

Life

MAGAZINE

KEVÄT / KESÄ 2013

MANDATUM LIFE



Yhteinen tahto sulattaa jään

Ratkaisu suomalaisyritysten kilpailukykyyn löytyy peruskalliosta ¹⁸
Kauanko Gallian kukko kiekkuu? ³² Kurt Björklundin gut feeling ⁴⁸ Herreron oireyhtymä ⁶⁸
Kiihkeä fagotti & tunteikas oboe ⁷⁴

IHMISKUNTA ON SELVITTÄNYT
KAIKEN, PAITSI KYSYMYKSEN:

Miten pitäisi elää?

VAURAU VAI HENKI? PYSYVYYS VAI RIIPPUMATTOMUUS?
Musta vai valkoinen?
HALUAMME

ELÄMME IHMEELLISTÄ AIKAA MAAILMASSA, JOSSA

**MIKÄÄN EI
mahdotonta.**

*Ideologiat horjuvat, filosofiat muuttuvat ja
uusia jumalia on kaikkialla. Vaihtoehtoja
on enemmän kuin ehdimme omaksua. Ja*

**VALINTOJEN
TEKEMINEN
EI OLE OLLUT MILLOINKAAN
YHTÄ VAIKEAA.**

menestyä,
MUTTA HALUAMME AIKAA ITSELLEMME.

Haluamme olla vapaita ja huolettomia, mutta kaipaamme turvaa. Haluamme elää hetkessä, mutta vaurautua tulevaan. Janoamme rikasta elämää. Haluamme haaveilla. Haluamme nauraa. Haluamme rakastaa ja haluamme nauttia elämästä. Emme halua valita,

HALUAMME KAIKEN.

SILLÄ ON VAIN YKSI ELÄMÄ.

Näemme tulevaisuuden Suomen paikkana, jossa yritteliäisyys ja innovatiivisuus ovat yhteiskunnan peruspilareita ja jokainen voi elää elämää, josta on haaveillut. Tiedämme, että luomalla taloudellista turvaa voimme parantaa suomalaisten elämää ja suomalaisten yritysten liiketoimintaa ja rakentaa toimintaympäristöä, jossa kaikki on mahdollista.

**MUSTA JA VALKOINEN.
PYSYVYYS JA RIIPPUMATTOMUUS.**

Rahat ja Henki.

 MANDATUM LIFE

KKMI 13

KEVÄT, KESÄ 2013
Briefing the world.

Tekstit: Kari Latvanen, Noora Lintukangas ja Iina Thieulon

Kuvat: Tuukka Koski, Select Travel, milesessex.com

"I am not afraid of tomorrow, for I have seen yesterday and I love today."

Forbesin päivän mietelause 1.2. klo 20:06.

William Allen White 70-vuotispäivänään.



"Maailmalla varsinkin internet- ja mobiilialalla yrityskaupat ovat arkipäivää. Monet kansainväliset buiippuyhtiöt, kuten Cisco tai Apple, pitävät yritysostoja strategiansa ytimenä ja kasvunsa edellytyksenä. Viimeisten viiden vuoden aikana Cisco on ostanut 41 yritystä, joista suurin osa voidaan laskea startuppeiksi."

Hupparihörhö ja bisnesmies – Kulttuuriopas startup-yritysten ymmärtämiseen. Sami Kuusela. Taloustieto 2013. EVAn julkaiseman pamfletin julkistustilaisuus järjestettiin Helsingissä 7.2. klo 16:00.

"Highly trained workers aren't the most common immigrant group but it is the fastest growing group."

**Sally Khallash. Scenario-lehti
iltapäivälukemisena
9.1. klo 15:20**

"Euroopan aasialaistuminen on aivan mahdollista. Euroopassa kiinalaiset ostavat Bordeaux'n viiniviljelmiä ja Pariisin keskustan kiinteistöjä. He barittelevat alueita Islannista – ja myös Suomen Lapista. Saa nähdä, milloin joku eturivin jalkapalloseura päättyy kiinalaisomistukseen."

Aamukahvit & HS Kuukausiliite 2.2. klo 9:19. Ilkka Malmberg kirjoitti helmikuun Kuukausiliitteessä, että Suomessakin on jo yli 40 000 aasialaista. He ovat työllistyneet jopa paremmin kuin suomalainen kantaväestö.

"Maailmantalouden logiikka on se, että globalisaatio etenee ja keskinäinen riippuvuus voimistuu. Joko hoidamme näitä asioita yhdessä Euroopassa tai meidän käy huonosti. [...] On myönnettävä, että paljon on tyritty ja paljon on syytä kritiikkiin, mutta se kritiikki tarkoittaa sitä, että asiat pitää boittaa paremmin."

Enbuske & Linnanahde Crew 31.1. klo 23:06. Sixten Korkman kiisti, että EU:n vastustajat olisivat olleet 90-luvulla oikeassa.

”Vehmaksen mielestä ihmiset sairastivat tulevaisuutta.

Jo antiikin filosofit tiesivät, ettei ihmisiä vaivaa niinkään se, mitä heille tapahtuu, vaan se, mitä he uskovat itselleen tapahtuvan. Nykyihmiselle näitä tapahtumia luvattiin paljon. Sutta huudettiin niin kuin kansansadusta ei olisi opittu mitään.

Vehmas keräsi poliisin arkistoon lööppejä ja juttuja vaaroista, jotka kansaa uhkasivat ja joihin ihmiset lähitulevaisuudessa kuolisivat, viruksista ja maanjäristyksistä ja maailmanlopuista.

Kokoelmansa helmenä hän piti ikääntymisen vaaroista kertovaa uutista. Kun kaikki eläisivät pian satavuotiaiksi, hoitoon varatut varat loppuisivat ja ihmiset kuolisivat hoidon puutteeseen.”

Porsche- kuskit jälleen radalla

Reipashenkistä rata-autoilua nähdään Suomessa eri paikkakunnilla toukokuun alusta syyskuun puoliväliin. Toista kertaa järjestettävässä Porsche GT3 Cup Trophy Finland -sarjassa kaasutellaan kaikkiaan kahdeksassa kisassa.

Sarja ajetaan tehtaan kilpa-autoilla, joten kisa on tasaväkinen ja autourheilun perinteitä kunnioittava. Mukana on

toistakymmentä tiimiä ja parikymmentä kuljettajaa.

Porsche GT3 Cup Trophy on suurin koskaan Suomessa järjestetty kilpailu tämän koko- ja teholuokan autoille. Mandatum Life on tänäkin vuonna sarjan pääyhteistyökumppani.

Lisätiedot: gt3cup.fi

KK13

Aarnio Racingin tehdasvalmisteista Porsche 911 GT3 Cup -autoa ajaa sarjan ainoa naispuolinen kuljettaja Kirsi Kangas. Viime vuoden kokonaispisteissä Kangas oli tasaisilla suorituksillaan kuudes. Mäntsälä 15.2. klo 13:36



*”Vain suuri kilpailuvietti estää minua
barrastamasta autourheilua.”*

Relaa Racing -tiimin kuljettaja **Raimo Niemi** kertoo, että herrasmies-säännölläkin ajettaessa kelpaa vain voitto. Niemi on pitkän linjan autour-

heilumies, joka toimii aktiivisesti myös sarjaa järjestävän organisaation työryhmässä.

Porsche GT3 Cup Trophy Finland 2013

- 11.-12.5. ----- Botniaring, Jurva
- 24.-25.5. ----- Motopark, Virtasalmi
- 15.-16.6. ----- Ahvenisto
- 20.-21.7. ----- Botniaring, Jurva
- 27.-28.7. ----- Seinäjoen Vauhtiajot
- 09.-10.8. ----- Kemora, Veteli
- 24.-25.8. ----- Alastaro
- 13.-14.9. ----- Alastaro

Aktiivilo

Marokko

Intia



Kokkailua Marrakeshissa

15.2. klo 17:22

Marokkolainen keittiö on täynnä tuoksua, lämpöä ja värejä. Marrakeshin La Mamounia -kylpylähotellissa yhdistetään autenttiset makuelämykset, ruoanlaitto ja rentoutuminen.

Puutarhasta kerätyistä raaka-aineista valmistetaan ruokaa huippukokin johdolla, ja puolen päivän retkellä sukelletaan kaupungin monipuolisiin makuihin. Matkalla ehtii nauttia myös hieronnasta, kylvyistä ja teeseremoniasta.

Lisätiedot: selecttravel.fi

Intian halki 30 päivässä

21.2. klo 14:20

Miltä tuntuu ajaa 40-luvun autolla läpi Intian tai Patagonian?

Rhythm of Road Rallies, ROARR, järjestää klassikkoautojen rallikisoja. Juuri päättyneessä kilpailussa vanhojen arvoautojen omistajat ajoivat viimeisen päälle järjestetyn reitin Delhistä Delhiin. Mukaan valittiin tarkalla hakuprosessilla 20 autoa. Tapahtumalla kasvatetaan hyväntekeväisyyspottia.

Lisätiedot: classicindia2013.com, roarrallies.com

Oma × -t

Kreikka

Ranska



Paratiisi Kreikassa

18.2. klo 10:30

Amanzoe avattiin syksyllä Peloponnesokselle, Ageianmeren rannalle. Hotellin jokaisessa 38 vieraspaviljongissa on oma uima-allas ja huimat näköalat.

Saarihyppelyt, maastopyöräilyreitit, arkeologiset nähtävyydet ja viinitilat tarjoavat tekemistä lukemisen oheen. Sesonkeina Amanzoessa voi osallistua granaattimienoiden, hunajan ja oliivien keruuseen. Tuliaisiksi saa itse puristetua oliiviöljyä.

Lisätiedot: selecttravel.fi

Isä ja poika Ranskassa

20.2. klo 11:15

Suomessa asuva **Roland de Rosière** järjestää matkoja isille ja pojille synnyinmaahansa Ranskaan. Matkoilla yhdistyvät isien ja poikien kiinnostuksenkohteet ilmailusta autoihin ja unelma-ammateista viinitiloihin. Matkalla yövytään linnoissa ja luksushoteleissa.

Ensimmäinen retki järjestetään elokuussa Pörssiklubin jäsenille, seuraavat, kaikille avoimet matkat syyslomalla ja itsenäisyyspäivän tienoilla.

Lisätiedot: rolandderos@gmail.com

KK13

LEVY
Chocolate

KK13

Pari riviä suklaata

8.2. klo 13:43

Mustavalkoisen kääreen alta nousee intensiivinen, pehmeän paahteinen tuoksu. Levy Chocolaten puhdas, voimakas maku ja tyylikäs suutuntuma on herättänyt huippukokkien kiinnostuksen ja suklaa on levinnyt nopeasti kansainvälisille markkinoille. Pienen, viime keväänä perustetun helsinkiläistehtaan prestiisisuklaata saa jo New Yorkista, Tokiosta, Pariisista, Oslosta ja Tallinnasta.

Levy Chocolate valmistetaan papujen paahtamisesta lähtien käsityönä Helsingissä. Suklaanteon perusopit on haettu brooklynilaiselta Mast Brothersilta. Parhaat kaakaopavut tilataan suoraan tuottajilta, muun muassa Madagaskarilta ja Perusta.

Lisätiedot: levychocolate.com

*Levy Chocolate valmistetaan
tinkimättömänä käsityönä
kaakaopavuista ja kookospalmusokerista.
70 gramman suklaalevyn myyntihinta
Helsingissä on 9 euroa.*

18

VASTAUS LÖYTYY PERUSKALLIOSTA



”Pubutaan työn merkityksellisyydestä, mutta kun päästään eläkeiän nostoon, niin selkäydinreaktio on se, että pois siitä rangaistuslaitoksesta.”

Risto E.J. Penttilä



32

KAUANKO GALLIAN KUKKO KIEKUU?

”Ranska on Euroopan Unionin stabiliteetin pääkokeja. Tällä betkellä näyttää valitettavasti siltä, että Ranskalla on väärä resepti. Se häviää Saksalle miltei kaikilla rintamilla.”

Mandatum Lifen salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen

44

TRIPLASTRATEGIALLA TULOSTA

”Yhä useammat sijoittajat ovat oivaltaneet, että sekä passiivinen että aktiivinen strategia sopivat samaan salkkuun.”

Peter Beske Nielsen,
BlackRockin Pohjoismaiden aluejohtaja



48

FROM WESTMINSTER WITH LOVE



”Meille on tärkeää nukkua yömmme hyvin, haluamme olla hyviä kansalaisia.”

Kurt Björklund

68

HERRERON OIREYHTYMÄ



”Käytös luo kulttuuria. Siksi muutosta ei tapahdu, elleivät ihmisten käyttäytymismallit muutu.”

Leandro Herrero



74

KIIHKEÄ FAGOTTI & TUNTEIKAS OBOE

”Täydellisyys on hyvin henkilökohtaista. Valmistajan on kyettävä kuuntelemaan toiveita berkällä korvalla ja tunteen, mitä soitin valmistusvaiheessa vielä tarvitsee.”

Ludwig Frank

Tuukka Koski

*Teksti: Iina Thieulon
Kuva: Kim Öhrling*



Tuukka Koski on Helsingissä ja New Yorkissa työskentelevä valokuvaaja, jonka agenttina Yhdysvalloissa toimii legendaarinen Edge. Pääasiassa mainoksia kuvaavan Kosken kuvia löytyy muun muassa Bon Appétit -lehestä ja Mast Brothersin syksyllä ilmestyvästä suklaakirjasta.

Itseoppinut valokuvaaja kyseenalaistaa perinteet. Kosken rohkeissa kuvissa on vahvoja kontrasteja ja ”aivan liikaa mustaa”. Oman näkemys välittyminen kuviin on tärkeää.

”Oma tyyli löytyy tekemällä, ei oppikirjoista. Life Magazine on hyvä esimerkki omannäköisestä työstä, jota pääsin ideoimaan ja toteuttamaan hyvin vapaasti.”

Ihmisten kuvaamisessa Koskelle on tärkeintä aitous, kuvaushetken fiiliksen taltioiminen.

”Erityisesti nautin Leandro Herreron tapaamisesta ja kuvaamisesta lehteen. Hän oli todella läsnä kuvaustilanteessa – ja ihmeissään, kun hänen ei tarvinnut hymyillä. Minun kuvissani saa olla oma it-sensä. Silloin ihminen näyttää parhaalta.”

*Lisätiedot: allabouteverything.fi,
tuukkakoski.com*

**Tuukka Koski
valokuvasi
suurimman osan
tämän lehden
jutuista.**

SISÄLLYSLUETTELO

4

KK13

Ajan hengessä: sairautena tulevaisuus, Porsche-keväät, kokkikoulu Marrakeshissa, prestiisisuklaa Levy. Mitä juuri nyt tapahtuu?

17

Pääkirjoitus

Kaisa Aalto-Luodon mukaan henkilöstötyytyväisyys on merkittävä kilpailuetu, jota on sääli olla käyttämättä vain siksi, ettei sen liiketoiminnallinen merkitys ole tullut mieleen.

18

Vastaus löytyy peruskalliosta

Miten turvataan kotimainen teollisuus, varmistetaan yritysten kilpailukyky ja luodaan niille hyvä kasvualusta? Risto E.J. Penttilän ja Juhana Vartiaisen mukaan demografisiin haasteisiin vastataan parhaiten henkisen ilmapiirin muutoksilla.

26

Tulospalkkattuja kuntia, kiitos

Innovan Jani Mikkola toivoo kolummissaan, että palkkakehitys pohjautuisi myös kunnissa tuottavuuden paranemiseen, asiakastytytyväisyyden kasvuun ja parempiin suorituksiin.

28

Rahasta ja Hengestä

Uusi Nordic High Yield Abs -sijoituskori, Mandatum Lifen BlackRock-yhteistyö, kasvuyrittäjien Levi Suksee -seminaarin anti ja muuta ajankohtaista.

32

Kauanko Gallian kukko kiekuu?

Salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen pohtii euroalueen tulevaisuutta Saksan ja Ranskan eroavaisuuksien pohjalta.

38

Lukema

Yksityisellä sektorilla viikoittainen työaika on laskenut 40 vuoden aikana viidenneksellä. Kadonneita tunteja metsästetään nyt työurien pidentämiseksi.

40

Miltä näyttää tulevaisuuden valta?

Päätoimittaja Tapani Ruokanen, hallitusammattilainen Harri Kerminen ja johtaja Matti Apunen pohtivat, mistä tulevaisuuden valta rakentuu ja ketkä maailman asioista silloin päättävät.

44

Triplastrategialla tulosta

Sijoittajan ei tarvitse valita aktiivisen ja passiivisen strategian välillä. Hän voi valita molemmat, usko maailman suurimman varainhoitajan BlackRockin Pohjoismaiden aluejohtaja Peter Beske Nielsen.

48

From Westminster with love

Pääomasijoitusyhtiö Permira Advisersin partner ja toinen toimitusjohtaja Kurt Björklund on kansainvälisessä pääomasijoitusmaailmassa korkeimmalle kivunnut suomalainen.

56

Henkilöstön rahasto

Henkilöstörahaston avulla työntekijä voi rahastoida työnantajan maksamia palkkioeria ja tavoitella niille parempaa tuottoa. Järjestelmä sopii sekä lyhyen että pidemmän aikavälin säästötavoitteisiin.

60

7 askelta hyvään kasvuun

Reaktorin toimitusjohtaja Vesa Lauronen ja Siilin toimitusjohtaja Seppo Kuula neuvovat, miten yritys polkaistaan hyvään kasvuvauhtiin.

62

Työelämän nomadit

Pula koulutetuista työntekijöistä kasvaa ja kilpailu parhaista osajista kiihtyy. Suuryritysten menestys tulevaisuuden työmarkkinoilla riippuu niiden kyvystä huolehtia ulkomaisten osajien hyvinvoinnista.

68

Q&A: Herreron oireyhtymä

Leandro Herrero vaihtoi psykiatrian organisaatioiden tutkimiseen ja löysi aloilta paljon yhtäläisyyksiä. Herreron mukaan muutos leviää yrityksissä tehokkaimmin ihmisestä toiseen, kuten virus.

74

Kiihkeä fagotti & tunteikas oboe

Fagotti ja oboe valmistetaan huippukäsityönä vuosia kuivuneesta, tiiviistä puusta. Ne ovat taidetta, jolla tehdään taidetta. Soitin tarvitsee musiikkia säilyäkseen: soittaja puhaltaa sen henkiin.

81

Miten pieni voi olla suurta?

Kolumnisti Kirsi Komi kannustaa kollegoitaan myös pk-yritysten hallitukseen. ”Nuoren yrityksen kasvutarinaan osallistuminen opettaa iloitsemaan pienistäkin operatiivisista onnistumisista.”

82

100 sanaa tulevaisuudesta

Yksilönvastuun kilpailukykyä parantava vaikutus on kiinnostavaa, kirjoittaa päätoimittaja Niina Riihelä.

LIFE MAGAZINE

Kevät, Kesä 2013

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

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Laura Helaniemi

laura.helaniemi@mandatumlife.fi, Puh. 010 516 7447

Toimitus
Linnuntie

Punavuorenkatu 4 A 8, 00120 Helsinki.
Noora Lintukangas, noora.lintukangas@linnuntie.fi, Puh. 040 535 0004
Iina Thieulon, iina.thieulon@linnuntie.fi, Puh. 050 593 1640

Taitto

Wonder Helsinki

Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki.
Hugo d' Alte, hugo.alte@wonder.fi, Puh. 040 012 7133
Mikko Petäjä, mikko.petaja@wonder.fi, Puh. 040 099 8477
Thierry François, thierry.francois@wonder.fi, Puh. 046 542 1932
Pia Sievinen, pia.sievinen@wonder.fi, Puh. 040 559 9155

Ilmoitusmyynti

Media Duo Oy

Ilkka Hellman, ilkka.hellman@mediaduo.fi, Puh. 050 517 9079
Eeva Kärki, eeva.karki@mediaduo.fi, Puh. 040 719 2467

Paino

Forssan Kirjapaino Oy

Paperi

Kansi: *Galerie Art Gloss* 250 gm2 / Sisus: *UPM Star Matta* 90 gm2

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö

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

Asiakaspalvelu

0200 31100 (pvm/mpm), ma-to 8-19, pe 8-17 / Korvausasiat: ma-to 8-17

Varainhoitopalvelut ja sijoitusratkaisut:

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



Kannen kuva: Tuukka Koski

RAHAT & HENKI

PORI
2013
JAZZ

BUSINESSPÄIVÄ PORI JAZZISSA SISÄLTÄÄ

YHDESSÄOLOA

100 %

LIVE-
MUSIIKKIA

79 %

HYVÄÄ
RUOKAA

37 %

SUHTEN
LUJITTAMISTA

54 %

ENERGIAA

100 %

AIKUISTEN VIIHTEELISESTÄ
PÄIVÄSAANNISTA.

VIP SILVER -YRITYSPAKETIT NYT MYNNISSÄ! VARAA HETI OMASI!

Miten päivän anti jakautuu sinun ja yhteistyökumppaniesi kohdalla, on tietysti oma valintasi. Pori Jazz VIP Silver -paketti takaa kesän komeimmat puitteet onnistuneeseen päivään - ja iltaan.

Ja kun tunnelma vaatii rytminvaihdosta, VIP Silver -paketti elää mukanasasi. Klikkaa tai pyyhkäise osoitteeseen PORIJAZZ.FI/VIP

Hyvä työnantaja päättää olla hyvä



Tyytyväinen henkilöstö tekee asiakkaista tyytyväisiä. Onnelliset työntekijät ovat myös osakkeenomistajien onnen tae, sillä he myyvät paremmin, sitoutuvat tuotamaan asiakkaille positiivisia kokemuksia ja tekevät tulosta.

Neutraalisti työpaikkaansa suhtautuva työntekijä ei usein jaksakaan tehdä yrityksen eteen aivan parastaan, vaikka hän hoitaisikin työnsä suhteellisen mallikkaasti. Tyytymätön työntekijä on monta kertaa tehottomampi. Hän tarttuu harvoin energisenä toimeen.

Moni yritys voisi parantaa kilpailukykyään systemaattisella henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöön panostaminen on liiketoiminnallisesti järkevää: se on keino erottautua kilpailijoista, houkutella parhaat osaajat omaan taloon ja taata, että he tekevät kaikkensa luodakseen yhtiölle ja asiakkaille lisäarvoa.

Henkilöstötyytyväisyys on merkittävä kilpailuetu. On sääli jättää etu käyttämättä vain siksi, ettei sen liiketoiminnallinen merkitys ole tullut mieleen.

*”Hyvässä työpaikassa
rakennetaan yhtenäistä kulttuuria
yksittäisten prosessien sijaan.”*

Jotkut päättävät panostaa hyvään henkilöstöjohtamiseen strategisena kilpailukeinona. Toisille riittää, että pysytään suurin piirtein samalla tasolla kuin kilpailijat. Molemmat valinnat voivat olla liiketoiminnallisesti järkeviä, kunhan ne ovat juuri sitä. Valintoja.

Jokainen yhtiö on ainutlaatuinen liiketoiminnaltaan ja henkilöstöltään. Silti moni yritys tyytyy tekemään asiat samalla tavalla kuin muut. Kopioimisen sijaan kannattaa miettiä, mikä on meille tärkeää ja missä haluamme erottautua kilpailijoistamme.

Panostammeko esimerkiksi palkitsemiseen strategisena kilpailukeinona? Vai tyydyimmekö tällä saralla keskivertoon ja erottaudumme muilla keinoin?

Henkilöstöjohtaminen vaatii aktiivisen päätöksen onnistuakseen. Hyvässä työpaikassa uskalletaan rekrytoida yrityskulttuuriin sopivia ihmisiä, jotka uskovat yhtiön tarinaan ja ovat ylpeitä työpaikastaan ja työstään. Jokainen talo ei ole jokaista ihmistä varten, eikä pidäkään olla. Hyvässä työpaikassa rakennetaan yhtenäistä kulttuuria yksittäisten prosessien sijaan ja henkilöstöjohtaminen nähdään tärkeänä osana liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamista. Myös silloin, kun liiketoiminnan menestys vaatii vaikeita tekoja.

Työnantajan arvostus ei nouse yksittäisten temppeujen avulla. Työntekijät ovat fiksuja. He huomaavat heti, jos panostukset henkilöstöön ovat päälle liimattuja julkisuustemppejuja. Liiketoiminnalle tuottoisin päämäärä on olla loistotyöpaikka nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi Suomen paras työpaikka -listalle pääseminen on hieno asia, mutta kertakäynti ei ole järkevä tavoite. Yrityksen kannattaa asettaa tavoitteekseen listalle pääsy vaikka viitenä vuotena peräkkäin. Kun tämä merkkipaalu on takana, voidaan panoksia taas korottaa.

Hyväksi työpaikaksi tuleminen, ja sellaisena pysyminen, vaatii systemaattista ja määrätietoista työtä. Hyvä työpaikka luodaan jokapäiväisillä teoilla.

Kaisa Aalto-Luoto

Henkilöstöjohtaja, MANDATUM LIFE

*”Mikäli Suomi haluaa säilyttää hyvinvointinsa
ja kilpailukykynsä, tarvitsee se jatkossakin suuryrityksiä
ja perinteistä teollisuutta.”*

Vastaus löytyy **PERUSKALLIOSTA**

Miten turvataan kotimainen teollisuus, varmistetaan yritysten kilpailukyky ja luodaan niille hyvä kasvualusta? Risto E.J. Penttilän ja Juhana Vartiaisen mukaan demografisiin haasteisiin vastataan parhaiten henkisen ilmapiirin muutoksilla. Ratkaisut löytyvät yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan välisestä suhteesta.

*Tekstit: Pekka Vääntinen
Kuvat: Tuukka Koski*



Suomalaisen
työikäisen väestön
määrä vähenee
vuoteen 2030 mennessä
117 000 hengellä.

Jubana Vartiainen



Jokaisesta taantumasta jää elämään ainakin yksi opetus. Tai jos ei opetus, niin ainakin jonkinlainen hokema, johon on myöhemmin osuvaa palata. Viimeisimmän matalasuhdanteen kohdalla se voisi kuulua näin: ”Mitä kauempana yritys on Helsingistä sijainnut, sitä paremmin sillä on mennyt.”

Lauseen voisi ristiä vaikkapa **Risto E.J. Penttilän** klausuuliksi. Etelän median hellimä ajatus siitä, että maamme nousee tai kuolee pääkaupunkiseudun metropolialueen myötä, ei ehkä olekaan koko totuus.

Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja kokoaa Suomen kuuden palan pelin: ”Etelässä on pääkonttori-Suomi, lännessä vastaan tulee teknologia-Suomi – Ahvenanmaa, Turku, Tampere, Riihimäki ja Hyvinkää. Pohjanmaalla sijaitsee yrittäjä-Suomi, jossa lamaa ei ole huomattukaan. Sen päällä on Suomen Kiina, eli Lapin ja Kainuun kaivannaisteollisuus- ja matkailu-Suomi. Kaakossa taas on Pietari-Suomi, jonka kauppoihin venäläiset kantavat rahaa. Kaiken keskellä elää bionalous-Suomi ja uudistuva metsätalous. Menestymme näiden kuuden moottorin varassa”, Penttilä sanoo.

Penttilä seuraa niin pientä kuin suurempaa yrityskehitystä. Toimessaan hän on nähnyt, miten hyvin entisillä ongelma-alueilla, Lapilla, Kainuulla ja Karjalalla, pyyhki. Onnistumisia ja dynamiikkaa ovat tarjonneet erityisesti pienet yritykset. Ei ole ihme, että niin päättäjien kuin muiden rahoittajien usko ja toivo on alkanut kohdistua start up -pajoihin.

Onko käsillä jälleen uusi hypetys? Siltä vaikuttaisi ainakin Hankenin professori **Martin Lindellin** helmikuisen lausunnon perusteella, jolla taustoitettiin uuden yrittäjyyden tutkimuskeskuksen perustamista: ”Suomen kilpailukyky ei perustu enää suurteollisuuteen, vaan yhä suuremmissa määrin arvon luomiseen ja innovatiivisiin pienyrityksiin.”

Saattaa olla, mutta matka on pitkä. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2011 selvityksen mukaan vuosina 2006–2009 noin 50 prosenttia uusista työpaikoista luotiin pk-sektorin kasvuyrityksissä. Silti yritykset edustivat tuolloin vain 4,8 prosenttia koko yrityskannasta. Työvoimaosuuksilla mitattuna suuryritysvaltaisiksi maiksi Euroopassa luetellaan Iso-Britannia, Saksa, Hollanti – ja Suomi.

MIkäli Suomi haluaa säilyttää hyvinvointinsa ja kilpailukykyänsä, tarvitsee se jatkossakin suuryrityksiä ja perinteistä teollisuutta. McKinsey Finlandin vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan nykytilan säilyttäminen edellyttää vuoteen 2020 mennessä jopa 320 000 uutta työpaikkaa. Keskuskauppakamarin mukaan näistä noin 150 000–200 000 työpaikan tulisi sijoittua yksityiselle sektorille.

Työpaikkojen luominen taas vaatii vientituloja, erityisesti isoilta pelureilta.

Penttilä antaa mittakaavan: ”Yksi kartonkikone tuo Suomelle enemmän vientituloja kuin koko Angry Birds. Aina kun yksi kartonkikone ajetaan alas, merkitsee se 300 miljoonan euron vientipotin katoamista.”

Vireän teollisen toiminnan ja hyvinvoinnin väliseen yhteyteen on herännyt myös Euroopan Unioni. Komission käynnistämän hankkeen julistus on tyyppillisen mahtipontinen: ”Teollisuusvallankumous tuo teollisuuden takaisin Eurooppaan.” Tavoitteena on, että teollisuuden nykyinen 15,6 prosentin osuus EU:n bruttokansantuotteesta nousee vuoteen 2020 mennessä 20 prosenttiin.

Tavoitteiden kanssa on jokaisella jäsenmaalla ongelmansa. Suomen osalta ne liittyvät ennen muuta väestön vanheneeseen ja katoamiseen työmarkkinoilta.

Tilastokeskuksen lukujen mukaan suomalaisen työikäisen (15–64-vuotiaat) väestön määrä vähenee vuoteen 2030 mennessä 117 000 hengellä. Se merkitsee työikäisten osuuden pienenemistä nykyisestä 65 prosentista 58 prosenttiin.

Elinkeinoelämän keskusliitto on arvioinut, että tätä nykyä työmarkkinoilta poistuu vuosittain noin 10 000 henkeä enemmän kuin sinne tulee. Liiton mukaan yli 70-vuotiaiden määrä kasvaa vuoteen 2025 mennessä 400 000:lla.

”Järjestelmän pitäisi toimia niin, että kun katsoo kerryttäneensä eläkettä tarpeeksi tullakseen toimeen, niin sitten voi jäädä vapaalle.”

Onko Suomea vaivaava trendi myös suuryritysten riesa ja todellinen uhka niiden tulevaisuudelle? Onko globaalissa taloudessa julkisen talouden ja yritysmaailman välinen napanuora edes tallella?

Ei ja kyllä. Ja kyllä varsinkin silloin, jos Suomea pidetään kotipesänä ja paikkana, johon yritys haluaisi investoida.

”Vanheneva väestö tarvitsee ja käyttää hoivapalveluja enemmän kuin ennen ja suuri osa niistä hoidetaan julkisin varoin. Yksityisen elinkeinotoiminnan käyttöön jäävä väkimäärä siis pienenee. Suomi ei ole kovin kiinnostava investointikohte, kun yritykset kilpailevat pienenevän resurssin pienenevästä osasta,” toteaa Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen (VATT) ylijohtaja **Juhana Vartiainen**.

Tilanne aiheuttaa kroonisen julkistalouden heikkouden, kun työssäkäyvien määrä ei kasva ja julkistalouden tarpeet ovat silti isoja. Syntyy paine nostaa yleisiä veroastetta.

Mutta ilman Suomi-kytköstä napanuora on varsin ohut. Rahalla ei ole kotimaata.

”Osakkeenomistajien kannalta tämä ei ole kovin draamatista. Jos täällä ei ole tarpeeksi ihmisiä töihin, yritys voi katsella muualle ja siirtää tuotantonsa melkein mihin vain”, Vartiainen tiivistää.

Penttilä ilmaisee asian jokseenkin samoin, vaikkakin loivemmin: ”Julkista taloutta ja yritysmaailmaa yhdistää verokiila. Mitä suurempi ja tehottomampi on julkinen sektori ja mitä kalliimpi on eläkejärjestelmä, sen suuremmat ovat kustannukset yrityksille toimia Suomessa. Yhteisöverot, arvonlisäverot ja eläkemaksut johdetaan suoraan julkisen talouden tilasta.”

Napanuora siis on, mutta muuten julkinen talous ja yritysmaailma elävät aika omaa elämäänsä.

”Poliittinen järjestelmä katsoo äänestäjiä. Yritykset taas asiakkaita, jotka ovat maailmalla”, Penttilä sanoo.



Risto E.J. Penttilä

Julkisen talouden ja yritysten etu on kuitenkin yhteinen.

Miten saadaan ihmisiä yrityksiin ja kasvatetaan veropohjaa, miten vakautetaan julkista taloutta ja parannetaan firmojen toimintaedellytyksiä? Kahdella tavalla: työurien pidentämisellä ja erityisesti työperäisellä maahanmuutolla. Tekemättä ovat jääneet vain konkreettiset ratkaisut.

Vanhuseläkkeelle voi harkintansa mukaan jäädä 63 ja 68 ikävuoden välillä. Keskimäärin työelämästä vetäytytään kuitenkin jo kuusikymppisinä, mikä merkitsee noin vuoden pidennystä vajaan kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen.

Mutta eihän se vielä mihinkään riitä.

”Ei pitäisi olla eläkeikää ollenkaan! Järjestelmän pitäisi toimia niin, että kun katsoo kerryttäneensä eläkettä tarpeeksi tullakseen toimeen, niin sitten voi jäädä vapaalle. Tämä ei ole niin radikaalia kuin miltä se kuulostaa, sillä joustava järjestelmämme noudattaa tapaa jo nyt aika pitkälle”, Penttilä toteaa.

Hänen mukaansa suomalainen kollektiivisiin, teollisen yhteiskunnan tarpeisiin rakennettu eläkejärjestelmä on joustamaton eikä huomioi sitä, kuinka paljon eläkkeen maksajan kassassa on varoja.

Raha on vanhuudenturvista paras ja sanelee pitkälti eläköitymisen ajankohdan. Taannoisessa arviossaan suomalaisen eläkejärjestelmän kehittämisestä britti-professorit **Nicholas Barr** ja **Keith Ambachtsheer** esittivät eläkeiän alarajan nostamista suhteessa eliniän pitenemiseen. Samalla he ehdottivat siirtymistä joustavampaan eläkkeelle siirtymiseen. Maksuun voisi saada ensin vaikka 25 prosenttia.

Samankaltaisia pohdintoja on Penttilällä. Hän kehottaa katsomaan kokonaisuutta paitsi kvantitatiivisilla myös kvalitatiivisilla ja pehmeämmillä mittareilla. Varsinkin kun tilastojen valossa Suomesta löytyvät maailman parhaat vanhuksat: terveimmät, koulutetuimmat ja aktiivisimmat.

”Esimerkki: Abloy’n tehtailla Joensuussa havahduttiin siihen, että huomattava määrä asiantuntemusta on pian jäämässä eläkkeelle. Päädyttiin tekemään pieniä asioita, joilla oli suuri merkitys. Jokaiselle tarjottiin mahdollisuus kunto- ja terveystarkastuksiin, teatterikäynteihin ja joustavaan työaikaan. Ikämasteriohjelmalaisille myös katettiin pöytäliinat henkilökuntaruokalassa, millä osoitettiin arvostusta. Tavoitteena oli ollut yksi vuosi lisää. Tuli kaksi”, Penttilä kertoo.

”Elämme poliittisen nostalgian aallossa ja ihailemme 50-luvun Suomea, jota ei oikeasti koskaan ollutkaan.”

Kuluvan vuoden tammi-kuun lopussa Suomen työllisyysaste oli 67,3 prosenttia. Luvussa on hienoista nousua, mutta ei tarpeeksi. Työssäkäyntiin on kannustettava, ja työuria voi ja pitää kasvattaa. Myös muilla tavoin kuin vain loppupäättelyvenyttämällä.

Vartiainen toteaa sarkastisesti olevansa ”tuore maahanmuuttaja, joka ei oikein tunne maan tapoja”. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen ylijohtajan pallilla hän onkin Ruotsin vuosiansa vapauttamana potkinut useita suomalaisen työelämän ampiispesiiä. Tuloksena on ollut ristiinnaulitsemisia iltapäivälehtien lööpeissä.

”En ole poliittinen kommentaattori. Yritän vain tuoda esille seikkoja, jotka ovat tärkeitä hyvinvointipalveluiden säilyttämiselle”, puolustautuu Vartiainen.

Hän listaa asioita, joista monessa saavutetun edun bunkkerissa tulee paha mieli: ”Työttömyysturvan lisäpäivien uudelleen arviointi; meillä on edelleen käytävä työttömyydestä eläkkeelle, pitäisikö sitä vielä tukkia? Aika pitkät poissaolot työelämästä, kuten pienten lasten äideillä; Suomessa kotihoito on yleisempää kuin muissa Pohjoismaissa, joissa tehdään enemmän osa-aikatyötä. Opiskeluaikeiden lyhentäminen opintotukiudistuksilla, ehkä lukukausimaksuilla. Uskaltaako sellaista edes puhua?”

Vartiainen mukaan edessä on rakenteellisten uudistusten pakko. Sillä, tekeekö niitä hallitus, työmarkkinajärjestöt vai molemmat yhdessä, ei ole väliä. Kunhan tehdään, sillä ultraäänistä hoivakotiin ulottuva hyvinvointisapluuna on pirun kallis. Ettei kävisi kuin sille entiselle sammakolle.

”Sikäli näillä ei ole kiire, että Suomi saa luottoa alhaisella korolla. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toimenpiteitä ei tarvittaisi. Olemme kuin se keitinveeten pulahtanut sammakko. Lämpimässä tuntuu mukavalta, mutta pian onkin niin kuuma, että loikkaaminen ei onnistu”, Vartiainen vertaa.

Pöytäliinoja pöydille ja osa-aikatyötä, keppiä ja porkkanaa. Penttilän ja Vartiainen mainitsemien keinojen takana lymyävät kuitenkin ne eniten reivaamista vaativat seikat. Henkisen ilmapiirin ja asenneilmaston tuuletus petaisivat tietä sellaiselle Suomelle, jossa yritysten olisi otollisempaa varttua.

Kyse on suhteesta työhön sekä yksilön ja yhteiskunnan välisestä suhteesta.

”Ehkä meille jäi 90-luvun lamasta päälle jonkinlainen ulkoistamiskurjuus. Ihmisiä joutui pois työelämästä ja loput joutuivat tekemään yhä enemmän. Puhutaan työn merkityksellisyydestä, mutta kun päästään eläkeiän nostoon, niin selkäydinreaktio on, että pois siitä rangaistuslaitoksesta”, Penttilä luonnehtii.

Samalla on vallalla bisneksen vastainen mieliala: ”Olemme ikään kuin hyväksyneet, että edessä on vähittäisen kurjistumisen tie. Elämme poliittisen nostalgian aallossa ja ihailemme 50-luvun Suomea, jota ei oikeasti koskaan ollutkaan”, Penttilä pohtii.

”Velvollisuudet ovat kaksisuuntaisia. Meillä on oikeus sosiaaliturvaan ja palveluihin, mutta yhteiskunnalla on myös oikeus sanoa, että tarvitsemme työtäsi ja verotulojasi.”

Vartiainen mukaan ihmisille ei ole enää selvää, että velvollisuudet ovat kahdensuuntaisia.

”Meillä on oikeus sosiaaliturvaan ja palveluihin, mutta yhteiskunnalla on myös oikeus sanoa, että tarvitsemme työtäsi ja verotulojasi. Ruotsissa ja Tanskassa poliittiset päättäjät keskustelevat tästä vastuiden tasapainosta – siitä, että ihmisellä on vastuu etsiä ja tehdä työtä, koska yhteiskunta tarjoaa palveluja. Suomessa tämän sanominen on vaikeaa”, Vartiainen toteaa.

Hänen mukaansa kyse voi olla myös sotavuosilta periytyvistä myyteistä, joiden mukaan suomalaiset ovat hirveän ahkeria ja että kyse on vain siitä, että kaikki eivät onnistu löytämään työtä.

”Oikeasti pitäisi puhua työn tarjonnasta ja kannustimista”, sanoo Vartiainen.

Hän vertaa tilannetta jälleen Ruotsiin, missä hanttihommista puhuminen on poliittinen itsemurha ja kaiken maailman downshiftaaminen vähäisempää.



*”Olemme siirtymässä työnantajan
markkinoista työntekijän markkinoille.
Osaajista kilpaillaan.”*

Juuri yleinen asenneilmasto ja menneeseen takertuminen lienevät sitkeimpiä kantoja kaskessa, kun yrityksenä on ratkaista toista yritysten kilpailukyvyllä elintärkeää asiaa, maahanmuuttoa. Savottaa riittää.

Tilastokeskuksen mukaan viime vuoden lopulla Suomen väestöstä ulkomaista syntyperää olevien osuus oli 4,8 prosenttia. Lukemalla ei pärjätä edes Euroviisuissa, mutta käyrä on sentään ollut nouseva jo useana vuonna. Ennakkotietojen mukaan vuonna 2012 maahan muutti 30 420 henkeä, joista 22 750 oli ulkomaan kansalaisia. Tulijoita oli enemmän erityisesti euromaista, ja muuttovoittoa Suomi kirjasi liki 17 000 henkeä.

Suunta näkyy myös kansalaisuuden myöntämisessä. Vuonna 2012 Suomen passi iskettiin käteen vajaalle 9 000 tulijalle, mikä tuplasi edellisvuoden lukeman.



Suomeen tarvitaan väkeä ulkomailta, koska oma porukka vähenee ja vanhenee. Jonkun on työt tehtävä ja jonkun on meitä hoidettava. Mutta kyse on myös yhtälöstä, jossa yksi plus yksi on enemmän kuin kaksi. Vanhan ja uuden veren sekoittuminen merkitsee elämän eliksiiriä myös yritystoiminnalle.

Ja pahus viekööön, tämän ovat ruotsalaiset ymmärtäneet jo aikapäiviä sitten.

”Maahanmuutto on käyttämätön potentiaali. Ruotsissa on ymmärretty, että se on oleellinen osa yhteiskunnan kehitystä. Siellä EU:n ulkopuoleltakin tuleva työperäinen maahanmuutto vapautettiin tarveharkinnasta kuutisen vuotta sitten. Ruotsiin sijoittumista miettivä yritys siis tietää, että työvoima ei vähene. Jos se haluaa tuoda maahan avainhenkilöitä, kuten ohjelmoijia Intiasta ja Kiinasta, se onnistuu”, kuvailee Vartiainen.

Ruotsissa työperäisten maahanmuuttajien suurin ryhmä oli vuonna 2012 thaimaalaiset marjanpoimijat, mutta lähes yhtä paljon maahan tuli kiinalaisia ja intialaisia dataspesialisteja.

”Voi kuvitella, mitä muutama tuhatkin tällaista osaajaa tekee innovaatioille, yritystoiminnalle, osaamiselle, verotuloille. Näin Suomenkin kannattaisi toimia, kilpailla aggressiivisemmin osaavasta työvoimasta”, Vartiainen jatkaa.

Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan 70 prosenttia yrityksistä on sitä mieltä, että työperäistä maahanmuuttoa pitää kaikin tavoin edistää. Miksei sitten virta kasva?

Penttilä toivoo virtaviivaisempaa byrokraatiaa ja hallintoa, mutta ajatusmaailmaa pitäisi myös höllentää talvisodan hengestä.

”Meillä on sellainen ihanne, että kun olemme kaikki saman koulujärjestelmän tuotteita ja saman armeijan käyneitä, niin ymmärrämme toisiamme puolesta sanasta. Ja vasta silloin syntyy luottamus. Ehkä meidän pitäisi luopua tästä ja sallia vähän enemmän diversiteettiä. Erilainen porukka tuo erilaista toimintaa ja uusia ideoita”, muotoilee Penttilä.

Hän mainitsee hyvänä esimerkkinä Vaasan energiaklusterin, jonka piirissä pörrää kymmeniä eri kansallisuksia.

Työuria pidemmiksi joka kohdassa ja uutta väkeä sisään. Siinä kiteytetysti Penttilän ja Vartiaisen reseptit yritysten ja yhteiskunnan työvoimapoliittisiin ja väestöllisiin haasteisiin. Hyvä soppa tarvitsee kuitenkin mausteita. Siksi ei ole varaa unohtaa kahta asiaa: rekrytointia ja johtamisen kulttuuria.

Oululaisen sosiaalisen median asiantuntijan ja rekrytointigurun **Tom Laineen** mukaan peräti 76–83 prosenttia työpaikoista Suomessa täytetään niistä varsinaisesti ilmoittamatta, joko sisäisellä haulla tai poimimalla parhaita ja sopivimpia ihmisiä alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta. Sosiaalisen median merkit rekrytoinneissa kasvaa kaiken aikaa.

”Maahanmuutto on käyttämätön potentiaali. Ruotsissa on ymmärretty, että se on oleellinen osa yhteiskunnan kehitystä.”

Tähän yritysten on herättävä. On rakennettava työnantajakuva sekä viestittävä laajasti ja oikealle ryhmälle siitä, että yritykseen kannattaa hakeutua. Se edellyttää markkinointiosaston, viestinnän ja HR:n yhteistyötä. Henkilöstöosaston rooli korostuu ja integroituu kohti markkinointiviestintää. Työsopimusten ja koulutus suunnitelmien laatimisen ohella sen on välitettävä yrityksen arvoja ja visiota.

”Olemme siirtymässä työnantajan markkinoista työntekijän markkinoille, osaaajista kilpaillaan. Ja kun tekijöistä on pulaa, on mentävä enemmän siihen, että rekrytoidaan hyviä tyyppisiä, joilla on valmiuksia. Enää ei täytetä suoraan jotain lokeroa”, ennakoii Penttilä.

Muutos merkitsee myös vaadetta johtajuudelle. Ja siinähan suomalaiset yritykset ja sikariporras ovat aivan pohjasakkaa, niinhän?

Mitä vielä. Penttilän mukaan johtaminen on yksi Suomen kilpailueduista.

”Suomen avautumisen jälkeen 90-luvulla on tapahtunut järkyttävän suuri siirtymä autoritaarisesta tiimijohtamiseen. Se on nykyään itsestään selvää. Tiimijohtaminen ei ole sitä, että porukka päättää, vaan sitä, että valmistellut päätökset alistetaan ryhmän kritiikille. Silloin kaikki voivat tuoda mukaan näkemyksiään”, Penttilä perustelee.

Ja vielä kerran on pakko kurkistaa Ruotsiin, tällä kertaa Penttilän toimesta.

”Jos yrityspuolella suomalaiset ja ruotsalaiset ovat johtamisen osalta lähentyneet toisiaan, niin politiikan puolella maat ovat kulkeneet päinvastaisiin suuntiin. Aikaisemmin he ihailivat meitä siitä, että osasimme tehdä päätöksiä. Nyt tilanne on kääntynyt toisinpäin”, Penttilä sanoo hymyillen.

Hän on kuitenkin Vartiaisen tavoin luottavainen. Päätöksiä kyetään tekemään ja ratkaisut löydetään. Jos ei muuten, niin niukkuuden kautta ja pakon edessä.

Sehän se maan tapa on.

Kolumni

”Kuka todella uskoo, että maksamalla heikosti suunnitellusta työstä vähemmän, tuottavuus kasvaa?”

Tulos- palkattuja kuntia, kiitos

Palkitseminen ja palkka ovat nykyään lööppitavaraa, jossa keskitytään päivittelemään johdon tulotasoa. Yleisön uteliaisuutta tyydytetään skandaalijutuilla ja kateutta ruokitaan loputtomilla tuloerokeskusteluilla. Julkinen sektorikin saa osansa keskustelusta, lähinnä uutisoitaessa kaupunginjohtajien palkoista tai erorahoista.

Etlan tammikuussa julkaiseman tutkimuksen mukaan julkisen puolen kokonaiskustannukset ovat nousseet merkittävästi 2000-luvulla. Samalla tuottavuus on laskenut kuin printtilehden myynti. Viime vuosina julkisen sektorin palkat ovat lähteneet eriytämään yksityisestä sektorista – ylöspäin. Palkkakehitys ei kuitenkaan pohjautu tuottavuuden paranemiseen, asiakastytyväisyyden kasvuun tai suorituksen paranemiseen.

Miksei tästä uutisoida?

Etusivun aiheeksi kuuluisi se, millaista palvelua kuntien pitäisi tuottaa ja miten kuntien henkilöstöä palkitaan tavoitteisiin pääsemisestä. Jos kurjistuvan kuntatalouden palkkakeskustelu pyörii ainoastaan tasokorotuksissa, ei tuottavuusongelmaa ratkaista. Kuka todella uskoo, että maksamalla heikosti suunnitellusta työstä vähemmän, tuottavuus kasvaa?

Itse olen esimerkiksi käyttänyt kotikaupunkini hammashuoltopalveluita akuuttitapauksissa muutaman kerran. Aina olen yllättynyt: saiko ajan todella näin nopeasti? Sai. Soitettiinko minulle takaisin minuutillisen automaatin lupauksen mukaan, kun ajanvarauksessa oli ruuhkaa? Kyllä. Olen myös saanut jokaisella hoitokerralla ystävällistä palvelua. Loistavaa!

Koska ainakin yhdellä palvelualueella suoriudutaan näin hienosti, toivon, että kotikaupunkini ymmärtää palkita hammas-



huoltoon osallistuvaa henkilöstöään hoitajista ja lääkäreistä yksikön johtoon asti. He ovat onnistuneet tärkeimmässä tehtävässä: tuottamaan sujuvaa ja vaikuttavaa asiakaspalvelua.

Yrityksistä jo yli 60 prosenttia soveltaa tulospalkkausta, mutta kuntasektorilla tulospalkkaus on käytössä selvästi harvemmin. Kuntalaisena kannatan ehdottomasti tulospalkkauksen lanseerausta kunnan työntekijöille, jos sen mittarit tukevat hyvää palvelua ja tehokkuutta. En usko, että muutkaan veronmaksajat lähtisivät hangoittelemaan vastaan.

Rohkeuden puute on kunnissa, työntekijöiden ja työnantajien edustajilla sekä kuntapolitiikoilla. Kuntien tulospalkkauksesta puhuttaessa juututaan helposti asioihin, joista ei yksityisellä sektorilla juuri enää keskustella. Voimmeko käyttää tulos-sanaa? Voiko yksittäistä työntekijää mitata?

Kuntatalouden on otettava tulospalkkaus yhdeksi merkittäväksi osaksi palkkausjärjestelmäänsä. Se tuo myös tarvittavaa joustoa silloin, kun kunnalle tulee ongelmia esimerkiksi kulubudjetin ylittämisestä. Lisäksi se joustaa oikea-aikaisesti työntekijän suorituksen mukaan.

Jos palkitseminen hyvästä suorituksesta kytketään vain palkankorotuksiin henkilökohtaisina lisinä, tehdään yhden ajankohdan hyvästä suoriutumisesta lopullinen etuus. Tällainen menettely ei kuulu vaikuttavaan palkitsemisjärjestelmään. Tulospalkkaus lisää tutkitusti työn tuottavuutta ja siihen ollaan yksityisellä puolella tyytyväisiä, joten nyt lehteä pitäisi kääntää myös kuntapuolella.

Mitä enää odotamme?

Jani Mikkola
Toimitusjohtaja

INNOVA HENKILÖSTÖRAHASTO- JA ELÄKEPALVELUT

Ei kai työntekijäsi pidä lounastaukoa etätyöpäivänä?

Etätyön tekeminen lisääntyy nopeasti. Me Ifissä olemme seuranneet tarkkaan työelämän muutosta ja sen vaikutuksia etätyöntekijöiden vakuutusturvaan. Työnantajalle vakuutusturvan aukot saattavat tulla yllätyksenä. Lakisääteinen vakuutus ei olekaan voimassa aina, esimerkiksi kotona ruokaillessa. Anna meidän auttaa. Ifistä saat markkinoiden kattavimmat ratkaisut etätyöntekijöiden vakuutusturvaan, muun muassa erityisen etätyövakuutuksen ensimmäisenä Suomessa.

.....

Lue lisää osoitteessa

if.fi/etatyo

if.fi
010 19 15 00



Ole huoletta. Me autamme.

