliteorialle mitään arvoa finanssimaailmassa?

– Kyllähän esimerkiksi strategisia kysymyksiä voidaan tarkastella pelinä. Vaikkapa suurten työeläkeyhtiöiden Kevan, Ilmarisen ja Varman välillä on käynnissä peli. Jos yksi muuttaa portfolioallokaatiota, siitä tulee varmasti vaikutuksia toisille. Vastapuolen reaktiot pitää huomioida.

Oletko itse pelimiehiä?

KOMMENTTI

Juhani Lehtonen, Mandatum Lifen salkunhoidosta ja sijoitusratkaisusta vastaava johtaja:

– Salosen ja Alvarezin keskustelu on mielenkiintoinen. CAP-malli ja moderni portfolioteoria ovat monesti eräänlainen lähtökohta sijoitusallokaatioiden pohjaksi. Me olemme huomanneet, että behavioraalisen näkökulman tuominen mukaan analyysiin auttaa erityisesti allokaatio-muutoksien ajoituksissa.

Keskimäärin, koko sijoitusallkun tasolla, allokaatio dominoi riskin ja tuoton lopputulemaa. Siksi sijoitusten ajoitukseen on kiinnitettävä paljon huomiota lyhyelläkin aikavälillä, sanotaan nyt vaikka yhden kalenterivuoden sisällä.

Juuri tällä saralla laumakäyttäytymisen analysointi ja muiden sijoittajien mahdollinen rationaalisen toiminnan hyökkäminen on antanut paljon mahdollisuuksia – eritoten finanssikriisin myrskyn silmässä ja sen jälkeen.

– Olen tutkinut hyvin yksinkertaisia pelejä, esimerkiksi israelilaisten optioiden toteutuksen ajoitusta. Siinä ajoitus on tärkeää, ja sitä voidaan kuvata pelinä. Mutta kovin syvälle peliviidakkoon ei pidä mennä, muuten sieltä ei pääse pois. Hannu ainakaan ei ole päässyt.

ENNAKKOMYYNTI ON ALKANUT

JÄLLEENMYYJÄT: WWW.LANDROVER.FI



Range Rover Evoque -hinnat alk. 43.600,37€ (autoveroton ohjehinta 34.900,00€ alv 23% + arvioitu autovero 8.700,37€). Arvioitu CO2 130-199 g/km. EU/Yhd. 5,0 - 8,4 l/100km.

RANGE ROVER EVOQUE

RANGE
ROVER

Turvallisuus on itsevarmuutta

Jokainen pelkää jotakin. Pelko on ikävä kierre.



TURVALLISUUS on aikamme megatrendi. Ostamme turvatavaroita itkuhälyttimestä dementiaahtiin, ja pelola on uutisarvoa. Turvallisuus ei sisällä pelkoa. Turvassa ihminen on peloton.

PELTON ei välttämättä ole turvassa, mutta hänen on helpompi olla.

TURVALLISUUS mielletään usein riskin pois-oloksi. Sanotaan myös, ettei ilman riskiä voi voittaa.

ELÄMÄ ei voi olla riskitöntä. Täydelliseen turvallisuuteen ei siksi ole syytä pyrkiä, mutta turhaan ei kannata pelätä. Voimme varautua ja ennakoida sekä luopua ainakin osittain peloistamme.





Otteet tai aiheet on poimittu **Hille Koskelan** kirjasta **Pelkokierre** (Gaudeamus 2009). Akatemiatutkija ja kaupunkimaantieteen dosentti Koskela tutkii Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksella erityisesti väkivallan pelkoa ja kaupunkitiilan valvontaa.

PARADOKSEJA

Turvallisuuden lisäämisessä ei ole mitään pahaa, kunhan ei sorruta yliylönteihin: turvallisuuteen pyrkiminen lisää helposti turvattomuutta. Tunteen voima piilee mielikuvissa, eikä faktoille ole pelossa sijaa. Pelko heikentää ihmisen omaa arviointikykyä ja suhteellisuudentajua. **Onko järki pelon vastakohta?**

TURVAYHTEISKUNTA

Vaikka ihmiset länsimaissa elävät turvallisemmin kuin koskaan, pelkäävät he enemmän kuin koskaan. Asenneympäristö on kontrollimyrönteinen. Turvallisuutta voi tuotteistaa. Materiaalisen hyvinvoinnin myötä myös menetettävien asioiden lista kasvaa. **Johtaako täydellisestä kontrollista luopuminen pelottomuuteen?**

ONTOLOGIA

Pelko on erilaista eri aikoina. Pelon tunne on ikivanha, mutta sen merkitykset ja määritelmät ovat aikojen saatossa muuttuneet. Tulevaisuutta pidetään uhkaavana ja menneeseen liittyvä muisto turvallisesta, nostalgisesta ja kauniista. **Onko tässä ja nyt mitään pelättävää?**

ARKI

Asuntojen turvavarustelu on lisääntynyt aivan huomaamatta. Turvallisuuden maksimoinnin vuoksi ihmiset ovat valmiita elämään vankilamaisissa olosuhteissa. Työelämän hektisyys ja pirstaleisuus lisäävät turvattomuutta. Vieraille ei kannata puhua. Yhteisöllisyyden vetovoima perustuu turvallisuuden tunteeseen. **Onko joukossa pelotonta voimaa?**

POLITIIKKA

Urbaani turvallisuuspolitiikka ajaa nollatoleranssia erilaisten asioiden suhteen. Turvallisuus on teemana monissa vaaleissa. Suomi on kieltokylltien ja sääntöjen luvattu maa. **Milloin nuorisosta tuli vaarallista, eikä meidän tulevaisuutemme?**

TOLERANSSI

Pelko ja viha kulkevat käsi kädessä. Tieto vähentää pelkoa ja lisää suvaitsevuuksia. Todellisuus sisältää riskejä, mutta kaikki ihmiset, jotka tekevät asioita eri tavalla eivät ole riski. Pelko summentaa näkökyvyn. Omaan arviointikykyyn luottaminen on olennainen edellytys sille, että kykenee erottamaan toisistaan pienet ja isot uhkat. **Ei ole muuta pelättävää kuin pelko itse?**



SAHRAMI

SAHRAMI on kilohinnaltaan yksi maailman kalleimmista ruoka-aineista. Vuosittain sahamia tuotetaan noin 300 tonnia. Tästä 93,7 prosenttia tulee Iranista. Yhteen grammaan sahamia tarvitaan 200–600 käsinkerätyä luottia, joita yhdestä kukasta saadaan tyypillisesti kolme. Kiloon tarvitaan noin 150 000 krookuksen kukat eli noin kahden jalkapallokentän laajuinen pelto. Suomessa kilo sahamia maksaa noin 5 500 euroa.

Eväskori

Sijoittajat pakkaavat salkkuihinsa yhä useammin ruokaa. Eikä ihme, sillä elintarvikkeiden hintakäyrälle povataan jatkuvaa nousua.

MAAPALLON VÄESTÖN KASVU noin 80 miljonnalla ihmisellä vuosittain lisää jatkuvasti ruoan kysyntää. Myös Aasian maiden kohoava elintaso vauhdittaa kasvua. Lähivuosina yhä useamman intialaisen ja kiinalaisen perheen ruokapöydissä nautitaan lihaa ja maitotuotteita.

YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO sekä taloudellisen yhteistyön järjestö OECD ennustavat elintarvikkeiden hintoihin jopa 20 prosentin nousua vuoteen 2020 mennessä.

– Kotieläinten kasvatus nielee suuret määrät viljaa. Peltojen muuttaminen ihmisoravinnon tuotannosta eläinrehun tuotantoon nostaa sekä viljan että lihan hintoja, perustelee Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen professori **Jyrki Niemi**.

Ihmisten ja kotieläinten kanssa peltoilkuista kilpailevat peltilehmät. Yhdysvallat aikoo korvata 15 prosenttia tuontiöljystä biopoltoaineilla seuraavan kymmenen vuoden aikana. EU:n komissio puolestaan haluaa, että vuonna 2020 kymmenen prosenttia jäsenmaiden peltoalasta tuottaa biomassaa liikenteen tarpeisiin.

Brasiliassa etanolin vuosituotannon odotetaan kaksinkertaistuvan nykyisestä lähes 40 miljardiin litraan. Kiina puolestaan suunnittelee nykyisen etanolituotantonsa nelinkertaistamista

runsaaseen 15 miljardiin litraan.

