

Life

MAGAZINE

Kevät – Kesä 2017

MANDATUM LIFE



SYTYTTÄÄKÖ

Sijoita ihmiseen, jos haluat tehdä rahaa / 10

26

Johtaisit
kuin perhettä

30

Yhden ylivoima
särkee euroa

58

Mistä raivot
tulevat

UUSI RAV4 HYBRID NELIVETO

Käänteentekevää voimaa



Hybridin hiljaisuus ja 117 g/km CO₂-päästöt yhdistyvät nelivedon 197 hv:n tehoon. Portaaton automaattivaihteisto vie vaivattomasti eteenpäin. Ne luovat uuden RAV4 Hybridin käänteentekeväen voiman – tule kokemaan se itse.

RAV4 HYBRID POWER

197 hv tehoa + CO₂ 117 g/km + Automaatti + Neliveto

Malli	Autoverollinen kokonaishinta	Toimituskulut	Kokonaishinta toim.kuluineen	CO ₂ -päästöt	EU-yhdistetty kulutus
RAV4 2.5 Hybrid Neliveto Active	45 360,49 €	600 €	45 960,49 €	117 g/km	4,9 l/100 km
RAV4 2.5 Hybrid Neliveto Style	47 469,87 €	600 €	48 069,87 €	118 g/km	5,1 l/100 km
RAV4 2.5 Hybrid Neliveto Premium	52 468,60 €	600 €	53 068,60 €	118 g/km	5,1 l/100 km

Takuu 3 vuotta/100.000 km, korin puhkirostumattomuustakuu 12 vuotta, hybridijärjestelmän takuu 5 vuotta/100.000 km. Toyota Hybridiakaturva 10 vuotta/350.000 km.



TOYOTA

ALWAYS A
BETTER WAY



TOYOTA JOUSTO -RAHOITUKSELLA HUOLLOT EDULLISESTI.
RAV4 Hybrid Neliveto + 4 v. huollot esim. **510 €/kk.**

TOYOTA
HYBRID

Esimerkilaskelma: Toyota RAV4 2.5 Hybrid Neliveto Active 45 960,49 € (sis. toimituskulut 600 €).
Toyota Jousto Kk-erä 510 € (sisältää 4 v. huollot). Rahoitusaika 48 kk. Kilometrit 60 tkm. Käsiraha 15 % (6 894,07 €). Suurempi viimeinen osamaksuerä/taattu hyvityshinta 20 342 €. Korko 2,95 %.
Käsittelymaksu 9 €/kk. Perustamiskustannus 180 €. Todellinen vuosikorko 3,52 %. Luototettava määrä 39 066,42 €. Luoton ja kustannusten yhteismäärä 39 066,42 € + 4 145,81 € = 43 212,23 €.
Edellyttää hyväksytyt luottopäätöksen ja kaskovakuutuksen. Luoton myöntäjä Toyota Finance Finland Oy, Korpivaarantie 1, Vantaa.

Kuvan auto on RAV4 2.5 Hybrid Neliveto Style-varustetasolla sekä Exclusive-varustepaketilla (sis. Zircon Silver -metallivärin, korin väriset puskurit, sivuhelman ja pyöränkaaret).

Tässä numerossa



10

Hymy ennustaa menestystä

Anna olla viimeinen kerta, kun naurat töissä. Onnellisuus on oire, merkki joko liian pienestä työmäärästä tai liian suuresta palkasta. Alex Edmans ei unohda koskaan entisen esimiehensä puheita. Ne yllyttivät hänet alanvaihtoon, tutkimaan yritysten henkilöstövastuun ja kannattavuuden suhteita. Todistusaineisto on vahva: henkilöstön tyytyväisyys ennakoii pörssimenestystä.

18

Haluamme nähdä läpi

Sijoituskohteiden vastuullisuuden arviointi vaikuttaa yhä useamman suursijoittajan päätöksiin. Pääomasijoitusyhtiö EQT:n vastuullisen sijoittamisen johtaja Therése Lennehag sanoo, että vastuullinen liiketoiminta erottaa tulevaisuuden tähdet taantuvista bisneksistä.



9

Petri Niemisvirta:
Luottamus kasvattaa
vastuulliseksi

25

Jani Kaaro:
Käveleminen on enemmän



26

Arvot ja energia ohjaavat
startup-kulttuuria

30

Juhani Lehtonen:
Saksa vie, toiset vikisevät



32

Lapsettoman perintö
on tarkkuuslaji

”

MUUALLA SAMASTA AIHEESTA

Työhyvinvointi tukee tuottavuutta
– mutta vain kiusallisen
harvoissa organisaatioissa. Niissä
organisaatioissa työhyvinvoinnin
johtaminen on kunnossa,
johtajuus hyvällä tasolla ja
ihmiset hehkuvat työssään.

- Ossi Aura

Toimme keväällä 2014 Suomeen
taloustieteen Nobel-palkitun
professori Edmund Phelps.
Kun juttelimme Phelpsillä, kysyin
lounassalaatin äärellä, kysyin
häneltä, mitä suomalaisten
yritysten pitäisi tehdä, jotta
selviäisimme nykyisestä
talousahdingostamme. Phelps,
yli 80-vuotias herrasmies,
mietiskeli hiljaa salaattiaan
mutustaen, nosti sitten katseensa
ja sanoi: ”Tiedätkö mitä? Meidän
pitää vain antaa ihmisille
kiinnostavaa tekemistä.”

- Frank Martela

Silloin kun jokin asia on
tarpeeksi tärkeä, teet sen vaikka
olosuhteet eivät ole puolellasi.

- Elon Musk

Laatu ei ole teko, se on tapa.

- Aristoteles

”

Tässä numerossa



62

Vapaus tekee vahvaksi

Nuorelle vapaus on elämän janoa, vanhalle ajan tuomaa ymmärrystä. Irakilaissyntyinen rauhanneuvottelija Hussein al-Tae sanoo, että vapaus on tehnyt Suomesta vahvan yhteiskunnan.

36

Rahasta & hengestä



40

Yrittäjä näkee tilaisuuden räntäsateessa

44

Tee näin ennen kuin pyydät palkankorotusta

46

ETF tekee salkusta ketterän

50

Anne Korhikoski: Jospa tuplaisimme markkinoinnin

66

**Pinnan alla
kirkastuu**

*Suomalaiset vedet ovat yhtä
ihmeellisiä kuin tropiikin
turkoosit valtameret. Sukeltajat
näkevät ensimmäisinä, kuinka
Itämeren vointi paranee.*

52

Kirsi Komi voitti
kaksi uutta elämää

58

Katleena Kortessuo: Raivo
kuuluu inhimillisyyteen



74

Sivulauseessa:
Maailman muuttaminen
on inspiroiva ajatus



”

MUUALLA SAMASTA AIHEESTA

Olen sitä mieltä, että ihmisen
kannattaisi tutustua itseensä.
Ottaa selvää hirviöstä, joka asuu
sielussasi, sukeltaa syvälle ja
katsella sitä joka puolelta.

- Tori Amos

Jokainen ryhmän 12 jäsenestä
ymmärsi sen valtavan erikoisuuden,
joka meidän osaksemme koitui –
hylky, joka oli 2700 vuotta maannut
merenpohjalla häiritsemättä.
Koskemattomalle hyllylle tullessa tulee
tunne, että siirtyy ajassa taaksepäin.
Sitä kuvittelee, miten ihmiset ovat
siihen aikaan liikkuneet ja miten
astioissa on kuljetettu öljyä ja viiniä.

- Immi Wallen

”



AUTA PELAS- TAMAAN "WAU"



Auta meitä suojelemaan maailman upeimpia elämyksiä. Tuhannet uhanalaiset lajit ja niiden ainutlaatuiset elinympäristöt ovat vaarassa hävitä. Sinua tarvitaan nyt. Tule mukaan ja liity WWF-kummiksi: wwf.fi/kummiksi

Miksi meitä tarvitaan? Tavoitteemme on pysäyttää luonnon köyhtyminen ja rakentaa tulevaisuus, jossa ihmiset ja luonto elävät tasapainossa. wwf.fi

Vastuu *muuttuu* rahaksi

Maailman tila huolestuttaa monia, eikä syyttä. Kuluttajat vaativat yrityksiltä vastuuta ja läpinäkyvyyttä. Britannian finanssimarkkinoilla keskustellaan, pitäisikö yritysten kertoa tarkemmin kiristyvien päästörajotusten, äärimmäisten sääilmiöiden ja fossiilisten polttoaineiden käytön riskeistä sijoittajille ja rahoittajille.

Terävän katseen kohteeksi ovat joutuneet erityisesti kansainväliset energiayhtiöt. Osa yrityksistä on alkanut kokeilla johtonsa erillistä palkitsemista liittämällä palkitsemisjärjestelmäänsä ilmatoriskien vähentämiseen tähtäävän elementin.

Yritysten johdon tulee ehdottomasti olla kiinnostunut vastuullisuudesta. Pidän silti vastuullisuuden liittyvää erillistä palkitsemista ratkaisuna, joka pahimmassa tapauksessa voi etäännyttää yrityksen liiketoimintansa ytimestä. Koska oikein kanavoitu vastuullisuus näkyy väistämättä yrityksen tuloksessa, saa yritys palkkionsa sen myötä.

Kiikkeässä keskustelussa unohtuu helposti, että se mikä ei ole vastuullista, ei ole automaattisesti vastuutonta. Toiminnan eettisyys ja ympäristöystävällisyys ovat valintoja, jotka menestyvät erinomaisesti arvotutkimuksissa, mutta joiden todellinen merkitys mitataan kuluttajien valinnoissa. Helpointa on olla vastuullinen muiden rahoilla.

Muutos on kuitenkin käsillä. Sen suunnannäyttäjiä ovat nyt yritykset, jotka tekevät liiketoimintaa pitkäjänteisesti, panostavat henkilöstönsä ja asiakkaidensa tyytyväisyyteen sekä tiedostavat liiketoimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset.

Jotta tulevaisuuteen vastuullisesti suhtautuvat yritykset saisivat markkinoilla jalansijaa, on niiden toiminnan oltava taloudellisesti kannattavaa. Meidän tehtävänä on auttaa asiakkaitamme löytämään sijoituskohteita, joissa vastuullisuus ja hyvä tuotto yhdistyvät.

Henkivakuutusyhtiössä vastuullisuus tarkoittaa vastuunottoa ihmisten hengestä, hyvinvoinnista, terveydestä ja varoista. Varoja hoidetaan ikään kuin ne olisivat omia eivätkä jonkun toisen rahoja. Luottamus on tehokas kannustin vastuulliseen liiketoimintaan.

Uskon, että oikein toimiva yritys menestyy, koska sen vaikutuspiirissä viihtyvät niin sijoittajat, kuluttajat kuin parhaat talentitkin.

Pääjutussamme sanomme, että nauuru parantaa tiliä. Miksi emme siis palkitsisi työntekijöitä hyvistä esimiestäidoista tai paremman työilmapiirin luomisesta? Se on vastuullisuutta, jossa kaikki voittavat.

Petri Niemisvirta

Kirjoittaja on Mandatum Lifen toimitusjohtaja.

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.



Nauru *parantaa* tiliä

*Todistusaineisto on vahva ja viesti
selvä. Sijoita henkilöstövastuuseen,
jos haluat tehdä paljon rahaa.*

TEKSTI Heli Satuli – KUVITUS Markus Pyörälä





Työviikko on edennyt Lontoon Cityssä pitkälle, perjantain iltahämäriin saakka. Nuori investointipankkiiri **Alex Edmans** järsii kesken jäänyttä lounassämpylää avokonttorin kelmeiden loisteputkien alla. Vieressä istuva kollega murjaisee vitsin.

Juttu on hyvä ja Edmans siinä tilassa, että huonompiinkin juttu saattaisi toimia. Häntä alkaa naurattaa. Hymyt hyytyvät kuitenkin nopeasti, kun paikalle ryntää stressaantunut esimies.

”Anna olla viimeinen kerta, kun naurat töissä”, pomo tylyttää. ”Järjestät minulle potkut.”

Pomon perustelut eivät jätä tilaa kysymyksille. Esimies sanoo, että onnellisuus on oire. Se on merkki joko liian pienestä työmäärästä tai liian suuresta palkasta.

Edmans vaikenee. Mielestään hän ajattelee, että eikö asia ole juuri päinvastoin. Kun henkilöstö voi hyvin, yrityksen talous kukoistaa?

Hän muistaa nähneensä viitteitä tutkimuksista, joiden mukaan aivot toimivat luovemmin, kun ihminen on onnellinen. Tyytyväiset ihmiset toimivat tehokkaammin

yhteisten tavoitteiden hyväksi. Työn ilo parantaa tuottavuutta. Hymyt vaikuttavat myös asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Pankkiirilla on kuitenkin tutkijan sielu. Alex Edmans haluaa lisää tietoa ja lisää näyttöä.

Moniin innostaviin tuloksiin liittyy paljon epävarmuutta. Otos saattaa olla pieni, tutkittava ajanjakso liian lyhyt tai henkilöstövastuun kustannuksia ei ole otettu huomioon.

Entä muna ja kana – kumpi oli ensin? Henkilöstö voi olla tyytyväinen työskennellessään menestyvän yrityksen palveluksessa tai hyvä taloustilanne voi antaa johdolle mahdollisuuden lisätä henkilöstöetuja ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Nämä ja monet muut kysymykset jäävät vaivaamaan Alex Edmansiä niin paljon, että mies joutuu vaihtamaan alaa.

Nyt, vuosia myöhemmin, hän on London Business Schoolin professori ja yksi taloustieteen nousevista tähdistä.

Edmans kertoo Life Magazinelle, että hän päätti löytää vedenpitävän vastauksen kysymykseen, onko henkilöstön hyvinvointiin panostaminen taloudellisesti kannattavaa.

Päästäkseen eroon aiempia tutkimuksia vaivanneista ongelmista Edmans asetti tutkimuksen lähtökohdaksi sen, kuinka henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa yhtiön markkina-arvon kehitykseen pörssissä. Tutkimusjoukoksi hän valitsi *Fortune*-talouslehden 100 parasta työpaikkaa -listalle päässeet yritykset ja aikaväliksi vuodet 1984–2011.

Edmans puhdisti tuloksista pois ulkoiset muutostekijät, kuten alan yleisen tuloskehityksen. Neljän vuoden testauksen ja varmistusten jälkeen tulokset olivat valmiit. Ne ylättivät talousprofessorin.

”Parhaiten henkilöstönsä hyvinvoinnista huolehtivien yritysten osakkeet menestyivät joka vuosi 2,3–3,8 prosenttia paremmin kuin kilpailijansa”, Edmans sanoo.



Alex Edmans

”Työntekijät odottavat työnantajalta enemmän kuin koskaan”

Life Magazine kysyi isojen yritysten HR-johtajilta, miten he saavat henkilöstönsä syyttymään.

Menestymme, jos henkilöstömme on onnellinen työssään ja työ on luonteva osa elämää. Perusasiat, kuten työvälineet, eettiset toimintatavat, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus, on oltava kunnossa. Keskeistä on kokemus siitä, että kuunnellaan ja arvostetaan yksilönä ja ammattilaisena.

PII RAULO, YIT

Luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri mahdollistaa kokeilemisen ja virheistä ja onnistumisista oppimisen. Tekemisellä täytyy olla merkitys, jotta siitä innostuu. On tärkeää, että pyrkimys tehdä työyhteisöstä aina hieman eilistä parempi, näkyy ja tuntuu.

MERJA RANTA-AHO, ELISA

Eniten henkilöstöä motivoi innostava ja osaava esimies.

Huono esimies jätetään, hyvän vuoksi jäädytään sekä saadaan suoritus uudelle tasolle. On luotava ilmapiiri, jossa luottamus, innovaatiot, vastuunotto, intohimo ja ilo kukoistavat. Turha hierarkia ja hidat päätöksentekolannistavat.

TEIJA SARAJÄRVI, HUHTAMÄKI

Investoi nyt, voitat myöhemmin

Asiasta ei ollut enää epäilystä. Henkilöstövastuu näkyi positiivisesti viivan alla.

Professori Edmansin mukaan korrelaatio on vahvin Yhdysvaltain ja Ison-Britannian kaltaisilla joustavilla työmarkkinoilla, joissa työntekijöiden rekrytointi ja irtisanominen on helpompaa. Jäykemmissä järjestelmissä työntekijän oikeuksia koskevat lait luovat jo yhtenäisen perustyytyväisyystason.

Tutkimus nosti Alex Edmansin maailmankartalle. Nyt hän toimii pääministereiden neuvonantajana ja luennoi Davosissa supervaltojen johtajille. Jos Edmansin entinen esimies lukisi tämän jutun, hän saisi tällaiset terveiset:

”Tämä ei ole nollasummapeliä. Yrityksen tehtävä on sekä tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa että huolehtia henkilöstöstään. Jos yritys haluaa päästä tuloksenteon maahan, sen on seurattava henkilöstön hyvinvointia.”

Periaate lienee helppo hyväksyä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, eikö vain?

Käytäntö on vaikeampi kuin periaate. Henkilöstön hyvinvointi vaatii investointeja nyt, mutta se näkyy myönteisesti yrityksen tuloksessa vasta neljän tai viiden vuoden kuluttua. Siksi rahankäyttöä on usein vaikea perustella omistajille, jotka seuraavat yrityksen tuloskehitystä vuosineljänneksittäin.

Edmans sanoo, että perinteiset taloudelliset tunnusluvut eivät ota huomioon yrityskulttuuria tai henkilöstötyytyväisyyttä. Vain harvat sijoittajat seuraavat näitä tunnuslukuja, mutta tilanne saattaa muuttua.

Todistusaineisto puhuu puolestaan. Alex Edmansin tutkimus on vain yksi esimerkki. Kun työntekijä kokee olonsa arvostetuksi, motivoituneeksi ja inspiroituneeksi, hän tekee parhaansa.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkija **Ossi Aura** on arvioinut, että henkilöstön parempi tuottavuus lisäisi suomalaisten yritysten käyttökatetta peräti yhdeksän miljardia euroa vuosittain.

Globaalin Glassdoors-rekrytointisivuston paras työpaikka -listan yritysten osakekurssit hakkasivat kilpailijansa selvin numeroin viitenä kuudesta tutkimusvuodesta. Huonoimmat arviot henkilöstöltään keränneiden yritysten osakkeet sakkasivat. Spli-

ALEX EDMANS LÖYSI VASTAUKSEN: HENKILÖSTÖN TYYTYVÄISYYS ENNAKOI PÖRSSIMENESTYSTÄ.

tin yliopisto tutki 40 kroatialaisyritystä kymmenen talousindikaattorin avulla ja vertaili tuloksia henkilöstön hyvinvointikyselyihin. Tulos oli jälleen kiistaton:

Mitä tyytyväisemmät työntekijät, sitä menestyvämpi yritys.

Arvot eloon, hierarkiat alas

Henkilöstövastuu ei ole mikään uusi asia. Tehtaan patruuna huolehti työntekijöistään Suomessakin jo 1800-luvun lopulla. Johtajat olivat läsnä väkensä elämässä kehdosta hautaan ja istuutuivat rahvaan kanssa sunnuntaisin samoille kirkonpenkeille.

Alex Edmans nostaa saman ajattelun esi-merkiksi myös brittiläisen Marks&Spencer-tavaraloketjun. Keskellä 1930-luvun lamaa se tarjosi työntekijöilleen lämpimän aterian nimellistä korvausta vastaan. Tarkoituksena ei ollut ainoastaan parantaa yrityksen tuottavuutta, vaan myös rakentaa yrityksen mainetta vastuullisena toimijana.

1950-luvulta lähtien hyvinvointivaltio on kuitenkin ottanut pala palalta vastuulleen Marks&Spencerin hoitamat tehtävät kuten lastenhoidon.

Henkilöstövastuun nykytila on herättänyt viime vuosina paljon keskustelua. Näkemykset eroavat usein jyrkästi. Suomessa puhutaan yleisesti, että työelämä kurjistuu ja että asiat ovat paremmin monissa muissa maissa.

Tällainen käsitys ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkaansa.

Nokian yhteiskuntasuhdejohtaja **Minna Aila** sanoo, että Suomessa yritys vastuu nähdään muuta maailmaa strategisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Ailan mukaan tämä käy ilmi esimerkiksi, jos vertailee kotimaisia ja ulkomaisia vastuullisuusraportteja. Suomessa vastuu henkilöstöstä on kiinteä osa yritys vastuuta ympäristö- ja talousvastuun ohella.



Minna Aila

HYVINVOINTI VAATII INVESTOINTEJA NYT, MUTTA SE NÄKYI TULOKSESSA VASTA VIIDEN VUODEN KULUTTUA.

Henkilöstövastuun suuret numerot

2,3–3,8 %

Parhaiten henkilöstöstä huolehtivien yritysten osakkeet menestyivät vuosittain näin paljon paremmin kuin kilpailijansa. Professori Alex Edmansin tutkimuksen tarkastelujakso kesti 28 vuotta.

+3,5 %

Julkistettujen tuloslukujen ja analyttikoiden tulosennusteiden keskimääräinen ero henkilöstövastuuta parhaiten kantavissa yrityksissä. Tarkastelujakso oli kymmenen vuotta.

0,75 %

Fortune-lehden Best Place to Work -listan julkistamisen välitön vaikutus listalle päässeiden yritysten osakekursseihin keskimäärin.

5

Vuosien määrä, joka kuluu ennen kuin panostus henkilöstön hyvinvointiin näkyy keskimääräisen yrityksen taloudellisessa menestyksessä.

”Anglosaksisissa maisa moni yritys ajattelee, että lahjoitus hyväntekeväisyyteen riittää. Tilanne on tosin hiljalleen muuttumassa. Suomessa keskitytään tekoihin.”

Minna Aila on yksi kokeneimmista suomalaisista yritys vastuun asiantuntijoista. Hän on toiminut pitkään muun muassa yritys vastuuverkosto FIBSin hallituksen puheenjohtajana.

Aila kertoo, että henkilöstövastuu menee aina pidemmälle kuin mitä laki edellyttää. Esimerkiksi irtisanomistilanteissa yrityksellä voi olla ohjelma, joka auttaa henkilöstöä työllistymään. Työterveydenhuolto satsaa ennaltaehkäisyyn, mikä näkyy pienempinä sairauspoissaoloina. Jotta teot olisivat aidosti vaikuttavia ja auttaisivat yritystä menestymään, on yrityskulttuurin ensin oltava kunnossa.

”Kaiken toiminnan on perustuttava yrityksen arvoihin. Ilman sisältöä arvot kääntyvät itseään vastaan”, varoittaa Aila.

Johdon on näytettävä esimerkkiä. Vuoden 2017 alussa Nokian toimitusjohtaja **Rajeev Suri** lähetti koko henkilöstölle kirjeen, jossa Nokia tuomitsi USA:n presidentti **Donald Trumpin** maahanmuuttovastaisesta määräyksestä.

Henkilöstön lisäksi muutkin sidosryhmät palkitsevat vastuullisen ja arvojen mukaisen toiminnan. Kanadalainen Corporate Knights valitsi juuri Nokian maailman 20 vastuullisimman yrityksen joukkoon.

Mikä vei johdolta kielen?

Nokia saattaa olla maailman huipulla myös henkilöstövastuuseen liittyvissä asioissa. Monet muutkin suomalaiset suuryritykset kehittävät toimintaansa, mutta parantamisen varaa on varmasti paljon.

Tulevaisuudentutkija, Turun yliopiston professori **Markku Wilenius** kyseenalaistaa mielikuvan edistyneiden työyhteisöjen Suomesta. Wilenius kehottaa kiinnittämään huomiota varsinkin yritysten tapaan teettää työtä. Hänen mielestään kulttuuri on jäänyt monissa yrityksissä edelliselle vuosikymmenelle.

”Mahdollisuus käyttää

luovuutta on yksi tyytyväisyyden avainlähteistä. Jotta se on mahdollista, valta ja vastuu on delegoitava mahdollisimman alas”, Wilenius sanoo.

Ratkaisu on tiimiperusteinen organisaatiomalli. Jokainen tiimin jäsen on päätöksen tekijä, mutta päätökset edellyttävät koko tiimin hyväksyntää. Työntekijä saa ja joutuu vaikuttamaan asioihin, joissa hän kokee olevansa asiantuntija. Hän käyttää luovuuttaan ja kapasiteettiaan täysimääräisesti.

Tällainen malli varmistaa tehokkuuden ja myös sosiaalisen kontrollin. Läpinäkyvyyden takia työntekijät ovat erittäin tarkkoja esimerkiksi rahankäytöstä.