RAHASTA & HENGESTÄ



Tekstit: Kari Latvanen ja Noora Lintukangas
Kuvat: Mandatum Life / Levi / Wonder Helsinki

Onnistumisten vuosi 2012

Mandatum Life onnistui liiketoiminnassaan mainiosti vuonna 2012, euroaluetta kurittaneesta kriisistä huolimatta. Muun muassa sijoitustoiminnan tulos oli erinomainen. Sijoitusomaisuuden tuotto nousi onnistuneiden osake- ja korkosijoitusten vetämänä poikkeuksellisen hyvälle tasolle 9,4 prosenttiin.

Myös maksutulo kehittyi myönteisesti. Se nousi yhtiön historian toiseksi korkeimmalle tasolle. Omalla vastuulla oleva maksutulo oli 977 miljoonaa euroa (2011, 849), joista sijoitussidonnaisten sopimusten maksutulon osuus oli 810 miljoonaa euroa (649).

Lisätietoa: mandatumlife.fi

Mandatum Life 2012

**Maksutulo,
omalla vastuulla**
977 milj. €
(v. 2011, 849)

**Tulos ennen
veroja**
136 milj. € (137)

**Oman pääoman
tuotto**
28,5 % (-11,7)

**Liikekustannus-
suhde**
113,9 % (109,1)

**Vakavaraisuus-
aste**
27,7 % (20,9)

**Sijoitustoiminnan
tuotto**
9,4 % (-1,4)

**Henkilöstön
keskimääräinen
lukumäärä**
545 (521)

Valta ja vastuu tasapainossa

Mandatum Life valittiin kolmatta kertaa peräkkäin Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon. Great Place to Work Institute Finlandin tutkimuksessa oli tänä vuonna mukana 142 yritystä. Mandatum Life sijoittui yleisessä sarjassa sijalle 20.

Instituutin toimitusjohtaja **Panu Luukka** arvioi Mandatum Lifen menestyksen johtuvan muun muassa siitä, että yrityksessä on innovoitu uusia tapoja lisätä avoimuutta ja parantaa tiedonkulkua.

”Harvassa tämän kokoluokan organisaatiossa näkee niin vahvasti sitoutunutta esimieskuntaa kuin Mandatum Lifessa. Yhtiön esimiehillä valta ja vastuu ovat esimerkittäisesti tasapainossa. Uskallankin väittää, että yhtiön esimiestyö on todellinen työsuhte-etu työntekijöille – ja mikä parasta, se ei ole edes verotettava etuus.”

Lisätietoa: greatplacetowork.fi

”Parasta oli erittäin välitön ja avoin, keskusteleva ilmapiiri. Heti huomasi, että ei oltu belsinkiläisessä kokoustilassa. Virallisen minän ei annettu läiritä keskustelua. Seminaari järjestettiin nyt ensimmäistä kertaa, mutta sen verran kivaa oli, että ensi tammikuun lopulla nähdään taas.”

Talouselämä-lehden päätoimittaja **Reijo Ruokanen** summaa tammikuun lopulla järjestetyn Levi Suksee -seminaarin, jossa hän johti puhetta. Mandatum Life toimi tapahtuman yhteistyökumppanina.

Lisätietoa: levi.fi, urly.fi/6je
Levi Suksee -seminaari, 30.-31.1.2014

Palkitseva henkilöstörahasto

Mandatum Lifessa otettiin alkuvuodesta käyttöön henkilöstörahasto. Mandatum Lifin tytäryhtiön, Innova Henkilöstörahasto- ja Eläkepalvelut Oy:n perustaman rahaston piiriin kuuluu vuoden 2013 tulospalkitsemisessa Mandatum Lifin ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan koko henkilöstö.

Henkilöstöjohtaja **Kaisa Aalto-Luoto** sanoo rahaston olevan luonteva tapa

hyödyntää oman konsernin ratkaisuja palkitsemisessa ja sitouttamisessa

”Henkilöstörahasto on kustannustehokas sekä työnantajalle että työntekijälle. Olen iloinen, että jokaisella mandatumlifelaisella on jatkossa mahdollisuus hyödyntää näitä etuja.”

Lue lisää henkilöstörahastoista sivulta 56.

5 syytä kesäillä Levillä

Toimitusjohtaja **Jussi Töyrylä** kertoo, että Levin kesävieraat yllättyvät usein lomakeskuksen runsaasta kesätarjonnasta.

Lisätietoa: levi.fi

1

Levi Wild Ride 2013

Levi pyhittää viikonlopun 9.–11.8. motoristeille. Toimintaa ja puuhaa riittää niin ”die hard -kuskeille” kuin rauhallisemmille nautiskelijoille.

2

Levi24

Yötöntä yötä voi viettää myös maastopyörän selässä. Levi24-tapahtumassa ajetaan 24 tunnissa niin paljon kuin pohkeet kestävät.

3

Golf

EU:n pohjoisin 18-reikäinen on elämys etelän kenttiin tottuneelle. Levi-tunturin ja Ounasjoen välimaastossa pelataan kesäkuusta syyskuun loppuun.

4

Hinta-laatu

Levillä on 24 000 vuodepaikkaa. Majoituksen, joka talvella maksaa 1500–2000 euroa, voi kesällä saada muutamalla satasella.

5

Tekemisen kirjo

Patikointi, kalastus, kanoottiretket, pyöräily, golf, kesäkelkkarata, kylpylät...
Tekeminen ei lopu aktiivisimmalta lapsiperheeltäkään.

RAHASTA & HENGESTÄ



ETF-rahastot yksityissijoittajien ulottuville

Pörssinoteeratut indeksirahastot eli ETF-rahastot ovat olleet Suomessa lähinnä ammattisijoittajien käytössä. Nyt myös yksityissijoittajat pääsevät niihin käsiksi helpommin.

Mandatum Life aloitti helmikuussa yhteistyön varainhoitoyhtiö BlackRockiin kuuluvan iSharesin kanssa. iShares on ETF-rahastojen globaali markkinajohtaja, joka tarjoaa Mandatum Lifen asiakkaille uudenlaisen tavan sijoittaa pörssinoteerattuihin indeksirahastoihin.

Sijoituskohteiden valikoima kasvaa kahdeksalla Mandatum Life Indeksikorilla, jotka sijoittavat kohdemarkkinaa vastaavaan iShares-rahastoon. Mandatum Lifen varainhoidon asiakkaat voivat lisäksi sijoittaa suoraan iSharesin ETF-rahastoihin.

Viimeisen vuoden aikana ETF-markkinan kasvu on ollut huimat 40 prosenttia Pohjoismaissa ja Suomessa. iSharesin arvion mukaan Suomessa oli tammikuun lopulla ETF:iin on sijoitettuna noin 6,9 miljardia dollaria.

iShares hallinnoi instituutioiden ja yksityisasiakkaiden yli 750 miljardin dollarin varallisuutta, ja sillä on maailmanlaajuisesti yli 600 osake-, korko- ja raaka-ainerahastoa.

Lisätietoa: blackrock.com, ishares.fi

Karvapallo viuhuu Hangossa

Hangon Tenniskerho järjestää elokuun alussa Scandinavian EB Championships -senioriturnauksen. Kilpailun järjestelyissä mukana oleva Joakim Berner, mitä uutta on luvassa tänä vuonna?

Mukaan on otettu 75-vuotiaiden sarja. Turnauksen kesto on myös pidennetty päivällä. Tapahtuman suosio kasvaa, joten olemme joutuneet rajoittamaan osallistujamäärän 200 pelaajaan. Olemme myös pyytäneet mukaan erästä yllätysniemä, tennismaailman entistä huippua.

Minkälaista kansainvälistä kiinnostusta turnaus herättää?

Viime vuonna pelaajia tuli 14 maasta, Australiasta asti. Tänä vuonna kansallisuuksien määrä kasvaa entisestään. Mukaan mahtuu kymmenkunta omien sarjojensa maailman TOP 10 -pelaajaa.

Millainen ikärakenne senioriturnauksessa on?

Sarjat alkavat 40-vuotiaista ja on porrastettu viiden vuoden välein. Suosituin on 55-vuotiaiden miesten sarja. Toivoisimme mukaan lisää myös naisia. Kaikille löytyy sopiva sarja. Tämä on ennen kaikkea sosiaalinen tapahtuma.

Lisätietoa Mandatum Lifen sponsoroimasta tapahtumasta: hankoseniors.net, facebook.com/ItfScandinavianEbChampionship

Korkeaa tuottoa Pohjoismaista

Mandatum Life toi alkuvuodesta markkinoille uuden korkosijoituskorin. ML Nordic High Yield Abs sijoittaa pohjoismaisiin – suomalaisiin, ruotsalaisiin, norjalaisiin ja tanskalaisiin – korkeamman riskin yrityslainoihin.

”Sijoituskorin joukkolainojen luottoluokitus on korkeintaan BB+ tai vastaava”, kertoo sijoituskorin salkunhoitaja **Kristian Nihtilä**.

”Usein näiden yritysten joukkolainoja ei ole luottoluokiteltu. Näissä tapauksissa me määrittelemme luottoriskin laadun itse.”

Uusi sijoituskori sopii sijoittajalle, joka tavoittelee tavanomaista korkosijoitusta korkeampaa tuottoa. Tällaisiin joukkolainoihin sijoittaminen sisältää riskinsä, mutta toisaalta niiden tuottopotentiaali on keskimäärin 5–6 prosenttia eli selvästi luottoriskittömiä sijoituksia parempi.

”Korkeampi riski ei kuitenkaan tarkoita, että sijoittaisimme ongelmayhtiöihin”, Nihtilä sanoo.

”Pitää muistaa, että monella yhtiöllä optimaalinen pääomarakenne sisältää huomattavan määrän velkaa, jolloin yhtiö pystyy parantamaan oman pääomansa tuottoa.”

Lisätietoa: mandatumlife.fi

Täysin purjein Tallinnaan

”Suomenlahdella on elokuussa mahtava fiilis, kun ympärillä on kymmeniä ja taas kymmeniä veneitä. Yöpurjehdus asettaa omat haasteensa miehistölle, ja Tallinnanlahti on tuuliolosuhteidensa vuoksi aina jännittävä. On hienoa, jos pääsee vielä loppusuoralla ohittamaan toisen venekunnan. Helsinki-Tallinna Race poikkeaa muista purjehduskilpailuista myös siinä, että kerrankin on kunnollinen mahdollisuus tavata kansakilpailijoita ja vaihtaa kuulumisia.”

Esa Konsti kertoo, miksi hän on ollut mukana Mandatum Life Helsinki-Tallinna Race -purjehduskilpailussa jo 20 kertaa. Parinsadan venekunnan ja noin tuhannen purjehtijan kisa järjestetään tänä vuonna 21. kerran. Ilmoittautumisia aletaan ottaa vastaan huhti-toukokuussa. Kisaviikonloppua vietetään 16.-17.8.

Lisätietoa: helsinkitallinnarace.fi



Millä mielellä kauteen, Roope Kakko?

Golfari kertoo edenneensä sekä lyönnillisesti että henkisesti. Hän odottaa tästä kaudesta läpimurtoa.

Miten valmistautuminen on sujunut?

Oikein hienosti, kiitos. Olen yrittänyt saada lyönnin teknistä puolta toimimaan paremmin. Tekniikan kanssa on tehtävä paljon töitä talvella, sillä kesän kisojen aikaan siihen ei ehdi paneutua. Jos ajattelee pelatessa teknisiä asioita, se johtaa helposti huonoon golfiin.

Henkisesti olen myös kehittynyt. Tunnen huonot ajatukseni paremmin ja osaan heittää niitä romukoppaan ja keskittyä oleelliseen. Kärsivällisyyttä on tullut lisää.

Lyönnillisestikin olen mennyt eteenpäin. Hyvän ja huonon päivän ero ei ole enää niin suuri.

Milloin kausi varsinaisesti käynnistyy?

Omalta osaltani huhtikuussa. Lähdän kauteen ajatuksella, että teen tänä vuonna ”läpimurtoni” ja otan paikkani Euroopan Tourilta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että olisin Challenge Tourilla kauden päätteeksi TOP 15 -porukassa.

Miltä kisakalenteri näyttää?

Kisoja on reilut 20. Niistä tärkeimmät ovat kaksi Eurooppa Tourin ja Challenge Tourin yhteiskisaa, joiden voittaja saa pelioikeuden Euroopan Tourille. Ajattelen kautta kokonaisuutena, ja jokainen kilpailu on tärkeä. Joka viikko täytyy olla valmis taistelemaan kärkisijoituksista.

Korkeamman riskin ekspertti

ML Nordic High Yield Abs -sijoituskorin salkunhoitaja Kristian Nihtilä, 42, aloitti vuodenvaihteessa Mandatum Lifen palveluksessa.

Mikä on pääasiallinen tehtäväsi?

Alkuun olen hoitanut pelkästään uuden sijoituskorin käynnistämistä. Jatkossa keskityn laajemmin salkunhoitomme korkeamman riskin korkosijoituksiin. Hoidin aikaisemmassa työssäni viisi vuotta puhtaita high yield -salkkuja. Yrityslaina- ja high yield -markkinoilta minulla on kokemusta yli kymmenen vuoden ajalta ja salkunhoidosta kaikkiin 13 vuotta.

Mikä high yield -markkinoissa kiinnostaa?

Maailmalla tai Euroopassa nämä eivät ole uusia sijoituskohteita. Pohjoismainen high yield -markkina taas on kasvanut merkittäväksi osaksi alueen yrityslainamarkkinaa vasta viime vuosina. Norjassa esimerkiksi yritysten joukkolainamarkkinat ovat aktivoituneet merkittävästi, ja

uusia mielenkiintoisia lainoja lasketaan liikkeelle paljon. Kasvun odotetaan jatkuvan vahvana, sillä pankit kiristävät lainanantoaan niihin kohdistuvien pääoma-vaatimusten tiukentuessa.

Miltä markkinat näyttävät?

Euroopan velkakriisi vaikuttaa vielä pitkään. Rakenteellisten uudistusten läpivieminen on ollut hidasta. Näyttää siltä, että asian eteen tehdään juuri ja juuri se, mitä vaaditaan, jotta euroalue pysyy kasassa. Hitaan kasvun ympäristö jatkuu vielä.

Tällaisessa ympäristössä high yield -sijoittaminen on loistava vaihtoehto. Velkasijoittaja ei vaadi yrityksiltä suurta kasvua, riittää kun ne pystyvät suoriutumaan sitoumuksistaan.



Jos Ranska ei saa kuntoon reseptiään kilpailukyvyyn parantamiseksi, joutuu se pahimmassa tapauksessa nostamaan lusikkansa yhteisestä sopasta. Salkunhoitotoiminnon ja sijoitusratkaisujen johtaja Juhani Lehtonen pohtii euroalueen tulevaisuutta Saksan ja Ranskan eroavaisuuksien pohjalta.

Kauanko *Gallian kukko* kiekuu?



Tekstit: Juhani Lehtonen / Kuvitus: Wonder Helsinki



Ranska on Euroopan Unionin stabiliteetin pääkokeja. Tällä hetkellä näyttää valitettavasti siltä, että Ranskalla on väärä resepti. Se häviää Saksalle miltei kaikilla rintamilla. Kasvu tökkii, vienti vetää huonosti, yritysten tulevaisuuden näkymät sakkaavat ja – mikä oudointa – kokonaisuutena Ranskan verotus on kiristymässä entisestään.

Ranskan tuleva politiikkalinjaus määrää pitkälti, miten maan äänestäjät suhtautuvat kilpailukyvn ylläpitämiseen erityisesti Saksaan nähden. Mikäli poliittinen johto ajaa äänestäjien tahtoa aggressiivisempaa linjaa eli nostaa veroja edelleen.

Euron startin jäljiltä on helposti havaittavissa, että euroalueen maiden kasvuvauhdissa on huimia eroja. Vuodesta 2000 lukien euroalue on printannut keskimäärin noin 1,25 prosentin vuotuisen bruttokansantuotteen kasvuvauhdin, kun perää pitää Italia +0,4 prosentilla ja kärjessä keikkuu Slovakia +4,5 prosentilla. Ranska ja Saksa ovat euroalueen keskiarvossa. Mutta tämä on peruutuspeiliin katsomista.

Näyttää vakavasti siltä, että Ranska on putoamassa keltasta. Viime vuonna BKT:n kasvu jäi Ranskassa nolnaan ja työttömyysturvahakemusten määrä nousi korkeimmaksi sitten vuoden 1998.

Työvoimakustannukset nousevat tärkeään rooliin tilanteessa, jossa käytössä olevan valuutan ulkoista arvoa ei ole mahdollista muuttaa hallinnollisella päätöksellä. Ranskassa yksikkötyökustannukset ovat euroalueen historian aikana nousseet noin 3,6 prosenttia vuodessa, eli saman verran kuin Suomessa, kun taas Saksassa nousu on jäänyt alle 2 prosentin. Saksassa onkin nähty koko euroalueen matalin yksikkötyökustannusten nousu. Ei ihme, että vientitilauksia on sadellut saksalaisille yrityksille enemmän kuin eurokilpailijoille.

Tarkempikaan vilkaisu Ranskan kilpailukykyyn ja edellytyksiin pysyä eritoten Saksan ja muiden euromaiden kelmassa ei mairittele.

Vuodesta 1998 lähtien Ranskan osuus nykyisten euromaiden viennistä muihin euromaihin ja euroalueen ulkopuolelle on pudonnut 17 prosentista 13 prosenttiin. Saksa taas on nostanut osuuttaan 30 prosentista 33 prosenttiin. Ranskassa on paikkittava kovasti töitä, jotta tämänkaltainen kehitys saataisiin pysäytettyä, saati käännettyä.

Työmarkkinoilla on vasta hiljattain, presidentti **François Hollanden** valtaan nousun jälkeen, ryhdytty tekemään uudistuksia jäykkien rakenteiden taivuttamiseksi. Uutta ohjelmaa rakennetaan parhaillaan, mutta toistaiseksi näytöt ovat jääneet vähäisiksi. Eikä verojen nosto olemassa olevien etujen säilyttämiseksi ole toimiva resepti.

*Ranskan
nykyongelmat
ovat syvemmällä
kuin niille
tällä hetkellä
annetaan
markkinoilla
painoarvoa.*

Saksojen yhdistymisen jälkeinen raju taantuma pakotti ajattelemaan pidemmälle tulevaisuuteen. Sen jäljiltä, 2000-luvun vaihteessa, **Gerhard Shröderin** hallitus teki voimakkaita liikkeitä muun muassa yritysverotuksen keventämiseksi. Samalla työmarkkinoita uudistettiin niin sanottujen Hartz-ohjelmien alla. Niillä lisättiin joustavuutta sopimiseen ja parannettiin osa-aikatyön edellytyksiä.

Saksassa yritysten korkein marginaalivero tiputettiin vuoden 1995 huipputason 56 prosentista pariin otteeseen: vuonna 2002 vero oli alle 40 prosenttia, nykyään noin 30 prosenttia. Ranskassa korkein yritysten marginaaliverokanta on tällä hetkellä noin 35 prosenttia.

Kokonaisuutena tarkastellen verojen ja sosiaaliturvan osuus Ranskan bruttokansantuotteesta on 43 prosenttia. Se on huppeat 7 prosenttia enemmän kuin euroalueen keskiarvo tai esimerkiksi Saksan tilanne.

Ranskassa esitys yksityishenkilöiden korkeimman marginaaliveroasteen nostamisesta 75 prosenttiin tyssäsi toistaiseksi, sillä oikeuslaitos katsoi sen perustuslain vastaiseksi. Keskimääräistä kovemmalla verotuksella Ranska yrittää paikata sitkeästi alijäämäistä valtionbudjettia. Siis tilannetta, jossa valtiolla on menoja reippaasti enemmän kuin tuloja. Silloin eletään velaksi.

Viimeksi Ranskan budjetti oli ylijäämäinen 1980-luvulla. Kuluvana vuonna Ranskan valtionvarainministeriön ennusteissa tavoiteltiin 3 prosentin budjettialijäämää BKT:een suhteutettuna, mutta kasvun tökkiessä ajatuksesta aletaan jo lipsua.

Valtion velkaantumisen rajat alkavat tulla vastaan. Ranskalla on velkaa 1390 miljardia euroa (90 prosenttia BKT:sta), jolla se ylittää moninkertaisesti alkuperäiset eurokriteerit: velan maksimimäärän (60 prosenttia BKT:sta) ja budjettialijäämän maksimitason (-3 prosenttia BKT:sta).

Turvatekniikan ammattilainen



VIDEOVALVONTA

HÄLYTINJÄRJESTELMÄT

KULUNVALVONTA

VUOKRAUS JA LEASING

PALVELEMME

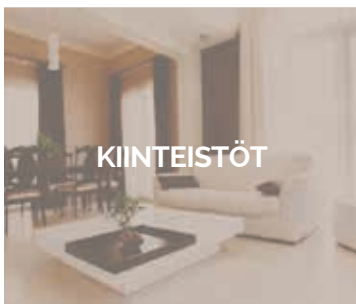
- Maahantuonti
- Suunnittelu
- Asennus
- Koulutus
- Konsultointi

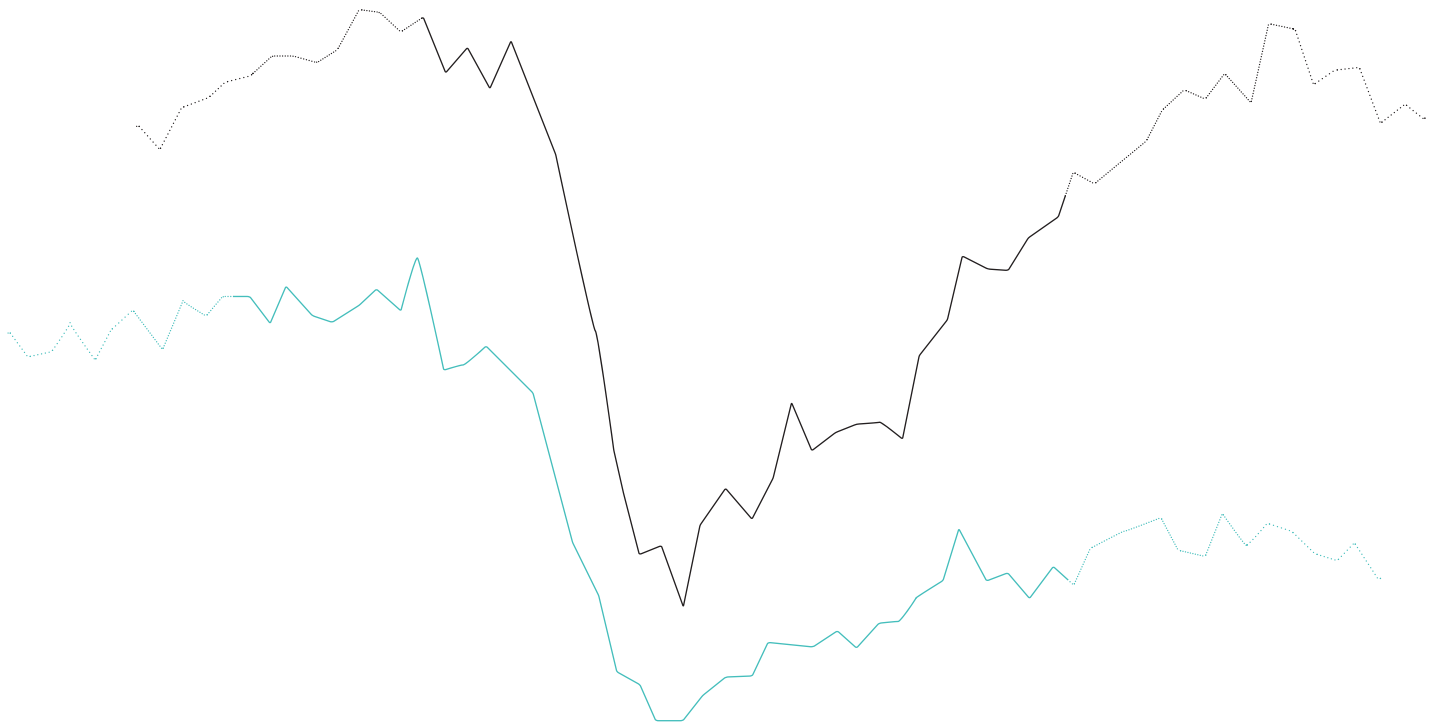
- Projektointi
- Tuotesuunnittelu ja kehitys
- Huolto

TOIMITAMME

- Kameravalvonta järjestelmät
- Murtohälytin järjestelmät
- Kulunvalvonta järjestelmät
- Langattomat tiedonsiirtojärjestelmät

- Mobiili kuvansiirto
- Tietoliikenne ratkaisut
- Henkilöturva/paikannus järjestelmät
- Asiakaskohtaiset erikoisratkaisut.

www.4safe.fi**TOIMIALAMME**



Yrityksille suunnatut luottamuskyselyt kertovat, että pessimismin ja optimismin välinen kuilu Saksan ja Ranskan välillä on syvin koskaan. Gallian kukko ui tällä hetkellä aivan eri suuntaan kuin muu euroalue.

Ranskan BKT on edelleen vuoden 2006 tasolla. Se tarkoittaa, että kansantalouden tasolla on tavallaan hukattu kuusi vuotta. Siksi ranskalaisten kommentointi on kääntynyt, presidenttiä myöten, vahvan euron syyttelyyn. Tosiasia on, että punta ja jeni ovat heikentyneet viime aikoina voimakkaasti euroa vastaan, ja jo valmiiksi kilpailukykyensä kanssa horjuvat taloudet ovat euroalueella ottamassa ensimmäiset iskut.

Saksalaiset ovat sekä hallituksen että Bundesbankin suulla toppuutelleet euron heikentymisvaatimuksia entistä elvyttävämmän rahapolitiikan keinoin, sillä inflaatiouhka on todellinen. Japanissa yritetään kaikin keinoin saada aikaan inflaatiota, mistä osaltaan kertovat aktiiviset toimet jenin ulkoisen arvon heikentämiseksi.

Ranskan nykyongelmat ovat syvemmillä kuin niille tällä hetkellä annetaan markkinoilla painoarvoa. Ulkoinen valuutan "täsmädevalvaatio" ei ole enää mahdollinen, joten kilpailukykyyn ylläpitämiseen pitää tehdä hartiavoimin töitä.