FAO:n arvion mukaan ruokatuo- tantomaa pitää nostaa 70 prosenttia vuoteen 2050 mennessä, jotta ruokaa riittäisi tuolloin yhdeksälle miljardille ihmiselle.

KYSYNTÄ KASVAA, mutta miten maanviljelijät pystyvät vastaamaan haasteeseen? Mandatum Lifen salkunhoitaja **Matias Rundgrenin** mukaan agribisneksessä on alkamassa isojen investointien aika.

– Esimerkiksi Yhdysvalloissa on tavoitteena tuplata satojen tuotot kymmenen seuraavan vuoden aikana. Tämä tarkoittaa alkutuotannon tehostamista käyttämällä aiempaa parempia siemeniä ja kastelujärjestelmiä.

Yhdysvalloissa maatalouden kehittäminen tarkoittaa tehokkaan tuotantokoneiston trimmaamista entisestään. Monissa muissa maissa liikkeelle lähdetään alkutekijöistä, ja katse on ulotettava myös pellonreunan ulkopuolelle. Tarvitaan rautateitä, satamia ja varastoja, jotta sato siirtyy korjuun jälkeen jalostusproses- sissa eteenpäin.

– Hedelmällisimmistäkään maasta ei saada täyttä tehoa irti, jos infrastruktuuri puuttuu.

Isot institutionaaliset sijoittajat ovat jo alkaneet sijoittaa esimerkiksi Afrikan talouteen.

– Riskejä on enemmän kuin esimerkiksi Australiassa, Brasiliassa tai Yhdysvalloissa. Pitää kuitenkin muistaa, että Afrikan 54 valtiota ovat hyvin erilaisia niin resursseiltaan, poliittisilta valmiuksiltaan kuin lainsäädännöltään.

VAIKKA VILJAN HINTA on pitkällä tähtäimellä nousussa, lyhyellä aikavälillä liike muistuttaa sahanterää. Niemen mukaan maataloustuotteiden suuret hintavaihtelut ovat tulleet

Kymmenen miljardia kuluttajaa

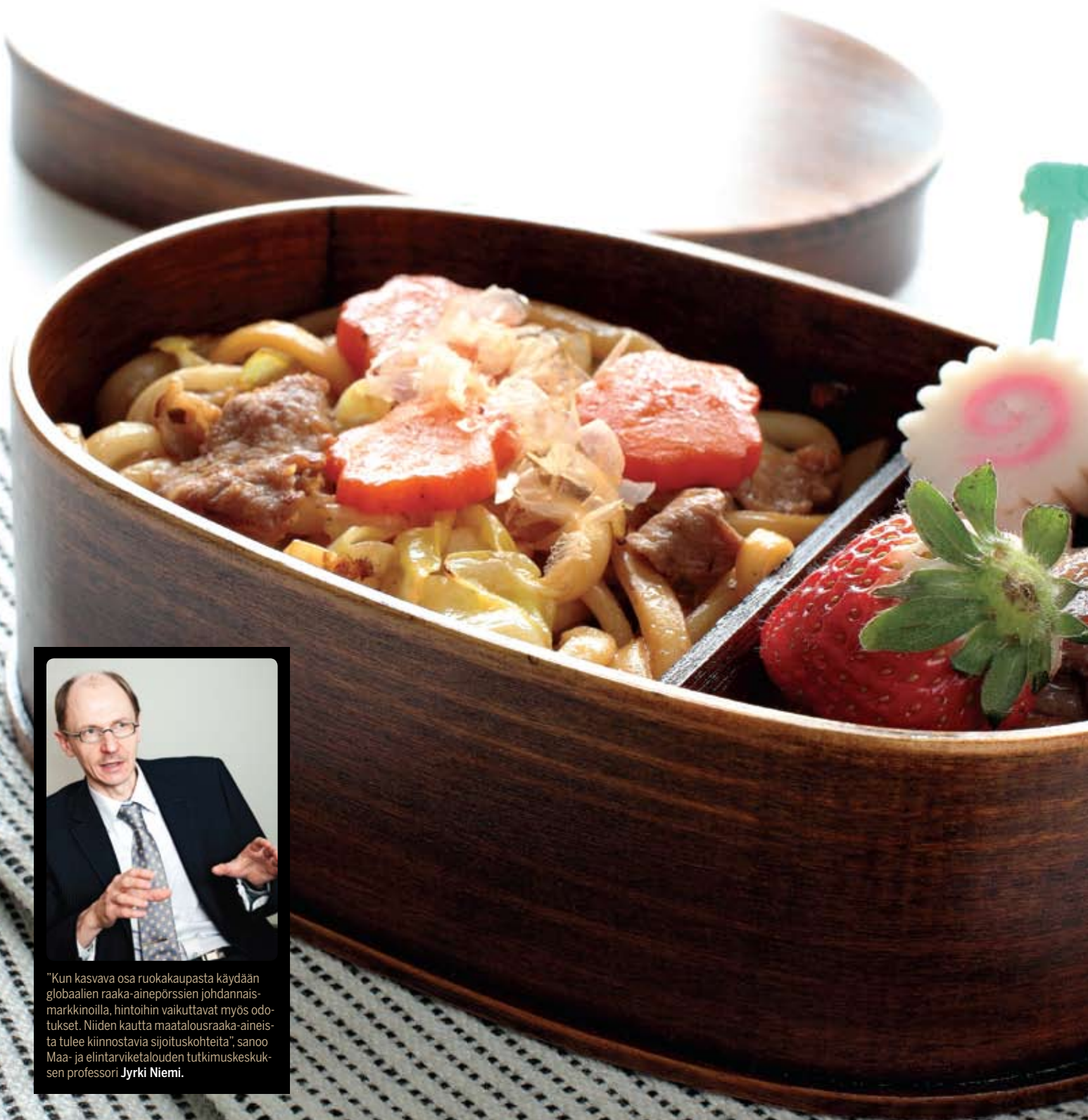
Vuonna 2050 meitä on kymmenen miljardia. Afrikassa väestön kasvun arvioidaan olevan 40 %, Kaukoidässä 19 % ja Aasiassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Karibian alueella 11 %.

Seuraavien 15 vuoden aikana 60 prosenttia maailman väestöstä asuu kaupungeissa. Urbanisoinnin myötä kulutustottumukset muuttuvat.

Ruokavalion painopiste siirtyy viljoista hedelmiin ja lihaan, maitoon ja kalaan. Muutos on tapahtunut odotettua nopeammin Saharan eteläpuolisessa Afrikassa ja Aasiassa.

Kehitystä hidastavat liian vähäiset investoinnit maatalouteen (tutkimus & teknologia) ja infrastruktuuriin (kastelujärjestelmät, varastointi, rautatiet).

Lähde: Mandatum Life



"Kun kasvava osa ruokakaupasta käydään globaalien raaka-ainepörssien johdannaismarkkinoilla, hintoihin vaikuttavat myös odotukset. Niiden kautta maatalousraaka-aineista tulee kiinnostavia sijoituskohteita", sanoo Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen professori **Jyrki Niemi**.

YHÄ SUUREMPI OSA MAAILMAN PELTOALASTA KÄYTETÄÄN BIOPOLTTOAINEEN RAAKA-AINEIDEN VILJELYYN. KYSYNTÄ VOI NOSTAA RAAKA-AINEIDEN HINTAA 30–44 PROSENTTIA.

jäädäkseen.

– Kun kasvava osa ruokakaupasta käydään globaalien raaka-ainepörsien johdannaismarkkinoilla, hintoihin vaikuttavat myös odotukset. Niiden kautta maatalousraaka-aineista tulee kiinnostavia sijoituskohteita, Niemi toteaa.

Esimerkiksi Yhdysvalloissa osakkeiden hintojen lasku syksyllä 2007 sai rahan hakeutumaan enenevässä määrin maataloushyödykkeisiin.

Alkuvuodesta 2008 nopeasti kallistunut ruoka synnytti mielenosoituksia Afrikassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Haitissa levottomuudet kaatoivat hallituksen.

Samana vuoden loppupuolella maan metsätalousministeriön vilja-alan yhteistyöryhmä raportoi kansainvälisten markkinoiden hintasäöksystä, jota selittivät ylitarjonta sekä globaali rahamarkkinoiden kriisi.