”Valtaosa meistä toimii kotioloissa tämän mallin mukaan. Päähamme on kuitenkin iskostunut ajatus, että työelämässä pitäisi toimia toisin”, ihmettelee Wilenius.

Toinen suomalaisyritysten heikko kohta on viestintä, johtajien puheta.

”Ylin porras ja henkilöstö eivät ymmärrä toisiaan. Siksi työntekijälle ei avaudu hänen oma roolinsa osana yrityksen liiketoimintaa.”

Tekstiiliyritys Finlaysonin toimitusjohtaja **Jukka Kurttila** on samaa mieltä Wilenius kanssa. Yritykset vaativat työntekijöiltään uudistumista, mutta työn tekemisen malli nojaa yhä usein teollisen massatuotannon rakenteisiin – jopa palvelualojen yrityksissä. Johtajien *business talk* ei sytytä.

Finlaysonin johto on ratkaissut viimeksi mainitun ongelman puhumalla henkilöstölle strategian sijaan vain arvoista, vähintään viisi kertaa vuodessa

”Näin varmistamme, että arvot ymmärretään ja ne tulevat todeksi toiminnassamme”, Kurttila sanoo. ”Siksi arvomme ovat menneet perille kuluttaja-asiakkaille saakka.”

Ihminen menestyksen ytimessä

Jotta ymmärtäisi viestintähaasteiden syitä, on katsottava uudelleen menneisyyteen, 1960-luvulle saakka. Suomalaiset yritykset ryhtyivät silloin kansainvälistymään voimakkaasti. Johtajat katosivat kylänraiteilta ulkomaille hankkimaan *management*-oppia. Tuliaisena tarttui mukaan myös johdon oma kieli.

Yhteiskunnan hierarkiat loivenivat ja



Jukka Kurttila



Markku Wilenius



—
Meillä keskustellaan muutoksista, kun ne ovat vasta suunnitteluasteella. Sisäisellä kulttuurihankkeella tuomme johdon ja muun henkilöstön lähemmäksi toisiaan kielen ja ymmärryksen tasolla. Kaikkien on vietävä uusi kulttuuri omaan työn arkeen, muuten aitoa muutosta ei tapahdu.

SINI KIVEKÄS, NORDEA

—
Kaikki eivät voi olla läsnä, joten henkilöstö pystyy esittämään kysymyksiä esimerkiksi videolla konsernijohdolle. Avaamme strategiaa selittämällä syitä ja taustoja, teemme tavoitteista konkreettisia sekä puhumme, miten meidän on muututtava, jotta tavoitteet saavutetaan.

HANNELE JAKOSUO-JANSSON,

NESTE

—
Vastuullisuus korostuu. Uudistimme K Code of Conductin, jotta varmistamme, että kaikki tietävät, miten saa toimia. Meillä on järjestelmä, joka yhtenäistää tapamme asettaa tavoitteita, seurata niitä, palkita hyvistä suorituksista ja kehittää henkilöstöämme suorituksen arvioinnin perusteella.

Valtuutamme ihmiset tekemään entistä enemmän päätöksiä alemmalla tasolla.

MATTI METTÄLÄ, KESKO

—
On huolehdittava johtoryhmien monimuotoisuudesta, koska erilaiset näkökulmat ja taustat parantavat päätöksentekoa. Rekrytoinneissa onnistuminen on menestymisen kannalta kriittistä. Omilla koulutusohjelmilla varmistamme, että meillä on sitoutuneita työntekijöitä myös tulevaisuudessa.

RIITTA SAVONLAHTI, UPM

mahdollisuuksien tasa-arvo kasvoi, mutta hierarkiat rakennettiin yrityksen sisällä uudelleen kielen kautta.

Esimiesten puheet ja paperit täytyivät *dynaamisista tahtotiloista, performanssista, lisäarvoista ja asiakasrajapinnoista*. Vuosituhannen vaihteessa tällaisesta puhetavasta tuli vallitseva kieli, kun ulkomaiset sijoittajat löysivät Helsingin pörssin ja viimeisetkin pörssipomot joutuivat lentämään *roadshow*-matkoille Lontooseen.

Duunarit, koodarit ja myyntimiehet väänivät vitsiä pomojen strategiapuheista, jotka olivat heille täyttä hepreaa.

Jotkut suuret yritykset ovat pitäneet huolta siitä, että kieliongelmaa ei pääse syntymään. Yksi ymmärrettävään kieleen panostaneista yrityksistä on Ponsse, metsäko-nevalmistaja pohjoisesta Savosta.



Juha Vidgren

”Ponsella huolehditaan, että kaikki viestivät selkokielellä”, kertoo Ponssen hallituksen puheenjohtaja **Juha Vidgren**. ”Usein saa itsekin miettiä, mitä käsitteet oikeasti tarkoittavat.”

Vidgren vierastaa erotelua työntekijöihin ja työnantajiin. Hänen mielestään ponsselaiset ovat yksi yhteinen porukka. Jokainen tietää roolinsa ja mitä häneltä odotetaan. Vastuut ovat selkeät. Silloin voi keskittyä työn tekemiseen.

Digitalisaatio on ollut Vidgrenin mukaan osa Ponssen arkea jo vuosia, mutta perusasiat eivät ole muuttuneet eivätkä muutu.

Mitä luvataan, se pidetään. Tämä yhtiön perustajan **Einari Vidgrenin** lausahdus on voimassa tänäkin päivänä. Kiittäminen, silmiin katsominen, luottamus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys ovat kaiken perusta. Joka maanantai Ponsse avaa tuotannon mittarit koko henkilöstölle.

Asiat ovat pöydällä ja kaikesta voidaan keskustella, on kyse sitten palkkiojärjestelmästä tai kalakeitosta.

Työntekijöiden motivoinnissa on Juha Vidgrenin mukaan kyse perusasioista. Mitä yksinkertaisempia ne ovat, sen parempi. Ponsella käytettiin paikallista sopimista jo 1970-luvulla. Nyt yrityksellä on 1 400 työntekijää, mutta ajattelutapa on sama.

”Menestyksen ytimessä on ihminen. Kuten Einari sanoi: yrityksen koolla ei ole niin merkitystä. Pääasia on, että ihmisillä on hyvät tulla töihin.”

Pelko pois ja strategia paloiksi

Kolmas suuri työtyytyväisyyden este liittyy riskinottoon. Johtamisen tutkijat ovat huomanneet, että monissa yrityksissä vallitsee pelon kulttuuri. Johto pelkää epäonnistumista ja uusia asioita ja sanoo siksi ei. Jos varmaa näyttöä investoinnin kannattavuudesta ei saada ennakkoon, sitä ei tehdä.

Finlaysonin Jukka Kurttila sanoo, että yritykset tarvitsisivat pelkokonsultteja, jotka tiiväisivät johtajilta, mitä he pelkäävät. Henkilöstö pelkää Kurttilan mukaan puolestaan johtajia.

”Yksi työntekijä sanoi, että mahtavaa, kun täällä saa toimitusjohtajallekin sanoa vastaan suoraan. Olin tosi tyytyväinen.”

Finlaysonilla johtaminen perustuu selkeän strategian lisäksi wau-ilmiöiden hakemiseen, tunteisiin ja *ad hoc*-päätöksiin. Yritys tarttuu asioihin, joita toimialalla ei ole ennen tehty.

Kurttila itse näkyy ja kuuluu työpaikalla. Hän kannustaa ja luo varmuutta, jolloin

**TYÖELÄMÄ KURJISTUU
JA ASIAT OVAT PAREMMIN
MUISSA MAISSA? TÄMÄ EI
OLE VÄLTTÄMÄTTÄ TOTTA.**



työntekijä löytää helpommin itsestään luovan puolen ja innostuksen. Tuloksena on työstään ja työpaikastaan ylpeä henkilöstö.

”Tämä on parasta henkilöstön tykytoimintaa, mitä yritys voi harrastaa. Emme usko niinkään rahalliseen palkitsemiseen.”

Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius iloitsee Finlaysonin esimerkistä. Hänen mukaansa yhä useampi suomalaisyritys on tajuunut henkilöstön merkityksen menestykselle. Wilenius on huomannut valtavan kiinnostuksen, kun hän kiertää eri kokoisissa organisaatioissa puhumassa teemasta.

Yksi edelläkävijäyrityksistä on Valmet, joka on menestynyt hyvin erilaisissa vastuullisuusvertailuissa. Viimeisin kehitysloikka on tapahtunut nimenomaan henkilöstökäytännöissä. Valmetin tuloskunto on viime vuodet kohentunut samaa tahtia henkilöstötyytyväisyyden kanssa.

Valmetin henkilöstöjohtaja **Julia Macharey** sanoo, ettei mikään pärjää vuodesta toiseen tekemällä asiat ”kuten aina ennenkin”. Muutos on uusi musta. Myös Valmetin menestymisen edellytys on, että henkilöstö kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja ajattelee asioita eri näkökulmista. Näin ei tapahdu, ellei henkilöstö koe, että heistä huolehditaan. Macharey uskoo tekojen voimaan.

”Olemme hyvin konkreettisia ja systemaattisia. Valmet on jalat maassa -yhtiö.”

Avainasemassa ovat esimiehet. Macharey ottaa esimerkiksi yrityksen strategian.

Valmetilla jokaisen tiimin esimiehen tehtävänä on selkeyttää ja paloitella strategiapaperiyhden ihmisen työtehtävien kokoisiksi kappaleiksi ja näin inspiroida työntekijä tekemään parhaansa.



Julia Macharey

FINLAYSONIN JUKKA KURTTILA EI PUHU HENKILÖSTÖLLEEN STRATEGIASTA. HÄN PUHUU VAIN ARVOISTA.

Esimiehet ovat käyneet läpi työpajan, jossa opetellaan, kuinka tiimi saadaan mukaan toteuttamaan strategiaa tunteiden, ajatuksen ja tekemisen tasolla. Kun strategia on palasteltu, jokaiselle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet. Esimies tarjoaa jatkuvaa ohjausta ja antaa palautetta. Tiimit käyvät neljännesvuosittain läpi, miten tavoitteissa on onnistuttu.

Hyvistä suorituksista ja onnistumisista palkitaan kerran vuodessa, mutta joskus myös samantien. Johtajien käytössä on esimerkkikirjasto, joka auttaa ymmärtämään, millaiset suoritukset ovat palkitsemisen arvoisia.

”Esimiesten mielestä nopean palkitsemisen työkalu on heille tärkeä ja mahdollistaa suoritusten johtamisen konkreettisella tavalla”, Julia Macharey perustelee.

Kaksisataa ylävitosta viikossa

Tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen kirjoittavat aina monenlaisia mielipiteitä. Kaikkien mielestä loistavaa järjestelmää on mahdotonta kehittää. Käytäntöjen läpivienti vaatii aikaa ja ajattelutavan muutosta. Teknologia auttamaan näkemään, mitä työntekijät aidosti ajattelevat. Fiilismittareiden kaltaisilla työkaluilla voi kerätä jatkuvaa tietoa henkilökunnan tuntemuksista ja reagoida ongelmiin.

Valmetilla henkilöstön palautekanava High Five on saavuttanut valtavan suosion. Julia Macharey mukaan henkilöstö lähettää niin sanottuja virtuaalikortteja kollegoilleen 200 tapauksen viikkovauhtia.

Kortin kuvapuolelta löytyy yksi Valmetin arvoista. Tekstipuolelle lähettäjä kirjaa positiivisen palautteensa. Esimies näkee kaikki tiiminsä lähettämät ja saamat palautteet. Näin näkymättömistäkin onnistumisista tehdään näkyviä.

”Virtuaalikortti on konkretisoitunut, miten mielettömän iso merkitys palautteella on suorituskyvyn parantamisessa. Ne ovat vieneet työkaluamme eteenpäin merkittävästi.”

Mutta entä se tulos viivan alla?

Professori Alex Edmans kehottaa seuraamaan tuttuja mittareita: tuottavuuskehitystä, liikevaihtoa, poissaoloja, tuottavuutta ja osakkeen arvoa. Hän kuitenkin varoittaa tekemästä johtopäätöksiä yksittäisten yritysten suhteen. Tulokset saattavat olla todiste henkilöstövastuun menestyksestä, mutta niihin ei silti saa luottaa sokeasti. Moni muukin asia voi muuttua saman aikaan, kun yritys investoi henkilöstön hyvinvointiin.

—
 Energize Your Day -ohjelma kannustaa henkilöstöä kiinnittämään huomiota hyvinvointiinsa ja parantamaan sitä. Ohjelmaan kuuluu työkaluja esimerkiksi työpaineiden ja palautumisen hallintaan. Osana on henkilöstökysely, jotta voimme tarjota henkilökohtaista neuvontaa.

RISTO PENTTINEN, FORTUM

—
 Työntekijät odottavat työnantajalta enemmän kuin koskaan. Henkilöstömme osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Seuraamme työturvallisuutta, työkyvyn ylläpitämistä ja panostamme korjaaviin toimenpiteisiin.

JAN GUSTAFSSON, LEMMINKÄINEN

—
 Johtamisen on luotava edellytykset ihmiselle ottaa vastuuta, kehittyä, oppia lisää ja kasvaa liiketoiminnan mukana. Yrityksen täytyy olla "kunnon kansalainen", jonka toiminta on läpinäkyvää, eettistä ja toteuttaa arvoja, joihin henkilöstö voi sitoutua. Jokaisen on koettava työnsä merkitykselliseksi.

PÄIVI CASTREN, WÄRTSILÄ

—
 Luomme kulttuuria, jossa jatkuva parantaminen, vastuun ottaminen, palautteen antaminen ja monimuotoisuudesta ammentaminen, ovat osa jokapäiväistä tekemistä. Rohkaisemme henkilöstöä henkilökohtaiseen uudistumiseen ja kehittämiseen, koska maailma ja työn vaatimukset muuttuvat.

MIKA VIDEMAN, FAZER GROUP

—
 Johto johtaa omalla esimerkillään, halusi sitä tai ei. On toimittava joka hetki yrityksen arvojen mukaisesti.

SARI SUONO, ISS

Valmetin Julia Machareyllä ei ole epäilyksiä siitä, onko valittu suunta oikea vai väärä. Henkilöstökyselyn mukaan Valmetin työtyytyväisyys kasvaa joka vuosi. Viimeisimmässä mitauksessa nousua oli jälleen yhdeksän prosenttia.

Onnistuminen näyttää siirtyvän suoraan viivan alle, yrityksen tulokseksi. Valmetin kannattavuus ja tulos ovat kääntyneet vuoden 2013 miinusmerkeistä tukevasi plussan puolelle.

Se, mikä sopii Edmansille tai toimii Valmetissa, ei välttämättä käy kaikille. Finlaysonin Jukka Kurttila suitsii intoa alistaa kaikki excel-taulukoihin.

JUHA VIDGREN HUOLEHTII SIITÄ, ETTÄ PONSSELLA KAIKKI PUHUVAT SELLAISTA KIELTÄ, JOTA IHMISET YMMÄRTÄVÄT.

Kurttilan mukaan Finlaysonilla on vähennetty raportointia dramaattisesti. Yritys keskittyy tuottojen ja kulujen mittaamiseen. Suuri osa suomalaisista yrityksistä on Kurttilan mukaan niin pieniä, että johto näkee ilman mittareitakin, jos joku hölmöilee.

"Mittarointi estää usein järjenkäytön. Kaikkea ei tarvitse ymmärtää etukäteen. Riittävä peruste päätökselle on, että asia vie yritystä oikeaan suuntaan ja tuntuu oikealta." **👊**

Henkilöstövastuun kymmenen käskyä

- 1 Johda arvoilla.** Nosta ne osaksi kaikkea toimintaa. Johto näyttää esimerkkiä.
- 2 Ole rehti.** Rakenna kulttuuri, jossa johtamisen ja palkitsemisen teot vastaavat kirjattuja käytäntöjä.
- 3 Suorista.** Selkeytä johdon *jargon* selkokieleksi, jotta kaikki ymmärtävät oman roolinsa ja tavoitteet.
- 4 Osallista.** Valtuuta ja vastuuta ihmiset tekemään päätöksiä.
- 5 Rekrytoi tarkasti.** Varmista sisäisen motivaation tila jo palkkaamisen yhteydessä.
- 6 Valmenna.** Panosta johtajien osaamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.
- 7 Ole läsnä.** Esimiestyö on palveluammatti, jossa kuunnellaan työntekijöitä ja mahdollistetaan heidän menestyksensä.
- 8 Puhu.** Anna paljon palautetta, etenkin kiitosta. Järjestä juhlia, kun tiimit onnistuvat.
- 9 Mittaa.** Seuraa panostusten tuottavuutta. Yksi tärkeimmistä mittareista on ihmisten kokemus oikeudenmukaisuuden toteutumisesta.
- 10 Unohda.** Luovu täydellisyys tavoitellusta. Avainsana on jatkuva parantaminen.



Ei kompromisseja. "Meille on äärimmäisen tärkeää, että tiedämme tarkalleen, mihin varat on sijoitettu", Kirkon eläkerahaston sijoitusjohtaja Ira van der Pals sanoo.



Yhä useampaa sijoittajaa kiinnostaa, millaista maailmaa heidän sijoituskohteensa rakentavat. Vaihtoehtoisten sijoitusten vastuullisuusanalyysistä tulee luonteva osa sijoituspäätöstä.

TEKSTI Karo Hämäläinen

KUVAT Jussi Ratilainen ja Jeanette Hägglund

HALUAMME *nähdä läpi*

Yhtiö, joka on ostanut pankeilta ongelmaluottoja ja tekee tuloita sitä mukaa, kun se saa perittyä rahat asiakkailta. Kuulostaa liivijengiltä, jonka kanssa vastuullinen sijoittaja ei halua olla missään tekemisissä.

Vaan entä jos perintäyhtiön toimintamalli perustuu asiakastytyväisyyteen? Jos se on rakentanut toimintansa toimivien maksujärjestelyjen pohjalle?

Sittenhän kyseessä on itse asiassa vastuullinen yhtiö, joka pyrkii auttamaan velkaongelmaisia.

Entä miten suhtautua konkurssiin menneeseen saksalaiseen huonekalufirmaan, jolla on kiinteää omaisuutta ja tyhjä kassa? Jos sitä rahoitaisi, tulisiko hyötyneeksi siitä, että yhtiö irtisanoo työntekijöitään ja aiheuttaa heidän perheilleen taloudellisia vaikeuksia?

Tarkemmin harkittuna: ei. Yhtiö on jo konkurssissa eikä jatkamisen edellytyksiä ole. Jos konkurssipesältä ostaa kiinteän omaisuuden tai antaa sitä vastaan lainaa, tulee itse asiassa auttaneeksi yhtiön entisiä työntekijöitä, sillä saamallaan rahoilla konkurssipesä voi maksaa työntekijöiden palkkasaamiset heti eikä viidestoista päivä.

Edellä mainitut tilanteet ovat esimerkkejä vastuullisen sijoittamisen kovasta todellisuudesta. Ne osoittavat, että vastuullisuus vaatii aina tausekohtaista harkintaa.

Listattujen sijoitusten kuten pörssiosakkeiden ja pörssiyhtiöiden liikkeelle laskemien lainojen kohdalla vastuullisuusharkinnassa auttavat arviointiin erikoistuneiden yhtiöiden laatimat raportit ja rankingit. Vastuullisuuden arviointi on järjestäytymässä standardeiksi.

Sen sijaan vaihtoehtoisissa sijoituksissa jokainen päätös on puna-roitava joka kerta erikseen.

Kirkon eläkerahasto

PERUSTETTU

1991

SIOJITETTAVAT VARAT

1,4

MRD EUR

SIOJITUSTEN TUOTTO

7,9%

(2016)

VAIHTOEHTOISEN SIOITUKSEN VASTUULLISUUS PITÄÄ PUNNITA JOKA KERTA ERIKSEEN.

Toisaalta juuri vaihtoehtoisissa sijoituskohteissa myös vaikutusmahdollisuudet ovat suuret. Esimerkiksi pääomasijoituksissa kohdeyhtiöltä voidaan vaatia tai sitä voidaan kannustaa kohti ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta ja hyvää hallintotapaa.

Kirkko puhui

Kirkko on ydintään myöten arvoyhteisö. Siksi on luontevaa, että vastuullisen sijoittamisen teemat korostuvat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sijoituspolitiikassa.

Kirkon työntekijöiden eläkevaroja hoitava Kirkon eläkerahasto kuuluu vastuullisen sijoittamisen edelläkävijöihin Suomessa. Sen toimintaa ohjaavat pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus.

Vaihtoehtoisten sijoitusten osalta vastuullisuuskysymykset vaativat Kirkon eläkerahaston sijoitusjohtaja **Ira van der Palsin** mukaan erityistä huomiota, koska uusia instrumentteja ja palveluntarjoajia on runsaasti.

”Olemme neuvotelleet kaikkiin pääomasijoitusrahastosopimuksiin *side letterin* vastuullisen sijoittamisen osalta vuodesta 2008 lähtien. Nykyään nämä asiat ovat arkipäivää, mutta vuonna 2008 vastuullisuusasioiden saaminen sopimuksiin vaati paljon työtä ja aiheutti kysymyksiä.”

Managerit kuulivat

Samana vuonna Kirkon eläkerahasto allekirjoitti PRI-periaatteet, joiden mukaisesti se sitoutuu kehittämään vastuullisia sijoituskäytäntöjään jatkuvasti ja vaatimaan myös yhteistyökumppaneiltaan näiden periaatteiden noudattamista.

”Vaihtoehtoisten sijoitusten puolella managerit ovat vihdoin ymmärtäneet näiden periaatteiden tärkeyden”, van der Pals kiittelee.

Vaihtoehtoisten korkosijoitusten kohdalla Kirkon eläkerahasto on kuitenkin törmännyt sijoituskohteiden läpinäkyvyysongelmaan.

”Olemme joutuneet jättämään sijoitussalkun *due diligence* -prosessin kesken, koska manageri ei suostunut luovuttamaan täydellisiä omistustietoja sijoitussalkustaan sijoituspäätöstä tehtäessä. Meille on äärimmäisen tärkeää, että tiedämme tarkalleen, mihin varat on sijoitettu”, van der Pals korostaa.

EQT

—
PERUSTETTU
RUOTSISSA

1994

—
SIOITUKSIA

150

—
YRITYKSESSÄ

HENKILÖSTÖ

450

Tulevaisuus kuuluu vastuullisille

Pääomasijoitusyhtiö EQT on yksi Euroopan johtavista vaihtoehtoisten sijoitusten tarjoajista ja edelläkävijä vastuullisuuden sisällyttämisessä sijoitusprosessiin. EQT sijoittaa hyvin yrityksiin, ja sen tavoitteena on saada yrityksissä aikaan kasvua, uudistumista ja kannattavuutta – myös tulevaisuuden omistajia ajatellen.

EQT:n vastuullisen sijoittamisen johtaja **Therése Lennehag** on edistänyt vastuullista sijoittamista näkyvästi myös pääomasijoittajien Euroopan laajuisessa kattojärjestössä Invest Euroopassa.

”Uskon, että vastuullisuus on edellytys sille, että yritys voi toimia ja menestyä tulevaisuudessa. Sijoitusyhteisö tarvitsee rohkeutta ja päättäväisyyttä, mutta myös inspiroivaa johtamista, jotta tarvittavat muutokset saadaan aikaiseksi”, Lennehag sanoo.

Jotta työ onnistuisi, oman organisaation kulttuurin ja jokaisen työntekijän ajattelutavan on oltava avoin ja kannustava muutokseen.

”Pitkänäköisyys on EQT:n dna:ssa ja tärkeä osa toimintakulttuuriamme. Samaan aikaan olemme intohimoisia ja energisiä muuttamaan ja kehittymään. Kulttuurimme on ainutlaatuinen, ja pyrimme juurruttamaan sitä myös portfolioyhtiöihimme”, Lennehag kertoo.

Noin 35 miljardin euron verran pääomaa keränneelle EQT:lle vastuullisuus on enemmän kuin sanahelinää. Sen täytyy olla täysin integroitu osa sijoitus- ja arvionlontiprosessia.

”Vastuullisuus pienentää portfolioyhtiöiden, EQT:n ja sijoittajien riskiä ja tuo mukanaan uusia sijoitusmahdollisuuksia, lisää omistaja-arvoa sekä parantaa kohdeyritysten kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Olemme ylpeitä, että voimme voi olla osa globaalien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista.”

EQT:n salkkuun kuuluu yrityksiä joka puolelta maailmaa. Suomessa yhtiö on pääomistaja vuonna 2016 Suomen parhaaksi työpaikaksi valitussa Mustissa ja Mirrissä, Terveyshuollossa ja päiväkotipalveluja tarjoavassa Touhulassa. Maailmanlaajuisesti EQT:n salkussa olevat yritykset työllistävät noin 100 000 työntekijää.