Euroalueen todellinen kohtalon hetki olisi edessä, jos Ranskassa ajaututtaisiin umpikujaan, jossa BKT polkisi edelleen paikallaan, velkaisuusaste nousisi ja verotus kiristyisi entisestään,

*Ranskalla on
velkaa 1390
miljardia euroa,
jolla se ylittää
moninkertaisesti
alkuperäiset
eurokriteerit.*

eikä Ranska saisi rahaa kansainvälisiltä pääomamarkkinoilta. Toistaiseksi se saa. Ja ihan kelpo korolla.

Ranska ei tule koskaan pyytämään pelastuspakettia Saksalta. Mikäli ranskalaiset äänestäjät päätyisivät siihen, että peli alkaa olla menetetty ja oma valuutta tarvittaisiin takaisin, olisi edessä euron uudelleenkonstruointi.

Toivottavaa on, että Ranska löytää toimivan reseptin ennen kuin on liian myöhäistä. Euroalueen kannalta on keskeistä, että Saksassa ja Ranskassa on yhteinen käsitys euron hyödyistä. Muuten Gallian kukko joutuu uiskentelemaan viinipataan.

Kuinka voimme palvella?



Helsinki Limo on täyden palvelun tilausajoyhtiö. Haluamme tarjota Teille laadukkaat privat- ja business-kuljetukset kaikissa kokoluokissa. Myös ryhmämatkoissa ja laajemmissa kuljetuskokonaisuuksissa voit kääntyä puoleemme.

Tervetuloa kyytiin!

www.helsinkilimo.com

+358 207 870 360

info@helsinkilimo.com

Kadonneiden työtuntien metsästys

Koonnut: Iina Thieulon

2 v = 5 Mrd. € ^③

Suomalaisten työuria täytyy pidentää. Valtiovarainministeriön alustavan arvi-
on mukaan yhden vuoden lisäys keski-
määräiseen työuraan pienentää maan
talouden kestävyysvajetta 2 miljardilla
eurolla. Keskimäärin **kaksi vuotta** pidem-
pi työura merkitsee vajaata **5 miljardia**
euroa pienempää tarvetta korottaa vero-
ja tai leikata julkisia menoja.

1/3 ^④

Eläkeiän alarajaa pitää nostaa suhteessa
eliniän pitenemiseen ja opiskeluaikojä
lyhentää, jotta työurat pitenisivät myös
alkupäästä. Vaikka työnteko on yleinen
perustelu opintojen venymiselle, opinto-
jen aikana tehty työ ei kerrytä verovaroja
kuten valmistuneen palkka. Vuonna 2012
vain joka kolmas yliopisto-opiskelija val-
mistui tavoiteajassa.

52,1 ^③

Keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää
laskee erityisesti työkyvyttömyyseläkkei-
den suuri määrä ja aikainen alkavuus. Työ-
kyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien keski-
ikä on noin **52,1 vuotta**.

40 ^①

Suomalaisen työuran pituus on pysynyt
melko vakaasti **40-vuotisena**. Työelämään
tuloikä ja eläkkeelle lähtöikä ovat vain
myöhentyneet noin kolmella vuodella.

-4 600 ^①

Työuran pituutta ratkaisevampaa on kui-
tenkin se, kuinka paljon työtunteja teh-
dään koko työuran aikana. Työuran aika-
na tehtyjen työtuntien kokonaismäärä on
neljässä vuosikymmenessä **laskenut yli**
4 600 tunnilla.

-400 ^①

Vuonna 1960 yksityisten alojen kokoai-
kainen palkansaaja teki hieman yli **2 100**
työtuntia vuodessa. Vuonna 2010 työ-
tuntien määrä oli pudonnut **1 700** tuntiin.
Eniten kokoaikatyöntekijän työaika
ovat lyhentäneet lauantain muuttuminen
vapaapäiväksi, pekkaspäivien käyttöön-
otto ja vuosilomien pidentyminen.

-1/5 ^①

Yksityisen alan palkansaajan viikoittai-
set työtunnit ovat vuosina 1960–2010
pudonneet viidenneksellä 40,4 tunnista
32,7 tuntiin.

LÄHTEET

- ① Hupenevat tunnit - Näin suomalaisten työaika on lyhentynyt vuodesta 1960, Hannu Kaseva, EVA-analyysi 11.12.2012.
- ② Iipo Kokkila: Työntekoa on lisättävä, 14.12.2012, www.ek.fi.
- ③ Työurien pidentäminen, www.tela.fi.
- ④ Vain joka kolmas valmistui tavoiteajassa yliopistosta, 17.1.2013, www.yle.fi.

+3 ^①

Jotta vuonna 1980 työelämän aloittanut
tekisi uransa aikana yhtä paljon työtun-
teja kuin työuransa vuosina 1960–2000
tehnyt, pitäisi hänen työssäoloaikaansa
pidentää melkein **kolmella vuodella**.

x/40 ^①

Osa-aikatyön yleistymisen laskee elin-
kaaren aikaisia työtunteja edelleen.

+1.3% ^②

Talkoisiin tarvitaan työtä. Suomesta on
hävinnyt viimeisten neljän vuoden aika-
na **60 000** työpaikkaa. Työ siirtyy sinne,
missä kustannukset ovat alhaisemmat.
Vuosina 2002–2011 työvoimakustannuk-
set nousivat euroalueella 31 prosenttia,
Suomessa **43 prosenttia**.

Raha tulee rahan luo

Maailman suurin varainhoitotalo **BlackRock** ja **Mandatum Life** ovat löytäneet toisensa. Kumppanuus tuo BlackRockin **iShares**-indeksituotteet uudella tavalla sijoittajien ulottuville.

Indeksituotteiden tehokkuusedut yhdistettynä vakuutus sopimuksen hyötyihin tuovat urauurtavia mahdollisuuksia sijoittaa eri markkinoille.

Mandatum Life Indeksikorit löydät osoitteesta www.mandatumlife.fi

 **MANDATUM LIFE**

RAHAT JA HENKI

Kautta aikojen valta on pohjautunut tietoon, pelkoon ja suuriin lupauksiin. Jokainen hallitsija on tehnyt valtakunnastaan oman näköisensä.

Globalisaatio ja teknologia muokkaavat vallan mekanismeja voimakkaasti mutta vaikuttavat eri tavoin ympäri maailman. Oikein nähtynä muutokset ovat täynnä mahdollisuuksia.

Miltä näyttää tulevaisuuden valta?

Kysyimme kolmelta yhteiskunnan ja talouselämän vaikuttajalta, mistä valta tulevaisuudessa rakentuu ja ketkä maailman asioista silloin päättävät.



Vallanpitäjällä on maailman perspektiivi

”Paljon puhuttu yhteisöllisyys ei tarkoita, että johtajuus olisi käynyt tarpeettomaksi.”

”Globaali markkinatalous on ennen kaikkea lupausjärjestelmä kehittyville talouksille. Suomen kaltaisissa hyvinvointivaltioissa globalisaatio halutaan nähdä pelon kautta, koska meidän ajattelutapaamme hallitsee käsitys taloudesta nollasummapelinä. Toisin sanoen meillä on enemmän menetettävää kuin bangladeshiläisellä maatyöläisellä. Hänen edistyksensä on meille uhka.

Tulevaisuuden vallanpitäjän täytyy olla rohkea. Hänellä täytyy olla poikkeuksellinen kyky liittää toisiinsa asioita, luoda epätavallisia yhdistelmiä. Ennen kaikkea hänellä tulee olla erityinen kyky asettaa selkeitä tavoitteita, jotka ovat vaativia mutta realistisia, ymmärrettäviä ja viestittävässä eteenpäin. Paljon puhuttu yhteisöllisyys ei missään tapauksessa tarkoita, että johtajuus olisi käynyt tarpeettomaksi.

Vallanpitäjällä tulee olla maailman perspektiivi, kyky ymmärtää oikein globalisaation luonnetta ja vaikutuksia. *Rise of the Rest*, kehittyvien talouksien dynaamisuus on valtava liikevoima. Tämä kilpailu ja sen haaste eivät poistu sillä, että suomalaiset sulkevat silmänsä ja toivovat paluuta vanhaan sääntelytalouksien ja suljettujen rajojen onnelaan.

Globalisaatio muuttaa vallan mekanismeja. Yhdysvallat pysyvät sotilaallisena supervaltana, koska muut ovat haluttomia maksamaan maailman poliisitoiminnan laskuja. Kiina säilyy taloudellisen supervaltana, koska vain se pystyy rahoittamaan maailmanpoliisin puuhut. Olennainen kysymys kuuluu: millä foorumilla tehdään tärkeimmät globaalit ratkaisut?

On täysin mahdollista, että vastaus on G-Nolla, kansainvälisen politiikan malli, joka perustuu alueellisiin valtapiireihin. Tällöin maailmaa hallitsisivat tahoillaan alueelliset suurvallat, joilla olisi erittäin vahva ote lähiympäristöönsä mutta ei riittävästi voimaa tai halua toimia globaalisti. Mutta koska kaikilla tyhjiöillä on taipumus täyttyä, tämäkin täyttyy. Oli G:n numero mikä hyvänsä, on paras katsoa, että EU olisi yksi näistä numeroista. Maa, jolla 15 vuoden päästä on käytössään eniten energiaa, on ykkönen vertaistensa joukossa.”

Matti Apunen, johtaja

ELINKEINOELÄMÄN VALTUUSKUNTA

Valta kärjistyy luonnonvaroihin



”Hyvä johtaja tuntee itsensä. Hän on karismaattinen roolimalli, joka sytyttää ihmisiä, innostaa, luo energiaa ja näyttää tietä. Hän osaa vedota ihmisten oikeudentajuun. Harva johtaja uskaltaa elää arvojensa mukaan, sillä niin politiikassa kuin yritysmailmassakin ne luovat usein jännitteitä toimintakentän kanssa. Johtajan on kestävä arvostelua ja oltava valmis ottamaan sitä vastaan.

”Harva johtaja uskaltaa elää arvojensa mukaan.”

Koska ihmisiä ei voi enää hallita pimitämällä tietoa, keinottelu ja manipulointi vallan käytössä vähenevät ja statusta tärkeämmäksi nousee arvovalta. Organisaatiossa hyvä suoritus ei lähde laatikkoleikeistä. Johtaminen tulisi karsia vallan merkeistä, sillä tittelit viestivät vääränlaista maailmaa. Vallankäytöllä voi pärjätä hetken tai kriisitilanteissa, mutta ei pidempään. Statusta tärkeämpiä ovat johtajan näkemys, osaaminen ja vaikuttamistaidot.

Politiikka ja yritysmailma ovat ikään kuin vallan vastavoimat. Tasapainon vuoksi molempia tarvitaan. Nyt kun kuka tahansa voi jakaa ja vastaanottaa tietoa, kansalaisvaikuttamisen ja kolmannen sektorin järjestöjen merkitys korostuu. Uskon myös sosiaalisen median muuttavan maailmaa tavalla, jota ei vielä osata arvioida.

Mikäli kasvu jatkuu samanlaisena, 20 vuoden päästä maailman huipulla ovat Kiina, Yhdysvallat, Eurooppa ja Intia, tässä järjestyksessä. Luonnonvarat, erityisesti puhdas vesi ja ravinnon riittävyys, tulevat ohjaamaan vallan rakentumista voimakkaasti. Tämä ei vielä näy Yhdysvalloissa tai Euroopassa, mutta on merkille pantavaa, kuinka Kiina on jo pitkään investoinut Afrikkaan varmistakseen teollisuutensa vaatimien luonnonvarojen saatavuuden. Kun tilanne kärjistyy, tapahtumia voi verrata esimerkiksi siihen, millainen vaikutus Yhdysvalloilla on ollut arabimaiden öljykentillä.

Suomen talouselämälle globaalit muutokset ovat suuria mahdollisuuksia. Meidän on osattava lukea megatrendejä ja oltava kansainvälisesti avoimia ja aktiivisia. On aika toimia Team Finland-hengessä.”

Harri Kerminen
hallitusammattilainen

Tulevaisuuden valta on läpinäkyvää

”On taisteltava kyynisyyttä vastaan, sillä siitä seuraava välinpitämättömyys on tuhoisaa.”

”Montesquieun vallan kolmijako-oppiin on myöhemmin lisätty media neljäntenä valtiomahtina. Sittenkin mukaan ovat tulleet ammattiyhdistykset, mutta viimeisin mahti on kasvanut sosiaalisesta mediasta. Media ei ole enää portinvartija, joka päättää mitä julkisuuteen pääsee. Median tulee kaivaa esiin asioita, jotka halutaan salata ja jotka muuten jäisivät pimentoon, vaikka ihmisillä on oikeus tietää niistä. Näin valta siirtyy niille, joilla on kyky tuottaa kansalaisten kannalta merkittävää ja sivuuttamatonta tietoa.

Median tehtäviin kuuluu yhteiskunnallinen keskustelu, arviointi ja kritisointi. Suvaitsevaisuus on juuri nyt niin vahva arvo, että on kysyttävä, onko ihmisellä enää oikeutta edustaa yhtä näkemystä?

Ihailen Yhdysvaltojen perustuslain ajatusta, että jokaisella on oikeus onnen tavoitteluun. Tämä antaa kaikille mahdollisuuden kasvaa omaan mittaansa edellytystensä mukaan. Käytännössä tätä oikeutta rajoittavat vain toisten ihmisten samat oikeudet.

Tulevaisuuden kannalta tärkeintä on toivo. Niin kauan kun ihminen uskoo parempaan, elämä jatkuu. On taisteltava kyynisyy-

tä vastaan, sillä siitä seuraava välinpitämättömyys on tuhoisaa. Millään ei ole mitään väliä. Koska lapset ja nuoret ovat tulevaisuus, on vanhemmilla kasvattajina suunnattomasti valtaa siinä, millaisen elämän he lapsilleen antavat.

Maailmassa käydään jatkuvaa taistelua siitä, kenen ehdoilla kehitystä viedään eteenpäin. Tulevaisuudessa vallankäytön tulee olla entistä läpinäkyvämpää.

Tieto leviää ympäri maailman niin nopeasti, etteivät diktaattorit voi enää toimia salassa. Kun epäkohdat tulevat julki, ihmiset protestoivat ja vaativat muutosta.

Hyvän johtajan tulee tunnustaa kansakunnan arvot. Pitää sanoa ja näyttää esimerkkiä. Vallanpitäjän ei kannata liikaa ripustautua statukseen, sillä kunnioitus ansaitaan muulla tavoin. Hautausmaat ovat täynnä korvaamattomia vallanpitäjiä. Joka haluaa olla ensimmäinen, olkoon hän muiden palvelija.”

Tapani Ruokanen, päätoimittaja
SUOMEN KUVALEHTI



Triplastrategialla TULOSTA

Tekstit: Risto Pennanen

Kuvat: Lars Bech

Sijoittajan ei tarvitse valita aktiivisen ja passiivisen strategian välillä. Hän voi valita molemmat, uskoo maailman suurimman varainhoitajan BlackRockin Pohjoismaiden aluejohtaja Peter Beske Nielsen.



Aikoinaan sijoitusmarkkinoilla riitti yksi hyvä strategia, mutta nyt niitä on monella useita. Näin voi tiivistää finanssikriisin aiheuttaman muutoksen sijoittajan näkökulmasta.

Bondimarkkinat tuottavat alhaisten korkojen aikaan huonosti. Lisäksi joidenkin valtioiden bondeihin liittyvät riskit ovat kasvaneet viime vuosina.

Kasvua etsivän eurooppalaisen sijoittajan kannattaa vilkuilla yhä enemmän uusille, kehittyville markkinoille. Talousvaikeuksissa painivan Euroopan kasvunäkymät ovat heikot. Kansainvälisten ekonomistien konsensusennuste on, että Kiinan talous kasvaa tänä vuonna noin kahdeksan prosenttia ja Yhdysvaltojen talous noin kaksi prosenttia, mutta Eurooppa polkee paikallaan.

”Myös Euroopan osakemarkkinoilta voi toki saada kriisin jälkeen hyvää tuottoa, mutta on järkevää tutkia entistä enemmän uusiakin markkinoita”, sanoo **Peter Beske Nielsen**, joka vetää yhdysvaltalaisen varainhoitaja BlackRockin Pohjoismaiden toimintoja ja yhtiön instituutiovarainhoitoa Euroopassa.

Kun sijoittaja kääntää katseensa uusille markkinoille, on syytä arvioida myös sijoitusstrategiaa.

”Yhä useammat sijoittajat ovat oivaltaneet, että sekä passiivinen että aktiivinen strategia sopivat samaan salkkuun”, kertoo Beske Nielsen.

Vieraskentällä voi olla viisasta pelata eri tavalla kuin kotihallissa. Esimerkiksi aktiivinen osakepöimintään perustuva sijoitusstrategia saattaa olla riskivalinta markkinoilla, jonka yritykset ovat sijoittajalle outoja. Ainakin alkuvaiheessa voi olla kannattavaa luottaa kustannustehokkaaseen indeksisijoittamiseen. Tämä on yksi syy pörssinoteerattujen ETF-rahastojen (*exchange-traded fund*) suosion nopeaan kasvuun maailmanlaajuisesti.

Ensimmäinen ETF-rahasto julkistettiin vuonna 1993. Rahastot pysyivät koko vuosikymmenen pienen piirin erikoisuutena, kunnes niihin sijoitetut pääomat alkoivat kasvaa vauhdilla 2000-luvulla. Suurin harppaus on nähty vuoden 2008 jälkeen, kun ETF-varat ovat kaksinkertaistuneet noin 1500 miljardiin Yhdysvaltain dollariin.

ETF-rahastojen tavoitteena on seurata tiettyä osakeindeksiä, jolloin sijoittajan tuotoksi tulee indeksin nousu kuluilla vähennettynä. Mitä vieraammat markkinat, sitä kannattavampi tällainen strategia voi olla. Sijoittajan ei välttämättä kannata yrittää päihittää indeksin toisten kotikentällä. On syytä kysyä, onko itsellä esimerkiksi Kiinassa ylivoimaista yritystuntemusta, jonka avulla lyödä paikalliset sijoittajat.

Jos moista ylivoimaa ei ole, on loogista hajauttaa sijoitukset kustannustehokkaalla tavalla. Tähän ETF-rahasto on omiaan.

Vaikka maailmantaloudessa on välkkynyt valoa monesta suunnasta, on markkinoilla paljon epävarmuutta. BlackRockin arvioissa Yhdysvallat on ratkaisijan paikalla. Sijoittajan kannattaa seurata Yhdysvaltojen budjettikiistaa ja keskuspankki Fedin sanamuotoja. Keskuspankki voi hyvinkin tiukentaa rahapolitiikkaa vuoden jälkipuoliskolla. Se puolestaan saattaa laukaista sijoitukset pois käteisestä ja valtionbondeista kohti osakemarkkinoita.

BlackRockin visioissa maailmantalouden riskien hiipuminen on mahdollisuus eteläisen Euroopan bondeille, joita sijoittajat ovat karttaneet viime vuosina. Turvasatamina pidetyt Euroopan ytimen bondit puolestaan voivat olla kärsijöitä.

Osakesijoittajalle BlackRock suosittaa globaaleja yrityksiä, joilla on vahva tase, vakaa kassavirta ja kasvavat osingot. Se näkee potentiaalia Yhdysvalloissa ja kehittyvillä markkinoilla, mutta se on löytänyt sijoitusmahdollisuuksia myös syrjäisen Euroopan aliarvostetuista vientiyhtiöistä. Tämän näkemyksen mukaisesti BlackRock kertoi lokakuussa omistuksensa Konecranesissa nousseen yli viiteen prosenttiin.

Samoin BlackRock uskoo maataloustuotteiden ja monien metallien hintojen kehittyvän vahvasti, koska Kiinan kasvavat markkinat pitävät kysynnän huikeana.

Tuottoa etsivälle sijoittajalle löytyy siis paljon mahdollisuuksia, jotka tuovat käteistä paremman tuoton.

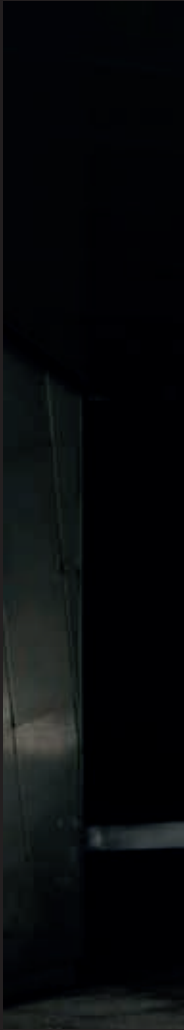
”Epävarmana aikana pääomat pakenevat käteiseen. Käteiseen sijoittava menettää kuitenkin arvoa joka päivä, kun inflaatio syö nettoarvon”, toteaa Beske Nielsen.

Sijoittajien halu laajentaa salkkuaan uusille markkinoille suosii suuria varainhoitajia, jotka toimivat keskeisillä markkinoilla eri puolilla maailmaa. Esimerkiksi vuonna 2009 BlackRock osti 13,3 miljardilla dollarilla varainhoitoyhtiö Barclays Global Investorsin.

Tilintarkastusyhtiö PwC:n raportti ennustaa, että suuret varainhoitoyhtiöt jatkavat yritysostoja laajentaakseen markkina-alueitaan ja tuotevalikoimaansa. Suuri koko parantaa mahdollisuuksia kehittää innovatiivisia tuotteita ja palkata alan parhaita osaajia. PwC:n mukaan tiukkeneva sääntely pakottaa varainhoitajat arvioimaan uudelleen myös omat palkkiojärjestelmänsä. Tällöin parhaiden kykyjen houkutteluun tarvitaan entistä enemmän aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten ammatillista kehittymistä ja kansainvälisiä tehtäviä.

Pelkkä suuruuden ekonomia ei kuitenkaan riitä yritysostojen motiiviksi. Ostettavan yrityksen on tuotava selkeää lisäarvoa esimerkiksi markkinatuntemuksen tai muun erityisosaamisen muodossa. Nielsen uskoo, että oman alan huippuosaamisen kautta pienille erikoistuneille varainhoitajille tulee olemaan jatkossakin tilaa.

”Jos yhtiöllä ei ole vahvaa ydinosaa, on edessä varmasti vaikeuksia.”





BlackRock

- Perustettu 1988
- Maailman suurin varainhoitaja
- Varoja hoidossa 2870 miljardia euroa (vuoden 2012 lopussa)
- Yli 10 000 työntekijää
- 22 ensisijaista sijoituskeskusta (mm. New York, Lontoo, Tokio, Hongkong)
- Läsnä noin 70 kaupungissa, 30 maassa
- Listattu 1999 NYSE: BLK

LÄHTEET: BlackRock, Wikipedia.

Finanssikriisin seurauksena lisääntynyt sääntely suosii omalta osaltaan suuria varainhoitajia, joilla on parhaat edellytykset vastata uusiin vaatimuksiin.

”Meille on tärkeää olla läsnä keskeisillä markkinoilla, jotta meillä on aidot kontaktit asiakkaiden ja yritysten sekä viranomaisten kanssa. Silloin voi ymmärtää, miten markkinat toimivat eri puolilla maailmaa”, Beske Nielsen sanoo.

Sekä sijoittajat että viranomaiset odottavat entistä parempaa riskienhallintaa ja läpinäkyvyyttä. Yhdysvalloissa varainhoitajien raportointi- ja läpinäkyvyysvaatimuksia lisäsi heinäkuussa 2010 voimaan astunut *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (Dodd-Frank)*. EU:ssa samoihin tavoitteisiin tähtäävät EMIR (*the European Market Infrastructure Regulation*) ja MiFID (*the Markets in Financial Instruments Directive*).

BlackRock on suhtautunut kannanotoissaan erittäin myönteisesti sääntelyyn, joka suojelee asiakkaita ja tukee sitä kautta osakemarkkinoiden kehitystä.

”Kun sääntelyn päätavoite on suojella kuluttajaa, voimme vain tukea sitä. Sääntelyllä voi kuitenkin olla myös ei-toivottuja seurauksia, vaikka tavoitteet ovat hyvät”, sanoo Beske Nielsen.

BlackRock on itse osallistunut viranomaiskeskusteluihin säädöksiä kehitettäessä. Varainhoitajan näkökulmasta asiakkaiden suojeleminen on tärkein asia, mutta samalla on suojeltava kilpailua ja rakennettava kilpailua ylläpitäviä ratkaisuja.

ETF avaa uusia ovia

ETF-rahastot (*exchange-traded fund*) tarjoavat mahdollisuuden sijoittaa hajautetusti ja kustannustehokkaasti uusille markkinoille. Riski hajautuu kustannustehokkaasti, sillä ETF:t tavoittelevat indeksin mukaista tuottoa.

Samaan tuoteperheeseen kuuluvat hyödykkeisiin sijoittavat ETC-tuotteet (*exchange traded commodities*) ja pörssinoteeratut velkasitoumukset ETN:t (*exchange traded note*).

Koska ETF-rahastot noteerataan pörssissä, voi sijoittaja ostaa ja myydä niitä nopeasti.

Eurooppaan tuotteet tulivat viime vuosikymmenen puolivälissä, joten markkinat ovat vanhalla manteleella vasta kasvun alkuvaiheessa. Suomessa vauhti on ollut Ruotsia kovempaa. BlackRockin Peter Beske Nielsenin mukaan instituutiot ovat ottaneet ETF:t käyttöön ensimmäisenä, koska ne etsivät aktiivisesti uusia tuotteita.

Pääomasijoitusyhtiö Permira Advisersin partner ja toinen toimitusjohtaja Kurt Björklund on kansainvälisessä pääomasijoitusmaailmassa korkeimmalle kivunnut suomalainen. Lontoossa työskentelevän Björklundin mukaan sijoittajien etu ja moraalit ovat yhtenevät, mutta tunteille ei ole alalla tilaa.

From Westminster with love



Tekstit: Pekka Vääntinen / Kuvat: Tuukka Koski



Pitkänomainen neuvotteluhuone on tyylikkyyydessään melkein steriili. Vaalea kaihdin suodattaa valon juuri sopivaksi ja seinät on päällystetty ääniä vaimentavilla paneeleilla. Tekniikka on korostamattoman täydellistä, **Charles** ja **Ray Eamesin** kalusteet istuvat kokonaisuuteen.

Siksi seuraava havainto pääsee jopa yllättämään.

Kun katse tarkentuu pöydän pintaan, siitä erottuu pieniä mutta selkeitä uurteita. Tuntematon käsi on painanut kynää niin voimakkaasti paperin läpi, että puuhun on jäänyt jälkiä. Oudolla tavalla havainto on melkein lohdullinen. Nuo painaumet kertovat inhimillisestä toiminnasta, neuvotteluista ja päätöksistä, jotka liikuttavat miljardeja ja vaikuttavat lukemattomien ihmisten elämään.