Tuolloin luotonsaannin epävar-

muus aiheutti myyntipaineita futuurimarkkinoilla ja finanssikriisiin pelättiin alentavan viljan kysyntää.

KUN VAIN PIENI OSA maapallon asukkaisista saa ruokaa kyllikseen, moni sijoittaja pohtii viljafutuuri-kaupan eettisyyttä. Miten köyhien maiden nälänhätä ja kansainvälinen raaka-ainepörssi sopivat samaan kuvaan? Niemen mukaan kuva ei ole musta-

valkoinen. Toisaalta markkinoilla vaihteleva rahan määrä lisää hintojen heilahtelua, mutta samalla maataloustuotteisiin sijoittaminen luo markkinoille läpinäkyvyyttä.

– Viljelijöillä on yleensä vähiten hintatietoa, ja sitä he saavat pörsistä.

Pitkällä tähtäimellä raaka-ainekauppa voi vaikuttaa myönteisesti köyhien maiden omaan ruoantuotantoon, kun

Maailman viljatase

Lähde: kansainvälinen viljaneeuvosto (IGC)

milj. tonnia	2010/2011				
	2007/08	2008/09	2009/10	25.11.2010	20.1.2011
Tuotanto	1 697	1 802	1 793	1 725	1 726
Kauppa	239	249	240	241	242
Kulutus	1 684	1 724	1 762	1 786	1 787
Varastot	295	373	404	340	342
Varastojen vuosimuutos	13	78	31	-61	-62

Viljavarastojen arvioidaan IGC:n ennusteissa pienentyneen 62 miljoonaa tonnia edellisvuoden tasosta ja olevan alimmalla tasollaan sitten kauden 2007/08.

KASVAVA GLOBAALI BISNES

Kyläkaupasta pörssiin. Jyrki Niemi avaa raaka-ainekaupan historiaa ja kehitystä.

Futuuri-kauppa käynnistyy Chicagon vilja-pörsissä, kun futuureja myyvät viljan tuottajat haluavat varmistaa hinnan sadolleen jo ennen kylvöä. Tietynä päivänä tiettyyn hintaan viljaa ostamaan sitoutuvat leipurit puolestaan tietävät, kuinka paljon pääomia tarvitaan raaka-aineen hankintaan.



Niemi: "Viljelijä pystyi suunnittelemaan siemenhankintansa, viljelymääränsä ja muut investointinsa, kun hän tiesi saavansa sadon kaupaksi tietyllä hinnalla. Samalla tavalla leipomon omistaja pystyi ennakoimaan toimintaansa pitkäjänteisesti."

Yhdysvaltojen

asettamista rajoituksista luovutaan. Rahaa alkaa vyöryä maataloustuotantoon.

1850

1960

1970

1990

1998

Ruoka on edelleen lähialuebisnestä. Vilja jalostetaan ja käytetään siellä, missä se on kasvatettu. Vain pari prosenttia ruokatuotteista vaihtaa omistajaa maailman markkinoilla.

Futuuri-kauppa pysyy 1970-luvulle pääsääntöisesti viljan tuottajien ja käyttäjien keskinäisenä sopimisena. Ulkopuolista rahaa agrisijoituksissa ei juuri liiku. Sijoittajien mahdollisuuksia rajoittavat määräykset, joilla Yhdysvallat haluaa rajoittaa spekulatiivisen rahan enimmäismäärää futuurikaupassa.

77 % futuurikaupan-kävijöistä on hyödykkeiden tuottajia ja käyttäjiä.

RUOAN HINTA KALLISTUU PYSYVÄSTI

20 PROSENTTIA. NÄIN KÄY, VAIKKA VILJASTA SAATAISIIN NORMAALEJA SATOJA.

maanviljelykseen saadaan pääomia kansainvälisiltä finanssimarkkinoilta. Niemi muistuttaa, että ihmiskunnan historiassa oma maatalous on poikkeuksetta ollut perusta valtioiden synnylle ja olemassaololle.

– Harva maa on kyennyt pääsemään eroon köyhyydestä ilman, että se olisi ensin kehittänyt omaa maatalouttaan.

VIESTIT SATONÄKYMIIEN muutoksista heijastuvat nopeasti maailmanmarkkinahintoihin. Kun kuivuus, tulvat ja myrskyt tuhoavat sadon, hinnat nousevat pilviin.

Esimerkiksi vehnän hinnan kaksinkertaistuminen kesällä 2010 johtui Venäjän kuivuudesta. Vehnän saatavuus maailman markkinoilla putosi, kun Venäjä asetti vehnäl-

le vientikiellon. Vehnää ei saatut entiseen malliin myöskään Australiasta ja Yhdysvalloista, sillä molemmissa maissa peltoalaa on varattu tuotoksille kasveille, kuten maissille ja soijalle.

– Ilmaston lämpenemisen lisää osaltaan säävaihteluita ja äärimmäisiä sääoloja. Euroopassa hintavaihtelut kasvavat maatalouden suoja-verkkona toimineiden tukija sääntelymekanismien karsimisen myötä, Niemi sanoo.

– Merkittävin hintaan vaikuttava tekijä on sato. Kun varastot ovat vähissä, pienikin vähentyminen nostaa hintoja välittömästi, Niemi painottaa.

Siilon pohja näkyvissä

Kaudella 2010/11 maailman viljantuotanto on 1 726 miljoonaa tonnia eli 3,8 % pienempi kuin kaudella 2009/10. Viljan kulutuksen arvioidaan tällä kaudella kasvavan yhteensä 1 787 miljoonaan tonniin.

Tuotannon pieneneminen ja kulutuksen kasvu näkyvät pienentyneinä varastoina.

Viljan ja öljykasvien hintojen joulukuun 2010 nousujohteinen kehitys jatkui maailmanmarkkinoilla tammikuussa 2011. Hintakehitystä vahvistivat huolet hyvälaatuisen myllyvehnän saatavuudesta sekä maissin ja soijan hyvän kysynnän vuoksi tiukentunut varastotilanne.

Maailman viljakaupankäynti on viime aikoina ollut vilkasta. Viljan viennin uskotaan kasvavan selvästi Argentiinasta, Australiasta, EU:n alueelta ja USA:sta, koska Mustanmeren alueelta ei tällä kaudella viedä viljaa.

Vuodenvaihteessa ja tammikuun alussa vehnän, maissin ja kauran futuurihinnat Chicagon pörssissä notkahtivat hieman. Tammikuun puolivälissä ne lähtivät uuteen nousuun.

Lähde: Vilja-alan yhteistyöryhmä, Maa- ja metsätalousministeriö, tammikuu 2011.

49

Sijoitukset perus-
hyödykkeiden markkinoille
kasvavat 13 miljardista
200 miljardiin euroon.

EU-maissa aletaan purkaa maatalouden poliittisia ohjausjärjestelmiä ja siirrytään markkinavetoiseen alkutuotantoon. Maatalouspolitiikka ja tuotantokiintiöt eivät enää määrää alkutuotannosta maatalousyrittäjälle maksettavaa hintaa, vaan arvo määräytyy kansainvälisissä raaka-ainepörssiseissä.

Niemi: "Maatalousmarkkinoiden kehitys riippuu yhä enemmän rahoitusmarkkinoiden kehityksestä. Toimiva johdannaiskauppa lisää markkinoiden tehokkuutta. Se edellyttää kuitenkin hinnanmuodostuksen läpinäkyvyyden lisäämistä nykyisestä."

2000

2003

2008

2009

2011

IT-kupla puhkeaa. Sijoittajat kiinnostuvat maataloushyödykkeistä.

**69 % futuuri-
kaupankävi-
jöstä** on institu-
tionaalisia ja
yksityisiä sijoit-
tajia.

Suurimmat kansainväliset kauppapaikat ovat ranskalainen Matif sekä Chicagon pörssi USA:ssa ja Winnipegin pörssi Kanadassa.
Niemi: "Johdannaiskauppa 14-kertaistui vajaassa kymmenessä vuodessa. Sama suuntaus jatkuu. Maataloustuotteista on tulossa kiinteä osa kansainvälisiä finanssimarkkinoita ja houkutteleva kohde sijoittajille."

Kansainvälisessä
kaupassa liikkuu jo
15 prosenttia maailman
ruokatuotannosta.