”EQT:n rahastojen omistamien yritysten myynnin keskimääräinen vuosittainen kasvu on noin 8 prosenttia ja liikevoiton noin 12 prosenttia. Henkilöstön määrä yrityksissä kasvaa reilut 10 prosenttia vuodessa. Vastuullisuus ja tuotto eivät missään nimessä sulje toisiaan pois, vastuullisuus on yksinkertaisesti hyvää liiketoimintaa. Mikä voisi olla

Vaihtoehtoiset sijoitukset

Vaihtoehtoisiin sijoituksiin kuuluvat muun muassa pääomasijoitukset, kiinteistö sijoitukset (toimitilat, asunnot, tontit), erilaiset lainasijoitukset sekä infrastruktuurisijoitukset (kuten sähkö- ja tieverkot).

Hajautus on tärkeää

Esimerkiksi Suomen kiinteistömarkkina on 0,4 prosenttia maailmanlaajuisesta kiinteistömarkkinasta.

Suurempi kuin ajattelit

Esimerkiksi Euroopassa yritysten suorien lainasopimusten arvo on noin viisinkertainen verrattuna joukkovelkakirjalainamarkkinaan.



Selvä peli. "Vastuullisuus on edellytys sille, että yritys voi toimia ja menestyä tulevaisuudessa", EQT:n vastuullisen sijoittamisen johtaja Therése Lennehag sanoo.

VASTUULLISUUS EI OLE SANAHELINÄÄ VAAN LAADUKASTA LIIKETOIMINTAA.

parempaa kuin tuottaa vastuullista ja hyvää riskikorjattua tuottoa sijoittajille”, Lennehag kysyy.

Erikoistiimi integroi vastuullisuutta

EQT:llä on vastuulliselle sijoittamiselle omistautunut tiimi, joka tekee tiivistä yhteistyötä muun organisaation ja sijoitusammattilaisten kanssa integroidakseen vastuullisuusnäkökulman sijoitusprosessiin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tietoisuuden lisäämistä portfolioyhtiön sisällä ja tukemista vastuullisuuteen liittyvissä pyrkimyksissä. Therése Lennehag johtaa tiimiä.

”Vastuullisuuden tarkastelu on osa *due diligence* -prosessia, kun tarkastellaan mahdollista uutta sijoituskohdetta.”

Lennehagin mukaan kaikki EQT:n sijoitussuosituksukset sisältävät vastuullisuusanalyysin.

Hyvä ei sulje pois tuottoa

Kirkon eläkerahaston sijoitukset tuottivat 7,9 prosenttia vuonna 2016. Tulos näyttää kohonneen korkeammaksi kuin suomalaisilla eläkeinstituutioilla keskimäärin. Rahaston perustamisvuodesta 1991 lähtien kirkon eläkevarat ovat tarjonneet keskimäärin 8,1 prosentin vuosituoton. Mikään ei viittaa siihen, että vastuullista sijoitustoimintaa harjoittava instituutio olisi joutunut tyytymään matalampaan tuottoon.

Yksi Kirkon eläkerahaston käyttämistä vastuullisen sijoittamisen lähestymistavoista on vaikuttavuussijoittaminen eli *impact investing*. Se tarkoittaa sijoituksia yrityksiin, organisaatioihin tai rahastoihin, joiden tarkoituksena on tehdä mitattavissa olevaa sosiaalista tai ympäristöllistä muutosta sijoitustuottojen rinnalla.

”Olemme tehneet kaksi vaikuttavuussijoitusta mikrolainarahastoihin. Molemmat mikrolainarahastot toimivat samalla strategialla: niiden varat sijoitetaan paikallisten mikrorahoituslaitosten lainasopimuksiin. Mikrorahoituslaitokset lainaavat rahaa kehittyvien maiden pienyrityksille”, sijoitusjohtaja **Ira van der Pals** kertoo.

Hän muistuttaa, että mikrorahoittajilla on tärkeä vaikutus kehittyvien maiden talouskasvuun. Mikrorahoituslaitokset rahoittavat matalan tulotason yrittäjiä, jotka eivät saa rahoitusta tavalliselta pankkijärjestelmältä. Pienyrityksen menestyminen rakentaa puolestaan taloudellista turvaa ja hyvinvointia yrittäjän omassa lähipiirissä. Liiketoiminnan kasvattaminen tuo positiiviseen talouskierteeseen mukaan lisää perheitä ja paikallisväestöä.

Onko kyse hyväntekeväisyydestä vai sijoittamisesta?

”Uskomme, että valitsemillamme vaikuttavuussijoituskohteilla voidaan taata eläkerahastolle riittävä tuotto sekä samanaikaisesti merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus, kun kehittyvien markkinoiden paikallisväestön toimeentulo kehittyy.”

”Yrityksessä aikaansaattava muutos on tärkein asia omistajuuden aikana. Vuonna 2014 laadimme portfolioyhtiöille ohjeiston, jonka tarkoituksena on stimuloida kokonaisvaltaista, innovatiivista ja strategista näkemystä vastuullisuusasioihin.”

Ohjeistus tähdentää, mitä odotuksia EQT:lla on yrityksille vastuullisuusraportointiin ja muuhun keskeiseen vastuullisuusinformaatioon liittyen.

”Läpinäkyvyys on meille todella tärkeää”, Therése Lennehag kertoo.

EQT keskustelee vastuullisuusvaatimusten täyttämistä kohdeyritysten kanssa vuosittain.

”Olemme iloisia, että sijoittajia kiinnostaa yhä enemmän ymmärtää EQT:n vastuullisuuskäytäntöjä ja omistajuuden kannalta tärkeitä periaatteita. Sijoittajien on tehtävä yhteistyötä keskittyäkseen kaikkein oleellisimpiin vastuullisuusasioihin.”

Salkussa fossiilisia nolla

Vastuullisuuden korostaminen sijoitustoiminnassa on erällä tapaa teemasijoittamista, joka perustuu sille johtajatunnukselle, että vastuullisesti toimivat yhtiöt antavat sijoitusluokkana paremman riskikorjatun tuoton.

Esimerkiksi hiilidioksidipäästöiltään toimialansa parhaat yhtiöt pärjäävät oletettavasti paremmin, jos hiilidioksidin tupruttelulle lätkeästä kova hintalappu. Siksi kahdesta salkusta, jotka ovat muilla mittareilla identtiset, oletettavasti paremmin menestyy se, jonka hiilijalanjälki on pienempi.

Vähä vähältä raha muuttuu kalliimmaksi yhtiöille, joiden jalanjälki on suuri. Sen viimeistään pitäisi ajaa yhtiöitä pienentämään päästöjään. Kun muutos etenee, parhaiden yhtiöiden joukkoon on entistä vaikeampi päästä.

Näin sijoittajat tekevät maailmasta euro euroilta paremman.

Hiilidioksidikysymykseen on kiinnitetty huomiota esimerkiksi WWF Suomessa, jolle ympäristöseikkojen huomioiminen sijoitustoiminnassa on itsestään selvää. Sijoittajanakin WWF Suomi haluaa olla osa ratkaisua, ei ongelmaa.

”Kun maailman valtiot siirtyvät panemaan toimeen Pariisin ilmastopöytäkirjasta, joka velvoittaa pitämään ilmastomuutoksen puolentoista tai korkeintaan kahden asteen nousun puitteissa, kaikki nykyiset liiketoimintamallit eivät enää ole mahdollisia”, pohtii ympäristöasiantuntija **Kaarina Kolle** WWF Suomesta.

”Tämä koskee etenkin fossiilisen energian toimialoja. Fossiilisen energian tuottajat ja sen varaan laskevat toimijat ovat vaarassa jättää sijoittajan käteen mustan pekan.”

Siksi fossiilisen energian osuus on WWF Suomen salkussa pyöreä nolla.

Trendinä kaikki vihreä

Ympäristövastuullisuus on yksi vastuullisen sijoittamisen alateemoista. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sijoittamista yhtiöihin, jotka edistävät ympäristöteknologiaa tai ympäristön kannalta kestävämpiä toimintamalleja.

Ala on niin kiinnostava ja trendikäs, että startup-maailma suorastaan kukkii yhtiöitä, jotka pyrkivät vähentämään päästöjä, tehostamaan jätteiden käyttöä ja niin edelleen. Sijoittajien kiinnostus ohjaa aloittelevia yrityksiä suuntaa-

maan liiketoimintaansa. Ja se, että rahoitusta on tarjolla, mahdollistaa yritysten kasvamisen.

”Voimme etsiä tuottoisia sijoituskohteita esimerkiksi uusiutuvan energian saralta”, WWF:n Kolle sanoo.

”Edelleen kasvava vihreiden joukkovelkakirjojen markkina tarjoaa vaihtoehtoisia sijoituskohteita, mikäli markkinat lähtevät kunnolla kasvamaan. Tärkeää on tosin varmistaa se, että sijoituskohteet todella ovat vihreitä sanan todellisessa merkityksessä”, hän huomauttaa.

Sijoitusvarallisuus on Kaarina Kollen mukaan erittäin konkreettinen tapa lähettää signaali siitä, millainen liiketoiminta on yhteisön, yhdistyksen tai yrityksen arvojen mukaista.

”Meille on tärkeää, että olemme tietoisia oman varallisuutemme ympäristökuormasta. Jos emme tiedosta asiaa, voimme tajuamattamme olla mukana kiihdyttämässä ilmastonmuutosta.”

Nälänhätä paisuttaa salkkua

Vaihtoehtoisista sijoituskohteista raaka-aineet, erityisesti maataloushyödykkeet, ovat vastuullisuuden kannalta kimurantteja. Jos sijoittaja ostaa salkkuunsa vaikkapa vehnää eli käytännössä vehnäfutuuria, hän odottaa vehnän hinnan nousevan. Koska kysynnän ja tarjonnan lait ohjaavat vehnän hintaa, hinnannousu edellyttää joko tuotannon laskua tai kysynnän laskua.

Sijoittaja joutuu siis päättämään, haluaako hän pelata kehnon sato-kauden puolesta.

Nosti hintaa sitten kato tai jokin muu, hinnannousu heikentää kaikkein köyhimpien ihmisten mahdollisuuksia ostaa viljaa. Otsikoissa näkyvä nälänhätä tarkoittaa siis salkussa kurssinousua.

Kirkon eläkerahasto ei halua joutua tällaiseen tilanteeseen. Siksi se ei sijoita suoraan raaka-aineisiin.

”Oikeus ruokaan on maiden rajat ylittävä ihmisoikeus. Osallistuminen maataloustuotteiden kaupankäyntiin sijoitusmielessä ei ole mielestämme kestävää toimintaa”, Ira van der Pals linjaa. ●

Rajana kaksi astetta. ”Kaikki nykyiset liiketoimintamallit eivät enää ole mahdollisia, kun maailman valtiot siirtyvät panemaan toimeen Pariisin ilmastopöytäkirjasta”, sanoo Kaarina Kolle, WWF Suomen ympäristöasiantuntija.



Arvo.

Raha ei välitä siitä, kuka olet.
Hyvä varainhoitaja tuntee sinut,
päämääräsi ja arvosi.

mandatumlife.fi/varainhoito

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Kolumni

Harva asia menee niin ihmisyyden ytimeen kuin kävely.

Käveleminen on enemmän

Mitä sanoisit, jos sinun pitäisi antaa elämän varrelle yksi neuvo, jolla todennäköisimmin pääsee eroon vaikeuksista ja mielen masennuksesta ja joka edistää suuresti sekä fyysistä että henkistä terveyttä? Mikä olisi neuvosi, jos sen pitäisi olla lisäksi niin yksinkertainen, että se sopii lähes kaikille ihmisille ja lähes kaikkiin tilanteisiin?

Minun neuvoni on: mitä jos lähtisit kävelylle?

Monet ajattelevat, että kävely on vain kävelyä – liikkumista paikasta toiseen tai toimenpide, jolla pidetään kuntoa yllä. Kävely on kuitenkin paljon enemmän. Harva asia menee niin ihmisyyden ytimeen kuin kävely.

Mietitään esimerkiksi aivoja. Elämä on mahdollista ilman aivoja, mutta käveleminen ja liikkuminen ei. Kasvit kasvavat ja kukoistavat, mutta koska ne eivät liiku, ne eivät tarvitse aivoja.

Jos kuitenkin haluat liikkua, tarvitset aivot, vaikka sitten miten pienet. Joidenkin korallien elämä alkaa liikkuvana toukka-asteena, ja silloin niillä on pienet aivot. Mutta kun ne löytävät sopivan majaipaikan, ne ankkuroituvat siihen kiinni eivätkä liiku enää koskaan – ja samalla ne menettävät aivonsa. Voi siis sanoa, että tarve liikkua toi meille aivot.

Aivojen ja käveleminen yhteispeli onkin sitten oma juttunsa. Parkinsonin taudissa joillekin potilaille kehittyvä outo oire, joka lamauttaa heidän kävelynsä. Jos he seisahtuvat kesken kävelyn, he voivat lamautua niille sijoilleen eivätkä kykene jatkamaan kävelemistä.

Kävelyn lamautuminen – ja muutkin parkinsonismiin liittyvät liikkumisen häiriöt – johtuvat siitä, että potilaan aivot eivät tuota enää riittävästi dopamiinia. Mutta emmekö olekin tottuneet yhdistämään dopamiinin aivan toisenlaisiin asioihin kuin kävelyyhän? Nimittäin motivaatioon, palkitsemiseen ja mielihyvään.



Motivaatio ja mielihyvä yhdistyvät kävelyssä. Jos me olemme halunneet pitkän evoluutiomme aikana jotakin, kuten makean omenan, meidän on pitänyt kävellä sen luokse. Ilman motivaatiota meitä olisi vaikea saada ottamaan yhtään askelta, ja siksi motivaatio tuottaa kävelyä ja kävely motivaatiota.

Kävelemään oppiminenkin on enemmän kuin kävelemään oppimista. Psykologit ovat havainneet, että lapsen sosiaalinen kehitys ottaa ylimääräistä vauhtia nimenomaan kävelystä. Lapsi, joka on juuri oppinut kävelemään, ottaa paljon enemmän katsekontaktia ja haluaa olla enemmän vuorovaikutuksessa kuin lapsi, joka ei ole päässyt tähän vaiheeseen.

Kävelemällä ihminen ottaa maailman haltuun. Kun ajat reitin autolla, jätät sen taaksesi, mutta kun kävelet sen, otat sen sisääsi.

Ei siis ihme, että monet suuret filosofit ovat olleet suuria kävelijöitä. **Immanuel Kant** loi suuren osan filosofiastaan päivittäisillä kävelyretkillään.

Kaikista näistä syistä kävely tekee hyvää. Se on tapa kokea maailma tässä ja nyt ja hengittää sitä sisäänsä. Se on meditaatiota kahdella liikkuvalla jalalla, minkä lisäksi se rauhoittaa mieltä ja auttaa ratkomaan ongelmia.

Kävely on samanaikaisesti motivaatiota ja mielihyvää. Se tuntuu hyvänä hyrinänä sisällä.

Jani Kaaro

Kirjoittaja on palkittu tiedetoimittaja ja kolumnisti. Hän haaveili nuorena pitkistä yksinäisistä öistä mustan kahvin ja tuoreen datan kanssa, ja siitä maagisesta hetkestä, kun palaset loksahtavat kohdalleen.

JOHTAISIT KUIN PERHETTÄ

Mitä suuryritykset voisivat oppia johtamisesta startup-firmoilta? Matriisit ainakin vaihtuisivat soluihin.

TEKSTI Helena Ranta-aho — KUVAT Jussi Ratilainen



Startup ei ole startup, ellei se yritä muuttaa maailmaa tai ratkaista jotakin ongelmaa olennaisesti uudella tavalla. Yhteistä on usein sekin, että startup toimii ympäristössä, joka muuttuu nopeasti ja jonka kehitystä on vaikea ennustaa.

Levottomassa ympäristössä perinteiset *management*-opit ja organisaatiomallit toimivat huonosti. Miten ohjata suurten yritysten suosimaa matriisia, jos liiketoimintasuunnitelmat ja tulokortit vanhentuvat muutamassa kuukaudessa?

Matriisiin törmääkin startup-maailmassa harvoin.

”Matriisiorganisaatio vaatii liikaa investointeja seurantajärjestelmiin ja raportointiin ennen kuin niille on startupissa käyttöä. Usein niille ei tule käyttöä koskaan”, selittää Tiedon innovaatiojohtaja **Taneli Tikka**.

Tikka on tunnettu teknologia-alan osaamisestaan. Hän on myös sarjayrittäjä ja luotsannut useita yrityksiä hallituksesta käsin.

Startupit suosivat organisaatorakennetta, joka muistuttaa verkottunutta perhettä. Vetäjät toimivat kuin perheenpäät: he asettavat tavoitteet ja muokkaavat omalla esimerkillään yrityksen arvomaailmaa, jonka puitteissa toimitaan.

”Iso muutos on, että arvot ja yrityskulttuuri ohjaavat toimintaa vahvemmin kuin strategia”, Tikka painottaa.

Hierarkiaa on paljon vähemmän ja työntekijöiden roolit löysemmin määriteltyjä kuin matriisissa. Lisäksi organisaatio joustaa, sillä työntekijöiden väliset suhteet muodostuvat ja katkeavat sen perusteella, mitä kulloinkin pitää tehdä yhdessä.

”Rakenteen hienous on siinä, että työntekijöistä muodostuvat solut kykenevät itsenäiseen toimintaan. Niillä on itsellään kaikki resurssit, joita ne tarvitsevat toimiakseen. Jos ne haluavat toteuttaa uusia juttuja, ne pystyvät tekemään sen omassa tiimissään.”

Rakenteen hyviin puoliin kuuluu se, että organisaation jäsenet pystyvät vapaasti käyttämään kekseliäisyyttään ja luovuuttaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Heikkoudet liittyvät vetäjiin: jos heidän visionsa on vino, yritys ajaa karille.

Malli ei myöskään sovi kovin suuren joukon johtamiseen.

”Perhemalli alkaa hajota, kun henkilökuntaa on yli 200. Siinä vaiheessa kaikki ei-

vät enää tunne toisiaan eivätkä kaikki tunne perheenpäitä. Hyvin suunnitellun mallin voi tosin saada toimimaan isommassakin porukassa”, Tikka sanoo.

Stereotyypit johtavat harhaan

Verkottuneesta perheestä on olemassa vielä pidemmälle menevä malli, jossa ei enää ole perheenpäitä näyttämässä suuntaa. Organisaatio on itsenäisistä soluista koostuva itsenäinen olento, joka toimii yhdessä saavuttaakseen korkeamman tavoitteen. Perinteistä johtamista ei ole lainkaan. Äärimmillään kaikilla on lähes rajoittamattomat valtuudet tehdä sopimuksia, käyttää rahaa ja järjestää asioita parhaaksi katsomallaan tavalla.

Ajattelutapa on uusi eikä tällä tavoin toimivia yrityksiä ole kovin paljon.

Yksi esimerkki on ulkoiluvaatteita valmistava Patagonia, jonka työntekijöitä yhdistää intohimo ulkoilmaelämään ja halu etsiä ratkaisuja ympäristöongelmiin.

ARVOT OHJAAVAT TOIMINTAA VAHVEMMIN KUIN STRATEGIA.

Taneli Tikka

Kuvaavaa on, että yhtiön kotisivulla kerrotaan, että se palkkaa mieluummin vuorikiipeilijän ja opettaa tälle työssä tarvittavat taidot kuin *mba*:n, joka ei ole yöpynyt kertaakaan teltassa. Yhtiö ei ole myöskään kiinnostunut ihmisistä, jotka haluavat olla tähtiä. Se haluaa väkeä, joka innostuu porukassa tekemisistä.

Tämä tavoite kuuluu myös suomalaisen LeaseGreenin periaatteisiin. Rautainen osaaminen on tärkeää, mutta yhteispeli on vielä tärkeämpää. Startup-sarjasta kasvuyritykseksi siirtyvän LeaseGreenin tapaus osoittaa, kuinka harhaanjohtavia stereotypiat ovat.

”Meillä ei syödä perjantaisin pitsaa, koodata yömyöhään eikä löysällä lokoisasti”, sanoo LeaseGreenin toimitusjohtaja **Tomi Mäkipelto**.

LeaseGreenissä painotetaan liikuntaa ja työhyvinvointia: jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen valmentaja, jonka kanssa

mietitään liikuntaan, ruokavalioon ja nukkumiseen liittyviä asioita. Tavoitteena on edistää kaikin tavoin työntekijöiden kehittymistä omien alojensa parhaiksi osaajiksi. Kun työntekijät ovat valioita, bisneskin pyörii parhaalla mahdollisella tavalla.

Mitä timanttisuus tarkoittaa

LeaseGreenin toimialakaan ei ole kaikkein tyypillisin startupille. Se on energiasaneerauksiin erikoistunut palveluyritys, jonka tavoitteena on nostaa asiakkaidensa omissa kiinteistöjen arvoa. Liikeidea kypsyy yritykseksi neljä vuotta sitten, kun Mäkipelto oli aikansa ihmetelty epäsuhtaa energiamarkkinoilla.

Isojen energian tuotantoon liittyvien investointien käynnistämiseen riitti 5–10 prosentin tuotto-odotus. Samaan aikaan energian käyttäjät jättivät toteuttamatta investointeja, joiden tuotto-odotus oli huomattavasti korkeampi.

Tomi Mäkipeltoa selvästi sapettaa, että yhdelle startup-lajityypille ominaisen yrityskulttuurin ajatellaan vallitsevan kaikissa yrityksissä, jotka tavoittelevat voimakasta kasvua. Mäkipelto vierastaa esimerkiksi rönsyilyä. Hänen puheissaan toistuu sen sijaan timanttisen kirkas päämäärä. Jos sitä ei ole, markkinoita mullistavat läpimurrot jäävät haaveeksi.

Timanttisuus tarkoittaa Mäkipeltoille sitä, että yhtiön kaikki voimavarat ja toiminnot tukevat päämäärän saavuttamista.

Tässä on hänen mielestään pienten yritysten etulyöntiasema suuriin nähden: suurissa on vireillä kymmeniä tai jopa satoja kehityshankkeita, jotka kilpailevat yrityksen voimavaroista. Mäkipelto on kokemusta myös suurista yrityksistä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä hän on työskennellyt muun muassa rakennusyhtiö YIT:n johtotehtävissä.

Yrittäjä ei pidä pahana elämää yhden päämäärän varassa.

”Siitä syntyy sopivasti painetta pitää huolta siitä, että varmasti onnistutaan.”

Toistaiseksi Tomi Mäkipellon ja hänen tiiminsä visiot ovat tuottaneet hyvin. Viime vuonna liikevaihtoa kertyi 15 miljoonaa euroa, ja se on tarkoitus kaksinkertaistaa tänä vuonna. Jos johdon visiot toteutuvat, vuonna 2020 LeaseGreen toimii useassa maassa ja asiakkaille toteutettujen hankkeiden volyymin ylittää 200 miljoonaa euroa.

Mäkipelto uskoo, että kehitys kulkee yhä voimakkaammin kohti pienempiä yrityksiä

Startupien hengessä

— TEE TILAA LUOVUDELLE

Tiukat toimenkuvat eivät kannusta kekseliäisyyteen. Anna tekijöille enemmän tilaa ja vähennä hierarkiaa.

— SUOSI YHTEISTYÖTÄ

Painota palkitsemisessa yksilöiden sijasta ryhmiä tai koko firmaa.

— OTA AVUKSI KULTTUURI

Yrityskulttuuri syntyy ihmisten teoista ja valinnoista, eikä se ole koskaan staattinen. Siihen voi aktiivisesti vaikuttaa.

— KOKEILE VARJOHALLITUSTA

Kokoa nuoria osaajia varjohallitukseen. Saat uutta osaamista ja tuoreita näkemyksiä.

— OTA STARTUP KUMPPANIKSI

Seuraa startupien vahvuuksia ja heikkouksia lähietäisyydeltä. Seuraava askel voi olla yrityksen sisäinen startup.

tai muita yhteisöjä, jotka koostuvat omien alojensa huippuosaajista.

”Pienet yritykset muodostavat verkostoja, joilla on yhteinen tavoite. Uskon, että se on tehokkaampi tapa toimia kuin se, että kehitystyötä tekee yksi iso yritys, jolla on kymmenen erilaista kehitysohjelmaa.”