Niistä painaumista aukeaa koko maailma.

Kun huoneen ovi aukeaa, näkymättömät markkinavoimat muuttuvat oikeaksi lihaksi ja vereksi, ystävällisen hymyileviksi kasvoiksi. ”Huomenta, ja anteeksi, että jouduit vaivautumaan tänne saakka.”

Liitურaitaisesta nipotuksesta ei ole merkkiäkään. Kädenpuristus on juuri sopivan voimakas, harjaantumisen tulos tietenkin. Avoin katse tulee kohti.

Pikkutakki, valkoinen paita ilman kravattia ja vain aivan häivähdyks harmaata tukassa kertomassa, että neljäkymppin pyykki on ohitettu – poikamaisuutta ja suomenruotsalaista sulavuutta maailmallisilla mausteilla. Vuodesta 1996 Permiraassa työskennellyt **Kurt Björklund**, 43, on korkeimmalle kavunnut suomalaisen pääomasijoittamisen maailmassa.

Vuonna 1985 Schroder Ventures -nimellä perustettu ja vuonna 2001 Permiraaksi (latinapohjainen ilmaus ”yllättävälle” ja ”erilaiselle”) nimensä muuttanut pääomasijoitusyhtiö on alansa suurimpia. Eurooppaan keskittynyt toiminta laajeni vuosituhaten alussa kahdentoista toimiston ja parinsadan hengen globaaliksi verkostoksi. Viidelle sektorille jakaantuneissa salkuissa on nyt 25 yritystä, joiden yhteensä noin 30 miljardin euron liikevaihtoa Permira hallinnoi. Vuonna 2012 liikevaihdon kasvu oli 11 prosenttia.

Tapaamme Björklundin toimistossa Lontoossa. Matka tähän huoneeseen kulkee halki Westminsterin, ohi vaurautta symboloivien brändien. Tuolla on Ritz, kulman takana Fortnum & Mason ja Christie´sin huutokauppa. Royal Automobile Clubin eteen on pysäköity Bentley.

Herttua **Meinhardt Schombergin** vuonna 1698 rakennuttama talo on kokenut paljon. Numerossa 80 Pall Mall on majoillut niin sotakabinetti kuin englantilaisen maisemamaalauksen mestari **Thomas Gainsborough**. Osoite on osa kansallista perintöä ja brittiläisen imperiumin historiaa.

Ja tavallaan, rakennuksen nykyinen haltija on osa jatkumoa. Mutta ulospäin siitä ei kerro mikään. Ne tietävät, joiden tarvitsee.

Sisältä toimistorakennuksen ulkokuori muuttuu ultramoderniksi aulaksi. Nahkaa ja lasia, miestenhuonekin on kuin hiukkaslaboratorio. Seiniltä on turha etsiä tunnettuja mestareita tai trendikkäimpiä nykytaiteilijoita. Korostuksiin ei ole syytä, viesti on selvä: *strictly business*.



”Noin viiden vuoden kuluessa näemme useita menestystarinoita, jotka perustuvat globaaleille ajureille.”

Legendaarisen yritysjohtajan **Felix Björklundin** poika kävi Hankenin täydentäen opintojaan Rensselaer Polytechnic Institutessa New Yorkissa. Työpaikka löytyi Boston Consulting Groupilta Tukholmasta. Kahden vuoden rupeamaa seurasi MBA-tutkinto ranskalaisessa INSEAD Business -koulussa.

Käänteentekeväksi koitui kohtaaminen kampuksella.

”Tuolloin 90-luvun puolivälissä en tiennyt pääomasijoittamisen alaa olevan edes olemassa. Euroopassa se olikin aika lastenkengissä”, Kurt Björklund muistelee.

Hän tapasi Ranskassa Permiran edustajia, jotka olivat tulleet tekemään rekrytointeja.

”Oli kiehtovaa löytää alue, jossa saattoi perehtyä yritysten toimintaan, myös omistajana. Ja päästä vaikuttamaan ja mittamaan menestystään.”

Reilut kymmenen vuotta sitten kukaan ei kyennyt ennustamaan alan kasvua. Kun Permiran keskimääräinen sijoituskohde oli silloin arvoltaan noin 27 miljoonaa euroa, nyt luku kerrotaan sadalla: 2,7 miljardia.

Reilut 12 vuotta Björklund on toiminut Partner-statuksella, vuodesta 2008 myös toisena toimitusjohtajana. New Yorkissa istuvan kollegansa **Tom Listerin** kanssa hän vastaa siitä, että sijoittajat saavat tuottoonsa. Kuva kahden miehen showsta hänellä on kiire rikkoa.

”Tämä on laji maratoonareille, joille instant gratification ei ole se juttu.”



”Firmassa on noin kolmekymmentä partneria, jotka omistavat sen sataprosenttisesti. Ja kun ei ole ulkopuolisia omistajia, ei ole myöskään ulkopuolisia päätöksentekijöitä. Metodimme on epähierarkkinen.”

Björklundin mukaan huoneeseen tarvitaan notaarin ja juristin lisäksi ihminen, joka sanoo ääneen muun muassa poliittisesti epäkorrekteja asioita. Lisäksi tarvitaan kaupallisia kuvioita, henkilösuhteita ja kokonaisuuksia hahmottavia henkilöitä.

”Syntyy dynamiikkaa. Silloin toimin parhaiten, en istumalla yksin toimistosani.”

Lister ja Björklund varmistavat, että valittu joukko tekee oikeita, strategian suuntaisia linjauksia.

”Puhumme paljon, sitten teemme nopeita ja selkeitä päätöksiä. Ja toteutamme ne”, kiteyttää Björklund.

Tämä on helppo uskoa. Björklund ottaa luontevasti tilanteen haltuun. Ilman keskeyttämisiä haastattelu lipsahtaisi helposti dialogista monologiksi. Hän nappaa puolikkaasta kysymyksestä kiinni ja vastaa.

Mitä nämä hänen mainitsemansa päätökset ja toimenpiteet lopulta ovat? Millainen on pääomasijoittajien ansaintalogiikka prosesseineen?

Ajatellaan markkinoita savannina. Sillä vaeltaa yhtiö, joka ei jollain tavalla toimi. Se on liian monialainen, rönsyillyt alueeltaan, ehkä rahoitusvaikeuksissa eikä toteuta potentiaaliaan. Silloin taivaanrantaan ilmestyy pääomasijoitusyhtiö – pyydettyä tai pyytämättä. Institutionaalisilta sijoittajilta tai yksittäisiltä varakkailta keräämällään pääomalla se ostaa yrityksen ja ottaa sen pois pörssistä ja kvartaalien kurimukselta. Sen jälkeen hankinta pidetään kokonaisena tai pilkotaan ja myydään osina jo itse omistetuille firmoille. Näin syntyvät portfoliot.

Annetaan Kurt Björklundin jatkaa konkreettisemmin.

*”Jos kysyt onko tunteille tilaa, vastaus on ei.
Mutta intuitiolla, kyllä. Oikea termi
on gut feeling.”*

”Omistamme yrityksen viitisen vuotta, jona aikana tavoitteemme on kasvattaa liikevoittoa. Tyypillisesti laajennamme yritystä maantieteellisesti, kasvatamme tuotevalikoimaa ja parannamme tuottavuutta. Periodin jälkeen myymme sen, toivottavasti enemmän kuin sen ostimme.”

Tavoitteena on tuplata tai triplata sijoittajien pääoma.

”Saamme osuuden tekemästämme voitosta. Olemme siis pitkäjänteisiä rakentaessamme yritystä, mutta emme siten, että kaikesta tulee vain visiointia. Meillä on deadline, jolloin yrityksen on oltava kunnossa, kasvava ja myytävissä.”

Björklund mainitsee Hugo Bossin, josta Permira on muokannut globaalin brändin ja tuplannut viidessä vuodessa sen kannattavuuden. Toinen esimerkki on pelikasinoita pyörittävä Galaxy Entertainment, josta yhtiö myi marraskuussa loput kuusi prosenttiaan liki 900 miljoonalla dollarilla. Vuoden 2007 hankinnan jälkeen Galaxysta oli tullut yksi Macaon suurimmista kasino-operaattoreista. Kiinan orastavan hiipumisen myötä, nyt oli aika myydä.

Tällainen metodi oikeuttaa – itävaltalaisista taloustieteilijää **Joseph Schumpeteria** mukaillen – määritelmän, jonka mukaan pääomasijoittajat ovat ”luovan tuhon agentteja”. Kansanomaisemmin, munakas ei synny munia rikkomatta. Kuten **Peter Coy Bloomberg** Businessweekin artikkelissaan *Private Equity: Hero or Villain?* toteaa, alaa on pidetty joko vertaimevinä keskiluokan tappajina tai raikkailla ideoilla ja pääomalla uusia työpaikkoja synnyttävinä inkubaattoreina.

Viime aikoina kuvaa on värittänyt ensin mainittu näkemys. Pääomasijoittajat ovat joutuneet pitkälti syyttöminä syytetyiksi finanssikriisistä, ja kateutta on herättänyt alan vähäisempi riippuvuus suhdanteista. Otsikoihin alue nousi myös Amerikan presidentinvaaleissa, kun **Mitt Romney** jakeli demokraateille ammuksia väittämällä luoneensa 100 000 työpaikkaa Bain-pääomasijoitusyhtiönsä kautta.

Nousussa ovat myös äänenpainot, joiden mukaan toiminta on muuttunut yritysten kehittämisestä silkkään verokikkailuun ja lainajärjestelyihin. Pääomasijoittamisesta puhutaan finanssimailman mustana lampaana. Isoissa finanssikeskuksissa se on ollut pyhä lehmä ja sille kasautuvat suurimmat marginaalit. Monet uskovat, että jos jokin tällä teollisuudenalalla muuttuu, on se luultavasti tämä alue. Sitä vastaan viranomaiset ja poliitikot tulevat hyökkäämään.

Ollaanko Pall Mallin varrella huolestuneita?

”Ei. Bisnesmallimme ei ole sidoksissa tai hyödy veroparatiiseista. Ehkä joillain pelaajilla tuo taloudellinen strukturointi on lisääntynyt, mutta Permira on verotuksellisesti läsnä siellä, missä yrityksemme ovat. Ja sijoittajamme maksavat veronsa omassa maissaan.”



Björklund itse maksaa Englantiin 50 prosentin tuloveron. ”Meille on tärkeää nukkua yömmä hyvin, haluamme olla hyviä kansalaisia.”

Hän sanoo ymmärtävänsä vaateet paremmasta läpinäkyvyydestä, mutta arvio alan nykyisestä sääntelystä on varovaisen diplomaattinen: ”Se lisää hieman byrokratiaa mutta ei rajoita toimintamahdollisuuksiamme. Toisaalta, ei se niitä myöskään luo”, määrittelee Björklund tilanteen ja nojaa eteenpäin. Kasvot pysyvät peruslukemilla.

Pääomasijoittajien suurin murhe lienee alan kehno imago, varsinkin kun alan toimijat eivät julkisuutta rakasta. Permiran julkikuvan Björklund uskoo kohentuvan uuden kasvua painottavan strategian myötä.

”Sijoitamme nyt pienempiin, arvoltaan miljardin tai kahden suuruisiin yrityksiin, ja panostamme kasvuun, emme henkilövähenyksiin. Noin viiden vuoden kuluessa näemme useita menestystarinoita, jotka perustuvat globaaleille ajureille, kuten väestön ikääntymiseen, maatalouteen ja teknologiaan”, luettelee Björklund.

Hän ei pysty jatkossakaan kuvittelemaan valtiota petikaverina.

”Harvoin olen nähnyt tapauksia, joissa se olisi hyvä sijoittaja. Pitkällä tähtäyksellä valtio vain siirtää välttämättömiä rakenteellisia muutoksia. Sen on parempi luoda edellytyksiä yrittäjyydelle veroratkaisuilla ja kansalaisten turvaverkoilla.”

Jotain on silti pääomasijoittajienkin, tai ainakin Permiran ja Björklundin, ajattelussa muuttunut. Kun ennen karsittiin aluksi kustannuksia, nyt mukaan näyttäisi mahtuvan myös sosiaalisia näkökohtia.

Mutta ne toteutuvat vain kasvun kautta, ja päämäärä pyhittää keinot.

”Alalla on moraalit – ja oikein toteutettuna sijoittajien etu ja moraalit ovat yhtenevät. Mutta joskus tavoite vaatii rankkoja otteita, ja kyllä, olemme kovakouraisiakin.”

Tyypillisesti Permira tekee suuria muutoksia yrityksen rakenteeseen, organisaatioon ja johtoon. Tavoitteena on, että sen omistamassa yrityksessä on oikea toimitusjohtaja ja kasvua ajava tiimi.

”Haluamme olla partnereita johdon kanssa ja että johto omistaa yrityksestä jotain – se varmistaa samansuuntaiset päätökset. Jos asiat eivät mene toivotusti, teemme nopeita ratkaisuita.”

Millainen on sitten ihmistyyppi, joka näitä ratkaisuja tekee? Korostuvatko jotkin ominaisuudet toisten kustannuksella?

Kuka?

Kurt Björklund (43) on kansainvälisen pääomasijoitusyhtiö Permira Advisersin partner ja toinen toimitusjohtaja.

Mitä?

Korkeimmalle pääomasijoitusmaailmassa kivunnut suomalainen pelastaa vaikeuksissa olevia yrityksiä ja rakentaa niistä organisaationsa avulla muutamassa vuodessa uudelleen kannattavia.

Missä?

Björklund työskentelee Lontoossa ja asuu Hampsteadissa vaimonsa ja kolmen lapsensa kanssa.

” Jos kysyt, onko tunteille tilaa, vastaus on ei. Mutta intuitiolle, kyllä. Olemme mahdollisimman analyttisiä ja katsomme faktoja. Silti on paljon ei-analysoitavia asioita – brändi, makrotalous, toimitusjohtajan aiheet – joiden arviointi pohjaa kokemuksen tuomaan intuitioon. Oikea termi on *gut feeling*”, arvioi Björklund.

Kun asiat loksahdavat kohdalleen, merkitsee se huomattavaa henkilökohtaista vaurastumista. Inhimilliseltä kannalta olisi outoa, ellei laariin sataminen ja valta vaikuttaisi omakuvaan ja loisi omnipotenttia illuusiota.

Istuuko Kurt Björklund kaikkivaltiaan oikealla puolella?

(Hiljaisuus.) ”Vaara on olemassa ja varuillaan saa olla, ettei luule liikoja. Tämä on laji maratonaareille, joille *instant gratification* ei ole se juttu. Haluamme pitkäjänteisiä ihmisiä, jotka ovat valmiita vaellukselle, jonka aikana sataa ja paistaa. Rekrytoinnissa katsomme myös humaanisuuksiä ja lämpöä, jotta on kykenevä luomaan kestäviä suhteita yrityksiiimme.”

Permiraassa työskentelee paljon noin kolmekymppisiä, jo kokeineita ja MBA:n suorittaneita tekijöitä.

”Täällä ollaan varsin pitkään, jo siksi, että palkkiot perustuvat pitkiin rahastoihin. Eikä meillä ole *eat for the kill* -kulttuuria, toista autetaan.”

Oman tasapainonsa Björklund sanoo perustuvan lapsuudessa omaksuttuihin arvoihin. Juuret ovat olemassa. Vanhempien, isinööri-yrittäjäveljen ja näyttelijäiskon kanssa välit ovat läheiset. Mieluummin hän sanoo viettävänsä aikaa Suomessa koivun alla kuin New Yorkissa Michelin-tähtiravintolassa.

Sen verran hektistä pääomasijoittajan homma on, että noin 55-vuotiaana monet siirtyvät kiipeilemään vuoria tai tekemään hyväntekeväisyyttä. Björklund laskee olevansa puolet työpäivistään matkoilla ja ”oikeastaan aina töissä”.

”Muuten pyrin aina laittamaan 8-, 10- ja 12-vuotiaat lapseni sänkyyn, joskus ehdin jopa illalliselle. Haluan myös katsoa heidän harrastuksiaan ja pitää kunnon lomina.”

Se, pysyykö koti Hampsteadissa, jää nähtäväksi.

”Britannian pysyminen EU:ssa ei ole elämän tai kuoleman kysymys. Jos se on jäsen, teemme yhdenlaisia kauppoja täällä. Mikäli ei, teemme toisenlaisia muualla.”

Jos ei Permira ole sijainnilla väliä, niin ehkä ei ole Kurt Björklundillekaan. Brittii hänestä ei ole tullut.

”Krikettiottelussa olen ollut kerran – ei minun kärsivällisyydelleni. Suosikkifutisjoukkuetta minulla ei ole. Lajini on juoksu, sitä voi tehdä missä vain”, hän toteaa ja antaa ymmärtää, että juuri nyt on juostava. Seuraavat päätökset odottavat. Ja seuraavat paperit, jotka saavat allekirjoituksensa inhimillisten kynänjälkien karhaisemilla neuvottelupöydillä.

Jos raha saisi valita

Rahalla ei ole koskaan ollut näin paljon mahdollisuuksia.

Sijoitusvalikoimamme on nyt entistäkin laajempi.

Hyppää markkinan kyytiin tai tavoittele kanssamme vakaampaa tuottoa pitkällä aikavälillä. Nauti eduista, joita vain suurimmat tarjoavat.

Jos raha saisi valita, se tulisi rahan luokse.

Tutustu rahan mahdollisuuksiin: www.mandatumlife.fi

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI





Henkilöstön rahasto

Henkilöstörahaston avulla työntekijä voi säästää ja rahastoida työnantajan maksamia palkkioeria ja tavoitella niille parempaa tuottoa. Neste Jacobsin Timo Nymanin ja Nordean Tuula Muukkosen mukaan järjestelmä sopii sekä lyhyen että pidemmän aikavälin säästötavoitteisiin.

”Henkilöstörahalasto on yksi parhaista tavoista palkita henkilöstöä, sillä se yhdistää saumattomasti yhtiön ja henkilöstön edut”, sanoo Neste Jacobsin erikoisasiatuntija ja Neste Oilin henkilöstörahalaston hallituksen puheenjohtaja **Timo Nyman**.

Henkilöstörahalasto on koko henkilöstön yhteinen kannustinjärjestelmä, jonka pohjana on aina jokin palkkiojärjestelmä, kuten tulospalkkio. Neste Oilissa palkkioperusteena on vertailukelpoinen liikevoitto.

”Koko henkilöstö ei tietenkään jaksa innostua rahastosta. Yleisesti ottaen työntekijöiden liiketaloudellinen ymmärrys kuitenkin paranee, kun yrityksen tavoitteet yhdistyvät omien sijoitusten tuottoon”, Nyman jatkaa.

Suomen Nordeassa henkilöstörahalaston palkitsemisperusteet ovat viime aikoina liittyneet pääasiassa pääoman tuotto prosenttiin, mutta maksuperusteissa huomioidaan myös asiakastytyväisyys sekä yhtiön asema Euroopan markkinoilla. Nordean pankkitoimihenkilö ja henkilöstörahalaston hallituksen puheenjohtaja

”Niillä työntekijöillämme, jotka eivät ole koskaan nostaneet rahasto-osuuksiaan, on säästöissä jo kymmeniätuhansia euroja.”

Tuula Muukkonen arvostaa sitä, että lukujen lisäksi palkitsemisperusteissa painaa päivittäinen asiakastyö.

”Kansainvälisesti toimivissa isoissa konserneissa pelkät tavoiteluvut jäävät toimihenkilöille usein kaukaisiksi. Esimerkiksi oman pääoman tuoton hahmottaminen ja sen eteen työskentely voi olla jokapäiväisessä asiakastyössä haasteellista”, Muukkonen sanoo.

Henkilöstörahalasto on verotukseltaan ja kuluiltaan tehokas palkkiomalli, jonka avulla työntekijä voi säästää ja rahastoida työnantajan maksamia palkkioeriä ja tavoitella niille parempaa tuottoa. Koska henkilöstörahalastoon menevistä eristä ei makseta palkan sivukuluja, säästö voidaan maksaa rahastoon suoraan bruttona eli suurempana palkkiona.

Muukkonen mukaan yksi henkilöstörahalaston suurimmista eduista on demokraattisuus ja reiluus. Kaikki kokopäiväisesti työskentelevät nordealaiset saavat yhteisistä onnistumisista saman palkkion.

Rahasto mahdollistaa myös henkilökohtaiset tulostavoitteet. Rahasto voidaan kytkeä yrityksen nykyiseen tulospalkkiojärjestelmään ja siihen voidaan rahastoida olemassa olevan järjestelmän palkkioita. Tällöin rahastosta ei tule yritykselle lisäkustannuksia.

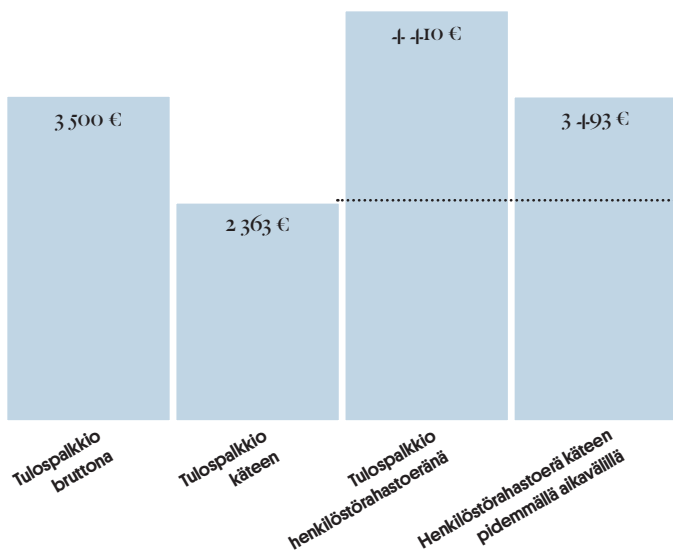
Neste Oilissa henkilöstörahalasto otettiin käyttöön 80-luvun lopulla, Nordeassa kymmenen vuotta myöhemmin. Nyman ja Muukkonen ovat olleet alusta lähtien mukana. Vuosien aikana rahastoihin on ehtinyt kertyä merkittäviä summia.

”Niillä työntekijöillämme, jotka eivät ole koskaan nostaneet rahasto-osuuksiaan, on säästöissä jo kymmeniätuhansia euroja”, Nyman laskee.

Henkilöstörahalastossa palkkion rahastoiminen voi olla vapaaehtoista. Tällöin järjestelmä joustaa työntekijän elämäntilanteen mukaan ja hän voi itse valita, rahastoiko realisoitumassa olevan palkkion rahastoon vai nostaako sen käteisenä.

Alkuaikoina Nyman nosti jonkin verran rahasto-osuuksiaan, mutta elämäntilanteen salliessa hän alkoi jättää rahasto-osuudet säästöön. Kun yhtiössä alettiin puhua sen eriyttämisestä konsernista, Nyman lunasti osan osuudestaan osakkeina, pilkkookseen nostettavia osuuksia pienempiin eriin. Eriyttämistä ei kuitenkaan tehty.

Henkilöstörahalasto tehostaa tulospalkkiojärjestelmää



Oletukset

- 3 500 euron tulospalkkio, johon yritys lisää 26 % sivukuluhyötyä palkkion mennessä rahastoon.
 - Käteispalkkiossa vähennetään 3500 eurosta henkilön ansiotuloverot (26 %) ja sivukulut (6,5 %) yhteensä 32,5 %.
 - Rahaston kautta nostettaessa otetaan huomioon 20 % verovapaus
- nostettavasta summasta ja loppuosa verotetaan 26 %:n veroasteella, jossa ei ole mukana henkilön palkan sivukuluja.
- Rahaston tuotto-odotuksia ei huomioitu, rahastosta voi nostaa pääomaa 15 % vuosittain.
 - Rahastoinnin vähentävä vaikutus TyEL-eläkkeeseen 4,20–5,40 €/kk.

”Osakenostot tekivät tietysti loven omaan rahasto-osuuteeni. Olisikin kiva, jos rahastoon voisi myös palauttaa nostoja, jos tulee tehtyä hätäkoityjä ja huonoja päätöksiä”, Nyman veistelee.

Nymanille henkilöstörahas-to on ylimääräinen sukanvarsi eläkepäiviä varten. Muukkonen on nostanut osuuksia suhteellisen säännöllisesti ja käyttänyt niitä lähinnä matkustamiseen.

”Noin puolet henkilöstöstä nostaa rahasto-osuuksiaan käteisenä, noin puolet sijoittaa. Omien havaintojeni mukaan rahaa käytetään usein johonkin ekstraan, iäkkäämmät kenties matkustamiseen ja nuoremmat isompiin kodin hankintoihin”, Muukkonen kertoo.

Vanha henkilöstörahas-to-laki edellytti palkkioiden rahastoinen vähintään viideksi vuodeksi, mutta nykyään työntekijä voi nostaa pääomaa jo ensimmäisestä rahastointi- eli jäsenyysvuodesta lähtien. Pääomaa voi nostaa rahastosta 15 prosenttia vuosittain.

Pääoman voi jättää myös karttumaan, jolloin rahastoon sijoitettu palkkio poikii lisää nostettavaa tuleville vuosille. Usein jo kolmen vuoden rahastoinnin jälkeen työntekijä voi aloittaa vuotuisen nostamisen siten, että osuus vastaa aiemman nettopalkkion määrää. Lisäksi rahastoon jää merkittävä säästö. Henkilöstörahas-to tarjoaakin erittäin verotehokkaan mahdollisuuden pidempiaikaiseen säästämiseen, esimerkiksi eläkeaikaa varten. Työvuosina säästöillä voi rahoittaa vaikka sapatti- ja hoitovapaita.

Tällä hetkellä henkilöstörahas-to on, ryhmäeläkkeen ohella, kiistattomasti houkuttelevin vaihtoehto pidemmän aikavälin säästämiseen. Säästämisen veroetuja syntyy ansiotuloverotuksen siirtämisestä, kun bruttopalkkio lisätään suoraan rahastoon, sekä ansiotuloverotuksen pienentymisestä. Rahastosta nostettaessa 20 prosenttia pääomasta on verovapaata.

Henkilöstörahas-to on myös hyvä keino sijoittaa tulospalkkiot tuottavasti. Se on itsessään iso sijoittaja, joka saa käyttöönsä ison sijoittajan edut. Niitä ovat esimerkiksi palvelut ja sijoituskohteet, joihin pienellä sijoittajalla ei olisi mahdollisuuksia päästä käsiksi.