[-50%,+150%]

Tavoittelemme aina absoluuttista tuottoa pitkällä aikavälillä. Nopea reagointi, oikein valitut instrumentit ja aktiivinen suojautuminen mahdollistavat asiakkaillemme tasaisemman tuoton.

www.mandatumlife.fi





Rahat ja henki.  MANDATUM LIFE



Maailmanmusiikkia

Myös suomalaisyritysten hallituksissa kaikuu vähitellen kansainvälisiä ääniä.

VIELÄ VIIME SYKSYNÄ Helsingin Sanomat kertoi suomalaisten pörssiyritysten hallitusten karttavan ulkomaalaisia osajia. Tällöin pörssiyritysten hallitusten jäsenistä vain 17 prosenttia oli ulkomaalaisia. Kiinalaisia ja venäläisiä hallituksissa ei ollut juurikaan.

Kevään yhtiökokouksissa on jo hie- man toinen ääni kellossa. Myös suomalaisten kysyntä ulkomailla kasvaa. Pörssiyritykset näyttävät suuntaa, ja pienemmät tulevat perässä.

KESKUSKAUPPAKAMARIN varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa ei ennusta räjähdysmäistä muutosta tälle keväälle.

– Suomalaisen yhtiöiden hallitukseen on alkanut tulla 2000-luvulla enemmän ulkomaalaisia. Muutosta on tapahtunut viimeisten 15–20 vuoden aikana, mutta mistään yhtäkkiäsestä noususta ei ole kyse.

Yrityksen koolla on paljon merkitystä. *Large cap* -yrityksissä ulkomaalaisia on mukana hallitustyössä enemmänkin, mutta *small cap* -yrityksillä ei välttämättä ole tähän varaa. Hallituksen jäsenelle maksetaan kokousten ja niihin valmistautumisen lisäksi matkoista. Pienissä yhtiöissä kielikin voi olla ongelma.

– Yksi vaihtoehto on hakea kansainvälistä kokemusta sellaisten suomalaisten henkilöiden kautta, joilla on ollut

vastuuta ison yrityksen ulkomaantoinnoista, Linnainmaa toteaa.

TALENTUMIN HALLITUKSEEN saatiin ruotsalaisvahvistusta vuosi sitten **Joachim Bernerin** myötä. Aiemmin suomenkielinen hallitus keskusteli siitä, tulisiko työkieleksi ruotsi vai englanti. Lopulta päädyttiin englantiin. Hallituksen jäsen, vaakuutusneuvos **Harri Kainulainen** kertoo, että kielen muutos on vaikuttanut jonkin verran työskentelyyn.

– Tietysti muulla kuin äidinkielellä toimiminen on erilaista. Kokouksiin on valmistauduttava entistä huolellisemmin ja kokoustyöskentelyssä on oltava tarkkana.

SAMAA MIELTÄ on Hallitusammattilaiset Ry:n pääsihteeri **Olli V. Virtanen**. Kielen muuttamista ei hänen mukaansa voi väheksyä, sillä nyanssit helposti katoavat ja työskentely saattaa hidastua.

– Kun kieli vaihtuu maailman suosituimpaan kieleen eli *bad englishiin*, vaatii itsensä ilmaisu enemmän keskittymistä.

Kansainvälisten hallitusjäsen-

ten rekrytointikaan ei ole välttämättä helppoa. Perinteisesti rekrytointiyritykset eivät ole olleet niin kiinnostuneita hallitusten jäsen- ten headhuntaamisesta, isoja pörssiyrityksiä lukuun ottamatta. Usein rekrytointiyrityksen palkkio mää-

räytyy värvättävän palkkion mukaan, ja hallitusten jäsenien palkkiot ovat pieniä suhteessa toimivan johdon palkkioihin.

Virtanen kertoo, että eurooppalai-

nen hallitusammattilaisten kattojärjestö Ecoda kehittää parhaillaan hakutoimintaa, jolla heidän verkostonsa kautta voi etsiä sopivaa henkilöä Euroopan-laajuisesti.

BOARDMANIN PARTNERI Kaija Pöysti kehoittaa miettimään tarkkaan, mitä osamista ulkomaiselta jäseneltä halutaan. Yrityksen on tärkeää kommunikoida asia selkeästi jäsenehdokkaalle. Kokeskielen vaihtuessa myös käytävä keskustelun ja epävirallisen keskustelun kielen on muututtava.

– Kielen vaihtuessa on muistettava, että myös aiempia materiaaleja joudutaan kääntämään.

SUOMALAISTEN
YHTIÖIDEN HALLITUKSIIN
ON ALKANUT TULLA
2000-LUVULLA
ENEMMÄN
ULKOMAALAISIA.

Pöysti on ehdottomasti sitä mieltä, että hallituksessa tarvitaan erilaisia ja toisiaan täydentäviä näkemyksiä ja osaamisia. Silloin rakentava erilaisuus toimii parhaiten.

– Pienemmässä yrityksessä kannattaa vahvistusta kenties hakea ruotsalaisesta tai tanskalaisesta, jolla on kokemusta yrityksen kansainvälistämisestä samalta alalta ja samoille kohdemarkkinoille. Heillä on myös parempi ymmärrys siitä, millaista on lähteä kansainvälistymään pienestä maasta.

SUURI ENEMMISTÖ suomalaisten pörssiyritysten ulkomaalaisista tulee Ruotsista.

Muun muassa Tikkurilan ja Metson hallituksissa vaikuttava Pia Rudengren on sitä mieltä, ettei hallitustyöskentely Suomessa kovin paljon poikkea ruotsalaisesta. Hänellä on kotimaassaan useita hallituspaikkoja, joten vertailukohtia riittää.

– Enemmän eroavaisuuksia on yksittäisten yritysten tai persoonien kuin kulttuurien välillä. Eikä suomalaisten ja ruotsalaisten keskinäistä hallitustyötä voi monikansalliseksi kutsua, olemme niin samankaltaisia.

MUITA EUROOPPALAISIA löytyy pörssiyrityksistä jonkin verran. Hollantilainen Evert Henkes istuu Outokummun hallituksessa. Hänellä on hallituspaikkoja myös Britanniasa, Yhdysvalloissa ja Singaporessa.

Suomalainen corporate governance on hänen mukaansa korkealuokkaista.

– Agendat ovat samankaltaisia, mutta muun muassa hallinnointitavat ja arvopaperipörssin asettamat vaatimukset ovat erilaisia eri paikoissa. Vaikeinta monikulttuurisessa hallitustyössä on ymmärtää ja kunnioittaa ulkomaalaisten reaktioita johonkin tiettyyn asiaan, tai päinvastoin, paikallisen reaktiota.

EVERTIN MAAMIEHEN, sosiologi Geert Hofsteden klassiset kulttuurin neljä ulottuvuutta jakavat kansat lokeroihin. Ulottuvuudet käsittelevät kansallisia ominaisuuksia, kuten valtaetäisyyttä, individualismin astetta, maskuliinisuutta ja epävarmuuden välttämistä. Nämä kaikki kieoutuvat osaksi tietystä kulttuurista tulevan ihmisen



**"ENEMMÄN
EROAVAIUUKSIA
ON YKSITTÄISTEN
YRITYSTEN TAI
PERSOONIEN
KUIN KULTTUURIEN
VÄLILLÄ."**

päätöksentekoa ja olemusta.

Stereotypiat ovat hieman vanhanaikaisia, mutta ne elävät vahvasti käsityksissämme muista. Ajattelemme, että yhdysvaltalaiset tai kiinalaiset ovat "aina tällaisia", kun yhdysvaltalainen tai kiinalainen näkee itsensä hyvin erilaisena.

Evert Henkesin mielestä kulttuurieroja merkityksellisempää on toimintatapojen yhteneväisyys.

– Yksi maailmanlaajuinen kirjanpitotapa ja taloudellisen raportoinnin standardi helpottavat kummasti monikulttuurisen hallituksen työskentelyä.

PYÖRÄ PYÖRII TOISENKIN SUUNTAAN. Kansainvälistä kokemusta omaavia suomalaisia kysytään ulkomaille. Yli 60 hallituksessa viidellä mantereella istunut, Volvon entinen varatoimitusjohtaja **Jorma Halonen**

muutti eläkepäivinänsä Sveitsiin ja ryhtyi vihdoin hallitusammattilaiseksi. Hänellä on kymmenen hallituspaikkaa viidessä eri maassa.