Kollega korvaa pomon

Työntekijöiden motivaatio on ratkaisevan tärkeässä roolissa jokseenkin kaikissa startuppeissa. Startupeissa palkitaan tyypillisesti yksilöiden sijasta ryhmiä tai koko porukkaa. Niin tehtiin myös Tiedon sisäisessä startupissa, jota Taneli Tikka veti:

”Kaikki olivat mukana samassa palkitsemismallissa, kaikkia palkittiin samoista asioista ja kaikilla oli samat mittarit.”

Mitä tapahtuu, jos yksi vetää lonkkaa, kun muut ahkeroinvat?

Tikan kokemuksen mukaan työyhteisö puuttuu yleensä itse nopeasti tilanteeseen.

”Porukka alkaa kysellä, voisivatko he aut-

taa tai pitäisikö työnjakoa miettiä uudelleen.”

Tiedon startupissa ihmiset listasivat omat tavoitteensa ja lopputulokset, jotka he yrittävät saavuttaa. Listat jaettiin organisaation kesken. Tarkoituksena oli helpottaa yhteistyötä. Olennaista oli, ettei yksikään manageri määritellyt, mitä piti saada aikaan. Jos tavoitteista jäätettiin, tilanteesta keskusteltiin pomon sijasta kollegoiden kesken.

”Kollegat saattoivat kysellä, miksi ei työ-kaveri ole poiminut työlistalleen mitään kunnianhimoisempaa koneoppimisessa, vaikka on siinä joukon paras. Tai ehdottaa, että mitä jos tehtäisiin jotakin siistiä koneoppimisen alueella.”

Kehityskeskustelutkin käydään kollegoiden kesken. Porukalla mietitään, mitä uutta pitäisi opetella ja mihin suuntaan kasvaa.

Vakaa oppii ketteräksi

Tiedon sisäiset startupit ovat toimineet hyvin. Tikan mukaan asioita saa paremmin ja kustannustehokkaammin läpi, kun näyttää



KYMMENEN
PIENTÄ YRITYSTÄ
SAA ENEMMÄN
AIKAAN KUIN YKSI
SUURI, JOLLA
ON KYMMENEN
KEHITYSOHJELMAA.

Tomi Mäkipelto

KAKSI IHMISTÄ JA AUTOTALLI RIITTÄVÄT VAIKKA MIHIN.

Tero Ojanperä

esimerkkiä ja harjoittelee. Ison talon kulttuuria ei ole kuitenkaan helppo muuttaa palakerrallaan.

Taneli Tikka, mitä tekisit toisin, jos aloitaisit samanlaisen projektin uudelleen?

”En tiedä, olisiko lopputulos parempi vai huonompi, mutta ihan mielenkiinnosta haluaisin kokeilla sisäistä startupia, joka olisi emoyhtiöstä erillinen osakeyhtiö. Silloin palkitsemisessa voisi käyttää osakeomistusta.”

Tähän mennessä Tiedon startupit ovat olleet liiketoimintayksiköitä.

Tikan mielestä perinteisillä yrityksillä ei ole vaihtoehtoja. Niiden pitää osata pyörittää vakaata bisnestään mutta oppia samalla ketteriksi. Se tarkoittaa kykyä organisoitua nopeammin ja dynaamisemmin uusien asioiden äärelle.

Asioita pitää pystyä saamaan tapahtumaan äkkiä.

”Jos ei osaa nopeaa toimintaa ja kaikki on kiinni perinteisessä konservatiivisessa liiketoiminnassa, tulee aika vaikeaa.”

Varjohallitus yllyttää uuteen

Vakiintuneet toimintatavat hidastavat bisneksen suurten ja kauniiden uudistumista. Asioita on vaikea ryhtyä tekemään uudella tavalla, kun vanha tapa on tuonut menestystä. Tätä mieltä on kasvuyrityksiin sijoittavan Vision+-rahaston perustajaosakas **Tero Ojanperä**, joka työskenteli pitkään Nokian johtajistossa.

”Esimerkiksi teleoperaattoreiden fokus on edelleen liittymien myynnissä, vaikka maailma on muuttunut niiden ympärillä monta kertaa”, Ojanperä sanoo.

Muutosta jarruttavat myös palkitsemismallit, jotka tukevat olemassa olevaa liiketoimintaa. Jos tärkein tavoite on säilyttää

markkinajohtajan asema, miksi kantaa huolta pienissä segmenteissä tapahtuvista muutoksista? Ne saattavat kuitenkin olla etäisiä muutoksista, joka järjestää toimialan uuteen uskoon.

”Älypuhelin on tästä hyvä esimerkki”, Ojanperä sanoo.

Hänen mielestään vastuu markkinoiden seurannasta kuuluu ylimmälle johdolle. Pitää tietää, mitkä omaan toimintaan liittyvät hankkeet lentävät ja mitkä ajavat päin seinää. Tärkeintä on seurata kasvun kulmakerrointa.

Uudenlaista osaamista tarvitaan myös hallitukseen, koska perinteinen liiketoimintaosaaminen ei enää riitä. Monet yritykset hakevat uusia näkökulmia liiketoimintaan perustamalla varjohallituksia, jotka koostuvat nuoremmista osajista.

Tero Ojanperä kannustaa yhteistyöhön startupien kanssa, mutta kehottaa varautumaan kulttuurien yhteentörmäykseen.

”Pienet yritykset eivät ymmärrä isojen monimutkaisuutta. Isot eivät puolestaan ymmärrä pienten kulttuuria eivätkä sitä, ettei niillä ole varaa odottaa asioiden etenemistä kuukausikaupalla.”

Mistä kömpelyys kumpuaa?

Startup-yritykset mielletään pieniksi ja ketteriksi, suuret yhtiöt kömpelöiksi ja hitaiksi. Kömpelyyden juuret saattavat kuitenkin olla kokoa syvemmällä.

Facebook on kiinnostava esimerkki.

Se oli vuoden vaihteessa markkina-arvolla mitattuna maailman viidenneksi suurin yritys. Se on kuitenkin vuosien mittaan luonut nahkansa useampaan kertaan. Facebook aloitti sosiaalisena verkkona, jossa saattoi kuluttaa aikaa ja vaihtaa kuulumisia. Nyt se mediayhtiö, joka välittää uutisia ilman, että sen tarvitsee tuottaa niitä itse.

”Voi kysyä, milloin Facebook lakkasi olemasta startup-yritys? Ketteryyttään se ei näytä menettäneen”, sanoo Vision+-rahaston perustajaosakas **Tero Ojanperä**.

Ketteryytenä voi pitää myös kykyä toteuttaa isoja liikkeitä. Sellainen oli 19 miljardin dollarin kauppa, jolla Facebook osti WhatsApp-palvelun. Facebook oli tunnistanut uhan, siivosi sen markkinoilta ja hankki itselleen kasvun mahdollisuuden.

”Tässä ajassa on uutta se, että isoja juttuja voi tehdä pienillä investoinneilla. Kaksi ihmistä ja autotalli riittävät vaikka mihin. Se ei enää suojaa uhilta, että on suuri ja kaunis”, sanoo Ojanperä.



SAKSA VIE, TOISET VIKISEVÄT

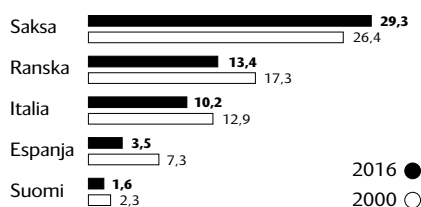
**Euroopan kompassineula pyörii vinhasti.
Voittaako Saksa liikaa, kysyy Juhani
Lehtonen esseessään.**

Euroopan unioni on tähänastisen historiansa kovimmassa paikassa. Sen on pian kristallisoitava suverenien jäsenvaltioiden kansalaisille, mikä on tämän jättiläismäisen harjoituksen hyöty ja suunta.

Jos EU ei pysty siihen nopeasti, paine euroalueen hajoamisesta kasvaa. Unionin epäonnistuminen keskeisillä sektoreilla alkaa olla selvää kaikille. Britannian ero on ensimmäinen merkittävä risteys metsäpolulla, jonka varrelle tarinan hannut ja ker-

Saksan varjossa

Jäsenmaiden osuus EU-maiden yhteinelasketusta viennistä, %



tut ovat pysähtyneet huuli pyöreänä. Kompasseihin on ilmestynyt kuplia. Neula pyörii.

Pysähtyminen ongelman äärelle saattaa tarjota mahdollisuuden muuttaa suuntaa.

Kun eurojärjestelmä käynnistettiin vuonna 1999, yhteishengen huuma oli käsin kosketeltava. Yhteisvaluutta kuitenkin heikkeni pian startin jälkeen ja lokakuussa 2000 nähtiin kaikkien aikojen pohjat dollaria vastaan: 0,8225. Silloinen keskuspankin pääjohtaja **Wim Duisenberg** vakuutteli useaan otteeseen, että ”euro is a strong currency”. Duisenbergin juttuja seurasi aina euron myyntialto kansainvälisillä markkinoilla.

Totuus kuitenkin on, että yhteisvaluutan heikentyminen antoi eurooppalaisille yrityksille hyvät lähtökohdat vientikilpailuun. 2000-luvun alun it-huumassa, tekno-osakkeiden kuplien aikaan, elettiin heikon euron aikaa, joka puskuroi osaltaan silloisia taloushaasteita.

Vuoden 2000 alussa Saksan osuus euroalueen maiden viennistä – niin sanottu vientimarkkinaosuus – oli 26,4 prosenttia, Ranskan 17,3 prosenttia ja Italian 12,9 prosenttia. Sen jälkeen tapahtunut kehitys avaa näköalan euroalueen nykyisten ongelmien ytimeen.

Ainoastaan yksi maa on onnistunut nostamaan vientimarkkinaosuuttaan: Saksa. Vuoden 2016 lopulla se oli edennyt jo 29,3 prosenttiin.

Ranskan osuus on tippunut 13,4 prosenttiin. Se tarkoittaa peräti 6,8 prosenttiyksikön menetystä Saksaan nähden. Ranskalaisilla ei ole enää frangia, jonka he voisivat devalvoida, vaan heidän on löydettävä kilpailuedut suhteessa Saksaan. Se ei ole vielä onnistunut.

Ei ole siis ihme, että presidenttiehdokas **Marie Le Pen** nosti uuden heikomman ECU-kytköksen yhdeksi kampanjateemakseen. Le Penin tavoitteena on startata muun muassa ”uusi frangi”, jonka annettaisiin ensin liikkua noin 20 prosentin vaihteluvälissä EU-valuuttakoria vasten – käytännössä siis heikentyä. Le Pen tähtää lopulta kansanäänestykseen eurosta.

Sama perusongelma vaivaa myös Italiaa, Espanjaa ja Suomea. Kaikki ovat hävinneet selvästi vertailussa Saksaan. Suomen vientimarkkinaosuus on pudonnut 2,3 prosentista 1,6 prosenttiin vuoden 2000 jälkeen.

Tämän kehityksen takia Saksalta on pakko kysyä, miten se voisi tehdä myönnytyksiä, jotta useiden tärkeiden jäsenmaiden krooninen heikkeneminen ei johtaisi unionin hajoamiseen. Ensin pitäisi kuitenkin varmistaa,

onko Saksa ylipäättään valmis minkäänlaisiin uusiin myönnytyksiin.

Jos Saksalla olisi markka, se olisi tällä hetkellä selvästi euroa vahvempi valuutta. Tämä häiritsisi tietenkin maan vientikonetta.

Yksi Saksan niin sanottu myönnytys etelälle on ollut EKP:n rajusti elvyttävän rahapolitiikan ja massiivisten arvopaperiostojen ohjelman hyväksyminen. Nämä toimet eivät kuitenkaan taida riittää.

EURON SÄRKYMISEN TODENNÄKÖISYYS ON ENEMMÄN KUIN NOLLA.

Taloukasvu on saatu vuosien 2010–2012 eurokriisin jälkeen elpymään ja inflaatio-odotukset nousuun, mutta vuoden 2017 vaalit taitavat tulla liian aikaisin. Bryssel ei voi tuudittautua pelkästään taloukasvun tarjoamaan selkänjojaan.

Saksalle euroaika on ollut voittokulkua maan perinteisiä eurooppalaisia kilpailijoita vastaan. Saksa teki ajoissa työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset, joilla luotiin mahdollisuudet joustaviin työehtoihin ja matalapalkkatöihin. Berliinin muurin murtuminen ja kilpailuaselmien muutos pakottivat maan johtavat poliitikot päätöksiin.

Euron hajoaminen on ollut pitkään tabu maltillisille poliittisille johtajille ja keskuspankille. Vielä vuonna 2012 euroa kuvattiin EKP:n kommentteissa sanalla *irreversible*, peruuttamaton. Nyt asiasta voidaan jo puhua. Sanamuodot ovat asiallisia, mutta rivien väleihin on muotoiltu jäätävä viesti.

EKP:n pääjohtaja **Mario Draghi** viestitti hiljattain, että mahdollisesti eroavan euro-

maan on hoidettava ensin kuntoon niin sanottu Target2-tasapaino. Ero on mahdollinen vasta sen jälkeen.

Target2 on euromaiden kansallisten keskuspankkien välinen maksuliikennejärjestely, joka netottaa rahavirrat euroalueen sisällä. Jos siis esimerkiksi Italia olisi lähdössä eurosta, Italian keskuspankin olisi maksettava ensin oma keskuspankkivelkansa EKP:lle.

Saksalla on Target2-tasapainossa lähes 800 miljardin euron nettoylittäjä. Italia ja Espanja ovat yhdessä saman verran miinuksella. Target2-tunnusluvut kertovat suoraan luottamuspulasta euroalueen sisällä: raha virtaa etelästä pohjoiseen.

Draghin lausunnon merkitys ei jää epäselväksi. Eurosta lähtö muodostuisi EKP:n mukaan hyvin kalliiksi etelän maille.

Pääjohtajan kommentin voi tulkita varsinakin populistisille liikkeille suunnatuksi viestiksi ennen tämän vuoden tärkeitä vaaleja. Hollannin parlamenttivaaleissa tulevat toistumaan samat teemat kuin Yhdysvaltain presidentinvaaleissa, ja samaa kauraa on odotettavissa Ranskan presidentinvaaleissa toukokuussa.

Myös Saksan parlamenttivaalien lähtökohdat ovat muotoutumassa saman ydinkysymyksen äärelle: mitä tapahtuu, jos kansalaisten tuki vallitsevaan yhteiskuntajärjestykseen horjuu?

Saksan vaalit pidetään syksyllä 2017. Populistinen AfD-puolue nauttii nyt noin kymmenen prosentin kannatusta, ja puolueen johtohahmojen mukaan euroalue pitäisi hajottaa vahvojen ja heikkojen maiden leireihin. Miksi Saksa pelastaisi etelän maita uudestaan ja uudestaan? Ranska kuuluisi AfD-vaikuttajien mukaan heikkojen leiriin.

Bryssellillä on kova kiire, koska repivät voimat ovat saaneet vahvan otteen tilanteesta. Euroopan unionin on kerrottava selkeästi ja vakuuttavasti kansalaisille, mikä on unionin päätarkoitus rauhanaatteesta konkreettisiin taloudellisiin etuihin asti.

Vuosi 2017 tulee olemaan ratkaisevan tärkeä, sillä euron särkymisen todennäköisyys on enemmän kuin nolla. Kauanko Saksa vie ja muut vikisevät – ja tyytyvät aina vain vähempään?

Juhani Lehtonen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen kirkkosijoitusjohtaja.



Lapsettoman perintö vaatii tarkkaa silmää

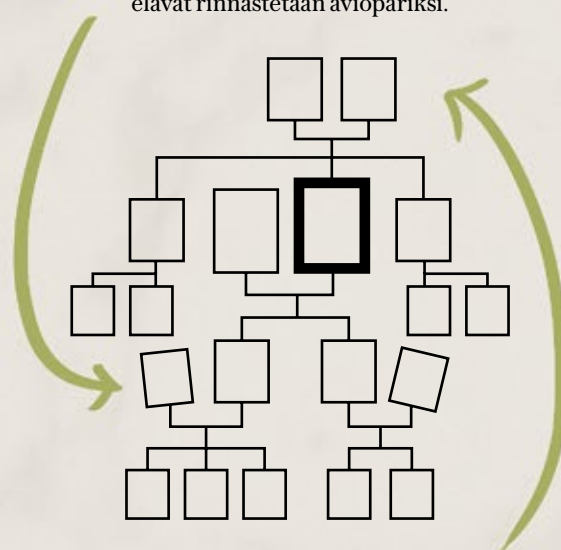
Suomalaiset perheet ovat aiempaa vauraampia ja pienempiä, joten omaisuudet kasaantuvat. Varallisuus kasvaa, samoin perinnöt.

Testamentti on ainoa sitova keino määrätä kaikesta perintönä siirtyvästä omaisuudesta: miten se käytetään tai jaetaan kuoleman jälkeen. Rintaperillisillä on aina oikeus lakiosaansa eli puoleen jäämistöstä. Koko omaisuuden voi testamentata rajoituksetta vain, jos ei ole lapsia.

TEKSTI JA AINEISTOT Marika Javanainen
GRAFIikka Tomi Kujansuu

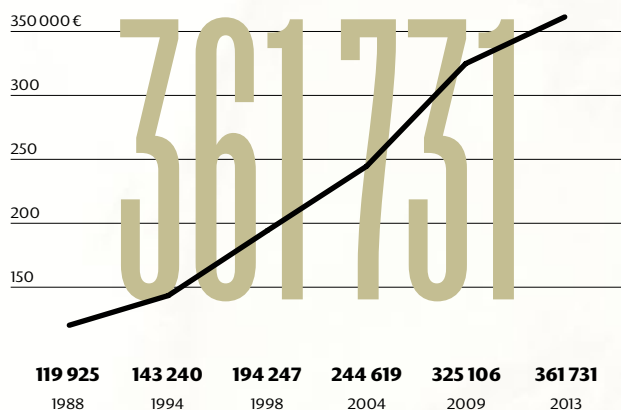
Ei testamenttia, kuka perii?

ENSIMMÄISEEN PERILLISRYHMÄÄN kuuluvat rintaperilliset, joita ovat ensisijaisesti lapset ja sitten heidän lapsensa. Mikäli henkilöllä ei ole lapsia eikä hän ole laatinut testamenttia, hänet perii aviopuoliso. Rekisteröidyssä parisuhteessa elävät rinnastetaan aviopariksi.



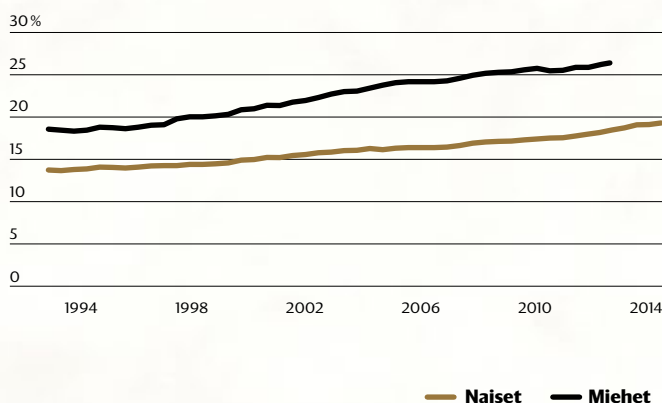
JOS RINTAPERILLISIÄ EIKÄ PUOLISOA OLE, perintö menee vanhemmille. Jos vanhemmat eivät ole elossa, perintö menee sisaruksille tai heidän lapsilleen. Avopuolisot ja serkut eivät kuulu perijöihin.

Yli 64-vuotiaiden lapsettomien parien keskimääräinen varallisuus

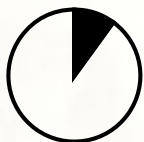


Lapsettomien määrä kasvaa

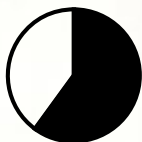
Lapsettomat 49-vuotiaat



Tahtoo vai tahdotta



10%
suomalaisista
tekee testamentin



60%
perillisittä kuolleista
tekee testamentin

Ketkä tekevät



HYVIN KOULUTETUT



LAPSETTOMAT PARIT

Kolme tekoikää

38 OIVALLUS: varallisuutta on alkanut kertyä.

58 VAPAAUS: ruuhkavuosien jälkeen on aikaa ajatella.

78 MAHDOLLISUUS: vielä ehtii vaikuttamaan.

Minne perinnöt päättyvät?

Valtaosa

sukulaisille ja muille läheisille

15 milj. eur

testamenttilahjoitukset hyväntekeväisyysjärjestöille (2015). Valtaosa sairauksien vastaiseen työhön (Syöpäsäätiö suosituin) ja lastensuojeluun. Ympäristö- ja kehitysyhteistyöjärjestöjen suosio kasvaa.

26 milj. eur

omaisuudet valtiolle (2016), tästä yli puolet palautetaan kuolleen viimeiselle kotikunnalle. Suurin osa valtiolle siirtyvistä maa-alueista päättyy luonnonsuojelualueiksi. Kunnille luovutettu omaisuus käytetään pääasiassa vanhus- ja nuorisotyöhön.

HYVÄN TESTAMENTIN PIIRTEET

- ✓ **AJOISSA.** Tee se jo tänään. Jokaisella kannattaa olla testamentti, jos haluaa vaikuttaa omaisuuden jakautumiseen kuoleman jälkeen.
- ✓ **AJATUKSELLA.** Testamentti ei ole ainoastaan omaisuuden jakamista vaan myös sen suojaamista varten. Testamenttia voi suositella erityisesti heille, joilla ei ole lakimääräisiä perillisiä.
- ✓ **HUOLELLISESTI.** Testamentti on tiukan muotomääräinen asiakirja. Se pitää tehdä tarkasti, jotta ristiriitaisuudet vältetään. Testamentille tarvitaan aina kaksi esteetöntä todistajaa.

Varothan näitä

Keskinäisessä omistusoikeustestamentissa tulee huomioida toissijaismääräyksen merkitys. Muutoin sudenkuoppana voi olla, että molempien kuoltua koko perintö menee pidempään eläneen sukulaisille, jos parilla ei ole lapsia. Perinnön jakautumisen molempien sukuun voi varmistaa juuri toissijaismääräyksellä.

Leski ei voi testamentata eteenpäin testamentin kautta puolisoita saamaansa omaisuutta, mutta voi muuten käyttää varoja vapaasti. Leskellä ei ole myöskään oikeutta muuttaa ensiksi kuolleen puolison jälkisäädöksiä omalla testamentillaan. Tämä on hyvä muistaa, vaikka puolison kuolemasta olisi jo kulunut pitkä aika.

Lue myös *pienellä painettu* teksti

Tiesitkö, että

...lapsettomat aviopuoliset perivät toisensa kokonaan, vaikka heillä olisi avio-oikeuden poissulkeva avioehto. Puolison perintöoikeuden voi ohittaa vain tekemällä testamentin jonkun toisen hyväksi. Mieti, kenelle haluat suvun kesämökin tai perheyhteyden osakkeiden päätyvän.

...kun leski kuolee, lain mukaan perintö jaetaan ensiksi kuolleen puolison perillisten (vanhemmat, sisarukset ja näiden jälkeläiset) välillä ja lesken perillisten välillä.

...naimisiin meno kannattaa. Avopuoliso ei peri puolisoaan, ellei parilla ole testamenttia. Jos on, avopuoliso maksaa perintöveroa korkeamman asteikon mukaan kuin aviopuoliso, ellei avoparilla ole yhteisiä lapsia tai jos he eivät ole olleet aiemmin naimisissa keskenään.

...testamentilla vaikutat. Jos haluat tukea tietynlaista toimintaa, mainitse siitä testamentissa. Testamentin saajan velvollisuutena on toimia määrittelemälläsi tavalla. Liian tarkkoja toiveita kannattaa välttää, sillä testamentinsaaja ei voi välttämättä ottaa testamenttia vastaan, jos siinä määriteltyä toimintaa ei ole enää olemassa.



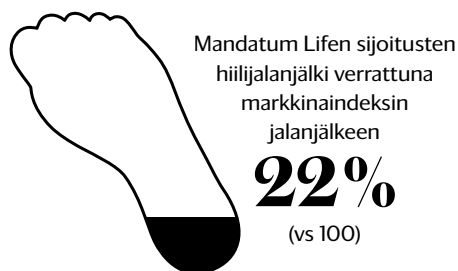
Oikein.