”Ei ole toista säästöjärjestelmää, jossa voisi tehdä sijoituksia yhtä hyvillä ehdoilla. Ra-

haston kautta pääsemme mukaan esimerkiksi sellaisiin kohteisiin, joissa minimisijoitus on 50 miljoonaa euroa”, Nyman konkretisoi.

Noteeratuissa yrityksissä rahasto on myös yksinkertaisin keino ottaa henkilöstö mukaan yrityksen omistajaksi. Esimerkiksi puolet Nordean henkilöstörahas-ton pääomista on sijoitettu yhtiön omiin osakkeisiin.

”Uskon, että meillä on keskimääräistä asian-tuntevampaa porukkaa tekemässä sijoituspäätöksiä. Oman yhtiön osakkeisiin liittyvä riski täytyy kuitenkin sietää myös yksilötasolla”, Muukkonen miettii.

Muutokset pitkäaikaissäästämisen lainsäädännössä ovat heikentäneet mahdollisuutta verotehokkaaseen säästämiseen. Kun uusien yksilöllisten eläkevakuutusten ja PS-tilien eläkeikä nostettiin 68 ikävuoteen, yksityishenkilöille ei ole enää tarjolla verotuksellisesti houkuttelevia säästömuotoja. Henkilöstörahas-ton pitkäjänteisyys ja absoluuttisen tuoton tavoittelemisen ovatkin erinomainen yhdistelmä pidempiaikaisiin säästösuunnitelmiin.

”Rahasto koetaan selkeästi koko henkilöstön yhteisenä juttuna. Tasa-arvoinen ja reilu palkitsemistapa rakentaa hyvällä tavalla yhdessä tekemisen tunnetta.”

Henkilöstörahas-ton perustaminen

Henkilöstörahas-ton rakentaminen pohjautuu yrityksen strategiaan ja läpinäkyvään toteutukseen.

1. Työnantaja ja henkilöstö keskustelevat palkkiojärjestelmästä ja rahaston perustamisesta.
2. Työnantaja päättää yrityksen strategiaa tukevasta palkkiojärjestelmästä.
3. Henkilöstö hyväksyy rahaston perustamisen.
4. Laaditaan esitys rahaston säännöistä.
5. Säännöt hyväksytään ja hallitus valitaan henkilöstörahas-ton perustamiskokouksessa.
6. Työnantaja tai rahasto tekee sopimuksen rahaston hallinnointipalvelusta.
7. Rahasto rekisteröidään.

Yksityishenkilö ei voi hankkiutua itse henkilöstörahaston piiriin, vaan työnantajan on oivallettava sen mahdollisuudet tehokkaana palkitsemisvälineenä ja tarjottava sitä henkilöstön kannustimeksi. Rahastoon osallistuminen on koko henkilöstön yhteinen päätös.

Työnantaja tekee päätökset esimerkiksi siitä, miten palkkiot kertyvät rahastoon, ja on vastuullinen kommunikoimaan henkilöstölle rahaston toimintaperusteista. Jos työntekijä ei tiedä, mistä palkkio muodostuu ja miksi sitä maksetaan, palkkiojärjestelmän motivoiva vaikutus jää ohueksi.

Työntekijät sen sijaan hallinnoivat rahastoa ja päättävät rahojen sijoituskohteista ja palkkioiden käytöstä. Palkkioiden ohella yritys voi sijoittaa rahastoon varoja, jotka henkilöstö voi itse ohjata esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseen, kuten liikuntapalveluihin tai henkilöstön lomamökkien hankintaan. Rahastolla tulee olla vähintään kolmen hengen hallitus, jonka tehtävä on sijoitettujen varojen sijoitustoiminnasta päättäminen. Nymanille hallitustyö tuntuu luontevalta.

”Olen toiminut 20 vuotta yhtiön luottamusmiehenä ja ollut pienestä lähtien kiinnostunut sijoittamisesta, ensimmäiset osakkeen ostin 13-vuotiaana. Emme ole kuitenkaan keränneet hallitukseen ammattilaisia, vaan keskittyneet hyvien varainhoitajien löytämiseen. Silloin homma on hyvällä mallilla”, Nyman toteaa.

Muukkonen pyydettiin hallitukseen mukaan eläkkeelle jäävän kollegan paikalle, joka sattui olemaan puheenjohtaja. Muukkonen ei pelännyt tarttua isoon haasteeseen.

”KokoustekniiKKarutiini oli minulla ennestään hanskassa, mutta jouduin opiskelemaan muutaman päivän intensiivisesti lakeja ja sääntöjä, että sain myös substanssin haltuun”, Muukkonen kertoo.

Hallituksen ulkopuolisilta työntekijöiltä rahastoon kuuluminen ei vaadi erityistä aktiivisuutta. Yksittäisen työntekijän päätettäväksi jää, ottaako hän palkkiot käteisenä vai rahastoon. Jos työntekijä on rahastoinut palkkiot, hän päättää nostaako rahasto-osuuksista osan vuosittain vai jättääkö ne säästöön tuleville vuosille.

Henkilöstörahasto on taloudellisesti tehokas palkitsemismalli, joka tähtää henkilöstön pitkäaikaiseen sitoutumiseen ja motivointiin. Nyman ja Muukkonen pitävät sitä hyvänä lisänä yrityksen palkitsemispaletissa. Rahasto kertoo yrityksen arvostuksesta henkilöstöä kohtaan.

”Kaikkein oleellisinta motivaationi kannalta on työn mielekkäisyys, kiinnostavuus, vaihtelevuus ja haastavuus. On tärkeää, että työllä on merkitys ja että se vastaa omia arvojani”, Nyman sanoo.

Koska suurin motivaatio syntyy arjen tekemisestä, on tärkeää, että rahallinenkin palkitseminen tukee jokapäiväistä työtä. Itse henkilöstörahasto on harvan työyhteisön päivittäisissä kahvipöytäkeskusteluissa mukana, mutta rahasto-osuuksien nostamisesta tai sijoittamisesta käydään ainakin Neste Oilissa ja Nordeassa avointa keskustelua vuosittain. Rahastolla onkin Nymanin mukaan vahva vaikutus henkilöstön yhteisöllisyyteen.

”Rahasto koetaan selkeästi koko henkilöstön yhteisenä juttuna. Tasa-arvoinen ja reilu palkitsemistapa rakentaa hyvällä tavalla yhdessä tekemisen tunnetta”, Nyman summaa.

Henkilöstörahastossa yhdistyvät käteispalkkio ja tuottava säästäminen

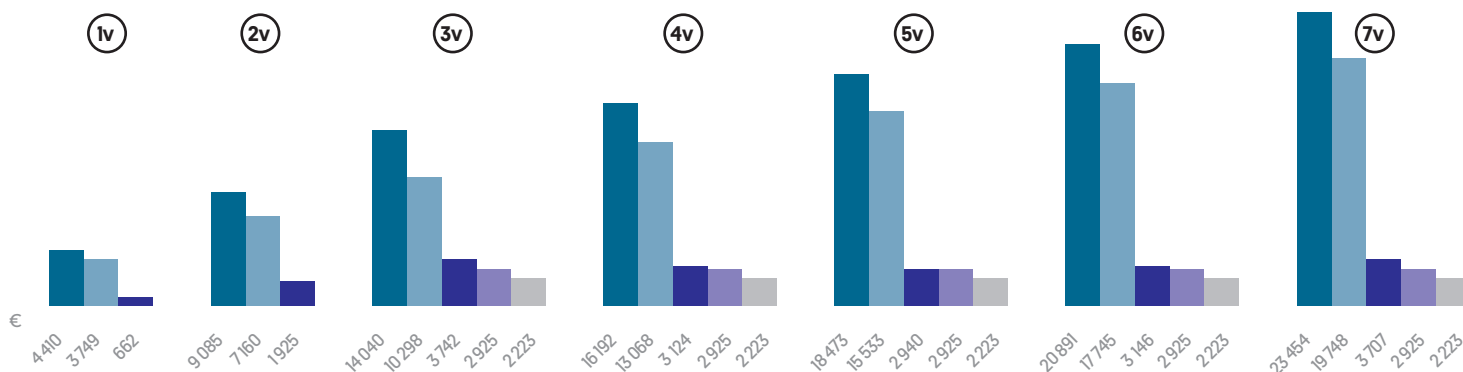
Tämän esimerkin tilanteessa työntekijä voi kolmen vuoden rahastoinnin jälkeen aloittaa vuotuisen nostamisen siten, että osuus vastaa aiemman nettopalkkion määrää – lisäksi rahastoon jää merkittävä säästö – 7 vuoden jälkeen noin 20 000 euroa.

Palkkio käteen netto 2 223 € / v
brutto 3 500 € – verot ja työntekijän sivukulut 36,5 %

Vuosibonus rahastoon 4 410 € / v
Brutto 3 500 € + yrityksen sivukulut 26 %

Oletukset

- Rahastoeriä ei nosteta kolmen ensimmäisen vuoden aikana ulos.
- Ansiotulovero 30 % ja työntekijän sivukulut 6,5 % yht. 36,5 %.
- Työnantajan sivukulut 26 %.
- Nostosta verovapaata 20 % ja loput verotetaan ansiotulona ilman työntekijän sivukuluja. Oletuksena on, että rahastosta nostetaan eriä kolmen vuoden säästämisen jälkeen.
- Henkilöstörahaston vuosituotto-oletus 4 %.



Rahastoeriä ei kerrytä työeläketä. Vuosittaisen tulospalkkion vaikutus vanhuuseläkkeeseen on esimerkissä arviolta 4,20 €/kk. Henkilöstörahaston tai sijoitusrahaston hallinnointikuluja ei ole huomioitu.

Askelta hyvään kasvuun

Tekstit: Kari Latvanen / Kuvitus: Wonder Helsinki

Kasvuyrittäjää ajaa eteenpäin toive, että maailma on huomenna nykyistä parempi paikka. Parhaimmillaan kasvuyrittäjien liiketoimintamalleista hyöttyy koko kansakunta. Reaktorin toimitusjohtaja Vesa Lauronen ja Siilin toimitusjohtaja Seppo Kuula tietävät, miten jättien haastajat polkaistaan hyvään kasvuvauhtiin.

SEPPÖ KUULA toimitusjohtaja SILLI SOLUTIONS

Yritys perustettu	vuonna 2005
Henkilöstö	180 työntekijää
Toimii	Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa
Liikevaihto	13 miljoonaa euroa (2011)
Toteutunut kasvu	68 %
Kaavailtu kasvu	jatkuvana orgaanisena kasvuna vuosittain yli 20 %

1. Uskalla oppia ja kasvaa

VL ”Kasvu on meille elinehto. Jos yritys keskittyy pelkästään hakemaan kilpailuetua kulupuolta tehostamalla, se johtaa ennen pitkää näivettymiseen. Uuden luominen lakkaa.

Reaktor ei ole koskaan valmis, meille matka on päämäärä. Haluamme nauttia kasvusta ja sen tuomasta kehityksestä. Kasvun myötä pystymme myös auttamaan asiakkaitamme paremmin ja laajemmalla skaalalla.”

VESA LAURONEN toimitusjohtaja REAKTOR

Yritys perustettu	vuonna 2000
Henkilöstö	210 työntekijää
Toimii	Helsingissä, Jyväskylässä ja Seinäjoella
Liikevaihto	22,5 miljoonaa euroa (2012)
Toteutunut kasvu	15 %
Kaavailtu kasvu	15–25 % vuosittain

SK ”Teknologiariippumattomassa tietojärjestelmäkehityksessä asiakkaiden tarpeet pakottavat yritykset jatkuvaan kasvuun. Kun yritys kasvaa, se luo mahdollisuuksia myös yksilöiden kasvuille.

Meillä on suhteellisen pieni iskujoukko, alle 200 asiantuntijaa. Kilpailijoillamme on satakertainen määrä työntekijöitä. Meidän on kyettävä vastaamaan alati muuttuviin osaamistarpeisiin omaa osaamistamme kehittämällä ja huolehtimalla siitä, että rekrytointi toimii.”

2. Aseta tavoitteet korkealle

VL ”Olemme asettaneet alusta asti tavoitteeksemme olla maailman paras asiantuntijayritys. Suuret tavoitteet pitävät myös nöyränä, kun muistaa oman pienuutensa. Kehittyminen loppuu, kun luulee olevansa valmis. Siihen asti kaikki on mahdollista.”

SK ”Kasvuyrityksen pitää olla valmis suuntautumaan riittävän isoille markkinoille ja jopa kansainvälistymään heti ensimmäisestä toimintapäivästä lähtien.

Tuotteistuksemme on perustunut koko tietojärjestelmän kattavaan teknologia- ja sovellusriippumattomaan palveluun, joten meillä on annettavaa jokaiselle tietotekniikasta kilpailuetua tavoittelevalle yritykselle ja julkishallinnon toimijalle Suomessa ja maailmalla. Pelkästään Suomessa Siili tavoittaa yli kahden miljardin euron markkinan.”

3. Rakenna yritystä isompi missio

VL ”Tavalliset ihmiset käyttävät tietotekniikkaa kiihtyvällä tahdilla, mutta silti ohjelmistoja tehdään edelleen insinööreiltä insinööreille. Tietojärjestelmien pitää olla mukavia ja tehokkaita käyttää, ja niiden tulee ratkaista joku todellinen ongelma.

Ongelmanratkaisuun tarvitaan insinöörien lisäksi liiketoimintaosaajia, konseptioijia, käyttöliittymäsuunnittelijoita, graafikoita ja muita oman alansa huippuja. Haluamme tarjota kaiken tarvittavan saman katon alta ja muuttaa maailmaa paremmaksi tietojärjestelmä kerrallaan.”

SK ”Kestävää liiketoimintaa ei voi rakentaa sen varaan, että pelkästään maksimoidaan tulovirta. Me pyrimme omalta osaltamme muuttamaan sitä, miten IT-palveluja meillä ja maailmalla toteutetaan ja kaupallistetaan.

Kasvuyritykset näyttävät omilla liiketoimintamalleillaan, mistä suomalainen kilpailukyky voi löytyä. Jos esimerkiksi IT-alan palveluyritykset saavat kehityksiä kestäviä malleja, joiden varaan kansainvälistäkin kilpailukykyä voi rakentaa, siitä hyötyy myös Oy Suomi Ab.”

4. Kasva asiakkaan kanssa

VL ”Kasvuyrittäjän on hyvä tajuta, että näkökulma muuttuu heti, kun lähtee kellarista maailmalle. Asiakkaat tuovat rahan yritykseen, joten tuotteen pitää olla sellainen, josta ollaan valmiita maksamaan.

Välillä ensimmäisestä liikeideasta päädytään johonkin aivan toiseen, mutta silti yrittäjän on uskottava rohkeasti omaan asiaansa. Meillekin on sanottu viimeiset kymmenen vuotta, ettei tuo teidän meininki enää kasvun myötä toimi. Toimii yhä, vaikka resepti onkin matkan varrella muuttunut useaan otteeseen.”

SK ”Siili lähti kasvu-uralle tuotteistamalla palvelunsa peilaten suurimpien ja tyytyväisimpien asiakkaidensa tarpeita. Kävi ilmi, että olimme kasvaneet asiakkaiden mukana. Kun asiakkaiden vaatimukset laajenivat uusille teknologia-alueille, ymmärryksemme asiakkaiden tarpeista ja järjestelmistä kasvoi.

Eri toimintaympäristöissä ja teknologioilla toteutetut asiakasratkaisut ja arkkitehtuurit ovat kasvattaneet osaamisemme tasolle, jossa kykenemme toimimaan asiakkaittemme luotettuna neuvonantajana.”

5. Opettele luopumaan

VL ”Kasvuyrityksen johtajalla on joka päivä uudet saappaat jalassa. Matkan varrella pitää oppia luopumaan myös itselle rakkaista työtehtävistä. Itse olin yrityksen alkuvaiheessa todella innokas sisäisten tapahtumien järjestäjä, mutta nykyään tyydyn näissä asioissa maku-tuomarin rooliin.

Toisaalta yrityksemme ei ole ikinä ollut mikään *one man show*. Jokainen työntekijä saa vastuuta ja valtaa, eikä mikään lepää yhden henkilön varassa.”

SK ”20–40 työntekijän yrityksissä on vielä mahdollista, että yritystä johtavat ne asiantuntijat, joiden varaan se on rakennettukin. Mutta kun prosessit ja toimintamallit alkavat muotoutua laajempaa asiakaskuntaa palveleviksi, vaaditaan usein ammattijohtajaa.

Perustaja voi toki oppia ja kasvaa yhtiönsä mukana, kuten **Bill Gates**. Mutta perustajan pitää osata myös päästää irti, jos kyvyt tai motivaatio eivät riitä keski-suuren yrityksen johtamiseen. Näin käykin usein yrityskauppojen yhteydessä, jolloin perustajille etsitään mielekkäitä rooleja uudessa kuviossa.”

6. Tunnista kasvun sudenkuopat

VL ”Oikeiden henkilöiden löytäminen voi muodostua kasvun esteeksi etenkin aloilla, joilla huippuosaajista on jatkuva puute. Rekrytoinnissa kyse on molemminpuolisen suhteen rakentamisesta – siitä, sopiiko palkattava henkilö meille ja sopiiko Reaktor palkattavalle henkilölle.

Huippuosaajat haluavat tehdä merkityksellisiä projekteja, joissa voi kehittyä oman alansa parhaaksi, jopa kansainvälisellä tasolla. Työyhteisön sosiaalista merkitystä ei voi aliarvioida. Huiput haluavat työskennellä toisten huippujen kanssa ja muuttaa maailmaa vaativien projektien kautta. Ja tietysti on pidettävä myös hauskaa.”

SK ”Kasvuyrityksen kannattaa miettiä alusta alkaen asiakaspohjaansa ja tuotetaan siitä lähtökohdasta, että sen markkina muodostuu riittävän suureksi. On vältettävä liiallista keskittymistä yhteen toimialaan, tuotteeseen tai asiakkaaseen.

1990-luvulla nähtiin, miten monet yritykset kasvoivat Nokian varassa. Huuromassa unohdettiin, mihin kasvu perustui. Nokian vaikeuksien alkaessa ja globaalin kilpailun kiristytessä alihankkijat, jotka eivät laajentaneet asiakas- ja osaamis-pohjaansa, puristettiin kuoliaksi. Siilissä asiakas- ja toimialariskiä on pienennetty jakamalla toiminta neljän yhtä suuren liiketoiminta-alueen kesken.”

7. Opi epäonnistumisista

VL ”Reaktorissa on paljon ihmisiä, jotka ovat nähneet ja kokeneet työurillaan myös epäonnistumisia. Heillä on ollut todella paljon hyödyllisiä kokemuksia jaettavaksi. Siksi epäonnistumiset eivät vaikuta rekrytointipäätöksiiimme, ainaakaan negatiivisesti.”

SK ”Missään nimessä ei haittaa, jos esimerkiksi firman johdossa on ihmisiä, jotka ovat tutustuneet yrittämisen kääntöpuoleen. Epäonnistuminen opettaa suhteellisuudentajua: epäonnistumisessa ja onnistumisessa on usein kyse monista muistakin asioista kuin yksilön kyvykkyydestä.

Nousukauden aikana moni erehtyy luulemaan, että menestys johtuu heidän omasta erinomaisuudestaan. Näin kävi esimerkiksi 1990-luvun ICT-markkinoilla.”



Työelämän nomadit

Pula koulutetuista työntekijöistä piinaa kohta koko maailmaa, ja kilpailu parhaista osaajista kiihtyy. Suuryritysten menestys tulevaisuuden työmarkkinoilla riippuu niiden kyvystä huolehtia ulkomaisten osaajien hyvinvoinnista ja sopeuttamisesta uuteen elinympäristöön.

Tekstit: Anna Väre / Kuvitus: Wonder

Lasisen tornitalon yläkerroksesta avautuvat huikeat näkymät kaupungin ylle. Tyylikkäästi sisustetussa avotoimistossa työskentelee monikulttuurinen joukko korkeasti koulutettuja ammattilaisia. Yksi heistä on Hans, 24-vuotias vastavalmistunut ekonomi. Hänen työ-
pisteensä on Zürichissä, mutta yhtä hyvin hän voisi olla Lontoossa, Shanghais-
sa, Kööpenhaminassa tai Sao Paulossa.

Pian niissä kaikissa on osajista huutava pula.

Vuonna 2020 ammattilaisten alijäämän ennustetaan nousevan 85 miljoonaan. Tämä tarkoittaa globaalia työvoimapulaa, jossa suuryritykset kilpailevat osajista kaikin keinoin. Vaikka Kiina ja Intia tuottavat yhdessä jopa 40 prosenttia maailman työväestöstä, ylittää maiden yritysten kasvuvauhti bruttokansantuotteen jo nelinkertaisesti.

Samankaltainen tilanne on muissa nopeasti kehittyvissä BRIC-maissa, Brasiliassa ja Venäjällä, joissa koulutusjärjestelmä ei enää vastaa yritysten kasvavia vaatimuksia. Arviolta vain 10–25 prosenttia valmistuneista soveltuu koulutuksensa ja osaamisensa perusteella asuinmaansa yritysten palvelukseen. Viimeisen vuosikymmenen aikana työperäinen maahanmuutto on lisääntynyt huimat 42 prosenttia.

”Työvoimapula on väistämätön tosiasia. Hyvä uutinen on se, että ihmiset ovat aiempaa halukkaampia muuttamaan ulkomaille työn perässä. Jopa 80 prosenttia korkeasti koulutetuista työkäisistä pitää lähtemistä mahdollisena”, Kööpenhaminan yliopiston tutkija **Sally Khallash** toteaa.

Iranilaissyntyinen, Harvardissa ja Oxfordissa opiskellut Khallash on yksi työperäisen maahanmuuton johtavista tutkijoista. Hänen Oxfordiin tekemä väitöskirjansa käsitteli työperäisen maahanmuuton megatrendejä ja tulevaisuuden skenaarioita. Tällä hetkellä Khallash työskentelee Oxfordissa vierailevana tutkijana ja johtaa Lontoosta käsin tutkimusyritystään Global Talent Strategya. Yritys analysoi työperäisten muuttovirtojen kehitystä ja sekä konsultoi yrityksiä johtamiseen ja henkilöstöstrategioihin liittyvissä haasteissa.

*”Euroopan työmarkkinoilla
työvoimavajeen ennustetaan kasvavan
8,3 miljoonaan vuoteen
2030 mennessä.”*



Tetovoimaiset, Lontoon ja New Yorkin kaltaiset suurmetropolit ovat pitkään määritelleet hinnan sekä yritysten että työntekijöiden menestykselle. Kaupunkien tarjoamat palvelut ja synergia pakottavat valtaosan yrityksistä perustamaan pääkonttorinsa huippukalliille maaperälle, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Menestysennätkäiset osaajat suuntaavat sinne, missä kilpailu on kovinta: sieltä huipulle on lyhin matka.

”Työvoima seuraa aina rahan liikkeitä. Koulutettujen osajien lisäksi talouden ja viihteen keskuksina tunnetut megakaupungit vetävät puoleensa kaikenlaisia ihmisiä. Kaupunkien luonteeseen kuuluu, että ne tarjoavat kaikille mahdollisuuden parempaan elämään”, Khallash sanoo.

Megakaupunkien lisäksi osaamista kokoavat toisen ja kolmannen tason alustakaupungit, jotka kilpailevat ammattilaisista omassa sarjassaan.

”Helsingin ja Kööpenhaminan kaltaiset pienmetropolit tarjoavat yrityksille hyvän palvelu- ja infrastruktuurialustan superkaupunkeja edullisemmin. Ne keräävät ympärilleen myös muita palveluita ja osaamiskeskittymiä.”

Kun yritykset ja työvoima seuraavat toisiaan, syntyy Piilaakson ja Quatarin Dohan tyyliä keskittymiä.

”Doha on kehittynyt alustakaupunkina nopeasti, kun Shell, Atkins ja HCBC ovat siirtäneet sinne toimintaansa. Kansainvälisten työntekijöiden virta pakottaa kaupungin luomaan myös uusia palveluita, kuten kansainvälisiä kouluja, päiväkotia ja lentokenttiä”, Khallash sanoo.

Kirjassaan *World Is Flat* **Thomas Friedman** kirjoittaa teknologisen kehityksen ja globalisaation vaikutuksista yritysten sijaintiin. Koska tieto kulkee nykyään nopeasti mihin tahansa, ei sijainti ole joka alalla kynnyskysymys.

Kuluja karsiakseen monet suuryritykset ovat jo asettaneet päämajansa ykköskaupunkien ulkopuolelle. Nike valitsi tossujensa kodiksi Oregonin, Facebook Dublinin. Ikeaa johdetaan Hollannin Leidenistä. ”Jos yrityksen toiminta ei ehdottomasti vaadi megakaupunkien palveluita, miksi asettua niihin ja maksaa itsensä kipeäksi?” Friedman kysyy.

Kihtiävän työvoimakilpailun kannalta on varmaa, että pian myös menestyvät länsimaat joutuvat keksimään uusia tapoja houkuttella ja sitouttaa työntekijöitään. Euroopan työmarkkinoilla työvoimavajeen ennustetaan kasvavan 8,3 miljoonaan vuoteen 2030 mennessä. Ensimmäisen keran eläkkeelle siirtyvän väestön osuus ylitti työväestön osuuden kolme vuotta sitten.

Koulutetusta työvoimasta kilpailevien BRIC-maiden työvoimapula on jo nyt aiheuttanut palkkainflaation: sijoituspankkiiri tienaa Shanghaissa ja Hongkongissa reilusti enemmän kuin Lontoossa tai New Yorkissa, joissa myös kattohuoneistosta saa maksaa suolaisemman hinnan.

Tulevaisuudessa maailman arvioidaan kärsivän sekä rakenteellisesta työttömyydestä että työvoimapulasta. Samalla kun huippuosaajia rekrytoidaan yhä suuremmilla palkkioilla, koulutamattomien asema heikkenee.

Hansin kaltaisia nuoria osaajia houkutelakseen tuhannet suuryritykset ovat ryhtyneet yliopistojen maksumiehiksi. Esimerkiksi kiinalainen Boeing-lentoyhtiö ja amerikkalainen Microsoft sponsoroivat yliopistojen koulutusohjelmia, perustavat omia instituuttejaan ja tarjoavat opiskelijoille harjoittelupaikkoja. Monelle työpaikka järjestyy kätevästi opiskelun aikana, jolloin opiskelija on jo valmistuttuaan yrityksen uraputkessa.