– *Private equity* -yrityksissä hallitustyöskentely on huomattavasti tehokkaampaa. Ihmettelen, kuinka jotkut suomalaiset pörssiyritykset edelleen pitävät II kokousta vuodessa. Jos yrityksellä on hyvä toimiva johto, ei hallituksen tarvitse kokoontua kuin kolme neljä kertaa. Matkustaminen viehättää aivan liikaa, ja yritykset käyttävät aivan liian vähän web-, video- ja puhelinkonferensseja, Halonen sanoo.

Kuten monessa kansainvälisessä hallituksessa keitetty **Sanna Suvanto-Harsaa** tämän lehden kolumnissa sanoo, tarvitsee toimitusjohtaja avukseen vahvan ja kykenevän hallituksen, joka aidosti paneutuu, kyseenalaistaa ja hakee erilaisia ratkaisuja.

Voimme vetää johtopäätöksen, että kansainvälisyys tuo hallitustyöhön huolellisuutta ja erilaisuuden sietoa? Ainakin aito keskustelu ja perusteellisempi argumentointi oman mielipiteen puolesta tuo hallitustyöskentelyyn uutta rytmiä.



Parsataivas

— ALKAEN 21.3.2011 —

KÄMP
CAFE
1887

Pohjoisesplanadi 29
00100 Helsinki
www.hotelkamp.fi

SASSO
NORTH ITALIAN KITCHEN

Pohjoisesplanadi 17
00170 Helsinki
www.sasso.fi

YU
ME

Kluuvikatu 2
00100 Helsinki
www.yume.fi

PALACE

Eteläranta 10, 10. krs
00130 Helsinki
www.palacegourmet.fi

Pöytävaraukset: puhelin (09) 5840 9603 tai ravintoloiden verkkosivuilta.
Parsamenut: www.palacekamp.fi/parsa



JANNE MALINEN:

"KAVERIPORUKALLA KUN PELATAAN, PIDETÄÄN KIINNI
HERRASMIESSÄÄNNÖISTÄ. JOS VEDÄT KAVERILTA
NENÄN POSKELLE, **JOUDUT VIELÄ ENSI**
VIIKOLLAKIN KATSELEMAAN SITÄ!"

57

pooloa pyörällä

58



MAILA KÄTEEN, kengät kiinni polkimiin, klikklik. Katse kiinnittyy oranssiin palloon. Muutama ärhäkkä polkaisu, kurkotus. Laskettelusauvan varresta ja muoviputkesta tehdyn mailan lapa napsahtaa palloon, täydellinen syöttö kaverille.

Minuutti pelattu, yhdeksän jäljellä. Pallo kimpoaa renkaasta kohti nurkkaa. Nurkkaan syntyy ruuhka, kun kaksi pelaajaa taistelee pallosta. Molemmat hallitsevat pyöränsä täydellisesti, toinen peruuttaa polkien tilanteesta pois. Herra-miehiä. Kaveriporukoiden kesken ei tuomaria pelissä tarvita.

Laukaisupaikka olisi avoin, mutta nautiskelija syöttää vielä. Hienon pelikuvion jälkeen maali maistuu parimmalle. Sitä paitsi varmasta paikasta vetäisi kuitenkin ohi. Tiukka käänös, märkä maalattu betonilattia on aiheuttaa kaatumisen. Jalka osuu maahan, täytyy poistua tilanteesta ja käydä koskettamassa mailalla keskiviivaa. Harmittava, mutta on turha osoittaa mieltään. Siitä kuulisi kuitenkin myöhemmin.



Danielin pyörä on lähellä optimia poolopyörää: ajoasento on pysty ja eturenkaassa on suojuus, joka pitää pinnat ja venttiilin kunnossa, jos pallo tai maila sattuu osumaan etukiekkoon. Suojuus estää myös tangon yli lentämisen, kun pinnon välisiin ei pääse mitään.

Takaisin peliin. Syöttö, syöttö. Pallo karkaa, täytyy polkea vinosti rinki ja etsiä uusi paikka. Tuosta kun ajaa, pääsee syöttämään. Jalat ohjaavat pyörää, kädet ovat vapaana pelaamaan, katse seuraa peliä. Pallon kuljetus mailan kupissa, nyt olisi paikka jos malttaisi, oranssien keulojen väli tyhjänä. Turha toivo, vastustaja ehtii parkkeerata maalin eteen.

Syöttö ei osu palloon, vastustaja ehtii kiinni siihen. Kuljetus maalin edustalle, pallo irti kupista, näyttävä lyönti mailan päällä. Tilanne 1-0.

SÄÄNNÖT

- Kolmen hengen joukkueissa pelattavan "hard court bike polon" pelivälineinä toimivat mikä tahansa pyörä, krockettimailaa muistuttava maila sekä katulätkäpallo.
- Kahdesta joukkueesta pelin voittaa se, kumpi ensimmäisenä tekee viisi maalia tai kummalla on kymmenen minuutin peliajan päätyttyä enemmän maaleja. Vain mailan lavan päällä lyöty maali hyväksytään.
- Keskustelua aiheesta ja pyöräilystä yleensä osoitteessa yksivaihe.net.



1. Paulus Palmqvist

Ammatti: polkupyörälähetäjä
Ikä: 31
Pelivuosia: 6

Neljäs pyörä valmistuu kesäksi.

Paulus on ollut pelaamassa Suomen tiettävästi ensimmäisessä urbaanissa polkupyöräpoolo-pelissä vuonna 2005. Tuolloin pelivälineiksi huoltoasemalta hankittiin krocketisetä, joka pelattiin puhki. Pauluksen alla on itse koottu työpyörä.

– Kuka tahansa voi ajaa pyörällä keppi kädessä, mutta osaa-ko sillä kepillä ja pyörällä tehdä joutain, on sitten eri juttu.

2. Janne Malinen

Ammatti: ramp-työntekijä
Ikä: 36
Pelivuosia: 3

Omistaa viisi pyörää, yhden ylimääräisen.

Janne pyöräilee suuntaansa 16 kilometrin pituisen työmatkan säällä kuin säällä ympäri vuoden. Toiltä liikenevä vapaa-aika kuuluu pyöräillen ja pyöriä rakentamiseen. Poolo on yksi tapa viettää aikaa pyörien parissa.

– Halusimme tehdä kavereiden kanssa muutakin kuin ajaa kilpaa.

Polkupyörän keula on helppo vaihtaa: kahta pulttia löysäämällä pyörästä irtoaa ohjainkannatin, joka pitää keulan kiinni rungossa. Jannen pyörä muuttuu nopeasti työmatkapyörästä poolopyöräksi tai kikkailupyöräksi keulaa vaihtamalla.

– Kaveriporukalla kun pelataan, pidetään kiinni herrasmiesäännöistä. Jos vedät kaverilta nenän poskelle, joudut vielä ensi viikollakin katselemaan sitä.

3. Daniel Suominen

Ammatti: käytettävyyssuunnittelija
Ikä: 33
Pelivuosia: 3

Omistaa viisi pyörää.

Suomessa joukkueet arvotaan erikseen jokaista peliä varten. Viime kesänä Helsingissä järjestettiin ensimmäistä kertaa läpi kesän jatkunut poolocup, jossa pelattiin koko ajan samoilla kokoonpanoilla. Daniel pelasi Los Pelotas -joukkueessa.

Normaalisti kiinteävälityksellä polkupyörällä ajettaessa käytetään lukkopolkimia, joissa kengän pohjan metallinen ”klossi” kiinnittyy polkimen leukoihin. Jalka lähtee polkimesta irti, kun kantapäää kääntää ulospäin. Daniel käyttää pooloa pelatessaan mieluummin niin sanottuja flätti- eli avopolkimia, joissa on pehmeät remmit. Ne antavat jalalle enemmän tilaa liikkua pelin vaatimusten mukaan eikä pelatessa välttämättä tarvitse käyttää pyöräilykenkiä, mitkä tahansa kengät käyvät.

– Nykyään mailoja saa ostaa valmiinakin, mutta tykkään tehdä omani itse. Se on mukava juttu, joka on säilynyt lajissa.





Urbaani utopia

Maailma kaupungistuu, kaupungit maalaistuvat. Suomalaiset rakentavat kaupunkeja Kiinaan. Samaan aikaan Helsinkiin nousee taloja, joiden katoilla kasvaa heinää. Urbanisoituminen on täynnä utopioita.