**Pääoma valitsee aina oikean suunnan.
Siksi se virtaa kohti vastuullisempia sijoituskohteita.
Se, mikä on oikein, on tuottavaa.**

mandatumlife.fi/tulevaisuus

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Rahasta & Hengestä



Jalanjälki alle indeksien

Sijoitusten hiilijalanjälki mittaa sijoituskohteiden vuosittaisia kasvihuonepäästöjä. Mandatum Life mittasi loppuvuodesta 2016 hallinnoimiensa sijoitussidonnaisten osake- ja korkosijoituskoriensa sekä mandaattivarainhoitopalvelunsa hiilijalanjäl-

jen. Samalla se liittyi YK:n Montréal Pledge -aloitteeseen, jossa sijoittajat julkistavat sijoitustensa hiilijalanjäljen vuosittain. Sijoitusten hiilijalanjälki mitattiin yhteistyössä South Pole Groupin kanssa.

Miksi verrataan yleiseen markkinaan?

- Se on konkreettinen tapa seurata hiilijalanjäljen kehittymistä
- Vertailtavuus paranee
- Vaikuttavuus lisääntyy

Kannustaa kekseliäin keinoin

Helsinkiläinen Gapps Oy valittiin helmikuussa Suomen innostavimmaksi palkitsijaksi Mandatum Lifen vuodenvaihteessa järjestämässä kilpailussa. Gappsin menestys perustui palkitsemiskäytäntöihin, jotka sopivat kasvuyrityksen kulttuuriin ja tukevat yhdessä tekemistä. Palkintoraati kiinnitti erityisesti huomiota innovatiiviseen tapaan palkita tavoitteiden saavuttamisesta yhteisillä tapahtumilla.

”Olemme käyneet porukalla trampoliinipuistossa, elokuvissa ja carting-radalla. Lisäksi kerran vuodessa on aina järjestetty yhteinen matka, Gapps Goes. Kohde valitaan henkilöstön kanssa yhdessä”, kertoo Gappsin henkilöstöpäällikkö **Nina Nevalainen**.

Gappsissa johtaminen perustuu tavoitteellisuuteen, selkeisiin toimintatapoihin ja yhdessä tekemiseen. Tavoitteita asetetaan yritys-, tiimi- ja henkilökohtaisella tasolla. Kun tavoitteissa on onnistuttu, lähdetään yhdessä pitämään hauskaa.

”Koko porukka ansaitsee palkinnon. Henkilöstöä palkitaan monella tavalla, mut-

ta kaikessa kulkee mukana ihmislähtöisyys ja yhteisöllisyys”, Nevalainen sanoo. Yrityksen palkitseminen heijastaa sitä, millainen työnantaja se haluaa olla.



Levin uusi aalto

”Luonnon kauneus täällä hämmästyttää. Kaikki on järjestetty loistavasti, ihmiset ovat ystävällisiä”, kuvaili CNN:n tuottaja **Ursin Caderas** alppihiihdon maailmancupin aikaan haastattelussa Levin nettisivuilla.

Caderas ei ole ajatustensa kanssa yksin. Yhä useampi turisti haluaa napata osansa Levin lumosta. Levin tilaston mukaan yöpymisten määrä kasvoi 20 prosenttia vuonna 2016. Lentoyhtiöistä Finnair, Lufthansa ja Germania ovat ilmoittaneet lisäävänsä lentoja Kittilään.

Levi Matkailun toimitusjohtaja **Kristiina Kukkohovi** uskoo, että Levi vahvistaa edelleen rooliaan kotimaisen talvimatkailijan ykköskohteena. Nyt Levillä panostetaan siihen, että alue löytää paikkansa myös kaikenmaalaisten kesämatkailijoiden sydämissä. Tavoite on selvä: yhteensä miljoona vierailijaa vuodessa.

”Levin kesään on suunnitteilla uusi isompi tapahtuma”, Kristiina Kukkohovi paljastaa.

Voimakas kysynnän kasvu tuo alueelle myös investointeja ja uusia yrityksiä.

”Kutsun tätä Levin seuraavaksi kehitysaalloksi. Paikalliset yrittäjät ovat vahvasti mukana kehittämässä aluetta. Digitalisaatio, uudet tuotekonseptit, infrastruktuurin kehittäminen ja kestävä matkailu ovat avaintekijöitä Levin kasvun luomisessa.”



+20%

Yöpymisten määrä Levillä 2016



WWF SUOMI
JA MANDATUM
LIFE YHDESSÄ
VASTUULLISEN
SIOITTAMISEN
EDISTÄMISEKSI

Kahden asteen puolesta

Sijoittajalla on entistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa maapalloa koskeviin haasteisiin. Näitä vaikutusmahdollisuuksia haluavat tukea myös Mandatum Life ja WWF Suomi, jotka aloittivat yhteistyön vastuullisemman sijoittamisen edistämiseksi ja ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.

”Teemme yhdessä ohjeita siitä, miten sijoittajat voivat korvata hiili-intensiivisiä sijoituskohteita ilmaston kannalta kestävämmillä vaihtoehdoilla”, sanoo Mandatum Lifen seniorisalkunhoitaja **Carolus Reincke**.

Taustalla on tarve sopeuttaa sijoitustoimialan toimintaa Pariisin ilmasopimuksessa sovitun 1,5–2 asteen tavoitteen edellyttämälle tasolle. WWF tekee yhteistyötä sijoittajien kanssa, koska se näkee, että vastuullinen sijoittaminen on keskeistä ilmastotalouksissa.

”Vastuullinen sijoittaminen tulee nähdä tuottavana varainhoitona sen lisäksi, että se on eettisesti oikea valinta”, WWF:n pääsihteerin **Liisa Rohweder** kertoo.

Rahasta & Hengestä

MANDATUM LIFEN
AVAINLUVUT 2016 (2015)

Maksutulo, omalla vastuulla

1116 milj. euroa
(1144)

Tulos ennen veroja

210 milj. euroa
(181)

Oman pääoman tuotto

15,9%
(12,7%)

Vakavaraisuussuhde

160%
(158%)

Sijoitustoiminnan
tuotto

7,2%
(6,9%)

Henkilöstön
keskimääräinen
lukumäärä

543
(522)



R A T S A S T U S K E S K U S

Rakkaudesta lajiin

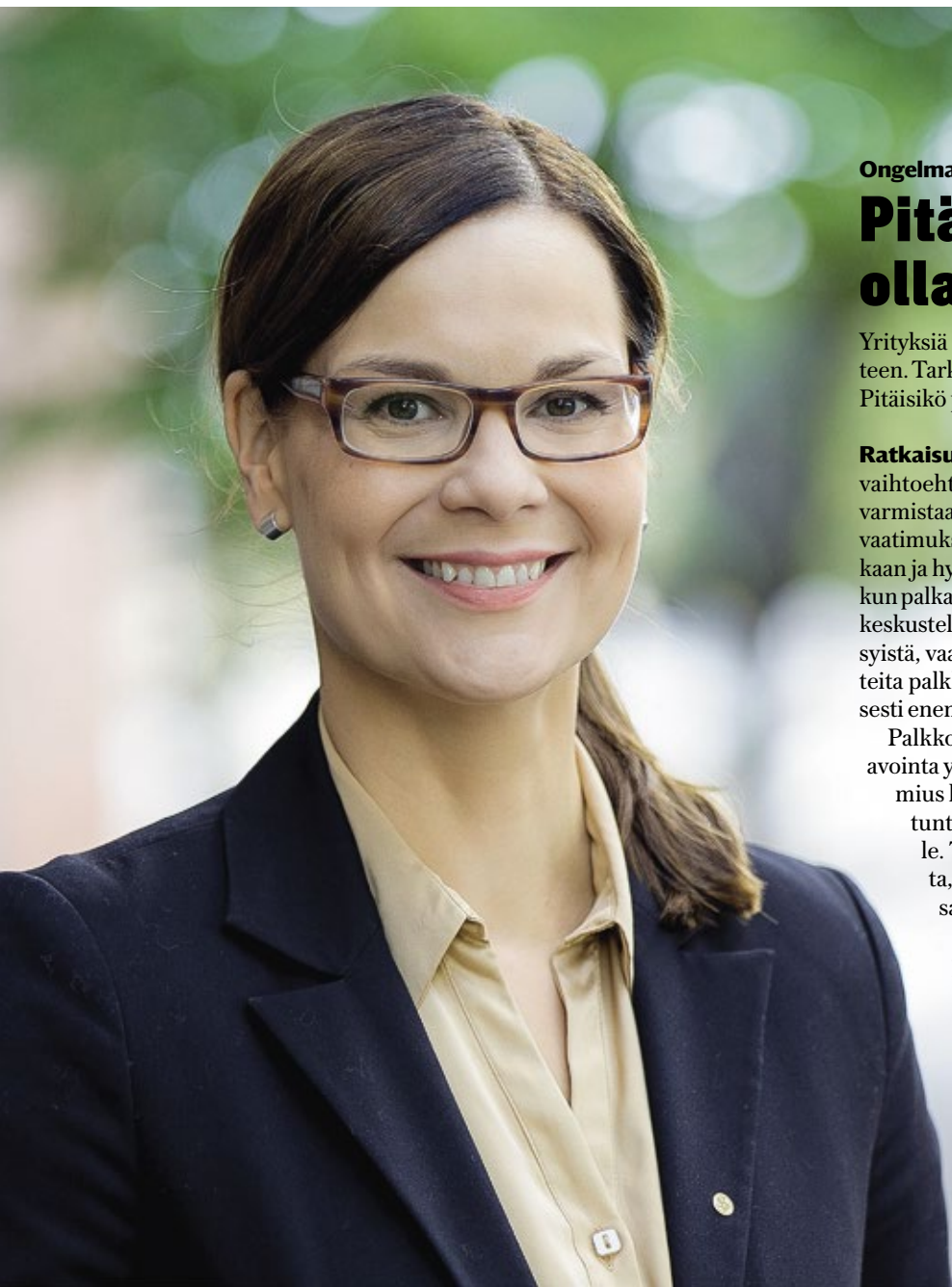
Rakennusalan yrittäjä **Erkki Siltala** hurautti hevosiin ja päätti perustaa Suomen edistyksellimmän ratsastuskeskuksen. Ratsastuskeskus Aino avattiin Järvenpäässä vuonna 2016. Sen tavoitteena on tehdä ratsastusurheilua tunnetummaksi.

”Perustin Ainin rakkaudesta lajiin ja rakentamiseen. Ihan ensiksi halusin, että tallimme toimii keskellä kaupunkia. Ainin rakentamisessa tärkeää oli myös viihtyvyys ja hyvät puitteet, seudun perinteitä ja lajia kunnioittaen.”

Ratsastuskeskus Aino ja Mandatum Life sopivat maaliskuussa yhteistyöstä, jonka tarkoituksena on lisätä arvoa kummankin asiakkaille.

ratsastuskeskusaino.fi

”Itämeren ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat ongelmat ovat osittain päällekkäisiä. Toteuttamalla yhteneviä ratkaisuja, kuten maaperän kunnon parantamista hiilen sitomiseksi maaperään ja ravinnepäästöjen minimoimiseksi, otamme harppauksia eteenpäin kummallakin rintamalla.”



Ongelma:

Pitäisikö palkkojen olla julkisia?

Yrityksiä kehoitetaan panostamaan palkitsemisen läpinäkyvyyteen. Tarkoittaako se, että kaikkien pitäisi tietää kaikkien palkat? Pitäisikö palkat julkistaa yrityksen ilmoitustaululla?

Ratkaisu: Palkkojen avoimuus ei ole joko/tai-kysymys, vaan vaihtoehtoja on monia. Palkkojen julkistamista tärkeämpää on varmistaa, että palkan perusteet ovat kunnossa. Tällöin tehtävien vaatimukset on kuvattu, tehtävät on porrastettu vaativuuden mukaan ja hyvän suoriutumisen vaikutus palkkaan on selkeä. Vasta kun palkan perusteet on suunniteltu ja viestitty, palkoista voidaan keskustella järkevästi. Muuten emme tiedä mitään palkkaerojen syistä, vaan huomaamme ainoastaan erot. Ilman riittäviä perusteita palkkojen täydellinen läpinäkyvyys aiheuttaa todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä.

Palkkojen julkistaminen vaatii selkeiden perusteiden lisäksi avointa yrityskulttuuria. Yrityksen sisäinen luottamus sekä valmius keskustella palkoista, omasta työstä ja suoriutumisesta tuntuvat olevan edellytyksiä täysin avoimille palkkatiedoille. Työnantaja ei voi yksin päättää palkkojen julkisuudesta, ja harvoin kaikki työntekijät haluavat oman palkkansa muiden tietoon.

Monet yritykset kulkevat keskitietä. Usein palkan perusteiden ja tehtäväkohtaisten palkkahaitareiden kertominen antavat henkilöstölle riittävän käsityksen palkkauksesta ja siihen vaikuttavista mekanismeista. Tällöin jokainen tietää, millä perusteella palkka muodostuu ja mitä voi itse tehdä sen korottamiseksi.

Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen tytäryhtiön Innovan palkitsemisen asiantuntija Johanna Maaniemi.

15/7

Mandatum Life sijoittui vuoden 2017 Great Place to Work -tutkimuksessa sijalle 15. Kyseessä oli yhtiön seitsemäs peräkkäinen vuosi Suomen parhaimpien yritysten joukossa.

Klikkaa lehden juttuihin

Muistathan, että löydät kaikki lehden jutut myös verkosta?

Ne ja paljon muuta ajankohtaista ja kiinnostavaa luettavaa osoitteesta www.mandatumlife.fi/life-journal.



MONET YRITYKSET KÄÄNTÄVÄT
VAIKEUDET VOITOKSI, MUTTA VASTA
SITTEEN KUN ON PAKKO.

TUSKA *tekee* HYVÄÄ

TEKSTI Helena Ranta-aho — KUVAT Jussi Ratilainen

Mitä tehdä, kun yrityksen tärkeä tukijalka katkeaa kuin veitsellä leikaten? Yksi vaihtoehto on kiristää vyötä, tyytyä vähempään ja uskoa, että aika parantaa haavat. Toinen vaihtoehto on etsiä tai kasvattaa uusia tukijalkoja. Se vaatii rohkeutta, ripeyttä ja riskinottoa – sekä hyviä suhteita rahoittajiin.

Iivari Mononen Oy tarvitsi niitä kaikkia. Se oli pulassa, koska arabikeväästä alkaneet levottomuudet olivat sulkeneet siltä pääsyn Pohjois-Afrikan ja Lähi-idän markkinoille. Oli ilmeistä, ettei näiltä erittäin tärkeiltä markkinoilta löytyisi pitkään aikaan ostajia yhtiön valmistamille kylästyille puupylväille.

Pylväskriisi iski Iivari Monosen kuutisen vuotta sitten. Toimitusjohtaja **Ari Monosen** olo oli tukala. Hänen isoisänsä vuonna 1952 perustaman perheyriksen tulevaisuus oli vaakalaudalla.

Vaikeuserrointa lisäsi se, että yhtiö oli samana vuonna ehtinyt ostaa norjalaisen kilpailijansa ScanPolen. Yritys oli toki tehnyt yrityskauppoja ennenkin, mutta tämä oli ensimmäinen kerta, kun tuotantokapasite-

teettia oli hankittu Suomen rajojen ulkopuolelta. Monosen käsissä oli aiempaa isompi ja monimutkaisempi kokonaisuus.

”Vaikka sota oli kaukana, meillä heräsi talvisodan henki. Päätettiin, että nyt taistellaan ja tehdään töitä.”

Irti vanhasta, kiinni uuteen

Hallitus ja johtoryhmä olivat yksimielisiä siitä, että periksi ei anneta. Hallituksessa istuivat yrityksen perustaneen **Iivari Monosen** lapset ja lastenlapset.

Kaikki ylimääräinen sai mennä. Suomessa suljettiin yksi pienempi tehdas, Ruotsissa toinen. Käyttöomaisuutta kirjattiin alas kaikkiaan useamman miljoonan euron arvosta. Päälle tulivat puolen miljoonan euron tappiot Lähi-idän keskeytyneistä toimituksista, ja ne painoivat vuoden 2011 tuloksen tappiolla.

Hallitus ja yrityksen johto olivat yksimielisiä myös siitä, että uutta tekemistä haettaisiin sekä uusilla että vanhoilla konsteilla. Uutta oli kurotus palvelubisnekseen.

Johto halusi viedä yhtiön mukaan sähköverkkojen suunnitteluun, kunnossapitoon ja rakentamiseen. Asiak-

**Iivari
Mononen
Oy**
—
KOTIPAIKKA
Joensuu

—
LIIKEVAIHTO
51,8
MILJ. EUR (2016,
ENNAKKOTIETO)
—
LIIKETULOS
4,4
MILJ. EUR (2016,
ENNAKKOTIETO)
—
HENKILÖKUNTA
129
(2016)

Ihmiset ja verkosto.
”Ne ratkaisevat yrityksen menestyksen, jos liikeidea ja tuotteet ovat kunnossa”, toimitusjohtaja Ari Mononen sanoo.

kaina olisivat pylväsliiketoiminnasta tutut sähkö- ja puhelinyhtiöt, mutta vakaa palveluliiketoiminta tasapainottaisi mukavasti pylväiden kysynnän vaihteluita. Iivari Mononen Oy harppasi palveluliiketoimintaan vuonna 2014 ostamalla porvooolaisen Exsanen.

Vanhoihin konsteihin kuului markkinoinnin ja myynnin tehostaminen tutuilla vientimarkkinoilla Euroopassa. Johto päätti jatkaa MetsäGroupin kanssa vireillä olleita neuvotteluita Burt Boulton & Hay-





SE MIKÄ TUNTUU KIVULTA, SAATTAO OLLA MAHDOLLISUUDEN MERKKI.

woodin ostamisesta. Yhtiö oli Iivari Monosen kova kilpailija Isossa-Britanniassa ja merkittävä tekijä eurooppalaisilla pylväsmarkkinoilla.

Tämä kauppa toteutui vuoden 2015 alussa, ja Iivari Monosesta tuli kertaheitolla Euroopan johtava pylväiden

valmistaja. Nykyisin kolmannes yrityksen liikevaihdosta tulee Britanniasta.

Rahoittajien tuki tarvittiin

Uuden strategian toteuttaminen ei olisi onnistunut ilman pitkäaikaisten

rahoittajien tukea. Monosen mukaan rahoituslaskelmia tehtiin ja kovenantteja mietittiin hyvässä yhteisymmärryksessä rahoittajien kanssa. Haitaksi ei ollut se, että yhtiön *track record* ulottui 1950-luvulle asti.



Toimitusjohtaja kehuu myös sidosryhmiltä saamaansa sparraus-apua. Onnistumisen mahdollisuudet paranevat, jos omia ajatuksia voi sparrata rahoittajien, vakuuttajien ja liiketuttavien kanssa. Verkostojen merkitys kasvaa, mitä kauempana kotimarkkinoilta toimitaan:

”Britanniassa meillä oli valmiina liiketuttavien verkosto, josta on ollut valtavasti apua. On aina joku, jolta voi kysyä sikäläisistä toimintatavoista.”

Vuonna 2015 Iivari Mononen -konsernin liikevaihto nousi 59 miljoonaan euroon, josta syntyi 3,3 miljoonan euron nettotulos. Viime vuonna pylväiden myynti Euroopan ulkopuolelle väheni, minkä vuoksi liikevaihto laski hieman. Tulokunto säilyi vuoden 2015 tasolla.

Toimitusjohtaja on luottavainen.

”Jos yllätyksiä ei tule, olemme tämän vuoden lopulla strategian mukaisesti lähes velaton yhtiö.”

Malta jos voit

Yritysjohtajat pitävät mieluummin velattomuudesta kuin rahapulasta. Joskus rahapula voi kuitenkin tehdä yritykselle myös hyvää. Se voi pakottaa keskittymään niin kuin Iivari Mononen joutui tekemään tai hillitsemään vauhtia kuten Firstbeat.

”Oikea ajoitus on kaiken a ja o. Jos meillä olisi ollut alkuvaiheessa enemmän rahaa, olisimme voineet olla valmiita liian aikaisin. Emme olisi pienenä yrityksenä pystyneet yksinään luomaan markkinoita”, sanoo ohjelmistoyhtiö Firstbeat Technologiesin perustaja ja toimitusjohtaja **Joni Kettunen**.

Firstbeatin kehittämän teknologian avulla mitataan sydämen sykkeen vaihtelua ja tuotetaan tietoa esimerkiksi harjoituksen tehosta, palautumisesta, stressistä ja unen laadusta.

Ensimmäisiä asiakkaita olivat huippu-urheilijat. Näillä markkinoilla Firstbeat on nykyisin hyvässä vauhdissa: Asiakaskuntaan kuuluu 18 000 huippu-urheilijaa. Joukkoon mahtuu muun muassa Espanjan jalkapallomaajoukkue ja useampi NHL-seura.

NIUKAT RESURSSIT SUOJELIVAT FIRSTBEATIA YLINOPE

**Firstbeat
Technologies
Oy**

KOTIPAIKKA

Jyväskylä

LIKEVAIHTO

6

MILJ. EUR
(2015)

LIIKETULOS

0,9

MILJ. EUR
(2015)

Tuloja kertyy myös kuluttajille tarkoitettujen mittauslaitteiden valmistajilta, joille Firstbeat on lisensoinut teknologiaansa.

Takana on kuitenkin useita laihoja vuosia, jolloin painopiste oli tuotekehityksessä ja tuloja vain nimeksi. Niistä selviäminen vaati ketteryyttä, varovaisuutta ja läheistä yhteistyötä mahdollisten asiakkaiden kanssa.

”Meidän oli pienenä yrityksenä helppo muuttaa suuntaa, kun jokin ratkaisu ei toiminut. Olimme myös aika varovaisia ja mietimme paljon sitä, mikä on realistista ja mikä ei”, Kettunen sanoo.

Katse korkealle

Vuosi 2015 oli Firstbeatille hyvä: Liikevaihto kasvoi noin 70 prosenttia, kuuteen miljoonaan euroon. Tulosta kertyi 938 000 euroa, mikä on enemmän kuin yhtenäkkään aikaisempina vuonna. Kettusen mukaan kasvu jatkui viime vuonna.

Toimitusjohtajan katse on nyt työhyvinvoinnin markkinoilla, joilla kasvumahdollisuudet saattavat olla huimat. Tähän mennessä työhyvinvoinnin kehittämistä on innostuttu lähinnä Pohjois-Euroopassa ja Isossa-Britanniassa.

Firstbeat kauppa yrityksille työkaluja, jotka auttavat vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan työtehoa. Työntekijöille on tarjolla henkilökohtaisia raportteja. Niis-

Uteliaat perivät maan

Ole utelias ja pidä huolta, että altistat itsesi jatkuvasti uusille asioille ja ihmisille. Siinä tilintarkastus- ja konsulttityhtiö EY:n asiantuntijajohtajiin kuuluvan **Matti Copelandin** resepti kaikille, jotka ovat huolissaan johtamansa yrityksen tulevaisuudesta tai omasta työpaikastaan.

”Utelias ihminen tankkaa itseensä ideoita ja asioita, joihin voi tarpeen tullen tarttua”, Copeland sanoo.

Hän elää niin kuin opettaa. Copelandille on kertynyt työkokemusta useiden yritysten johtotehtävistä ja

eri toimialoilta. Hän on myös poikkeuksellisen innokas verkostoituja. Siitä todistaa LinkedIn-tili, jolla on kontakteja liki 21 000.

Organisaatiolle pelkkä uteliaisuus ei kuitenkaan Copelandin mukaan riitä.

Lisäksi tarvitaan halua ottaa opiksi. Jos sitä ei ole, yritys päättyy pian vaarallisille vesille. Yritys menettää kykynsä elää ajassa ja ottaa vastaan signaaleita ympäristöstään. Jos niin pääsee käymään, yrityksestä tulee ennen pitkää entinen.

Copelandin mielestä vastuu oppimisesta kuuluu ennen muita johtajille:

”Siellä, missä on hyviä johtajia ja hyvää johtamista, organisaation oppimisestakin on yleensä huolehdittu hyvin.”

Toimitusjohtaja saattaa jäädä paitsioon, jos hänen tukeaan ei ole kyvykästä, yrityksestä aidosti kiinnostunutta ja aikansa suhteen anteliasta hallituksen puheenjohtajaa. Hallituksen puheenjohtajan nimitys on Copelandin mukaan äärimmäisen tärkeä myös siksi, että hän vaikuttaa vahvimmin hallituksen sisäiseen dynamiikkaan.

”Hyvässä hallituksessa keskustellaan paljon ja tavataan aika ajoin myös kokouhuoneen ulkopuolella. Se on tehokas tapa saada hallituksen jäsenten verkostot yrityksen käyttöön.”