Maahanmuutto on usein tiukkaan säädeltyä ja luvan saaminen hidasta. Siksi monet yritykset pyrkivät vaikuttamaan maansa maahanmuuttopolitiikkaan lobbaamalla ja olemalla läheisissä väleissä poliitikkojen kanssa.

”Paikallinen yritys voi aina vedota työllistävään ja alueen kasvua edistävään vaikutukseensa. Se voi uhkailla siirtävänsä toimintansa muualle, ellei sillä ole mahdollisuuksia palkata haluamaansa työvoimaa. Tuolloin maasta lähtevät työpaikkojen lisäksi myös verotulot”, Khallash sanoo.

”Koulutetusta työvoimasta kilpailevien BRIC-maiden työvoimapula on jo nyt aiheuttanut palkkainflaation.”

Kolmessa vuodessa ekonomi-Hans on edennyt urallaan menestyksekkäästi. Hänellä on alaisia ja hän esiintyy usein julkisuudessa yrityksensä edustajana. Eräänä maanantiaamuna hän saa puhelinoiton venäläisen yrityksen headhunterilta. Kilpaileva yritys haluaa tuplata hänen vuosipalkkansa.

Khallashin mukaan hyökkäävä rekrytointitapa on Venäjällä tavallinen. Vuodessa johtotason palkat ovat nousseet jopa 60 prosenttia, ja päälle tulevat usein erinomaiset työsuhte-edut. Venäjällä melkein mikä tahansa on menestyjälle mahdollista.

Toinen erityisesti BRIC-valtioiden suosima rekrytointikeino on houkuttella ulkomailla opiskelleita ja uraansa luoneita kansalaisia takaisin kotiin.

Merikilpikonniksi kutsuttujen oman maan ulkomaalaisten kotiinpaluu on Khallashin mukaan viime vuosina yleistynyt. Vaikka työperäinen muutto on nyt korkeampi kuin koskaan aiemmin, kokee moni ulkomaille lähtenyt pettymyksen. Uuteen maahan integroituminen on hankalaa, eikä ulkomaalaisten tyytyväisyys nouse kantaväestön tasolle. Parempi elintaso ei näykään onnellisuutena.

Irrallisuuden tunne on ongelma erityisesti Aasian maissa, joissa perhekeskeisyys ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeä osa identiteettiä.

”Tulevaisuuden työelämää leimaa juurettomuus ja katkonaisuus. Kun ihmiset muuttavat toistuvasti työn perässä, ei heillä yleensä ole halua tai edes mahdollisuutta integroitua uuteen kulttuuriin”, Khallash sanoo.

Vaaran paikkoja on näkyvillä, jos työntekijä ei solmi uudessa ympäristössä pysyviä ihmissuhteita ja hänen läheisensä ovat toisella puolella maailmaa.

”Sosiaaliset suhteet, jotka koostuvat enemmän virtuaalisesta kun todellisesta kohtaamisesta lisäävät juurettomuuden tuntua. Pahimmillaan irrallisuuden kokemus saa ihmisen kyseenalaistamaan työnsä, ehkä koko elämänsä, merkityksen”, Khallash varoittaa.





Perheellisille lähteminen tuottaa erilaisia haasteita. Harva hyvin koulutettu sitoutuu työskentelemään vuosia erossa perheestään. Vaakakupissa painaa lasten sopeutuminen uuteen maahan, kouluun ja kulttuuriin – etenkin, jos seuraava työpaikka voi olla taas toisella puolella maailmaa.

Yritysmaailmassa nähdyt jatkuvat muutokset ovat muokanneet ihmisten ajattelua. Vaikka työtä riittää tulevaisuuden osaajille, ei varminkaan työpaikka tuo lopullista varmuutta. Ihmiset sopeutuvat muutoksiin sukuloimalla tarpeen mukaan alalta toiselle. Harva uskoo tekevänsä uraansa enää yhden yrityksen palveluksessa, vaikka työ vaikuttaisi kuinka lupaavalta. Vuoden päästä tilanne voi olla jo toinen.

Khallash sanoo yritysten ottavan ongelmat vakavasti. Koska valmiit ratkaisut puuttuvat, asioita tehdään kokeilujen kautta ja konsulttien avulla. Khallash itse kehottaa suuryrityksiä laatimaan kokonaisvaltaisen strategian, joka määrittelee toiminnan ja käytännöt eri tilanteissa. Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointia ja sitouttamista tulisi käsitellä kulttuurillisten erojen tasoittamisen, yrityksen työkuulttuurin ja johtamisen kannalta.

”Monikulttuurista tiimiä johtavien esimiesten tulee ottaa vastuu erilaisten tapojen ja arvojen yhteensovittamisesta. On osattava arvioida, millaiset ihmiset voivat auttaa toisiaan löytämään paikkansa yrityksessä ja vieraassa kulttuurissa.”

Khallash painottaa, että työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuksia aitoon kohtaamiseen yrityksen tarjoaman vapaa-ajan toiminnan puitteissa. Mikäli työntekijät muuttavat perhe mukanaan, on perheenjäsenet tärkeää ottaa mukaan toimintaan. Muuten he jäävät helposti omalle yksinäiselle saarelleen.

”Tulevaisuudessa yksi suuri kilpailutekijä on se, miten yritykset osaavat pehmentää maahanmuuton negatiivisia kokemuksia. Menestyvissä yrityksissä näiden asioiden pohtiminen on aivan tärkeysjärjestyksen huipulla.”



Kööpenhaminan yliopiston tutkija ja Oxfordin yliopiston vieraileva tutkija Sally Khallash on erikoistunut työperäiseen maahanmuuttoon.

Mistä osaajat Suomeen?

Kilpailu korkeasti koulutetuista osaajista kasvaa. Miten Suomi on varmistanut kilpailukykinsä?

Osaamista löytyy Suomessa joka alalta ja usein huipulle saakka – muttei tarpeeksi. Toistaiseksi ulkomaalaisten osaajien houkutteleminen on ollut yksinomaan yritysten harteilla.

”Valtio ei ole ottanut asiassa käytännön roolia”, toteaa maahanmuuttoon ja siihen liittyvään lainsäädäntöön perehtynyt hallitusneuvos **Olli Sorainen** Työ- ja elinkeinoministeriöstä.

”Tiedostamme kyllä ongelman, mutta kansan syvillä riveillä ei ole aiempaa kokemusta ulkomaalaisten ratkaisemasta työvoimapulasta. Suomessa on reservi työttömiä, mutta heidän työllistämisensä olemassa oleviin tehtäviin välittömästi on usein hankalaa. Asiaan herätään vasta kun olemme syvällä kriisissä.”

Suomessa monella teollisuudenalalla tapahtuu tällä hetkellä isoja muutoksia. Perinteisten alojen työpaikat katoavat, kun teollisuutta vähennetään ja lakkautetaan. Samalla syntyy yrityksiä, joiden toiminta on alusta asti kansainvälistä. Monessa ohjelmisto- tai pelialan yrityksessä työntekijöitä haetaan heti ympäri maailmaa.

”Suomalaisyriyten kilpailuvalttina voi pitää vakaita suomalaisia arvoja, kuten luottamusta ja uskallusta siirtää päätösvaltaa työntekijöille. Tietenkin tärkeää on myös motivoiva ja mielekäs työ sekä hyvät työkaverit”, sanoo tietotekniikkayritys Futuricen HR-johtaja **Hanno Nevanlinna**.

150 ihmistä työllistävä Futurice valittiin vastikään Euroopan parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work Institutin tutkimuksessa. Suomen toimistosta kansalaisuuksia löytyy kymmenen.

”It-alalla on aina työntekijän markkinat. Arvostamme lahjakkuutta kansalaisuudesta riippumatta. Järjestämme paljon vapaa-ajantoimintaa, harrastusmahdollisuuksia ja perhetapahtumia, joissa ihmiset tutustuvat ja tapaavat toisiaan. Ulkomaan toimistoihimme lähteville työntekijöille ja heidän perheilleen tarjoamme kielikoulutusta sekä apua veroasioiden ja muiden käytännön järjestelyjen hoidossa”, Nevanlinna kertoo.

Maahanmuuttoon perehtynyt Sorainen pitää kielitaitoa integroitumisen avaintekijänä.

”Tässä olisi julkisella hallinnolla varmasti aktivoitumisen paikka. Ulkomaalaisille tulijoille voisi järjestää kielikoulutusta, joka olisi aluksi osa palkallista työaikaa. Vastaavaa koulutusta tulisi tietenkin tarjota myös työntekijän perheelle”, Sorainen ehdottaa.

Näin maahan voitaisiin houkutella tekijöitä, joille Suomi merkitsisi yhtä välietappia enemmän.

AVANT®



Valintakone



Suomalaiseen vapaa-aikaan

Suomalaiset viettävät vapaa-aikaansa aktiivisesti. Avant mahdollistaa stressittömän rentoutumisen tekemällä hyödyllisiä töitä. Avantilla teet työt tehokkaasti ja turvallisesti niin talolla kuin mökilläkin ympäri vuoden. Avantin monipuolisuus on vertaansa vailla: yli 100 työlaitetta takaavat, että Avantilla hoituvat lähes kaikki työt. Tutustu suomalaiseen Avanttiin ja liity tyytyväisten Avant-käyttäjien joukkoon.

AVANT KUORMAIMET JA TYÖLAITTEET

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

© 2013 Avant Tecno Oy, kaikki oikeudet pidätetään. Avant ja muut tuotemerkit ja ovat Avant Tecno Oy:n omaisuutta.

www.avant.fi

Q&A



Herreron oireyhtymä



Leandro Herrero on entinen psykiatri, joka vaihtoi ihmisten analysoinnin organisaatioiden tutkimiseen – ja löysi kohteistaan runsaasti yhtäläisyyksiä. Herreron mukaan muutos leviää yrityksissä tehokkaimmin ihmisestä toiseen. Kuten virus.

Tekstit: Elna Nykänen Andersson / Kuvat: Tuukka Koski



”Käytös luo kulttuuria. Siksi muutosta ei tapahdu, elleivät ihmisten käyttäytymismallit muutu.”

Olet kirjoittanut useita kirjoja johtamisesta ja kehittänyt muutosjohtamiseen uuden Viral Change -mallin. Puhutaan siitä hetken kulluttua. Mutta ensin, mikä sai psykiatriksi kouluttautuneen miehen kiinnostumaan johtamisesta?

Työskentelin 15 vuotta kliinisen psykiatrian parissa ja toimin johtoasemassa useissa suurissa lääkealan yrityksissä. Noiden vuosien aikana huomasin kiinnostavan seikan: vaikka kahden organisaation kulttuuri, koko ja toimintapaikka olivat lähes samantyyppiset, ne saattoivat toimia täysin eri tavoin. Toinen sai aikaan upeita asioita, toinen toimi surkeasti. Aloin miettiä, miksi.

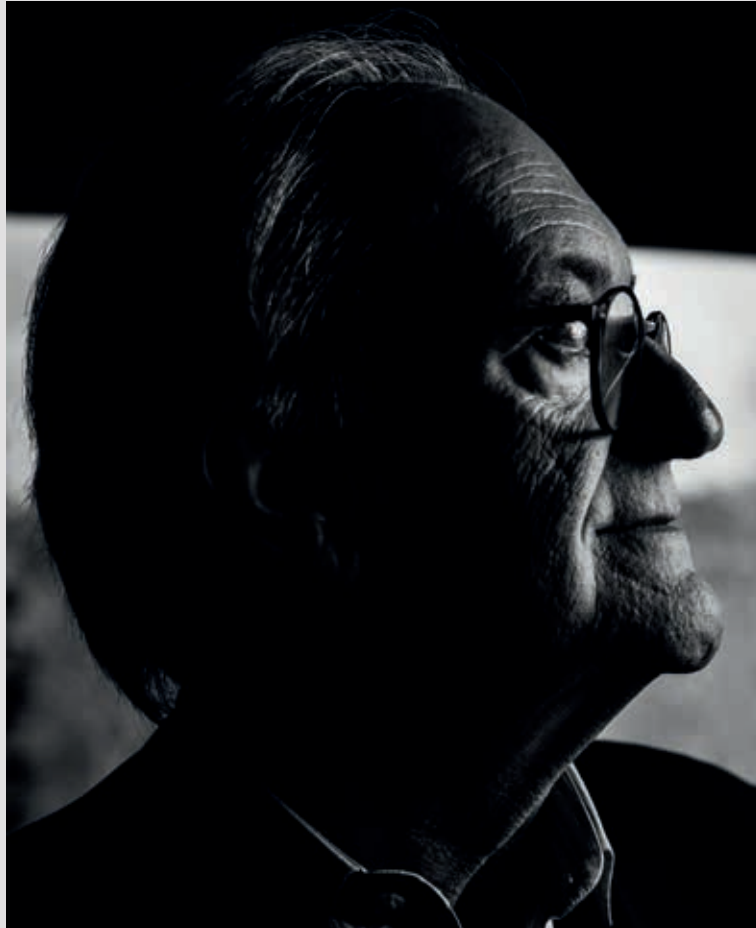
Churchillin mukaan ”ensin muokkaamme rakennuksiamme, sitten rakennuksemme muokkaavat meitä”. Minä olen kiinnostunut käytösmallien muokkaamisesta. Siksi oli luonnollista, että siirryin johtamisen pariin.

Moni yritys haluaa muokata toimintatapojaan ja kulttuuriaan. Mitä muutosjohtajien pitäisi tietää ihmisten käyttäytymismalleista?

Suurin osa minkä tahansa organisaation säännöistä on kirjoittamattomia. Niitä ei löydy manuaaleista, eikä niitä voi opettaa. Kulttuuria ei luoda koulutusohjelmilla, sillä kulttuuri koostuu eri toimintatavoista ja käyttäytymismalleista. Ne ovat jotakin, mitä ihmiset tekevät, niitä imitoidaan ja niitä voidaan levittää. Sinun käyttäytymismallisi vetävät puoleensa minua ja minun sinua, hyvässä ja pahassa.

Kulttuurinen innovaatio toimii yksinkertaisesti: käytös luo kulttuuria. Siksi muutosta ei tapahdu, elleivät ihmisten käyttäytymismallit muutu. Muutosohjelmista ei ole hyötyä, jos ihmiset käyttäytyvät kuten ennenkin. Silloin on olemassa vain muutoksen illuusio.

”Ylhäältä alas -mallilla voi luoda tietoisuutta ja selittää ohjeita, mutta se tuottaa vain vähän tuloksia ruohonjuuritasolla.”



Perinteisessä muutosjohtamisessa yritysjohto lanseeraa suuria projekteja, jotka kommunikoidaan ylhäältä alaspäin ja toteutetaan seminaarien, PowerPoint-esitysten ja sähköpostissa jaettujen muistioiden avulla. Viral Change -mallissasi väität, että jo kaksi tai kolme pientä muutosta ihmisten toimintatavoissa voi saada aikaan paljon tehokkaamman muutoksen koko organisaation tasolla. Miten?

Minun mallissani muutos alkaa ruohonjuuritasolta. Kysymys on toimintatavoista, kuten vaikkapa informaation tai resurssien jakamisesta.

Näitä isompiin projekteihin liittyviä toimintatapojen muutoksia voi olla käynnissä kolmesta viiteen yhtä aikaa.

Kolme äärimmäisen vaikutusvaltaista ihmistä, joilla on hyvät kontaktit ja joihin muut työntekijät luottavat, ajavat muutosta paljon tehokkaammin kuin 30 ihmistä, joilla ei ole näitä ominaisuuksia. Muutokseen ei tarvita työpajoja tai sanelua johdolta. Riittää, kun pieni joukko ihmisiä muuttaa käytöstään, ja loput seuraavat perässä.

Mikä jää johdon tehtäväksi?

Johto valitsee henkilöt, jotka ajavat muutosta tehokkaimmin, ja pyytää heidän apuaan. Johdon tehtävä on tukea ruohonjuuria, jotta organisaation epäviralliset verkostot voivat toimia. Luonnollisesti muutosprosessilla pitää olla myös tavoite, jonka johto määrittelee. Tavoitteiden pohjalta valitaan kahdesta kolmeen käytösmallia, jotka istutetaan organisaatioon ja levitetään avainhenkilöiden kautta. Käytösmallit ovat kuin viruksia. Ne leviävät ihmisestä toiseen kuin infektio ja luovat epidemian. Organisaatiomuutos muistuttaa hyvin paljon sosiaalisia muutosliikkeitä ja poliittisia kampanjoita.

Kuinka nopeasti tuloksia voi odottaa?

Koska muutoksia ajavat henkilöt ovat valmiiksi tunnettuja ja luotettuja kollegojensa keskuudessa, merkittäviä kulttuuri-

sia muutoksia voi odottaa jo puolessa vuodessa. Kaikki riippuu yrityksen tavoitteista, mutta esimerkiksi päätösprosessista ja asiakaspalvelua voi muuttaa jo lyhyessä ajassa. Tämä on tuttua sosiaalisista ilmiöistä, jotka voivat syntyä hyvinkin nopeasti.

Mikä perinteisessä muutosjohtamisessa on vika?

Se ei ole tehokasta. Ihmisiä pommitetaan informaatiolla siinä toivossa, että se muuttaisi toimintatapoja. Turhaan. Ylhäältä alas -mallilla voi luoda tietoisuutta ja selit-

tää ohjeita, mutta se tuottaa vain vähän tuloksia ruohonjuuritasolla. Tutkimusten mukaan jopa 75–80 prosenttia perinteisistä muutosohjelmista epäonnistuu. Siksi monet organisaatiot ovat väsyneitä.

Sosiaalisen kopioimisen mallia ei sen sijaan tarvitse keksiä. Se on ihmisen luonteessa ja näkyy päiväkodeissa, kaduilla, yhteiskunnassa. Yrity maailma on ymmärtänyt hitaasti, että voimme hyödyntää kopioimisen ja ruohonjuuritason voimaa.

Viral Change -mallissa muutosta ajavat vaikutusvaltaiset ihmiset, jotka "tartuttavat" kollegoihinsa uusia toimintatapoja. Miten johto tunnistaa muutosagentit?

Tunnistaminen voi tapahtua monella eri tavalla. On olemassa hienostuneita metodeja, kuten sosiaalisten verkostojen analysointi ja kartoittaminen. Toisessa päässä on intuitio. Ja yksinkertaisesti ihmisiltä kysyminen.

Avainhenkilöt ovat tunnettuja kaikissa organisaatioissa. Ihmiset saattavat sanoa, että "Peter ja Maria eivät ole kovin korkeassa asemassa, mutta heihin luotetaan ja heillä on vaikutusvaltaa". Nämä ovat ihmisiä, jotka halutaan muutosjohtamiseen mukaan. Oikeastaan heitä voisi kutsua aktivisteiksi, joilla on kyky innostaa ja saada toiset ihmiset matkimaan heitä.

LATAA KAUPPALEHTI NYT WINDOWS-PUHELIMEESI



Nyt voit seurata Kauppalehteä myös esim. Nokia Lumia -puhelimilla lataamalla Windows Phone -sovelluksen.

Luettavissa ovat mm.

- päivän Kauppalehti kätevästi selailtavana digilehtenä
- verkkopalvelun uutiset
- tärkeimmät pörssitiedot

LATAA JA TUTUSTU MAKSUTTA

Tutustu Kauppalehteen lataamalla sovellus Windows Marketplace -sovelluskaupasta. Voit tutustua ilman tilausta 31.3.2013 asti.

Tutustumisjakson jälkeen varmistat rajattoman lukuoikeuden jatkossakin tekemällä Kauppalehti VIP-tilauksen tai Digitilauksen osoitteesta www.kauppalehti.fi/asiakaspalvelu.

Tarinat ovat olleet muodissa pitkään, varsinkin tavaramerkkien luomisessa, ja myös sinä puhut paljon tarinoista. Mikä rooli niillä on muutosjohtamisessa?

Tarinoita tarvitaan eri tasoilla. On olemassa sateenvarjotarina, suuri tarina, joka kertoo organisaation paikasta maailmassa tai sen pyrkimyksistä. Mutta suuri tarina ei riitä, vaan sitä on täydennettävä pienemmillä tarinoilla muutoksista ja saavutuksista.

Vielä joitakin vuosia sitten yrityksissä kerrottiin tarinoita työntekijöistä, jotka tekivät urhoollisesti jotakin ratkaisevaa viikonloppuna, pelastivat yrityksen ja päätyivät henkilöstölehdessä etusivulle. Tällaiset tarinat saavat ihmiset lukkiutumaan, koska niihin ei voi samaistua. Niillä on negatiivinen vaikutus. Sen sijaan tarvitaan pienten tarinoiden keräämistä ja levittämistä: miten Peter ja Maria toimivat eri tilanteissa ja muuttivat organisaatiota. Ihmiset haluavat tuntea olevansa osa tarinaa.

Millaisia kokemuksia Viral Change -mallista on käytännössä?

Olemme toteuttaneet sitä eri aloilla. Aloitimme lääketeollisuudesta ja siirryimme finanssipalveluihin. Nyt mallia käytetään myös muun muassa kuljetusalalla. Tällä hetkellä työskentelemme Yhdysvalloissa ja yritämme muokata kuuluisien keltaisten koulubussien kulttuuria, erityisesti turvallisuuden osalta. Malli toimii kaikkialla, missä tavoitteena on toimintatapojen muuttaminen.

Uskaltavatko muutosjohtajat luottaa malliisi, vaikka sen tuloksia on vaikea mitata numeroina ja kirjata taulukoihin?

Jotkut ovat epäileviä ja ihmettelevät, mikä heidän tehtäväkseen jää uudessa mallissa. Me koulutamme ja kerromme, että johtajia on nyt moninkertainen määrä – ja että se johtaa positiivisiin muutoksiin. Jotkut ovat helpottuneita vastuun jakautumi-

sesta ja siitä, että muutosta ajavat uudet päähenkilöt.

Johtajilla on yhä olennainen rooli, mutta toimintatapojen muutos tapahtuu parhaiten muiden ihmisten kautta. Kun johtajat näkevät, että asiat kehittyvät nopeasti, he yleensä innostuvat ja lähtevät mukaan.

Monet yritykset joutuvat painimaan useiden muutosten kanssa samanaikaisesti. Miten organisaatiota johdetaan tällaisessa tilanteessa?

Tarvitsemme uuden työkalupakin. Vanha pakki luotiin aikoina, jolloin tulevaisuutta oli helpompi ennustaa, ja muutokset olivat lineaarisempia. Nyt maailma muuttuu. Monet yritykset ovat lanseeranneet aivan liian monia muutospaketteja: henkilöstöosastolla on omansa, laadunvalvonnalla omansa ja niin edelleen. Sen tuloksena ihmiset väsyvät, ja johtajien tilanne hankaloituu, koska he menettävät uskottavuutta. Siksi johtajan tärkein tehtävä on tuoda tilanteeseen selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Isoja muutosprosesseja ja aloitteita pitäisi olla kerrallaan käynnissä vain yksi tai kaksi. Ajattele tilannetta yritysmaailman Panaman kanavana. Jos kanavassa on yhtä aikaa 20 laivaa, alkaa tulla törmäyksiä.

Millainen rooli viestinnällä on muutosjohtamisessa? Miten viestintä on muuttumassa?

Viestintää tarvitaan yhä.

Aikaisemmin luulimme, että se oli ainoa asia, mitä tarvittiin. Ajattelimme, ettei kommunikaatiota voinut koskaan olla liikaa. Mutta se ei ole totta. Joskus kanava voi tukkeutua. Viestinnällä on paikkansa, mutta se ei yksin muuta toimintatapoja.

Yrityksen putkistoja pitkin ylhäältä alaspäin kulkeva informaatiotsunami toimii rajallisesti. Tietoa pitää hallinnoida kuin museonäyttelyä. Tärkeintä on kerätä ja ottaa talteen tarinat, jotka tulevat ihmisistä ja kiehtovat ihmisiä. Fiksut organisaatiot varovat pommittamasta työntekijöitään liialla informaatiolla.



Kuka?

Leandro Herrero on espanjalainen psykiatri ja johtamiskonsultti, joka on toiminut viimeiset 30 vuotta Iso-Britanniassa.

Mitä?

Herrero on erikoistunut muutosjohtamiseen. Viral Change -kirjansa lisäksi hän on kirjoittanut useita teoksia johtamisesta. Viimeisin, Homo Imitans, ilmestyi vuonna 2011. Herrero johtaa myös The Chalfont Project -konsultointiyritystä.

Missä?

Herrero kiertää ympäri maailmaa luennoimassa muutosjohtamisesta. Hänen ajatusmaailmaansa voi tutustua osoitteessa leandroherrero.com.






Kiihkeä
fagotti &
tunteikas
oboe

Teksti: Noora Lintukangas / *Kuvat:* Tuukka Koski







Fagotti ja oboe valmistetaan vuosia kuivuneesta, tiivistä puusta. Ne ovat käsityötaidon huippunäytteitä: taidetta, jolla tehdään taidetta. Soitin tarvitsee musiikkia säilyäkseen. Soittaja puhaltaa sen henkiin.

Oboisti antaa orkesterin ensimmäisen äänen, jonka perusteella muut tarkistavat virityksen. Jos muusikon käsissä on soitinvalmistaja **Ludwig Frankin** tekemä instrumentti ja hän itse istuu katsojissa, jo tässä vaiheessa puhallinvalmistajan sydämessä läikähtää.

”Kun huippumuusikko soittaa rakentamaani soitinta, on osa minusta lavalla”, kertoo saksalainen Frank. Hän vastaa puhelimeen verstaallaan Berliinissä. Tai no, verstaaksi Frank & Mayerin tehdasta ei liene aivan osuvaa kutsua. Töitä siellä tekee 55 käsityöläistä.

Frank on harrastelijaoboisti, joka omien sanojensa mukaan ymmärsi tarpeeksi ajoissa, ettei hänestä ole sillä saralla tähdeksi. Oopperalaulajan ja kapellimestarin poika tunsikin musiikin intohimokseen jo nuorella iällä. Tähti hänestä tuli soitinvalmistajana.

”Valitsin oboen, sillä muut perheessäni olivat parempia soittamaan pianoa kuin minä. Halusin soittimen, jolla voisin olla paras edes perhepiirissä”, **Ludwig Frank** sanoo ja nauraa.

Hän varttui Itä-Saksassa alueella, joka ennen toista maailmansotaa oli orkesterisoitinten valmistuksen keskus. Soitinvalmistajat, jotka eivät sodan jälkeen loikanneet, tekivät töitä isossa valtion tehtaassa.