– **MAASEUTU PITÄISI JÄTTÄÄ RAUHAAN.** Jos rakastaa luontoa, siellä ei pidä asua, tuumaa Harvardin yliopiston kansantaloustieteen professori, kaupungistumista tutkinut Edward Glaeser:

Professori rakastaa kaupunkeja. Hänen mielestään kaupungit tekevät meistä onnellisia.

– Yhdysvalloissa itsemurhaluvut ovat kaupungeissa pienempiä kuin maaseudulla tai lähiöissä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etenkin kehittyvissä maissa ihmiset ovat onnellisempia kaupungeissa.

Glaeser on parhaillaan Chicagossa markkinoimassa uusinta kirjaansa. Helmikuussa julkaistu *Triumph of the City* summaa Glaeserin tutkimuksia: kaupungit ovat terveellisimpiä, rikkaampia ja vihreämpiä paikkoja asua. Esimerkiksi newyorkilaiset elävät pidempään kuin amerikkalaiset keskimäärin. Kaupungit tekevät meistä fiksumpia, koska ihmiset viisastuvat, kun heidän ympärillään on muita viisaita ihmisiä. Kaupungeis-

sa syntyy joukkoälyä ja uusia ideoita, joiden voimalla syntyy uusia yrityksiä, jotka luovat lisää työpaikkoja.

Glaeser on tosissaan: kaupungit ovat parasta, mitä meillä on.

Suomalainen ajatushautomo Demos Helsinki on tutkinut paljon kaupungistumista ja Helsinkiä metropoli-alueena.

– En halua asettaa maaseutua ja kaupunkia vastakkain. Hyvää elämää on molemmissa, sanoo tutkija Tommi Laitio.

Esikaupungistuminen on kuitenkin hankala ilmiö. Tiivis yhteiskuntarakenteen toisi palvelut lähemmäs asukkaita, ja resurssit saataisiin tehokkaampaan käyttöön.

KAUPUNGIT TARJOAVAT TYÖPAIKKOJA, seuraa, viihdettä – ja reitin parempaan elämään. Ihmiset ympäri maailmaa muuttavat massoina kaupunkeihin etsimään hyvinvointia.

Köyhyys kaupungeissa on ongelma, myöntää Glae-



Suomalainen **Tommila Architects** on mukana mielenkiintoisessa ja kunnianhimoisessa hankkeessa nimeltä **DigiEcoCity**. DigiEcoCity pyrkii luomaan ratkaisun Kiinan kaupungistumisaaltoon.

ser. Mutta köyhyys maaseudulla on vielä isompi ongelma.

– Köyhällä kaupunkilaisella on paremmat mahdollisuudet menestyä kuin köyhällä maaseudun asukkaalla. Kaupunki on hissi parempaan elämään, sanoo Glaeser.

Esimerkiksi Yhdysvalloissa yli puolet tuloista tienataan maan 22 metropolialueella.

Maailman suurin kaupungistumisaalto on parhaillaan käynnissä Kiinassa. Kyse on nopeimmasta ja laajamittaisimmasta kaupungistumisesta ikinä. Ennusteiden mukaan seuraavan 15 vuoden aikana noin 400 miljoonaa kiinalaista muuttaa maaseudulta kaupunkiin.

– Se on sama kuin koko Suomi muut-

taisi uuteen paikkaan kahdessa kuukaudessa, DigiEcoCity Oy:n toimitusjohtaja, arkkitehti SAFA, Mauri Tommila havainnollistaa.

Tommila on mukana mielenkiintoisessa ja kunnianhimoisessa hankkeessa nimeltä DigiEcoCity. DigiEcoCity pyrkii luomaan ratkaisun Kiinan kaupungistumisaaltoon.

– Kiina ei voi selviytyä kaupungistumisesta jatkamalla energiaa tuhlaavaa rakentamista. Siihen vaadittaisiin vähintään kahden maapallon luonnonvarat. Se ei yksinkertaisesti ole mahdollista, sanoo Tommila.

KAUPUNKI ON HISSI
**TALOUSKASVUUN
JA PAREMPAAN
ELÄMÄÄN.**

DIGIECOCITY-KAUPUNGISSA yhdistyvät nimensä mukaisesti digitaalisen teknologian innovaatiot ja kestävä kehitys.

Digitaalisuus tulee Tommilan visioissa muuttamaan koko yhteiskunnan. Se vaikuttaa työnteon muotoihin, asumiseen, kaupankäyntiin, terveydenhuoltoon, koulutukseen ja vapaa-ajan viettoon. Nettikauppa lisääntyy, rakennuksista huolehtivat tekniset järjestelmät ja tietoliikenneyhteudet kehittyvät entisestään.

Ensimmäinen DigiEcoCity, lähes 100 000 asukkaan Gongqing, nousee Jiangxin maakuntaan Etelä-Kiinaan seuraavan viiden vuoden aikana. Suunnitelmien mukaan tämä on vasta alku, ensimmäinen kaupunki DigiEcoCity-jen ketjussa.

Muutos Kiinan maaseudulta keskelle digikaupunkia on keskivertokiinalaiselle suuri elämänmuutos.

– Kiinassa ollaan valmiita ottamaan isoja askeleita ja hyppäämään jopa muutaman kehitysvaiheen yli. Muutos tapahtuu nopeammin kuin esimerkiksi Euroopassa. Kiinan johto ja paikallisjohto tietävät, että kaupungistu-



den kassaan, vaikka alalla ei mielellään rahasta puhutaakaan. Motivaation lähteenä on usein sisäinen palo.

– Kuulostaa kliseeltä, mutta haluan vaikuttaa siihen, millaiseen tilaan maailma jää tuleville sukupolville. Se, että me teemme Suomessa jotain hienoa, vaikuttaa

tietysti suomalaisten elämään, mutta ei muualla. Jos Kiinassa saa aikaan jotain isoa, se vaikuttaa globaalisti.

SUOMIKIN MUUTTAA KAUPUNKIIN. Tällä hetkellä 60 prosenttia suomalaisista asuu kaupungeissa ja muuttoliike jatkuu. Kaupungistuminen, yhteiskunnan kehitys ja hyvinvoinnin kasvu linkittyvät toisiinsa. Suomalainen kaipaa kuitenkin maalle tai vähintään esikaupunkialueen rauhaan. Miksi ihmeessä?

Demoksen tutkijan Tommi Laition mielestä kyse ei välttämättä ole halusta muuttaa maaseudulle. Tutkimustulosten mukaan suomalaisten asumisen ihanteet liittyvät hiljaisuuteen, omaan tilaan ja luonnon läheisyyteen.

KIINASSA OLLAAN VALMIITA OTTAMAAN ISOJA ASKELEITA JA HYPPÄÄMÄÄN JOPA MUUTAMAN KEHITYSVAIHEEN YLI.

misprosessi vaatii uusia toimintatapoja. Asiat tapahtuvat nopeasti, kun niin päätetään, sanoo Tommila.

DigiEcoCityssä yhdistyvät suomalainen ja kiinalainen osaaminen. Hankkeessa on mukana myös esimerkiksi ruotsalaisia asiantuntijoita.

Kiina on vahva peluri cleantech-markkinoilla.

– He ovat vahvoja cleantech-tuotteiden kehittämisessä ja valmistuksessa. Suomalaisilla taas on maailmanluokan digiosaamista ja kyky hallita kokonaisuuksia, Tommila summaa osapuolten vahvuuksia.

Mutta miksi suomalainen yritys haluaa olla suunnittelemassa ja toteuttamassa kaupunkia Kiinaan? Yksinkertaisempiakin hankkeita luulisi olevan tarjolla. Toki isot projektit tuovat rahaa arkkitehtien ja suunnittelijoi-

– Näitä maaseutuun liitettyjä ominaisuuksia voidaan tuoda myös kaupunkiasumiseen, sanoo Laitio.

Se tarkoittaa esimerkiksi rauhallisia puistoalueita ja yhteisiä tiloja, joihin ihmiset voivat kokoontua.

– Suomalaisissa asuu syvällä itse pärjäämisen meininki, sellainen ”itse minä taloni rakensin”-mentaliteetti. Se saattaa johtua esimerkiksi siitä, että meillä on perinteisesti pidetty taloa oman maan keskellä, syrjässä muista. Keski-Euroopassa asuttiin kylissä ja pellot sijaittivat kylän ympärillä, Laitio pohtii.