Matti Copeland huomauttaa, että kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa suomalaisilla hallitusmarkkinoilla kovin tehokkaasti. Yhtäällä on iso joukko kokeneita ihmisiä, joilla olisi kykyjä ja haluja hallitustyöskentelyyn. Toisaalla on iso joukko yrityksiä, jotka hyötyisivät ulkopuolisten jäsenten asiantuntemuksesta - vaikka niiden omistajat eivät sitä aina itse osaa arvostaa.

Ole ykkönen.

”Jos haluaa pärjätä maailmalla, täytyy olla maailman paras siinä mitä tekee - tai vähintään jollakin markkinan osa-alueella”, kertoo Firstbeat Technologiesin toimitusjohtaja Joni Kettunen.

UDELTA.

tä näkyy, mitkä elämäntavat lisäävät ja mitkä vähentävät hyvinvointia ja millaisesta treenistä hyötyy eniten.

”Olemme saaneet näistä palvelukonsepteista huikeita tuloksia”, Kettunen kertoo.

Hänkin nostaa esille verkostot. Firstbeatin suurimmat haasteet liittyvät nyt verkostoihin ja markkinoihin. Yhtiössä mietitään, miten palvelujen ostamisen voi tehdä asiakkaille helpoksi. Miten ekosysteemit näillä markkinoilla kehittyvät? Missä verkostoissa kannattaa olla mukana?

”Maailma on rakennettu sairauden hoidon ympärille. Meidän pitää keksiä, miten terveyden lisäämisestä tehdään kannattavaa liiketoimintaa”, tiivistää Kettunen. **📍**

Kysy miksi. ”Johdat yritystä, jonka taivaanrannalla näkyy mustia pilviä. Mitä tekisit ensimmäiseksi? Esittäisin hyviä kysymyksiä. Ne alkavat yleensä sanalla miksi”, sanoo Matti Copeland.





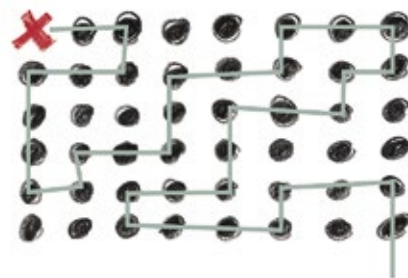
Tiedätkö, *mistä* palkkasi *saat?*

Saatko asiallisen korvauksen tekemästäsi työstä? Palkkaneuvottelun valmistelu kannattaa aloittaa näistä asioista.

TEKSTI Paula Launonen — KUVITUS Jenni Väre

MÄÄRITTELE TAVOITTEET

Tekisikö mielesi tarttua nykyistä tehtävääsi paremmin palkattuun työtilaisuuteen? Mieti palkkakehitystäsi osana urasuunnitelmaasi. Jos työskentelet hyvin johdetussa yrityksessä, rahallisen kompensaation pitäisi vastata tehtäväsi vaativuutta, heijastaa osaamistasi ja kannustaa jatkuvaan kehittymiseen. Mieti myös sitä, minkälaisia aineettomia kannustimia arvostat.



PEREHDY PERUSTEISIIN

Kuinka hyvin tunnet työnantajasi palkka- ja palkitsemisjärjestelmän? Huolellinen paneutuminen tehtävän vaatimustasoon ja oman kompetenssin tunnistaminen antavat vahvan pohjan palkkaneuvotteluihin. Ihannetilanteessa yrityksen palkkausjärjestelmä on läpinäkyvä ja jokainen työntekijä pystyy paikantamaan oman tehtävänsä osana kokonaisuutta ja ymmärtää palkkansa perusteet. Mikäli et ole varma oman tehtäväsi palkkaperusteista, ota asia puheeksi esimiehesi kanssa.



SUUNTA ALAN SELVITYKSISTÄ

Erityisesti työuran alussa hyödyllistä tietoa voi löytyä esimerkiksi ammattiliittojen ja toimialayhdistysten palkkaselvityksistä. Kun teet johtopäätöksiä julkisista kartoituksista, sinun on ymmärrettävä kriteerit, joilla tiedot on kerätty. Onko palkkakyselyssä pureuduttu tehtävien vaativuuteen ja yksilölliseen suoriutumiseen? Vai luetko selvitystä, johon on mekaanisesti listattu joidenkin alojen mediaanipalkkoja? Tehtäväluokitukset ja palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat eri aloilla ja yrityksissä.

Kuinka hyvin tunnet työnantajasi palkka- ja palkitsemisjärjestelmän?

VERTAILE REHELLISESTI

Huomaa, että tehtävänimike ei välttämättä kerro mitään palkan määräytymisen perusteista. Esimerkiksi kahden projektipäällikön keskinäinen palkkavertailu on relevanttia vain silloin, kun he pystyvät arvioimaan tehtäviensä vaativuutta ja omaa suoriutumistaan. Vaikka molempien tehtävät kuuluisivat samaan vaativuusluokitukseen, pätevämmälle maksetaan todennäköisesti parempaa palkkaa.



TURVASTA PALKKIORAHASTOON

Moni työnantaja huolehtii henkilöstönsä turvasta muun muassa vapaaehtoisilla henkilövakuutuksilla tai lisäeläkkeillä. Viime vuosina yleistynyt kannustin on Palkkiorahasto (henkilöstörahasto), jonka avulla työntekijät voivat joustavasti säästää tulospalkkionsa esimerkiksi saptivapaata varten, tulevaan eläkkeeseensä tai rahoittaa vaikkapa lomamatkojaan.

TOIMI, VAIKUTA, KEHITY

Hyvin johdetussa yrityksessä palkitsemista ja tavoitemittaristoa kehitetään jatkuvasti. Tällaisessa organisaatiossa työntekijä tuntee voivansa itse vaikuttaa palkkaansa, esimerkiksi kartuttamalla tehtävässä tarvittavaa osaamista, kehittämällä työmenetelmiä tai pyrkimällä aiempaa vaativampaan tehtävään. Ammattitaitoa si päivittämällä ja kehittämällä luot maaperää tulevaisuuden palkkatoiveillesi.



MUISTA MYÖS EDUT

Näköala jää liian suppeaksi, jos tarkastelet pelkästään palkkatositteessa näkyvää summaa. Kun mietit mahdollisuuksiasi nykyisen työnantajasi palveluksessa tai harkitset siirtymistä muualle, laita punnariin myös työsuhteen sisältämät edut ja täydentävät palkitsemiset. Tulospalkkioista, bonuksista ja henkilöstöeduksista voi karttua huomattava lisäsumma kiinteän palkan päälle. Muita palkitsemisen keinoja ovat kertaluonteiset aloite- ja innovaatiopalkkiot. Käytännössä palkkiot voivat olla rahapalkkioita tai muita konkreettisia etuja, kuten lahjakortteja tai esimerkiksi yhteisiä tapahtumia.

JOUSTOKIN ON ETU

On mahdollista, että aiempaa muhkeammasta palkasta huolimatta kokonaisuus jää pienemmäksi, jos uusi työnantaja ei tarjoa esimerkiksi edellisen työsuhteen sisältämää laajaa työterveyshuoltoa, lomamökkiä, liikuntaseteleitä tai tulospalkkiota. Toisaalta voi käydä niinkin, että uuden työnantajan tarjoama kuukausipalkka ei veny sinun toiveeseesi, mutta kokonaispaketti vastaa tavoitettasi. Pakettiin saatata kuulua muun muassa työaikoihin liittyvä joustavuus, joka on arvokas etu.



KAIKKEA EI HINNOITELLA

Tekeminen on mielekäästä ja motivoivaa, kun työstä maksetaan oikeudenmukaisesti. Raha ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, eikä rahalla voi korjata ilmapiirin ongelmia. Innostus syntyy onnistumisen kokemuksista, hyvistä olosuhteista sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksista. Parhaimmillaan aineellinen palkitseminen viestii arvostuksesta, selkeyttää tehtävään liittyviä odotuksia ja yhdistyy yrityskulttuurista kumpuvaan aineettomaan kannustukseen.

*Taustahaastattelu:
Johanna Maaniemi, Innova*

ETF tekee salkusta KETTERÄN

KAUPANKÄYNNIN HELPPOUS,
SALKUN HAJAUTUS JA
SIJOITUSVAIHTOEHTOJEN
KASVAVA VALIKOIMA TOIMIVAT
ALAN KASVUN VETUREINA.

TEKSTI Anna Märd – KUVAT Kaapo Kamu

Viime vuosi oli taas uusi ennätysvuosi pörssinoteeratuille rahastoille eli ETF:ille (*exchange traded funds*). ETF:ien tutkimukseen erikoistuneen ETFGI:n mukaan niihin oli sijoitettu jo 3 400 miljardia dollaria maailmanlaajuisesti. Kasvun odotetaan jatkuvan tänä vuonna.

USA:n institutionaalisisista sijoittajista alkanut aalto on vienyt mukaansa amerikkalaiset yksityissijoittajat, sitten eurooppalaiset instituutiot – ja nyt se vie myös Euroopan yksityissijoittajia.

”Pohjoismaiden ETF-markkina on ollut pitkään institutionaalisten sijoittajien käsissä, mutta nyt myös yksityissijoittajien kiinnostus kasvaa vauhdilla. Euroopassa ETF-rahastoihin on sijoitettu 561 miljardia dollaria”, kertoo **Matti Tammi**, joka vastaa BlackRockin iShares-nimellä myytävien ETF-rahastojen pohjoismaisista toiminnoista.

BlackRock on maailman suurin varainhoitotalo. Sijoitusvarojen määrällä mitattuna sillä on 47 prosenttia eurooppalaisista ETF-markkinoista.

Suomessa syntynyt ja alakoululaisena Kööpenhaminaan muuttanut Tammi siirtyi BlackRockin palvelukseen kuusi vuotta sitten Lontoossa. Hän sai tehtäväkseen kehittää pohjoismaisia ETF-markkinoita ja muutti takaisin kotikaupunkiinsa.

”Viimeisen viiden vuoden aikana ETF:ien kasvu on ollut hurjaa. Niistä on tullut institutionaalisten sijoittajien taktinen allokaatioase ja yksityissijoittajien keino hajauttaa sijoituksiaan.”

Yksinkertainen innovaatio

ETF:ien takana on yksinkertainen innovaatio: kun indeksirahasto listataan pörssiin, sillä voi käydä kauppaa kuin osakkeilla, mutta sen sisällä on rahaston laaja yritysvalikoima. ETF tuo siis yksityissijoittajien käyttöön samanlaiset työkalut, joista suursijoittajat ovat aina nauttineet. Tämä lisää joustavuutta ja likviditeettiä, sillä ETF:illä käydään pörssissä kauppaa osakkeiden tapaan.





Taktinen ase. "ETF:istä on tullut instituutio-naalisten sijoittajien taktinen allokatioase ja yksityissijoittajien keino hajauttaa sijoituksiaan", kertoo Matti Tammi, joka vastaa BlackRockin iShares-nimellä myytävien ETF-rahastojen pohjoismaisista toiminnoista.

"KANSAINVÄLISET ETF:T HAJAUTTAVAT MUKAVASTI MUUTEN USEIN KOVIN KOTIMAISTA SALKKUA."

"ETF:ien ehdoton etu on se, että niitä voi ostaa ja myydä aina, kun markkinat ovat auki. Ennen ETF:iä yksityissijoittaja investoi tyypillisesti yksittäiseen sijoitusrahastoon, yksittäisiin kotimaisiin osakkeisiin ja yksittäisiin velkakirjoihin", Matti Tammi sanoo.

ETF on hyvin edullinen tapa hajauttaa sijoituksia, sillä

se tuo kerralla laajemman markkinan sijoittajan ulottuville.

"Sijoittajan käytössä on nopeasti eri omaisuuslajeja, markkina-alueita ja toimialoja. Yksi ETF voi kattaa vaikka 500 suurinta amerikkalaisyhtiötä tai monien maiden valtionlainoja riippuen siitä, mitä indeksiä haluaa seurata. Omistusten läpinäkyvyys on taattu, sillä jokaisen ETF:n sijoituskohteet voi tarkistaa päivittäin ja rivi riviltä", Tammi kertoo.

Korkosijoittajalle ETF tarjoaa monia mahdollisuuksia investoida kustannustehokkaasti vaikka eurooppalaisiin

velkakirjoihin, kehittyvien markkinoiden velkakirjoihin tai yritysvelkakirjoihin, joiden indeksejä ETF seuraa. Tammen mukaan korkosijoittajat ovat tuoneet viime aikoina merkittävän osan ETF-alan kasvusta.

”Korkotaso on ollut vuosia matalalla ja etenkin institutionaaliset sijoittajat etsivät ETF:ien kautta valtionlainoja korkeampia tuottoja. Niitä on löytynyt esimerkiksi yritys-lainoista ja kehittyviltä markkinoilta. Kohdemarkkinan lisäksi ETF voi keskittyä yksittäiselle sektorille, esimerkiksi terveydenhuoltoon.”

”Tai jos sijoitat Japaniin, saat ETF:n ilman valuuttasuojaa tai sen kanssa. Näillä ominaisuuksilla on hyvin helppo ottaa näkemystä, jos niin haluaa.”

Hajauta helposti

Useimmille pohjoismaalaisille sijoittajille ETF on vain yksi salkun rakennuspalikka. Suomi ja Ruotsi ovat perinteisiä osakesijoitusmaita, joiden kotimaisilla suuryhtiöillä on oma uskollinen sijoittajakuntansa. Pohjoismaisia indeksejä seuraavia ETF:iä on tarjolla vain niukasti, mutta kansainväliset ETF:t hajauttavat mukavasti muuten usein kovin kotimaista salkkua.

”ETF voi auttaa sijoittajaa kansainvälistymään. Usein maantieteellinen hajautus vähentää sijoitusten kokonaisriskiä”, Matti Tammi sanoo.

”Hajautetun salkun muodostamiseksi voi hyödyntää esimerkiksi salkun kivijalaksi tarkoitettuja iShares Core -sarjaa, joka sijoittaa maailman suurille osake- ja korkomarkkinoille muun muassa USA:ssa, Isossa-Britanniassa, Euroopassa ja Japanissa.”

Yksityissijoittajat voivat käyttää ETF-sijoituksia salkkunsu ytimenä ja pitää niitä hyvinkin pitkään. Tammen

Sijoituksia megatrendeissä

BlackRockin tutkijat ja analyytikot luovat uudenlaisia sijoitusstrategioita ja -tuotteita, jotka perustuvat pitkäaikaisiin, voimakkaisiin ja maailmanlaajuisiin ilmiöihin eli megatrendeihin. Nyt nämä megatrendit ovat tulleet myös ETF-sijoituksiin.

Maailmassa on viisi suurta megatrendiä. Ensinnäkin maailmantalouden painopiste on siirtymässä kohti Aasiaa ja muita nopeasti nousevia markkinoita. Seitsemän suurimman kehittyvän maan (E7-ryhmä) yhteenlaskettu ostovoima ohittanee vuonna 2030 nykyisten seitsemän suurimman teollisuusmaan (G7-ryhmä) ostovoiman.

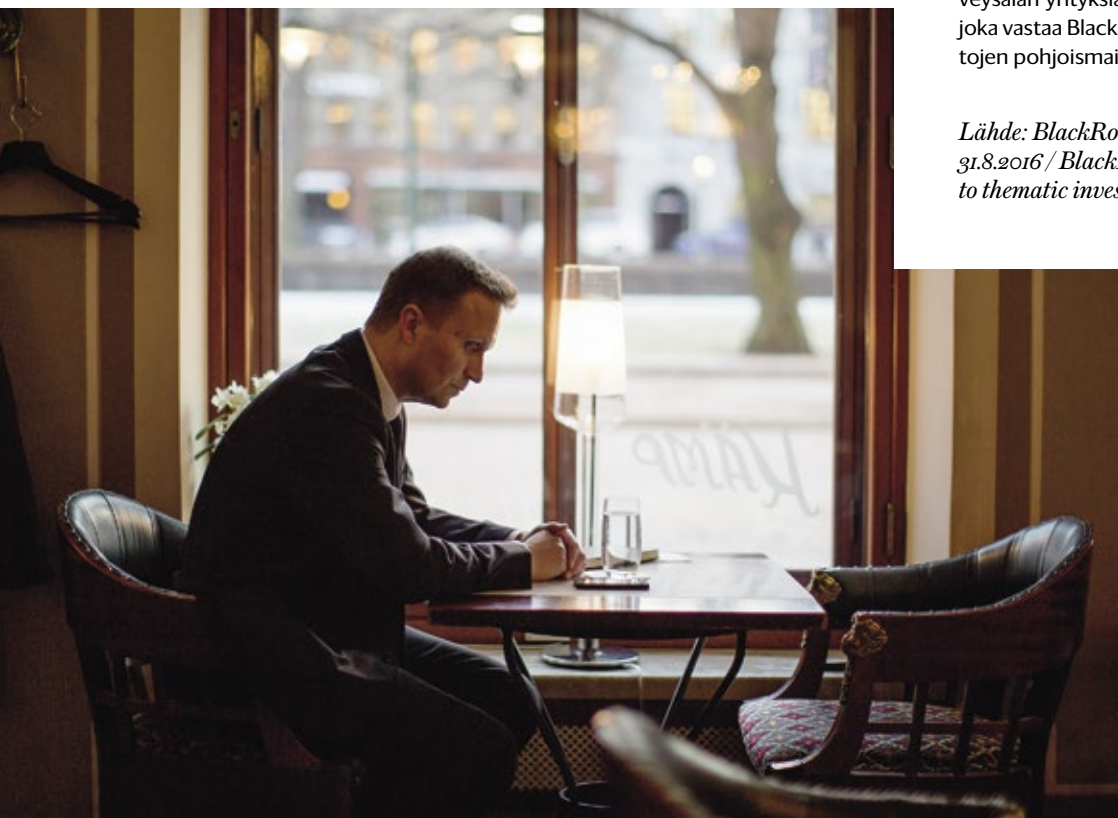
Toinen megatrendi on ilmastonmuutos ja kehittyvien markkinoiden kasvun myötä tuleva pula luonnonvaroista. Samaa aikaan kolmas megatrendi, nopea teknologian kehitys, voi muuttaa elämäntapojamme ja kulutustamme hyvinkin radikaalisti.

Kaupungistuminen on kaikkein pisimpään jatkunut megatrendi eikä sen loppua näy. Suuret väestömuutokset, lähinnä väestön ikääntyminen etenkin vanhoissa teollisuusmaissa, muodostavat myös oman megatrendinsä. Vuonna 2030 yli 65-vuotiaita on jo lähes miljardi.

BlackRock rakentaa megatrendeistä ETF-sijoitusteemoja, joille se luo sopivia indeksejä seurattavaksi. Sijoitusteemoja löytyy alueilta, joilla monet megatrendit vaikuttavat yhtä aikaa. Vahvoja teemoja ovat nyt väestön ikääntyminen, terveydenhoidon uudet läpimurrot, digitalisaatio sekä automatisoituminen ja robotit.

”Esimerkiksi ikääntymisteemaan on luotu maailmanlaajuisen indeksi, jossa on mukana vakuutusalan, vapaa-ajan ja terveysalan yrityksiä myös Pohjoismaista”, kertoo **Matti Tammi**, joka vastaa BlackRockin iShares-nimellä myytävien ETF-rahastojen pohjoismaisista toiminnoista.

Lähde: BlackRock Investment Institute – ETP Research 31.8.2016 / BlackRock: Megatrends: An index approach to thematic investing



Varhain maailmalle. Matti Tammi syntyi Suomessa, mutta muutti jo lapsena perheensä mukana ulkomaille. Tammen työkieli on englanti.

Vähennät, kun hajautat. "ETF auttaa sijoittajaa kansainvälistymään. Usein maantieteellinen hajautus vähentää sijoitusten kokonaisriskiä", Matti Tammi sanoo.



mukaan ETF:t ovat kuitenkin erittäin hyödyllisiä myös taktisen markkinanäkemyksen ottamiseen.

"Markkinatapahtumat saattavat edellyttää sijoittajilta nopeita reaktioita. Viime vuonna markkinoilla nähtiin nopeita äkkikäännöksiä esimerkiksi USA:n presidentinvaalien ja brexitin takia. Näissä nopeissa markkinaliikkeissä ETF:t lisäävät tai vähentävät altistusta tietyille markkinoille tarvittaessa hyvinkin nopeasti."

Juuri epävarmuudesta johtuen kultaan ja hopeaan sijoittavat ETC:t (*exchange traded commodity*) pärjäsivät erinomaisesti vuonna 2016, kun sijoittajat tankkasivat arvomitalia salkkuun markkinoiden hintaheilunnan pelossa.

Vaikka suomalaiset ja pohjoismaalaiset sijoittavat mielellään ensin kotimaahan, sitten Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin, myös kehittyvät markkinat vetävät sijoituksia. Pitkään jatkunut alisuoriutuminen kehittyvillä markkinoilla kääntyi alkuvuonna 2016, ja se näkyi rahavirtojen liikkeissä.

"ETF-sijoitusten painopiste on ollut kaikkein tavallisimmissa suurissa indekseissä, mutta markkinoilla on saatavilla yhä enemmän räätälöityjä sijoituskohteita. Uusimmat innovaatiot tuovat esimerkiksi megatrendeihin, kuten robotiikkaan ja urauurtavaan lääketieteeseen, sijoittavia ETF:iä sijoittajien saataville", Tammi kertoo.

Myös vastuulliset innovaatiot kasvavat. ETF-alan nousevia trendejä ovat eettisyys ja temaattisuus. Monet pohjoismaalaiset institutionaaliset sijoittajat vaativat, että niiden sijoituskohteet kunnioittavat kestävästä kehityksestä ja kantavat osansa yhteiskuntavastuusta. Tammen mukaan nämä ESG-vaatimukset (*Environmental, Social, Governance*) nousevat yhä tärkeämmiksi.

"Suomalaiset institutionaaliset sijoittajat ottavat sijoituskohteidensa hiilijalanjäljen pienentämisen hyvin vakavasti. Vastuullisuutta painottavien ETF:ien määrä on lisääntynyt viime vuosina. Tuottokehitys seuraa pitkälti kohdemarkkinan tuottokehitystä."

Älykäs beeta pinnalla

Passiivisen ja aktiivisen sijoitusrahaston välimuoto on *smart beta*. *Smart* tarkoittaa älykästä ja *beta* viittaa indeksiseurannan passiiviseen tuottoon. Sen rinnalla on *alfa*, joka kuvaa ylituottoa. *Smart beta* tekee ETF-alasta entistä aktiivisemmän. Alan lukuisten tuotteiden ominaispiirteiden määrittämiseen käytetään faktoreita eli ominaisuuksia, jotka ilmentävät arvopapereiden tai markkinoiden

"KORKOSIJOITTAJAT OVAT TUONEET VIIME AIKONA MERKITTÄVÄN OSAN ETF-ALAN KASVUSTA."

yleistä käyttäytymistä ja jotka vaikuttavat niiden tuottoprofiliin ja riskiin.

"*Smart beta* -ETF:t on laadittu painottamalla tunnistettuja faktoreita, kuten momentum-, koko-, laatu- tai arvofaktoria. Momentum-osakkeita sisältävässä indeksissä suurimman painon saavat osakkeet, joiden hintakehitys on ollut yleistä markkina-arvopainotettua indeksiä parempaa", Tammi sanoo. ●

Kolumni

Odottellemme maailmankartan laidalla, että joku löytäisi meidät.

Introverttien markkinointi-haluttomuus

Nuori kansakunta, joka on ollut vuosisatoja hissukseen hiljaa ja puhumatta kahden suuren välissä. Kysyttäessä toimittanut päämiehille tervaa, puuta ja graniittia. Pysynyt metsissään ja elänyt omavaraistaloudessa. Vaihtanut – ei myynyt eikä ostanut. Ratkaissut niukkuudessa arjen haasteita ja ollut kekseliäs.

Siinä on Suomen kansainvälisen kaupan dna.

Ja nyt meidän pitäisi tehdä kvanttihyppy. Oppia kehuaan itseämme, esittelemään osaamistamme ja myymään innovaatioitamme.

Bruttokansantuotteen laskenta tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että suomalaisten yritysten ylärivit lasketaan yhteen. Valtakunnallisen ylärivin kasvu on pysynyt vuosikausien ajan lähellä nollaa. Tutkimusten mukaan yritykset eivät ole juurikaan kiinnostuneet kasvusta.

Vaatimattomalla uralla voitaisiin ehkä jatkaa, jos kulurivit eivät kasvaisi. Yhteiskunnan tarjoamien palvelujen rahoitus vaatii sitä, että yritykset kasvavat ja kansainvälistyvät.