”Vaikka Itä-Saksassa oli paras soitinrakentamisen taito, suhteet ulkomaailman huippumuusikoihin puuttuivat.”

Frank muutti Länsi-Saksaan muurin murtuessa 1989. Aloittaessaan yrittäjänä kolme vuotta myöhemmin, hän oli jo ennättänyt solmia kallisarvoisia kontakteja. Frankin oma käsityötaidon opinahjo, yli 130-vuotias Gebrüder Mönnigin verstaas meni uudelleenrakentamisen rytkäksä nurin.

”Ostimme yrityksen rauniot kahden ystäväni kanssa vuonna 2000 ja aloitimme uuden sukupolven puupuhaltimien valmistamisen. Minulla oli ajatus siitä, mitä tarvitaan menestyksen takaisin saamiseksi. Nyt, 13 vuotta myöhemmin, todella tunnetut muusikot soittavat soitimillamme.”

Radion Sinfoniaorkesterissa Ludwig Frankin rakentamaan oboeen puhalttaa **Sanna Niemikunnas**. Hän kuvailee oboetaan perheenäidin unelmaksi.

”Tämä toimii melkein millä tahansa suukappaleella ja auttaa paljon soittajaa. Sointi on kunnossa, vaikka juoksisi suoraan hiekkalaatikolta konserttiin.”

Niemikunnas toteaa, että sopiva soitin on kuitenkin makuasia.

”Jokainen oboe on yksilö. Vaikka malli, valmistaja ja puuerä olisivat samoja, on sointi erilainen. Se on henkimaailman asia.”

Ludwig Frank sanoo samaa. Soitinten valmistaminen on taidetta.

”Täydellisyys on hyvin henkilökohtaista. Valmistajan on kyettävä kuuntelemaan toiveita herkillä korvalla ja tuntemaan, mitä soitin valmistusvaiheessa vielä tarvitsee.”

Frank sanoo menestyksensä salaisuudeksi sen, että hän ottaa muita paremmin kritiikkiä vastaan.

”Se on olennaista, jos haluaa muuttua paremmaksi. On kuunneltava ja päätettävä, onko palaute hyväksi vai ei.”

Oboe ja fagotti ovat niin saunottuja kaksoisruokolehdykkäsoittimia: ennen kuin hengitysilmä pääsee pillin puuosaan, se kulkee jättiruokolehdykstä valmistetun suukappaleen eli röörin läpi. Tämä vaikuttaa olennaisesti sointiin. Suomessa soittajat valmistavat röörinsä itse.

Sinfonia Lahden soolofagotisti, säveltäjä **Harri Ahmas** huokaa, että kotona on aina rööritehdas käynnissä.

”Varastossa täytyy olla monenlaisia. Yksi toimii keväällä, toinen syksyllä. Kosteus vaikuttaa puuhun, ja varasuunnitelmia tarvitaan jatkuvasti.”

Röörin käyttöikä vaihtelee muutamasta päivästä muutama viikkoon. Myös Niemikunnas pyörittää omaa suukappale-verstastaan päivittäin.

”Höylään, formaan, sidon, veistän, sisäänsoitan ja niin edelleen. Jotta saa yhden oikein hyvän tehtyä, täytyy tehdä ehkä seitsemän muuta. Aikaa tähän menee enemmän kuin harjoitteluun.”

(Jatkuu sivulla 80.)

Soittimen ja soittajan syvä suhde

Kolme suomalaismuusikkoa kertoo lempi-instrumentistaan.

**PEKKA KUUSISTON
HYMYILEVÄ PELIMANNI**

”Viuluni kannen diskanttipuolen ääniaukossa toinen puoli on korkeammalla kuin toinen, se hymyilee suu auki yleisölle. Ääni tulee kirkkaasti ja suoraan kuin kirves, sellaisilla taajuuksilla ja yläsävelillä, että yhden viulun äänen saa kuulumaan koko orkesterin läpi.

Soitan Suomen Kulttuurirahaston omistamaa, 1700-luvulla rakennettua *guadagninia*. Tämä on todella sävykäs soitin, jossa painottuu kansanmusiikki-mainen klangi. Viulusta löytyy karkeitakin äänenvärejä, ilman että soitin tuntuu kärsivän. Tämä on pelimanniviulu ja vaikuttanut soittamistani työkaluista eniten siihen, miten ja mitä soitan.

Giovanni Guadagninin rakentama viulu liikkuu **Antonio Stradivarin** ja **Giuseppe Guarnerin** soitinten jälkeen seuraavassa arvoluokassa. Käytössäni on ollut myös kaksi *stradivaria*: ihania soittimia, mutta ehkä liiankin sivistyneitä minun makuuni. Ne keskustelevat hyvin kaunopuheisesti, ja vokabulääristä tuntuu puuttuvan kiro sanoja.

Minulle tämä viulu on soittimista rakkain, suhteemme on pisin. Nyt laina-aikaa on kolme vuotta jäljellä, sen jälkeen joudun luopumaan siitä.

Huipputasoisella soittimella esiintyminen on toimenkuvassani tärkeää, ja minulla on ollut onni soittaa korkealuokkaisia lainaviuluja. Toisaalta tietyt työt muuttuvat tulevaisuudessa mahdottomiksi, mikäli joudun ilmaisemaan asioita yksilotteisemmalla soittimella.

Yritykset, varakkaat yksityishenkilöt ja säätiöt omistavat viuluja, joita huippumuusikot soittavat. Esimerkiksi Japanissa olin mukana tilanteessa, jossa hyvälle liikekumppanille järjestettiin konsertti, jossa huippumuusikko soitti liikemiehen omistamaa viulua. Tämä on korkea kunnianosoitus liikekumppanille.

Tällaisen soittimen omistaminen on ainoa tiedossani oleva sijoitus, joka ei ole koskaan historiassa menettänyt arvoaan.”
*Pekka Kuusiston suunnittelema kamari-
taidefestivaali Meidän festivaali järjestetään ensi kesänä Järvenpäässä 28.7.–3.8.
meidanfestivaali.fi*



**TIMO LASSYN
TODELLINEN MUOTOVALIO**

”Aloitin tällä soittimella varsinaisen ammattuurani. Se on ollut mukana **Aki Sirkesalon**, **Five Cornersin**, **Jo Stancen** ja monilla muillakin keikoilla. Olen äänittänyt sillä kolme soololevyäni ja se on kulkenut matkassani kaikkien mantereiden läpi. Tämän torven kanssa olen viettänyt enemmän aikaa kuin minkään muun asian tai ehkä henkilönkään kanssa.

Hankin Selmer Mark VI -tenorisaksofonin eräältä porvoalaiselta ikämieheltä vuosia sitten. Hän myi Ranskassa 1959 rakennetun soittimen, koska joutui lopettamaan soittamisen terveydellisistä syistä. Samanlaisella ovat soittaneet monet huippusaksofonistit 50-luvulta saakka.

Kysymys on todellisesta muotovaliosta. Vastaavia soittimia on vähän liikkeellä, joten voisi olla hankalaa löytää tilalle toista. Tunnesidettä tähän torveen on roimasti, mutta toisaalta se on vain esine. Sen pitäisi mennä aika mutkalle, ettei hyvä soitinkorjaaja saisi siitä enää peliä. Ja huippusaksofonien hinnat ovat kuitenkin aivan toista kuin vaikka viuluissa, alle 10 000 euroa.

Riskienhallintamielessä minulla on samantyyppinen varasoitin, ettei tule keskeytysvahinkoa. Eräs läheltä piti tilanne tapahtui, kun teimme tähtiballerina **Minna Tervamäen** kanssa 'It sax' -esitystämme. Hän nosti jalan spagaatissa olkapäälleni ja minun piti lähteä kävelemään samalla soittaen. Lähdin väärään suuntaan, ja törmäyshän siitä tuli. Minnan jalka, minun hampaani ja torvi onneksi säilyivät ehjinä ja saimme hyvät naurut.”
Timo Lassyn levy In With Lassy ilmestyi syyskuussa 2012. timolassy.com, facebook.com/timolassy



**ERJA LYYTISEN
METALLINHOHTOINEN UNELMA**

”Olen aina pitänyt näyttävistä soittimista. 2000-luvun puolivälissä sain edustuksen G&L-kitaramerkille, ja minulle esiteltiin metallinhohtoinen, sähkönsininen Asat Z-3 -sähkökitara. Se oli rakkautta ensi silmäyksellä.

Tällä kitaralla tein ensimmäisen ulkomaankiertueeni: 65 keikkaa pitkin Eurooppaa ja Yhdysvaltoja vuonna 2006. Se oli 'blues-korkeakouluni'.

Soitan vuosittain noin sata keikkaa, ja tämä kitara on aina mukana. Se on kestänyt loistavasti suhteellisen rankkaa soittotyylini sekä roudausta ja lentoja ympäri maailmaa. Soundi tuntuu vain paranevan vuosi vuodelta.

Kitara tarvitsee soittamista 'auetakseen', ja sen työn olen tehnyt. Vaikka saisin samanlaisen tehtaalta tilalle, vaatisi se taas vuosien soittamista, ennen kuin sointi alkaisi avautua.

Kitaraa on yritetty ostaa, mutten ole edes harkinnut sen myymistä. Soittimeen liittyy tunteita, yrittämistä, hikeä ja tuskaa, iloa ja onnistumisen fiiliksiä sekä riffejä ja soundeja, joita en koe muilla slidekitaroilla samalla tavoin.

Tästä kitarasta lähti innostukseni metallinhoitoisiin kitaroihin, joita sittemmin on siunaantunut puolisenkymmentä. Minulla on siis muitakin upeita kitaroita, mutta juuri tämän kanssa tunneside on vahvin ja pisin. Olemme kokeneet paljon yhdessä.

Muutama vuosi sitten pääsin esimerkiksi jammaamaan eräälle klubille Lontooseen tämä kitara mukana. Paikalla olikin toimittaja, joka kirjoitti soitostani yllättäen hyvän arvion Times-lehteen.”

Erja Lyytisen uusi levy Forbidden Fruit ilmestyi tammikuussa 2013. erjalyytinen.com

Arvokkaat soittimet



Viulu on klassikkoesimerkki antiikkisoittimesta, jonka arvo vain nousee. Arvokkaimpia 1600–1700-luvuilla rakennettuja viuluja myydään 10–12 miljoonalla eurola.

Soittimiin sijoittaminen on Suomessa vielä pientä mutta maailmalla suurta. Esimerkiksi Australian kamariorkesterissa soittavat kaksi suomalaismuusikkoa nauttivat sydneyläisen yksityisen henkilön avokätisyydestä ja hyvästä vainusta soitinmarkkinoilla. Soolosellisti **Timo-Veikko Valve** soittaa harvinaista, kahden Guarnerin suvun jäsenen valmistamaa soitinta ja toinen konserttimestari **Satu Vänskä** stradivari-viuluja. Useiden miljoonien arvoiset soittimet kulkevat maailmalla huippumuusikoiden mukana ja keräävät mainetta, jolloin niiden arvo nousee entisestään.

Giuseppe Guarnerin tekemiä viuluja on olemassa noin 70, Antonio Stradivarin nelisensataa. Vanhat viulut ovat arvokkaita paitsi sointinsa myös käsityön hienouden vuoksi. Ne ovat vaistonvaraisen akustikon taidonnäytteitä, käytännöllisiä taide-esineitä, joiden äänenmuodostus on hämmästyttävää insinööritaitoa.

Vanhassa arvoviulussa yhdistyy äänen kantavuuden ja sävykkyyden liitto, jota ei muualta löydy. Kuiskaavatkin äänensävyt kuuluvat salin perälle saakka, ja viulu kykenee ilmaisullisesti samaan kuin parhaat näyttelijät äänellään.

Sitä suuremmalla syyllä soittimen puu-
osan soisi olevan kunnossa. ”Huippusoi-
tin on sellainen, jolla voi vain soittaa”,
Niemikunnas kiteyttää.

Oboe valmistetaan harvinais-
esta, afrikkalaisesta gre-
nadillasta, joka on vettä
raskaampaa, erittäin kovaa
puuta. Saksalaisen fagottiin käytetään
vaahteraa. Hyvälaatuista puuta on saa-
tavilla niukasti. Ranskassa fagotteja
rakennetaan myös ruusupuusta, mutta
saksalainen malli on lyönyt itsensä läpi
maailmalla.

Ludwig Frankin ostamassa, konkurs-
siin menneessä soitinpaajassa arvok-
kainta oli puuvarasto. Puuainees vaatii
vuosikausien luonnollisen kuivatuksen,
ilmastoinnin ja esityöstön ennen lopullis-
ta käyttöä. Frankin tehtaalla ammattita-
son soittimiin käytettävä puu kuivuu 15
vuotta, oppilaskäyttöön tarkoitettu kym-
menen.

Puusta valmistetaan kartionmuotoi-
nen, soiva putki, johon ääntä tuottava
rööri liitetään. Putken läpimitta laajenee
alkupään muutamasta millistä loppu-
päässä moninkertaiseksi.

Nykyään Ludwig Frankin työntekijät
valmistavat erilaisia versioita oboes-
ta, fagotista ja klarinetista mutta myös
metallisia saksofoneja ja huiluja, jotka
sointitapansa vuoksi lasketaan mukaan
puupuhaltimien ryhmään. Solistitason
oboen monivaiheiseen ja pikkutarkkaan
valmistamiseen kuluu kuukauden verran
työtunteja, fagottiin hieman enemmän.

Fagotti on kaksijakoinen soitin.
Päärrosfilmeissä se toistaa mon-
esti hessuhopomaisten, hu-
paisien hahmojen teemaa. Or-
kesterimusikissa sen rooli kuitenkin on
usein traaginen. Puupuhaltimista se on
suurin ja ääneltään matalin.

Fagotin kaksoisputki on 2,6 metriä
pitkä ja alhaalta taitettu U:n muotoisek-
si, jotta soittoasento saadaan käteväksi.
Soittimet ovat kestävämpiä ja kalliimpia
kuin muut puupuhaltimet.

”Fagotin hinta voi kivuta noin 60 000
euroon”, Harri Ahmas selvittää.

Ahmas soittaa ”hekkeliä”, 50-luvul-
la rakennettua saksalaista klassikkoa.
1800-luvulla perustetussa Heckelin per-
heyrytyksessä fagotteja ja muita puupu-
haltimia rakennetaan edelleen, verstaas
on pihavajassa.

”Suomalaisen fagotinsoiton isä, Aka-
temiassa 30 vuotta opettanut **Emma-
nuel Elola** soitti minulle 80-luvun lopulla
ja kysyi, haluanko ostaa hänen soittimen-

sa lähes nimelliseen hintaan. En empinyt
hetkeäkään”, Ahmas kertoo.

Soittimesta tulee muusikolle lähes-
tulkoon käden jatke. ”Ei sitä kyllä min-
nekään ole mahdollista unohtaa. Lomal-
lakin sitä alkuun hakee koko ajan”, hän
sanoo.

Fagotit ovat harvoja puusta val-
mistettuja puhaltimia, joita
myydään eteenpäin myös am-
mattilaisille. Hengitysilman
kosteus vahingoittaa puuta mutta toi-
saalta pitää sen elävänä. Soitin tarvitsee
soittamista pysyäkseen kunnossa, mutta
samalla kondensaatio tuhoaa sitä. Pie-
nempien pillien kanssa puu alkaa väjää-
mättä jossakin vaiheessa halkeilla.

”Kolmesataavuotiasta, soittokuntois-
ta puupuhallinta ei ole olemassa. Nämä
ovat käyttötavaraa, eivätkä toisaalta
pyöri lähelläkään samoja hintoja kuin sa-
toja vuosia vanhat jousisoittimet”, Lud-
wig Frank sanoo.

*”Soolo-oboistin sanotaan
olevan orkesterin
käyntikortti, jota kuulemalla
voi tunnistaa orkesterin.”*

Hänen mukaan oboisti saa olla tyy-
tyväinen, jos soittaa samaa soitinta 20
vuotta, tosin tämän jälkeen soitin saat-
taa olla vielä vuosikymmeniä kelpo peli
harrastelijalle. Ammattitasoisen uuden
oboen hinta pyörii kymppitonissa eli
soittajilla on varaa omistaa omat soitti-
mensa.

Sanna Niemikunnas käy vuosittain
Berliinissä huollattamassa kymmenvu-
otiasta soitinta. Hänen eläkeikänsä on
reilut kymmenen vuotta, ja Niemikunnas
toivoo voivansa soittaa samalla instru-
mentilla koko uransa.

”Soittimissa tapahtuu jatkuvaa tek-
nistä kehitystä ja monet kollegat kokeile-
vat mielellään uutta. Minä olen kuitenkin
unelmasoittimeni löytänyt.”

Ludwig Frank on mielissään nähdes-
sään soittimen muusikon kädessä vuo-
desta toiseen.

”Rahanteko on tärkeää, onhan minulla
kymmenien ihmisten palkat maksetta-
vana, mutten silti halua myydä samalle
ihmiselle uutta oboeta vuosittain. En
myöskään halua tehdä tuhansia erilaisia
variaatioita samasta soittimesta, vaan
muutamaa parasta mahdollista mallia.”

Puupuhaltimissa uudempi on
usein parempi, sillä tekniikka
kehittyy. Mutta soittimen ja
suokappaleen lisäksi soittaja
tarvitsee tietysti tuhansien tuntien har-
joittelua ja taitoa.

Oboe ja fagotti ovat vaikeita soittimia.
Molempien soitossa huuliote eli ansatsi
vaatii paljon työtä. Dynamiikkavaihte-
lujen tekeminen oboella on monia muita
puupuhaltimia vaikeampaa. Aloittelija
tuuttaa oboella usein kovan, epävi-
reisen ja epämiellyttävän äänen. Taitavan soi-
tajan käsissä oboe taas venyy kauniiseen,
puhtaaseen ja tunteikkaaseen sointiin.

Oboen ääntä on verrattu puupuhalti-
mista sävyltään lähimpänä ihmisääntä
olevaksi. Soolo-oboistin sanotaan olevan
orkesterin käyntikortti, jota kuulemalla
voi tunnistaa orkesterin.

Molemmat soittajat kertovat, että soi-
timen valinta on luonnekysymys. ”Fago-
tistit ovat aika itsepäisiä ja päättäväisiä,
kenties vähän kiihkeitä, ainakin nuorem-
pina”, Ahmas kuvailee.

”Oboistit ovat tunnetusti hankalia ja
neuroottisia, oman tiensä kulkijoita, ehkä
vieläkin enemmän kuin fagotistit”, Niemi-
kunnas sanoo pilke silmäkulmassa.

”Ehkä se johtuu siitä, että aina pitää
nyhjäätä suokappaleiden kanssa ja jännit-
tää, tuleeko ääntä ja miten. Onhan tämä
aika epäsosiaalista puuhaa. Sinnikkyyttä
ja keskittymiskykyä tarvitaan loputto-
masti.”

Niemikunnakselle oboe on tun-
nutun alusta lähtien omalta
instrumentilta. Myös nykyi-
nen, Frankin valmistama
oboe kolahti kerralla: yleensä uutta soi-
tinta pitää ajaa sisään pitkän aikaa, mut-
ta Niemikunnas soitti tällä unelmasoit-
timellaan ensimmäisen konserttinsa
samana päivänä kuin oli sen hankkinut.

”En voisi kuvitella tekeväni niin mil-
lään muulla oboella. Tämä on äärimmäi-
sen harvinaista.”

Konsertin jälkeen hän jäi yksinään
testaamaan uutta soitintaan Frankfurtin
Alte Oper -konserttisaliin. Harmi kyllä,
Ludwig Frank ei tuolloin ollut kuulemas-
sa. Miten sydämessä olisikaan läikähtä-
nyt?

Kolumni

”Nuoren yrityksen kasvutarinaan osallistuminen opettaa iloitsemaan pienistäkin operatiivisista onnistumisista.”

Miten pieni voi olla suurta?



Yritysten nimitysvaliokunnat julkistavat jälleen ehdotuksia uusista hallituskokoonpanoista. Lehdistö seuraa paikkojen jakoa mielenkiinnolla, jopa lööppimäisesti uutisoiden. Erityisesti mediaa kiinnostaa, ketkä hallitusammattilaisista nousevat pörssiyrityöiden hallitukseen ja montako paikkaa kukin saa. Myös naisten lukumäärästä kirjoitetaan isoin otsikoin, vaikka asioita tulisi katsoa laajemman diversiteetin näkökulmasta.

Erilaisten yritysten hallituksissa toimineena kannustan kollegoitani heittäytymään suuryritysten lisäksi pienten ja keskisuurten yritysten hallitustyöhön. Kasvuyrityksiin tarvitaan kokeneita ja intohimoisia ihmisiä, joilla on taito sparrata ja haastaa näkemyksiä. Yritysten menestys mahdollistaa uusien työpaikkojen syntymisen ja tarjoaa paljon nähenille hallitusammattilaisille hienoja onnistumisen elämyksiä.

Olen tehnyt hallitustyötä päätoimisesti muutaman vuoden. Ensimmäisen hallitustehtävän sain keväällä 2010, jolloin aloitin silloisen M-Realin eli nykyisen Metsä Boardin hallituksessa. Olin juuri irtisanoutunut lakiasianjohtajan tehtävistä Nokia Siemensillä, jossa työsken-

telin 18 vuotta. Oli aika vetää henkeä ja miettiä, mitä tekisin isona. Halusin tehdä jatkossakin merkityksellisiä asioita.

On opettavaista olla mukana hyvin erilaisissa yrityksissä, kuten kansainvälisissä pörssiyrityöissä, valtioemistöisessä Patriassa ja Veripalvelussa. Jälkimmäinen on *pro bono* -tehtävä, jossa pääsen osallistumaan yhteiskunnan kannalta tärkeään toimintaan.

Koen tehtävieni tarjoaman roolinvaihtelun mielekkäänä ja rikastuttavana.

Pörssiyrityöissä hallitustyö kulkee formaalisti kvartaalitalouden vuosikellon mukaan. Pienessä yrityksessä raja operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä on häilyvä. Usein saan kääriä hihat ja osallistua työhön myös käytännön tasolla. Nuoren yrityksen kasvutarinaan osallistuminen opettaa iloitsemaan pienistäkin operatiivisista onnistumisista.

Käytän valtaosan ajastani Pohjoismaiden ainoan yksityisen syöpäsairaalan, Docratesin hallituksen puheenjohtajan tehtäviin. Lähestyn tehtävää vahvasti arvopohjalta. Olen inspiroitunut sairaalan kokonaisvaltaisesta, potilaslähtöisestä palvelukonseptista, johon yhdistyy lääketieteellinen huippuosaaminen. Teen tiivistä yhteistyötä toimitusjohtajan

kanssa ja jaan hänen kanssaan vastuuta.

Hyvään hallintotapaan kuuluu, ettei puheenjohtaja koskaan sooloile toimitusjohtajan ohi vaan tukee häntä parhaansa mukaan. Docrates on henkilökohtainen esimerkkini siitä, miten pieni voi olla suurta.

Hallitustyössä minua inspiroi työskentely eri toimialoilla ja erityisesti eri alojen huippuammattilaisten kanssa. Minulle on tärkeää, että koen tuottavani lisäarvoa, oli kyse sitten ideoinnista, sparrauksesta tai vain hyvien – usein tyhmiäkin – kysymysten esittämisestä. Aiempi työni juristina on opettanut lähestymään asioita faktapohjaisesti ja pitämään pään kylmänä. Virheitä ei voi välttää, mutta niistä voi oppia.

Optimistina katson aina eteenpäin ja näen pienenkin suurena.

Kirsi Komi

Kirjoittaja toimii Docrates Syöpäsairaalan ja SPR:n Veripalvelun hallituksen puheenjohtajana sekä Metsä Board Oyj:n, Citycon Oyj:n ja Patria Oyj:n hallitusten jäsenenä.

100 *sanaa*

Yksilönvastuu. Sana maistuu meille suomalaisille. Näkökulmat yksilönvastuusta vaihtelevat, mutta teema tuntuu nousevan pintaan tuosta. Kiinnostavaa on sen kilpailukykyä parantava vaikutus.

Yritykset ja yhteisöt, joissa tuetaan yksilön ymmärrystä oman roolinsa merkityksestä ja korostetaan aloitteellista vastuunottoa, saavat enemmän aikaan. Luottamus palkitaan positiivisena tehokkuutena ja parempana motivaationa. Yhteiset tavoitteet

tuntuvat henkilökohtaisemmilta, ja riemu tavoitteiden saavuttamisesta jakautuu yhteisössä useampien kesken.

Alkuun riittää oivallus. Yksilönvastuun jalkauttaminen käynnistyy, kun asia otetaan organisaatiossa esille ja huolehditaan, että esimiehet ruokkivat uusia toimintatapoja ja odotuksia. Yhteinen dynamiikka pyörittää uudelle vaihteelle, ja sitä olemmekin tämän lehden sivuilla hakeneet useasta eri näkökulmasta. Toivottavasti tarjosimme uutta ajateltavaa. Kiitos, kun viihdyit kanssamme.





Sormus
timantteja 0,28ct
topaaseja 13,87ct
750-valkokultaa
3900 €



XF XJ XK

ELÄMÄ.

TASAPAINOSSA.

Oletko intohimoinen shoppaaja vai vietätkö viikonloppusi mökillä kalassa? Mikä ikinä intohimosi onkaan, uudessa Jaguar XF Sportbrakessa suuri tavaratila ja auton silmiä hivelevä kauneus ovat täydellisessä tasapainossa. Suuntasitpa siis mökille tai toimistoon Jaguar XF Sportbrake on yhtä elossa kuin sinäkin.

JAGUAR XF SPORTBRAKE NYT SUOMESSA

HINNAT ALKAEN
53 842 €

Vakiona mm. 8-v automaattivaihteisto, Bi-Xenon etuvalot, puolinhakaverhoilu, etuistuinten sähkösäädöt, 7 " kosketusvärinäyttö ja takana ilmajousitus.

HOW ALIVE ARE YOU?


JAGUAR

Jaguar XF Sportbrake-malliston hinnat alkaen 53 842,26€ (autoveroton ohjehinta sis. alv 24 % 42 100€ + arvioitu autovero 11 742,26€). Toimituskulut 600€. Jaguar XF Sportbrake-malliston yhd. kulutus 5,1-6,1 l/100km, CO₂ 135-163 g/km. Kuvan auto erikoisvarustein.