Suomalainen haave itse rakennetusta talosta istuu huonosti ajatukseen kerrostaloasumisesta. Kokonaista kerrostaloa kun on vähän hankala rakentaa itse.

Kiinteistökehitysyhtiö Saraco D&M Oy:llä on tähän



Hyvä esimerkki tulevaisuuden kaupunkirakentamisesta on Helsingin Jätkäsaaren Low2No-kuortteli. Sitran, SRV:n ja VVO:n yhteistyössä kehitettävän kuorttelin idea on tuottaa kestävää rakennettua ympäristöä.

ratkaisu: ryhmärakennuttaminen.

– Ihmisillä on selvä halu vaikuttaa omaan asumiseensa ja asuin-ympäristöönsä. Ryhmärakennuttamalla asunnot voidaan suunnitella enemmän asukkaiden ehdoilla, kertoo **Antti Ropponen** Saraco D&M Oy:stä.

Ryhmärakennuttamishankkeita on monenlaisia. Perusidea on, että asukkaat eivät rakenna taloa itse, mutta he voivat vaikuttaa siihen, millainen talosta tulee.

Yksi Saracon ryhmärakennuttamisen kohteista sijaitsee Helsingin Jätkäsaarella.

– Olemme varanneet tontin kaupungilta, valinneet arkkitehdit ja muut yhteistyökumppanit sekä käynnistäneet hankkeen alkuvaiheen suunnittelun. Hanke toteutetaan asukkaiden muodostaman asunto-osakeyhtiön luokun, Ropponen tiivistää.

Ryhmärakennuttaminen on edustanut asuntotuotannon markkinoilla pientä marginaalia. Ropponen kuitenkin

uskoo suosion kasvuun.

– Ryhmärakennuttamalla voidaan saada aikaan parempi hinta-laatusuhde tavanomaiseen grynderirakentamiseen verrattuna. Yksi ryhmärakennuttamisen periaatteistamme onkin kustannusten läpinäkyvyys asiakkaalle. Toimimme koko hankkeen ajan asiakkaan asiantuntijana ja edunvalvojana.

YKSITTÄINEN KERROSTALO voi olla hyvä alku. Mutta millaisiksi kokonaiset kaupungit pitäisi suunnitella?

Demoksen Laitio puhuu ketju-maisesta kaupunkirakenteesta, joka yhdistää lokaalin ympäristön ja suurkaupunkitunnelman.

– Ihanneratkaisussa kotoa pääsisi vartissa kävellen tai pyörällä kauppaan ja harrastuksiin. Julkisen liikenteen avulla pääsisi vartissa seuraavaan kaupunginosaan esi-

merkiksi työpaikalle, hän kiteyttää.

Hyvä esimerkki tulevaisuuden kaupunkirakentamisesta on Helsingin Jätkäsaaren Low2No-kuortteli. Sitran, SRV:n ja VVO:n yhteistyössä kehitettävän kuorttelin idea on tuottaa kestävää rakennettua ympäristöä. Suunnitelmien mukaan kuortteliin rakennetaan asuntojen sekä

toimisto- ja liiketilojen lisäksi palveluita asukkaille.

Kuorttelin suunnittelua vetää englantilaisen suunnittelutoimisto

ARUP:n johtama kansainvälinen suunnittelutiimi.

– Kuorttelin sijainti erinomaisten kulkuyhteyksien varrella osana Helsingin kantakaupunkia ja sen tarjoamat poikkeukselliset palvelut ovat upea lähtökohta työllemme, kertoo SRV:n tiedotuspäällikkö **Maija Saastamoinen**.

SRV:llä on liiketoimintaa myös

**HILJAIUUUUA,
OMAA TILAA JA
LUONNONLÄHEISYYTÄ
VOIDAAN TUODA MYÖS
KAUPUNKIASUMISEEN.**



KAUPUNGEISSA SYNTYY JOUKKOÄLYÄ JA UUSIA IDEOITA, JOIDEN VOIMALLA SYNTYY UUSIA YRITYKSIÄ, **JOTKA LUOVAT LISÄÄ TYÖPAIKKOJA.**

Kuva: DesignReform.

Baltiassa ja Venäjällä.

– Yksi Low2No-hankkeen lähtökohdista on monistetavuus. Haemme sellaisia ratkaisuja, joita voidaan soveltaa myös muihin hankkeisiin. Ainoa ero on se, että niiden kokoluokka on useimmiten moninkertainen.

Työt siis tuskin loppuvat kesken. Tällä hetkellä yli puolet maailman väestöstä asuu kaupungeissa. YK:n

arvion mukaan 15 vuoden kuluttua yli 60 prosenttia maapallon asukkaista on kaupunkilaisia. Se tarkoittaa aika monta uutta kerrostaloa, digikaupunkia ja energiatehokasta rakennusprojektia. Utopistiset rakennushankkeet yleistyvät. Lisääntyköhän onnellisuus?

Viheriö takapihalla

Innokas golfin harrastaja voi treenata kotonaan muutenkin kuin mielikuvaharjoittelulla.



GOLF KENTÄT ja niiden yhteyteen rakennetut harjoitusalueet eivät kaikille riitä. Huippupelaajat harjoittelevat myös kotona. Muidenkaan ei tarvitse tyytyä mielikuvaharjoituksiin, sillä kuka tahansa voi rakennuttaa golfviheriön omalle pihalleen. Keinotekoinen nurmi vihertää talvipakkasilla myös suomalaisessa puutarhassa.

– Meilläkin on täällä Floridan kodissa taloyhtiön yhteinen viheriö, jolla tulee välillä puttailtua. Siinä pystyy harjoittelemaan ihan loistavasti, kertoo juuri Euroopan ykköskiertueelle noussut golfammattilainen **Roope Kakko**.

Kakon mukaan viheriöt ovat kaiken kaikkiaan todella tärkeitä harjoittelus-
sa, kunhan ne ovat hyvin tehtyjä.

– Väylällä voi aina hakea sopivan tupsun, mutta puttaamaan ei opi kuin hyvillä viheriöillä.

Valtameren takana kodin yhteyteen rakennetut harjoitusalueet ovat Roope Kakon mukaan nousseet myös ammattilaisten suosioon.

– Monella PGA Tourin pelaajalla tuntuu olevan takapihallaan bunkkeri ja viheriö. Tiger Woods taisi jopa rakennuttaa pihalleen kolme täy-

simittaista väylää.

SUOMESSA ON TOTUTTU näkemään tekonurmia jalkapallo-, tennis- ja pesäpallokentillä. Muiden pallopelien alustaksi suunnitellut tuotteet eivät kuitenkaan sovellu golfiin, siksi lajia varten on syntynyt aivan omia alustoja. Esimerkiksi amerikkalainen Mirage Putting Greens International on kehitellyt omaa tekonurmi-tuotettaan 90-luvun lopulta saakka. Euroopan markkinoilla alustat ovat olleet vuodesta 2004, Suomessa niitä edustaa InterGreens.

– Meillä rakennetaan vuosittain noin 30–40 viheriötä tai kokonaisu-
ta lähipelialuetta yksityiskäyttöön ja 10–20 kaupalliseen käyttöön, kertoo InterGreensin toimintaa pyörittävä **Jouni Syrjä**.

Tekonurmiviheriön voi rakennuttaa melkein mihin vain: pihalle, talon katolle, hotelliin tai risteilyaluksen kannelle. Muun muassa Kanadassa on useita golfkenttiä, joiden kaikki tiiauspaikat ja viheriöt on valmistettu tekonurmesta.

– Naantalien Kultaranta Golfin rakensimme muutama kesä sitten chip & putt -kentän, jota varten varattu alue oli täynnä jääkaapin kokoisia kal-liolohkareita. Espoossa puolestaan rakensimme eräälle asiakkaalle viheriön autotallirakennuksen katolle, Syrjä muistelee.

ROOPE KAKKO tekisi kotigriinistä ehdotomasti keinotekoisien, sillä materiaalit ovat hyvälaatuisia ja nurmi on helppo pitää kunnossa. Mitä muuta pitää huomioida?

– Minulle on tärkeää, että viheriöllä voi harjoitella myös lähesty-

Roope Kakko lähtee Euroopan ykköskiertueelle voittamaan

Roope Kakko on ollut yksi viime kuukausien puhutuimmista suomalaisista golfareista. Kakko selvitti joulukuussa yhtenä kilpailun raadollisimmista testeistä pidetyt monivaiheiset karsinnat ja raivasi tiensä tiukalla taistelulla maanosamme pääkiertueelle, kahdeksannella yrittämällä.