Innoaatioita meillä riittää, mutta niiden kaupallistamisessa olemme selvästi heikompia kuin monet muut maat. Odottellemme täällä maailmankartan reunalla, että joku tulisi ja löytäisi meidät.

Myynti ja markkinointi eivät ole meille luonteenomaisia lajeja, koska olemme introvertteja. Siksi joudumme opettelemaan näitä asioita kirjoista, kouluista ja kantapäähän kautta. Kun emme tiedä, mitä vahva markkinointi mahdollistaa, emme välttämättä tunnista sen puuttumista tai puutteita.

Suomalaisten yritysten hallitustyössä markkinointi nähdään usein mainontaa ja viestintää toteuttavana tukitoimintona eikä firman ydinprosesseissa: tuotekehityksessä, asiakassuhdejohtamisessa ja kysyntä-tuotantoketjun johtamisessa – kuten kuuluisi.

Markkinoinnin ei pitäisi olla organisaatiolaatikko. Sen pitäisi olla yrityksen ydinprosessi.



Markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla tuotteesta tai palvelusta tehdään haluttava ja menestyvä. Se tarkoittaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja, joiden kilpailuedut ovat merkittäviä ja erottuvia.

Jakelutie on kunnossa. Tuote siirtyy asiakkaalle helposti ja miellyttävästi. Viestintä vahvistaa haluttavuutta ja luo lisäarvoa, mikä mahdollistaa korkeammat hinnat ja paremmat katteet.

Teemaan kuuluu lyhyen tähtäimen tekoja, jotka lisäävät välitömmästä myyntiä ja katetta. Mutta markkinoinnin voi nähdä myös investointina, joka luo kasvua, asiakaspääomaa ja brändipääomaa pitemmällä aikavälillä. Brändejä voidaan rakentaa investoimalla systemaattisesti aivan kuten sellutehtaitakin rakennetaan.

Suomalaisten johtajien ja hallitusten katse seuraa tunnetusti tarkkaan kulu- ja tulosrivejä. Nyt olisi oikea aika nostaa leuka ylös rinnasta ja antaa huomiota myös yläriville.

Jos hallitus tunnistaa, että markkinointi on liikevaihtoa generoiva investointi eikä leikattava kulu, yritys on suuren mahdollisuuden äärellä. Yläriviltä saadaan kasvu, työpaikat ja verokertymät, joita voimme vastuullisesti käyttää yhteiseksi hyväksi – yritysten ja yhteiskunnan hyvä kierre.

Suomalaisten yritysten investoinnit markkinointiin ovat alle puolet kilpailijamaiden yritysten investoinneista.

Miten hyvin voisimmekaan menestyä, jos tuplaisimme markkinoinnin panokset samalle tasolle kuin kilpailijat. Hyvät tuotteet ja palvelut saisivat ansaitsemansa kansainvälisen menestyksen, kun tekisimme markkinointia laadukkaasti ja riittävän suurella volyymilla.

Anne Korkiakoski

Kirjoittaja on markkinoinnin ammattilainen, joka vaikuttaa muun muassa Vaasan yliopiston, Lindströmin, Lunarwoodin, Kalevala Korun, Oral Hammaslääkäreiden, Ouhun Energian ja Kämp Collection Hotelsin hallituksessa.

TALOUSHALLINNON EDELLÄKÄVIJÄ



Monipuoliset taloushallinnon ohjelmistot ja pitkälle automatisoidut sähköiset prosessit minivoivat rutiineihin käytetyn ajan.

Talenom on vuonna 1972 perustettu tilioimisto, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman tilioimistopalveluja sekä muita sen asiakkaiden liiketoimintaa tukevia asiantuntijapalveluja. Yhtiöllä on omaa ohjelmistokehitystä ja se tarjoaa tilioimistoasiakkailleen sähköisen taloushallinnon työkaluja.

Talenomin asiakkaana taloushallinto hoituu täysin sähköisesti. Käytössä on sähköinen taloushallinnon keskus (Talenom Online), useita sähköisiä aineistontoitomuskanavia (esimerkiksi Talenom App) sekä Tietoväylä ja Kumppanuusratkaisut taloushallinnon järjestämiseksi tiiviiksi osaksi toiminnanohjausta. Lisäksi Talenom tarjoaa kustannustehokkaan ratkaisun tiedolla johtamiseen (Business Intelligence).

Tutustu ohjelmistoihin: www.talenom.fi

TALENOM
Yrittämisen Iloa

KAKSI *vuotta* ELÄMÄÄ

Kirsi Komi vietti parikymmentä vuotta maan kiitoradalla, kunnes elämä päätti muuttaa käsikirjoitusta. Mutta uuden luoja hän on edelleen.

TEKSTI Pekka Vanttinen — KUVAT Juha Törmälä

Kirsi Komi miettii hetken ja katsoo kauas. ”Pettymyksiä elämän ja uran aikana? Rehellisesti sanoen, ei tule mieleen. On sellaisia varmasti ollut, mutta mieluummin olen aina katsonut eteenpäin.”
Mutta hetkinen.
Haastattelun viimeinen vastaus ei oikein sovi yhteen tapaamisen ensimmäisten tunteiden kanssa puolitoista tuntia aikaisemmin. Tuolloin pettymys nousi pintaan muistutuksella episodista, jossa Helsingin valtuutetut hylkäsivät Komin mukaan arviolta seitsemän miljoonan vuosittaiset verotulot ja muutaman sata työpaikkaa. Muun ohella.

Kirsi Komille, jonka Ullanlinnan kodin seiniltä löytyy **Osmo Rauhalaa**, **Marjatta Tapiolaa** ja **Heikki Marilaa** (viimeisin hankinta), Guggenheim oli henkilökohtaista. Museon tukiryhmän jäsenyys oli hänelle sydämen asia.

”Päätöksen jälkeen olemme harjoittaneet itsetutkimusta. Olisiko jotain voinut tehdä toisin? Pidän kulttuuriarvoja korkealla, mutta mukana oli myös elinkeinopoliittisia mahdollisuuksia: työllisyyttä, kansainvälisyyttä, iloa, kaupungin tulevaisuutta. Mukana oli yksityistä rahaa ja tukijoina kaikki helsinkiläiset museot. Olimme kasvattamassa kakkua, emme ottamassa joiltain pois. Se oli minulle kova pettymys. En ole varma, olenko päässyt siitä vieläkään yli.”

Yksi vallan naisista

Tällaisiin hankkeisiin Kirsi Komilla on nyt enemmän aikaa. Kalenteri on toki täynnä, mutta paremmin järjestettävissä.





Seitsemättä vuotta Komi on tituleerannut itseään hallitusammattilaiseksi. Pörssiyhtiövakansseja on neljä – Metsä Board, Citycon, Martela ja Bittium. Lisäksi hän istuu Finnveran sekä Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry:n hallituksessa. Puheenjohtajuus on hoidettavana Pohjoismaiden ensimmäisessä yksityisessä syöpäsairaalsa Docrateksessa.

Mukana on myös *pro bono*, kuten SPR:n Veripalvelun hallituksen puheenjohtajuus sekä varainhankintaa Helsingin yliopistolle ja erityisesti lääketieteen tutkimukselle.

Välttämällä virheitä ei saa mitään aikaiseksi.

Pesti Patriassa päättyi viime vuonna, kuten myös Veikkauksen hallituksen vetäminen. Rahapeliyhtiöiden fuusio "saatiin maaliin".

Ei siis ihme, että Kirsi Komin nimi on keikkunut *Talouselämä*-lehden vaikutusvaltaisimpien päättäjänäisten listan kärkikymmenikössä. Tuossa valikoituneessa joukossa kaikki tuntevat toisensa ja jokainen joutuu välillä jäävä-mään itsensä.

Urasuunnittelun ja kipuamisen kohti kabinetteja Kirsi Komi kuitenkin kiistää. Ohjenuorana on ollut vain "halu tehdä mielenkiintoisia ja merkityksellisiä asioita".

Juristiksi hän kuitenkin sanoo tahtoneensa aina, "ehkä jonkin amerikkalaisen TV-sarjan innoittamana". Yhtä kaikki, opiskelamaan jyväskyläläisen hammaslääkäriäidin ja liikuntatieteen professori-isän kolmilapsisesta perheestä lähdettiin. Akateeminen koulutus oli pakottomalla tavalla selviö.

Hullua mutta palkitsevaa

Hieman venähtäneet opinnot vierähtivät opiskelijatoiminnassa, palkkatöissä ja matkustellen.

Kesällä 1992 aukesi ovi. Sen jälkeen urasuunnittelu oli turhaa. Eikä siihen ollut aikaakaan. Kirsi Komi singahti alle kolmekymppisenä lähes kahdeksikymmeneksi vuodeksi maata kiertävälle radalle. Hän haki ja pääsi töihin Nokian verkkopuolelle.

"Se oli äärimmäisen mielenkiintoista aikaa. Suomi oli lamassa ja yhtiö murroksessa. Liikevaihdosta viisi prosenttia tuli puhelimesta ja viisi verkoista. Muu oli kaapelia, saappaita, paperia ja telkkareita. Aloimme valloittaa maailmaa verkkojen avulla."

Urakaari on eittämättömän vaikuttava. Vain harvat ovat olleet mukana koko sen reissun, jolla propellipäiden nyrkkipajasta kasvoi lopulta Alcatel-Lucentin ja Bell Labsin omistaja.

Komin äänessä on edelleen ylpeyttä ja ripaus nostalgiaa. "Se oli startup-meininkiä. Mentiin johonkin maahan, perustettiin toimisto hotellihuoneeseen ja tehtiin töitä 24 kautta seitsemän kyselemättä tarkkoja toimenkuvia. Kun jo muutaman kuukauden kuluttua samassa paikassa avasi kännykän ja totesi homman toimivan – se oli konkreettista. Toki jälkikäteen ajatellen se oli vähän hullua, mutta henkisesti innostavaa ja palkitsevaa."

Intohimollakin oli silti rajansa. Mielessä kasvoi kalvava tunne siitä, että työn tarjoama tyydytys hiipuu. Yritykset palauttaa vanha palo eivät oikein onnistuneet.

Komin oli päätettävä, jatkaako Nokia Siemens Networksin lakiasianjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä.

"Harjoitin itsetutkiskelua ja kävin itseni kanssa elämäni vaikeimman keskustelun. Totesin, että en voi olla inspiroiva esimies, ellen itse ole innostunut."

Kirsi Komi ymmärsi, että on väärin, jos ainoa syy jäädä on se, että ei uskalla lähteä. Tammikuussa 2010 hän yllätti itsensä ja lähipiirinsä ja irtisanoutui. Tulevasta ei ollut tietoa. Tarkoitus oli vähän aikaa vetää henkeä.

Jättäytyminen vapaaherrattareksi ei käynyt mielessä. Ensimmäinen hallituspaikka ilmaantui jo keväällä. Mutta sitten elämä alkoi laatia käsikirjoitusta.

Heinäkuussa 2010 Kirsi Komi sai rintasyöpädiagnoosin.

Potilas astui hallitukseen

Sairastuminen oli shokki lääkärikammoiselle juristille. Hän päätti kuitenkin olla vajoamatta itsesääliin.

"Otin yhteyttä Docratekseen, ja kolme päivää myöhemmin minut oli leikattu. Sytostaatit ja säteet, koko hoito. Kuusi kuukautta siinä meni. Nyt kun tuota muistelen, en oikein enää tiedä, kenestä puhun. Olen niin unohtanut ne asiat."

Hoitojakson aikana keskustelut hoitavan ylilääkärin ja sairaalan perustajan **Timo Joensuun** kanssa laajenivat. Tuli puhetta bisneksistä.

Joensuu oli vaikuttanut Nokian menestyksestä. Yrityksen toiminta oli ollut hänestä intohimoisen tehokasta ilman toimenkuvien hierarkiaa. Lisäksi molempien yritysten – Nokian ja Docrateksen - taustalla hääri sama innoittaja, **Esa Saarinen**.

"Timon missiossa lähtökohtana oli kokonaisvaltainen hoito ja potilaskeskeinen organisaatio. Henkilökunnan oli asetettava potilaan asemaan. Lääkäreillä, hoitajilla ja hallinnolla oli yhteinen tehtävä – olla ihmisenä ihmisen rinnalla."

Kun Komin hoidot loppuivat, häneltä kysyttiin, kiinnostaisiko häntä paikka sairaalan hallituksessa.

Kysymys yllätti. Komi ei ollut ajatellut itselleen mitään roolia Docrateksessa.

"Mietin myös, olisiko työ ahdistavaa omien syöpähoitojen jälkeen. Mutta päinvastoin, tuntui innostavalta olla mukana tarjoamassa hyvää. Keskustelin muidenkin omistajien kanssa ja hyväksyin tarjouksen."

Tiistai-iltapäivänä Kirsi Komi istuu Jätkäsaareen vuonna 2009 valmistuneen, 50 miljoonaa maksaneen tyylikkään sairaalan valkoisessa Ikean nahkanojatuolissa. Suoraan edellisestä tapaamisesta kiireellä lennähtäneenä hän on

Kuka?

Kirsi Komi (53), entinen Nokia Siemens Networksin lakiasiaintoiminnan johtaja ja nykyinen hallitusammattilainen.

Mitä?

Vuodesta 2011 Docrateksen hallituksen puheenjohtajana toiminut Komi haluaa murtaa yksityisen syöpäsairaalan elitististä leimaa. Oman syövän jälkeen hänestä on innostavaa olla mukana tekemässä hyvää.

Missä?

Monessa mukana ja liikkeellä, Jätkäsaareissa Docrateksen sairaalassa, kotona Ullanlinnassa.



silti hillitty ja hallittu. Kärsivällinen ja ystävällinen, epämuodollinen. Vastaukset päättyvät useimmiten aidon oloiseen naurahdukseen. Pönötystä hänessä ei ole, mutta aura on kovissakin liemissä marinoituneen johtajan.

Sukupuoliikiintiöistä kysymiseen ei kannata haastatella tuhlata. Pätevyys ja näytöt ratkaisevat.

Nyt näytönpaikka on täällä, Docrateksen luotsaamisessa. Se vie työajasta eniten.

Vuonna 2007 Eiran sairaalan alivuokralaisena aloittanut yritys ei ole ollut mikään kultakaivos. Liikevaihdoltaan noin 13 miljoonan euron Docrates on ollut viime aikoihin saakka raskaasti tappiollinen. Suurin siivu, noin 40 prosenttia, kokonaan suomalaisomisteisesta talosta on lääkärikeskus Aavalla.

”Ei tämä mikään bisnes ole vielääkään. Mutta onneksi meillä on kärsivällisiä omistajia, jotka näkevät tässä muutakin arvoja kuin tuloksen. Toki on toimittava liiketaloudellisesti kestävästi”, Komi linjaa.

Hän luo uskoa asiakaskäyntien kasvulla. Nyt käyntejä kirjataan vuodessa noin 17 000, ja niistä peräti neljännes saapuu ulkomailta. Matkaa Helsinkiin on tehty viidestäkymmenestä maasta.

Outo lintu

Syöpähoitojen kentässä Docrates on ollut uutena toimijana outo lintu. Julkisen tahon suhtautuminen on ollut tasapainoilua. On otettu hajurakoa samalla, kun on tunnustettu yksityisen tahon olemassaolo. Ollako valvova isovelji vai tulevaisuuden partneri?

Sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2010 työryhmäraportti *Syövän hoidon kehittäminen vuosina 2010–2020* kartoitti tilannetta ja linjasi tulevaa jossain välimaastossa.

Raportin mukaan ”hoidollinen ja taloudellinen ristiriita lisääntyy, kun hoitomahdollisuudet kasvavat ja huolto-suhteen heikkenemisen myötä palvelujen rahoitusmahdollisuudet vähenevät. Hoidon tasa-arvoinen saatavuus

on uhattuna, jos julkisella sektorilla on hoitoviiveitä ja hyvin toimeentulevat hakeutuvat hoitoon yksityissektorille”.

Samalla työryhmä linjasi ehdotuksenaan, että ”julkinen sektori huolehtii syövän hoidosta omana toimintanaan ja käyttää ostopalveluita vain erityisen tarkkaan harkituissa tilanteissa”. Loppupäätelmä kuitenkin kuuluttaa ”julkisen ja yksityisen syövän hoidon sektorien välistä jatkuvaa yhteistyötä, jonka avulla huolehditaan tiedonvaihdosta ja yhteisistä hoitolinjauksista”.

Ministeriön tuore, helmikuun alussa julkistama selvitys ei edes mainitse yksityisiä palveluita. Selvityksen mukaan syöpäkirurgian osaamista on koottava isompiin yksiköihin ja niiden työnjaosta on sovittava. Kirurgia tulisi keskittää alle kahteenkymmeneen sairaalaan ja perustaa yliopistosairaaloiden yhteyteen syöpäkeskuksia.

Harmituksen aistii, mutta Kirsi Komi ilme ei värähdä. Kannattavuutensa ohella Docrates saa siis jatkaa kamppailua myös asemastaan hoitokentällä.

Leima on tiukassa

Docrates ei halua olla eliittisairaala, vaan sairaalassa halutaan, että sinne voi tulla kuka tahansa. Kirsi Komi myöntää, että elitistinen leima on tiukassa. Sillä kallistahan se on: rintasyövän tutkimukset ja hoidot maksavat yhteensä noin 40 000 euroa, eturauhassyövän tutkimukset ja hoito reilut 20 000 euroa.

”Ei se ole halpaa, mutta kaikki on suhteellista. Suurella osalla suomalaisista on vakuutus, jonka kautta asia hoituu. Tai arvottamalla asioita. Itse en keksi parempaa kohdetta rahalle kuin terveydestä huolehtimisen.”

Komi ymmärtää hyvin, että kaikilla ei ole varaa hoitaa itseään yksityisessä sairaalassa, mutta monella on varaa tulla kuulemaan vaikka *second opinion*.

”Meillä käy myös ihmisiä julkisen puolen jonosta. Hoidot aloitetaan täällä, ja julkiselle puolelle voi palata paikan auettua. Julkisen puolen edustajat ovat jopa todenneet, että yksityinen toimija on positiivisella tavalla kirittänyt ja kannustanut julkista puolta kehittymään. Tästä hyötyvät kaikki.”

Läpinäkyvää

Kuluvan vuosikymmenen aikana Kirsi Komi on saanut kaksi uutta elämää: sairaudesta selvinneen, toipuneen ihmisen ja uuden ammatillisen identiteetin.

Yksityishenkilö Komi sanoo yrittävänsä elää nyt ”parempaa elämää”. Hän harrastaa miehensä kanssa taidetta, liikkuu ja pitää itsestään huolta. Hallitusammattilaisen hommissa hän vakuuttaa viihtyvänsä.

Vaikka kyllä alkutaipaleella oli pientä kipuilua.

”Saatoin miettiä, olenko saanut mitään aikaan, kun en ollut enää samalla tavalla *hands on*. Siinä oli opettelemista, kun olin tottunut tekemään töitä tunteja laskematta.”

Hallitusammattilaisen rooli ei ole aivan mustavalkoinen. Komi muistuttaa, että joissakin tilanteissa hallituksen jäsenet antavat erikoisosaamistaan jopa operatiivisiin asioihin.

”Mutta on tärkeää, että kaikki on tällöin läpinäkyvää ja sovittua. Työntekijöille ei saa tulla tunnetta, että hallitus tekee jotain toimitusjohtajan ohi.”

Lähestymme yhtä Komin mieliteemoista, johtamista. Suurimpana saavutuksenaan – ehkä kainouttaan – hän pitää palkkaamiensa ihmisten menestystä.

”Olen aina pyrkinyt palkkaamaan itseäni fiksumpia ja antamaan heille krediitin, kun se heille kuuluu.”

Ystäviä Komi ei ole palkannut, mutta palkatuista on tullut ystäviä. Blondijuristit kokoontuvat jälleen viikonloppuna Rukalla, kuten heillä on tapana tehdä pari kertaa vuodessa.

”Urheilemme, syömme, juttelemme, energisoidumme – ja nauramme paljon”, Komi kertoo entisten nokialaisten ja

”En keksi parempaa kohdetta rahalle kuin terveys.”

nyt muualla johtavissa asemissa vaikuttavien naisten tapauksista. Välillä porukka tekee yhdessä myös jotain hullua.

”Teimme vuonna 2011 matkan New Yorkiin ja joku keksi, että joskus meidän olisi osallistuttava siellä maratonille. Siitä alkoi harjoittelu. Mutta kun 2012 olimme jo kaupungissa ja valmiina koitokseen, iski hurrikaani ja maraton peruttiin.”

Naiset ratkaisivat tilanteen luovasti. He juoksivat neljästi Central Parkin ympäri ja saivat kilometrit täyteen.

Oikean New York City maratonin Kirsi Komi juoksi vuotta myöhemmin.

Komin maraton sopii Timo Joensuun toteamuksen, jonka mukaan useat syövästä parantuneet ovat paremmassa kunnossa kuin ennen diagnoosia.

”Kyllä, maraton harjoitteluineen oli tavallaan myös minun parantumisriittini”, Komi myöntää.

Guru ilman viittaa

Johtamisgurun viittaaan Kirsi Komi ei suostu pukeutumaan. Mutta näkemykset irtoavat suuremmin pusertamatta. Hallitusammattilaisen kuoren alta pilkahtaa Komin entinen johtajaidentiteetti.

”Kaikki lähtee hyvästä johtamisesta. Silloin ihmiset tekevät enemmän kuin rutiinisuurituksen. Huonolla johtamisella voi pilata kaiken, vaikka asiat olisivat muuten kunnossa. Johtajan on laitettava itsensä likoon ja ajateltava uudella tavalla. Virheiden välttämällä ei saa mitään aikaiseksi.”

Avainsana alkaa isolla aalla.

”Kaikki lähtee Asenteesta. Juostaan lujaa ja vieläkin lujempaa. Lupaukset pidetään ja odotukset ylitetään”, Komi kiteyttää. ①

Minun mielipiteeni ovat parempia kuin
sinun, väittää viestinnän kouluttaja
Katleena Kortesus esseessään.

KUVITUS Outi Kainiemi

Raiivoista



Oletko koskaan kuullut *kosmetologiraivosta*? Tai *uintiraivosta*? Luultavasti et ole. Sen sijaan meillä on someraivo, nettiraivo, peliraivo, rattiraivo, ruuhkaraivo ja laturaivo.

Raivo syntyy tilanteessa, jossa fyysinen tai henkinen liikeratamme leikkaa toisen ihmisen liikeradan. Minun piti mennä tästä ostoskärryillä ensin! Minun pelihahmoni piti ampua se mörkö ensin! Minun mielipiteeni piti mennä sinun mielipiteesi edelle!

Minun mielipiteeni ovat parempia kuin sinun.

Leikkaavat liikeradat johtuvat siitä, että toisilla on eri suunta kun minulla tai toisille on sallittu asioita, jotka eivät käy minun pirtaani. Minä *heteroraivoan*, kun homot saavat mennä naimisiin. Minä *feministiraivoan*, kun joku kyseenalaistaa naiskiintiöt. Minä *rajakiraivoan*, kun matut tulevat Suomeen.

Olemme koko Suomen voimin taivastelleet someraivoa keväästä 2014 asti. Siinä vaiheessa taantumaa oli jatkunut tarpeeksi pitkään, ja Krimin tapahtumien mainingit rantautuivat Suomeen. Syksyllä 2015 saapui maahanmuuttajien tulva. Kaikki totesivat kuin yhdestä suusta, että ”keskusteluilmapiiri on kiristynyt” ja ”aggressiot ovat lisääntyneet”.

Pohdimme kahvipöydässä päätä puistellen raivon surkuteltavuutta, raivon yksittäisiä ilmenemismuotoja ja raivon negatiivisia seurauksia yksilölle.

Unohdimme kokonaan, että yhteiskunnallisella raivolla on poliittinen alkuperä ja poliittinen voima.

Ehkä ajattelimme, että kukaan järkevää ei enää lietso sotaa. Ehkä luulimme, että demokratiassa ei tarvita raivoa: enemmistö päättää ja muut nyökkäävät, koska neljän vuoden päästä on heidän vuoronsa. Ehkä ajattelimme, että tiedon määrä ja saatavuus ovat kasvaneet niin, että ihminen mieluummin sivistyy kuin sotii.

Olimme väärässä. Marraskuussa 2016 sekä *Washington Post* että *Reuters* kuvasivat artikkeleissaan, kuinka voimakasta raivoa **Donald Trumpin** äänestäjät kokivat koneisto kohtaan. Poliittinen raivo nosti Trumpin presidentiksi.

Raivoa ei tarvitse hyväksyä, mutta sitä voi ymmärtää.