Kakon nousua kovempaan sijaan on odotettu jo pitkään, ja täysosuma tuli vähän yllättäen hänen ammattilaisuransa heikoimman kauden päätteeksi. Kakko lähtee kuitenkin uuteen kauteen ennakkoluulottomasti.

– Toiveena on voitto ja tavoitteena pelata tasainen ja hyvä kausi. Yritän kuitenkin tuijottaa tuloksia mahdollisimman vähän ja keskittyä tekemään asiat omalla tavallani ja mahdollisimman hyvin.

mislyöntejä. Lisäksi siinä saisi olla vähän kallistuksia, jotta pallon käyttäytyminen vastaisi mahdollisimman hyvin todellisia tilanteita kentällä.

Kotipihaan rakennetun keinotekoisien harjoitusalueen yksi ehdoton plussa on helppohoitoisuus. Jouni Syrjä antaa viheriön hoito-ohjeeksi pitkän listan kieltoja.

– Ei kastelua, ei kylvämistä, ei lannoitusta, ei tuholaistorjunta-aineita, ei ruohonleikkuuta. Pelkkä harja tai lehtipuhallin riittää, ja niitäkin tarvitaan vain, jos viheriölle on sattunut tippumaan lehtiä tai muita roskia.

Lisää kaasua hallitustyöskentelyyn

Hämmästelten, kuinka hitaasti hallitustyöskentelyn **best practice** -opit matkustavat. On ihme, ettei viime vuosien taloudellinen vuoristorata ole kiihdyttänyt hallitustyöskentelyn kehitystä enempää.



GLOBALISOITUMISEN ja valtavan muutostahdin vuoksi päätöksenteko ei enää onnistu *one few man showna*, yksin toimitusjohtajan voimalla. Hyviin strategiisiin päätöksiin tarvitaan ryhmä kovan luokan päätöstenkannattajia ja -haastajia. Hallitus.

Valitettavan monet toimitusjohtajat uskovat yhä, että hyvä hallituksen kokous on sellainen, jossa hallitus nyökäilee hyväksyvästi esityksille. Toimitusjohtaja ei tarvitse arvotonta *nodding doll* -hallitusta, vaan kannustusta, ideoita ja haasteita hallituksen jäseniltä. Se vaatii hallitusten kokoonpanon ja työskentelyn kehittymistä ainakin kolmella alueella.

1) Hallituksen kokoonpanon täytyy sisältää tarpeeksi "aivokapasiteettia" ja peilata yrityksen tilannetta. Olen täysin samaa mieltä Unileverin hallituksen puheenjohtajan Michael Treschowin kanssa: hallituksen jäsenten on oltava älykkyytasoltaan ja kokemukseltaan sellaisia, että he pystyvät konstruktii-visesti haastamaan toimitusjohtajan

esitykset. Monimutkaistuneen yritysmaailman kannalta ei ole hyväksi, jos kaikki ajattelevat samoin. Se tarkoittaa, että hallitus ei ajattele riittävästi. Lattea hallitus ei tue ja haasta toimitusjohtajaa. Heterogeenisyyden lisäämiseen auttaa esimerkiksi muuttaminen tuotannon, talouden ja muiden specialistien tuominen osaksi hallitusta. Kansainvälisissä yrityksissä kansainvälisen kokemuksen tulisi olla pääsyvaatimus ja ulkomaalaisten jäsenten itsestäänselvyys.

2) Yrityksen arvon kasvattaminen on hallituksen tärkein tehtävä jokaisessa hallituksen palaverissa. Tämän tyyppiseen *value added* -toimintaan pystytään vain, jos hallitus on hyvin perillä yrityksen tilanteesta ja haasteista. Yrityksen johdolla ja hallituksella on oltava yhteinen ja kattava scorecard, jolla seurataan yrityksen vauhtia ja suuntaa. Historiaan keskittyvän kirjanpidon lisäksi tarkoitan aitoja KPI:ta, joista pystyy myös ekstrapoloimaan tulevaisuuden. Tällaisen scorecardin jatkuva kehittäminen on hallitustyöskentelyn tulevaisuuden avain. Voltairen sanoin: *"It is said that the present is pregnant with the future."*

3) Hallituksen puheenjohtajan roolin kasvaessa hänestä tulee yhä enemmän toimitusjohtajan co-pilot tai wingman. Hyvä puheenjohtaja tuntee yrityksen, sen keskeiset toiminnot, kilpailijat ja markkinat lähes yhtä hyvin kuin toimitusjohtaja, mutta ei aiheu-

ta kaksipäistä johtajuutta organisaatioon. Puheenjohtaja on paitsi toimitusjohtajan tärkein sparrauspartneri myös portti omistajien ja hallituksen välillä, sillä samaan aikaan omistajien tarve hallituksen kanssa kommunikointiin kasvaa. Hallitukseen tulisi tehdä erilaisia toimikuntia. Hallitustyöskentely tulee viemään enemmän aikaa kaikilta, erityisesti puheenjohtajalta. Muistetaanhan: *"Pay peanuts, get monkeys"*.

Hallitustyöskentely on parhaimmillaan antoisaa yhteistyötä yrityksen johdon kanssa ja näkyviä tuloksia yrityksen arvon kasvattamisessa. Pahimmalla tolalla asiat ovat Saksassa, jossa erityisesti pörssiyritysten sisäinen hallituspolitiikka ja pahasti vanhentunut corporate governance -systeemi on kaikkea muuta kuin yrityksen arvoa kasvattavaa. Uskon, että Pohjoismaissa liikutaan oikeaan suuntaan, vaikkakin yhä useammat hallitukset voisivat polkaista voimakkaammin hallitustyöskentelyn kehittämisen kaasu-poltinta.

Sanna Suvanto-Harsaae

Kirjoittajalla on hallituspaikkoja neljässä eri maassa pörssiyrityksissä (mm. **Clas Ohlson** ja **Duni** Ruotsissa, **Symrise AG** Saksassa), pääomasijoitusyrityksissä (mm. **Jetpak** ja **CandyKing** Ruotsissa, puheenjohtajana **BTX:ssä** ja **BabySamissa** Tanskassa) ja perheyhtiöissä (mm. **Paulig** Suomessa, **Upplands Motor** Ruotsissa).



Vaurastuminen kuuluu kaikille, oma salkunhoitaja jokaiselle.

Valitse itsellesi sopivin sijoitusstrategia ja jätä sijoitustesi aktiivinen hoitaminen ammattilaisille. Mitä nopeammin aloitat, sitä enemmän hyödyt. Tutustu Sijoitusten hoitopalveluun ja aloita vaurastuminen osoitteessa www.mandatumlife.fi/sijoitustenhoitopalvelu

Rahat ja henki.  MANDATUM LIFE

APB 27

ALL PURPOSE BOAT



Kotimainen cabriolet-vene Marino APB 27 on ansainnut jo 6 kunniamainintaa niin kotimaassa kuin maailmallakin. Valinnoissa on todettu, että APB 27:ssä on uskallettu kehittää muotoilua ja höyryttää sitä useilla uusilla innovatiivisilla yksityiskohdilla. APB 27 valittiin maailman sadan parhaan design-tuotteen joukkoon, sijalle 2. APB 27 on jäämäkkä vene, jossa liikkuminen on vaivatonta ja jolla on helppo rantautua. Vene soveltuu toimivuudeltaan eri vuodenaikoihin, keleihin ja käyttötarkoituksiin.

Marino APB tuo veneilyyn aivan uudenlaista ilmettä perinteisen lisäksi.

MARINO



Pituus 8,20 m, leveys 2,90m / Vakiovarusteina mm. sähköisesti avattavat kattoluukut ja takaseinä, karttaplotteri, vesi-wc, jääkaappi, ulko- ja sisäkannet viljeltyä tiikkiä, sisustus viljeltyä mahonkia, metallihohtoväri, erikois runkosuoja "bumperi" / 4 moottorivaihtoehtoa / Mitattu keskilukutus matkanopeudella 1,1l/mpk (D4) / Veroton hinta alk. 115 284,55 € + alv. 26 515,45 € = 141 800 €
WWW.MARINO.FI