Vain harvat kestävätkin loputtomiin yhteiskunnallisen turhautumisen tunnetta. Monessa maassa rahat ovat lopussa, mutta joidenkin kansalaisten arjessa se näkyy enemmän kuin toisten.

Kun ihminen on pitkäkestoisesti stressaantunut, hän ei kykene toimimaan aina rationaalisesti. Sen sijaan hän etsii ulkoista syytä, johon voi projisoida kaiken raivon ja turhautumisen. Jos ihminen menettää työpaikkansa tai yhteiskunnallisen roolinsa, hän ei raivoa itselleen, vaan valtiolle.

**MINULLA ON OIKEUS
PUOLUSTAUTUA,
KOSKA EI OLE MUUTA
KEINOA, KOSKA
MINULLAKIN ON
TUNTEET, KOSKA MUU
EI MENE PERILLE.**

**RAIVO KUULUU
INHIMILLISYYTEEN,
VAIKKA EI OLEKAAN
SEN KAUNEIN
ILMENTYMÄ.**

Taitavan puhujan on helppo käyttää tätä tilannetta hyväksi. Stressaantuneelle laumalle täytyy vain näyttää syyllinen, ja lauma ryntää ulvoen viitattuun suuntaan.

Niinpä Suomessa yhdet syyttävät omistavaa luokkaa, toiset turvapaikanhakijoita, kolmannet julkista sektoria ja neljännet patriarkaalisia valtarakenteita. Kaikki ovat löytäneet sopivan syyllisen ja raivon kohteen.

Kollektiivinen raivo tuntuu erityisen oikeutetulta, sillä kaikki tukevat omassa kuplassa omaa mielipidettä. Joka puolella näkyy samaa reaktiota, jolloin ärtymys muuttuu kiukuksi, kiukku vihaksi ja viha raivoksi. Porukalla mennään samaan suuntaan miettimättä, onko suunta hyvä tai onko kaikottu liian kauaksi alkuperäisestä ajatuksesta.

Tämä näkyy erityisen hyvin somekohuisissa. Jokainen ilmaisee oman raivonsa kerran tai pari, mutta yhteistuloksena on valtava vyöry, joka voi olla täysin kohtuuton verrattuna syyllisen tekoon.

Elämme tunteiden ja ilmaisun vuosikymmentä. Jokainen tunne on perusteltu ja aito, koska se on olemassa. Tunteiden kyseenalaista ja on sortaja tai suvakki, populistisi tai punavihermädättäjä.

Myös positiiviset tunteet saa näyttää. Peukalot kohoavat yhtä helposti kuin keskisormet. Kehuja kollegoille, tykkäyksiä kissakuville, iloisia emojiä kaverin uusille silmälasille. Kaikki vahvistuu, kertaantuu ja kumuloiduu. Yksi sydän ei riitä, vaan tarvitaan viisi. Kaikki mikä on olemassa, on aitoa, ja aito on hyvä asia.

Omat tunteet ovat oikeita. Oma raivokin on kohtuullista, koska vastapuolikin raivoaa, koska minulla on oikeus puolustautua, koska ei ole muuta keinoa, koska minullakin on tunteet, koska muu ei mene perille.

(Toki vastapuolen raivo on väärää, koska se on asiatonta, koska se loukkaa muita, koska se on väärän asian puolesta, koska heidän pitäisi hillitä itsensä, koska heidän pitäisi kyetä keskusteluun.)

Raivon syntymekanismien ymmärtäminen saattaa avata mahdollisuuden hillitä raivoa tai jopa hallita sitä.

Massachusettsin yliopiston psykologian professori **Michael A. Milburn** ja psykologian lehtori **Sheree D. Conrad** päivittivät viime vuonna vanhan kirjansa *The politics of denial*. Uusi nimi on *Raised to rage – The politics of anger and the roots of authoritarianism*. Kirja kertoo, miten kasvatus vaikuttaa ihmisten asenteisiin. Kirjoittajien mukaan kylmä ja kovakourainen kasvatustapa näkyy yhdysvaltalaisessa nykypolitiikassa ja uskonnollisen äärioikeiston nousussa.

Milburnin ja Conradin havaintojen mukaan autoritäärinen ja rangaistuksiin perustuva lastenkasvatus näkyy vielä aikuisuuden poliitikkojen jyrkissä kannoissa, kuten kuolemanrangaistuksen kannattamisessa, asevoimien innokkaassa käyttämisessä ja aborttien absoluuttisessa kieltämisessä. On ”meidän oikea” ja ”niiden väärä”.

Syntyy kovuuden, armottomuuden ja autoritäärisyyden kulttuuri, joka jylläsi 1940-luvun Saksassa ja joka jyllää 2010-luvun sivistyneissäkin maissa. Milburnin ja Conradin mukaan armoton raivo ulkopuolisia kohtaan kasvaa aina, kun yhteiskunta on stressissä sosiaalisen ja ekonomisen epävakauden takia.

Tutkimukset osoittavat, että ongelmia olisi järkevämpää ratkaista ehkäisemällä kuin rankaisemalla. Silti kunnon sanktiot vetoavat kansalaisiin. Raivo vaatii kosta, vaikka järki tai tilastot sanoisivat muuta.

Tavallaan raivo ei ole järjenvastaista, koska sillä on tärkeä evolutiivinen tehtävänsä. Se on ihmisen elimistössä oleva valmius kriisitilanteen varalle. Raivo saattaa edelleen pelastaa henemme uhkaavassa tilanteessa.

Vihan akselin toisessa päässä kyhjäyttää lievä ärtymys, ja toisessa päässä odottaa leveässä haara-asetnossa raivo, kärsivällisenä ja ladattuna. Raivon hetkellä ihmisen aistit tarkentuvat, voima lisääntyy, kivun tunteet eivät tule läpi ja aika hidastuu.

Emme enää kohtaa sapeliihammastiikeireitä aamuisin eikä tulinuolia sada niskaan kotilinnoitukseemme. Uhka on nykyään somessa: siellä joku vaanii perinteisiä arvojamme, toinen vaarantaa olemassaolomme ja kolmas sortaa minuuttamme. Onneksi kehomme tarjoaa tähän uhkaan ratkaisun: kriisimoodi on aina pinnan alla odottamassa.

Joku voi väittää, että raivo on epäaikuismaista ja raivon aiheuttama väkivalta epäinhimillistä. Meidän pitäisi hillitä itsemme, analysoida tunteemme ja viestiä niistä sanallisesti, luonnehtia ja selittää.

Filosofi **Hannah Arendt** muistutti kuitenkin jo vuonna 1969 esseessään *On violence*, että raivo voi ilman muuta olla irrationaalista ja patologista – mutta sellaistaahan voi olla mikä tahansa muukin tunne. Arendtin mukaan tunteet ovat inhimillisiä; epäinhimillisyyttä syntyy vasta poistuneesta tietoisuudesta, kun keho katsoo tyhjin silmin

RAIVO VÄHENEÄ, KUN IHMINEN KÄÄNTÄÄ AIVOJENSA RATIONAALISEN VAIHTEN PÄÄLLE.

eteensä. Raivo kuuluu inhimillisyyteen, vaikka ei olekaan sen kaunein ilmentymä.

Arendt muistuttaa vastentahtoisesti myös raivon hyvistä puolista.

Vallankumousten pitkä historia syntyy siitä, kun epäoikeudenmukaisuus synnyttää raivoa. Poliittista raivoa ei välttämättä edes tunneta omasta puolesta, vaan se voi syntyä myös toisten nimissä, kun puolustetaan unohdettuja ja hyväksikäytettyjä. Arendt vastustaa väkivaltaa, ei raivoa sinänsä.

On olemassa yksi ainoa raivon muoto, jolle Hannah Arendt luultavasti antaisi puhtaat paperit. Sille on oma nimikin, *apinanraivo*. Apinanraivo on aikaansaavaa raivoa, jonka voimin lehtijutut valmistuvat tuntia ennen deadlinea, omakotitalojen vesikatot rakennetaan päivää ennen ensilumia ja hääkakun viimeinen kermarusuke pursotetaan viittä minuuttia ennen vieraiden saapumista.

Apinanraivo on raivoa, jossa kiukku purkautuu toiminnaksi ja aikaansaamiseksi. Suu voi olla kireällä, mutta käsi ei hakkaa toisia ihmisiä kasvoihin vaan viimeisiä nauvoja latialistoihin.

Apinanraivolla voisimme vastustaa myös nettiraivoa ja ruuhkaraivoa. Voisimme päätäväisesti ottaa selvää toisten ihmisten näkemyksistä ja yrittää ymmärtää heidän tarkoituksensa. Sormenpäät siirtyisivät huutomerkistä kysymysmerkkiin ja vihaemojista pohtivaan emojiin.

Raivon tunne vähenee heti, kun ihminen kääntää aivojensa rationaalisen vaihteen päälle. Nobel-palkittu psykologi **Daniel Kahneman** puhuu mielellään aivojen *systeemi I:stä* ja *systeemi II:sta*. Systeemi I on nopea ja tunneperäinen, ja systeemi II on hidas ja rationaalinen. Yleensä jälkimmäinen tuottaa fiksumpia ratkaisuja ongelmiin.

Kun kysymme raivomme kohteelta hänen syitä ja perusteluitaan, pakotamme aivomme systeemi II:lle. Emotionaalinen pikareaktio pienenee, koska ajattelumme on nyt analyttisemmalla vaihteella.

Raivon isoin paradoksi on siinä, että se poistuu vain rationaalisella ajattelulla – ja siihen me olemme raivon takia kykenemättömiä. Raivo syö rationaalisuuden aamupalakseen.

Raivo ei ole yksilöllinen tunne, vaan se on poliittinen ja yhteisöllinen voimatekijä. Se vahvistuu samanmielisten kesken. Mukaan voi lähteä sellainenkin ihminen, jonka lievä ärtymys on saatu kiihottettua raivoksi.

Raivo on agitaattoreiden ja provokaattoreiden pelimerkki. He käyttävät sitä tehokkaasti siksi, että me muut olimme unohtaneet sellaisen pelimerkin olemassaolon ja siitä hehkuvan alkukantaisen voiman.

Kaikki ihmiset eivät halua lähteä raivopäiden kelkkaan. Nämä niin sanotut tolkun ihmiset seuraavat sivusta kelkan menoa ja toivovat, että kelkka asettuisi jossain vaiheessa raiteilleen.

Sivustakatsojat tietävät hyvin, että voi mennä pitkäänkin ennen kuin näin käy. Silä pääsee kovaa ja pitkälle. ●

Kirjoittaja Katleena Korteso on bloggaaja, kriisiviestinnän kouluttaja ja tietokirjailija. Hän esittelee itsensä mielellään Suomen kalleimmaksi siivojaksi.



Vapaa elämään

Nuorelle vapaus on elämän janoa, vanhemmalle ajan tuomaa ymmärrystä. Suurinta vapautta on irtautua itse luoduista rajoitteista, sillä synkimmät vankilat löytyvät mielen syövereistä.

Sanotaan, että jos ei koskaan ole ollut kahleissa, ei ymmärrä vapaudesta mitään.

Mutta kun vapautta antaa toiselle ihmiselle, luottamus kasvaa uskollisuudeksi.

Miten vapauden ymmärtävät suomalaiset, jotka tarkastelevat vapautta myös työn kautta? Millaista on vapautua omista rajoista?

TEKSTI Anna Väre
KUVAT Kaapo Kamu ja
Vesa-Matti Väärä



Hussein al-Tae

Itsenäisyysjulistus ei tee vapaaksi

” Näen vapauden mahdollisuuksien aukipitämisenä. Se pätee niin henkilökohtaisessa elämässä kuin valtioiden välisissä sopimuksissakin. Itselleni tärkeintä on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämään vahingoittamatta muita.

Irakissa ja aavikon pakolaisleireillä vietetyn lapsuuden jälkeen olen kasvanut Suomessa, mutta tehdessäni rauhan-työtä CMI:n asiantuntijana vierailen usein Irakissa ja muissa Lähi-idän maissa.

Maita vertailemalla on helppo nähdä, että pelkkä itsenäisyysjulistus ei tee maasta vapaata. Irak on ollut itsenäinen valtio jo lähes sata vuotta, mutta maan talous on 90-prosenttisesti riippuvainen öljyn hinnasta. Hintojen heittely orjuuttaa kansaa, ja sen takia monet asiat maan kehittämiseksi jäävät tekemättä.

Suomi on puolestaan onnistunut rakentamaan monitasoisen talouden, jossa ihmiset pystyvät tekemään elämäänsä liittyviä valintoja. Demokratia on juurtunut tärkeäksi osaksi identiteettiämme. Suomalaisista on kasvanut vahvan koulutusjärjestelmän sekä luotettavan oikeuslaitoksen ja vaalijärjestelmän myötä itsenäisiä ja vahvoja, mikä on tehnyt myös yhteiskunnasta vahvan. Luovuus ja kriittinen ajattelu ovat sallittuja.

Irakissa vastaavat kansalaisoikeudet puuttuvat, eikä ihmisillä ole oikeutta liikkua tai rakastaa vapaasti. Yleinen epävarmuus ja epäluottamus pakottavat ihmiset linnoit-

tautumaan omille alueilleen ja välttämään matkustamista. Naisten elämä on erityisen rajattua, koska heidät nähdään koulutuksesta huolimatta ennemmin lastenkasvattajina kuin yhteiskunnan rakentajina.

Rauhanrakennus- ja neuvottelutyössä pyrimme tukemaan naisten tasavertaista osallistumista neuvotteluihin, sillä he osaavat katsoa konflikteja uusista näkökulmista. Olemme kutsuneet irakilaisia asiantuntijoita tutustumaan suomalaiseen yhteiskuntaan, jotta he näkisivät, miten sukupuolten yhdenvertaisuutta kunnioittava politiikka on luonut eheämmän yhteiskunnan.

CMI:n kaltaisia toimijoita ei ole maailmalla monta, ja me olemme maailmalla haluttu kumppani. Esi-merkiksi suurvaltojen tarjoaman avun taustalla vaikuttavat usein maiden omat intressit. Suomi on puolestaan maana liittoutumaton ja tarpeeksi kaukana kriisialueilta. Se avaa meille ainutlaatuisia mahdollisuuksia. Rauhanneuvottelijoina suomalaisilla on todella hyvä maine ja kokemus, joka olisi mahdollista brändätä kansainväliseksi vientituotteeksi.”

Hussein al-Tae on irakilaisyyntyinen rauhanneuvottelija, joka työskentelee presidentti Martti Ahtisaaren perustaman konfliktinratkaisujärjestö Crisis Management Initiativen Irak-asiantuntijana. Al-Tae on opiskellut liiketaloutta ja kansainvälistä politiikkaa Englannissa, Puolassa ja Suomessa.

”Näen vapauden mahdollisuuksien aukipitämisenä.”

Erika Vik

Minusta tulee muu

” Kirjoittaminen on minulle vapautusta omasta itsestäni, peloistani ja haluistani. Flowssa arki unohtuu ja minusta tulee hetkeksi joku muu, vaikka kirjoittaminen aina tapahtuukin oman itseni kautta. Ymmärrän äärimmäisen vapauden parhaiten **Bertolt Brechtin** runon *Kun heräsin aamuyöstä* kautta. Tulkinnassani runo kuvaa elämän kirkkauden ja kauneuden kokemista itsensä unohtamalla.

Olen miettinyt paljon, miltä tuntuisi vapautua vartalon- ja ääristä, kuten kirjani seleeitit tekevät. Siten voisin sulautua ympäristöön ja tulla yhdeksi luonnon kanssa. Kirjoitin trilogiani kansasta, jota ei ole olemassa. Teokseni ovat vapaita tämän maailman kansoihin ja heidän luonteeseensa liittyvistä mielikuvista ja odotuksista. Lukijalle tämä antaa mahdollisuuden samaistua ennakkoluulojen kohteena olemiseen ja miettiä, miksi ihmiset pelkäävät erilaisuutta.

Fantasiakirjallisuus ymmärretään usein pakona todellisuudesta, mutta itse koen sen eräänlaisena todellisuutta pehmentävänä filterinä ja etäännyttämisen keinona, joka antaa työkalun käsitellä maailman kipupisteitä puhutaina ideoina.

On tärkeää, että voi kirjoittaa mistä vaan. Kirjoittamisen vapautteen liittyy aina myös sananvastuu, josta puhutaan liian vähän. Kirjoittajalla on moraalinen vastuu sanavalinnoistaan, sillä sanat ovat kuin miekka, jolla ei voi sohia ympäriinsä holtittomasti.

Esimerkiksi iskevä klikkiotsikko voi luoda väärän kuvan uutisen sisällöstä, sillä se sisältää vain jutun kuohuttavimman kärjen. Jos ihmiset muodostavat käsityksensä

”Kirjoittamiseen liittyy aina sananvastuu, josta puhutaan liian vähän.”

maailmasta vain lukemalla otsikoita, teksti on helppo saada tukemaan omaa maailmankuvaa, ennakkoluuloja ja pelkoja.

Ennakkoluuloihin perustuva tunteella huutaminen on saanut paljon palstatilaa julkisuudessa. On erotettava, mikä on sananvapautteen kuuluvaa tunteen ilmaisua, mikä taas usuttamista tunteisiin ja tekoihin. En usko, että tällaista keskustelua voituttaa pelkällä järkipuheella. Juuri tässä on taiteen ja populaarikulttuurin voima ja tehtävä.”

Erika Vik on yrittäjä, graafinen suunnittelija ja taiteen maisteri. Vikin ensimmäinen romaani Hän sanoi nimekseen Aleia ilmestyi helmikuussa. Spekulatiivista fiktiota edustava teos aloittaa Kaksosauringot-trilogian, joka käsittelee muukalaisuutta, toiseuden pelkoa, surua sekä siitä selviämistä.



Hannu Lauerma

Vankeus valmistaa vapauteen

”Yksilöiden erikoislaatuisuudesta kiinnostuneen aatehistorioitsija **Isaiah Berlinin** esittämään vapauden määritelmään liittyvät positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus. Negatiivinen vapaus on vapautta sorrosta ja pakkovallasta, positiivinen vapaus puolestaan omaa kyvykkyyttä ja kaikkea sitä, mitä ihminen on vapaa tekemään. Näiden kahden puolen muistaminen on erittäin tärkeää, jos ihmisen vapautta rajoitetaan väliaikaisesti psyykkisen häiriötilan takia.

Psykiatrisessa hoidossa vapauden rajoittamisen tarkoituksena on estää ihmistä vahingoittamasta itseään tai muita tilanteissa, joissa hän ei itse ymmärrä sairauttaan.

Ihminen voi esimerkiksi kokea suorittavansa messiaanista tehtävää tai suojautuvansa erilaisilta hyökkäyksiltä. Maanikoille on tyypillistä hassata omaisuutensa mielipuolessiin hankkeisiin. Yleisesti psykiatrisessa hoidossa on korkea kynnyks puuttua ihmisen vapauteen, ja tragediat ovat tunnetusti suurempia silloin, kun tilanteeseen ei puututa.

Vapauden rajoittaminen tahdonvastaisesti yhdistää myös vankeja, joskaan muuten heistä ei voi puhua yhteisenä joukkona. Osa ihmisistä sopeutuu vankilaloihin helposti, toinen puoli kärsii todella paljon.

Sanotaan, että herra on herra helvetissäkin. Talousrikolliset pärjäävät yleensä vankilassa hyvin. Ammattirikolliselle vankeus voi olla välivaihe ja lomaa rikollisen elämästä.

Jotkut vangeista taas elävät parasta aikaansa laitoksessa, koska elämä rikollisten alamaailmassa voi olla kaikkea muuta kuin vapaata. Silloin vankeus edistää hengissä pysymistä, kun se antaa mahdollisuuden käyttää terveyspalveluita, kuntoilla ja opiskella. Kun ihminen vapautuu vankilasta, kuoleman riski jopa kahdeksankertaistuu.

Henkisen vapauden ja sovituksen löytämiseen on monenlaisia prosesseja. Osa ihmisistä katu tekoaan asteittain, toiset taas näkevät itsensä rikoksensa uhrina ja sijaiskärsijänä. Raskainta vangitseminen on niille, jotka eivät ole

koskaan voineet kuvitella tappavansa ihmistä, mutta niin on silti tapahtunut. Näiden ihmisten itsemurhariski on todella korkea, ja heitä on suojeltava itseltään.

Monet toivovat vaarallisille rikollisille elämää mahdollisimman kurjissa oloissa. Se ei kuitenkaan edistäisi heidän sopeutumistaan maailmaan, johon vankilan tehtävänä on heitä valmistaa.”

Monet toivovat vaarallisille rikollisille elämää mahdollisimman kurjissa oloissa. Se ei kuitenkaan edistäisi heidän sopeutumistaan maailmaan, johon vankilan tehtävänä on heitä valmistaa.”

”Kun ihminen vapautuu vankilasta, kuoleman riski kahdeksankertaistuu.”

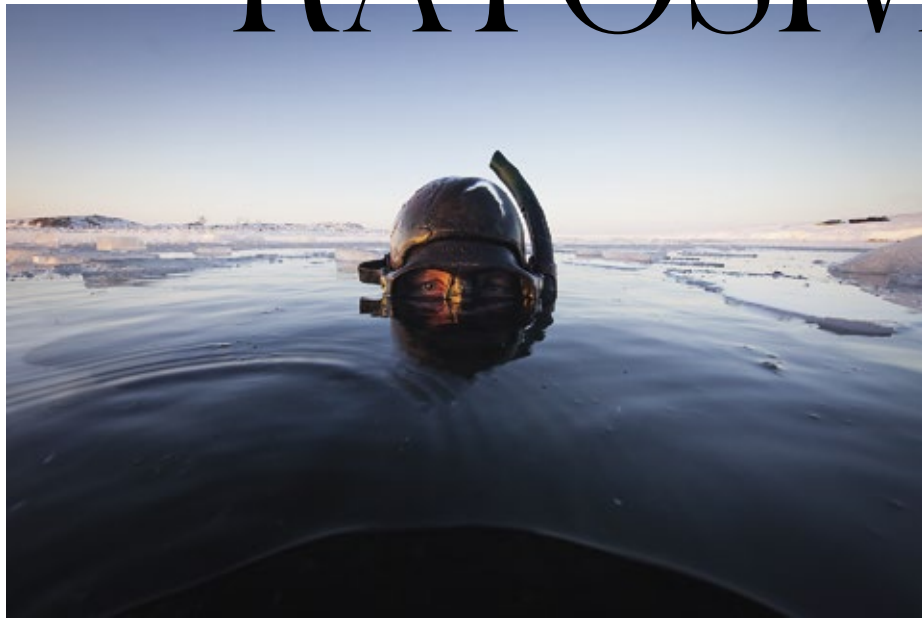
Hannu Lauerma on Psykiatrisen vankisairaalan vastaava ylilääkäri, psykiatrin ja oikeuspsykiatrin erikoislääkäri sekä psykoterapeutti ja dosentti. Lauerma on kirjoittanut useita teoksia asioiden kään-

puolesta, unista, psyykkisistä häiriöistä ja ihmismielen pahuudesta.





MINNE... ÄÄNET KATOSIVAT



Suomalaiset vedet ovat yhtä ihmeellisiä kuin tropiikin turkoosit valtameret.

Sukeltajat näkevät jo, kuinka Itämeren vointi paranee.

TEKSTI Laura Friman — KUVAT Vesa-Matti Väärä

Jos makaa ihan pohjaa vasten, ne tulevat. Meren pohja on vatsaa vasten hiekkainen. Raapivat pikkukivet eivät tunnu märkäpuvun läpi. Aistit heräävät, ihan kuin joku olisi hyvin lähellä. Sitten se tapahtuu: raitakylkiset ahvenet uskaltavat uiskentelemaan ihmisen ympärille.

Vedenalaista kuvaamista harrastava **Vesa-Matti Väärä** tietää, miten meren pohjassa kannattaa käyttäytyä, jos haluaa saada saalista – ei tosin koukkuun, vaan kameran muistiin. Kullakin kalalajilla on oma temperamenttinsa. Ainoastaan verkkaisuus tepsii oikeastaan kaikkiin.



*Hetken ajan ihminen
elää samoilla säännöillä
kuin kalat.*

Vaikka kalat ovat arkoja, ne osuvat välillä lähelle, kun malttaa liikkua tynesti.

Reviiritietoisien hauen katseessa on viisasta syvyyttä, lahnarparvet ovat hölmömpää väkeä.

Kun kaikki menee nappiin, sävykkäät valokuvat ovat yhtä aikaa selkeitä ja salaperäisiä: hontelo meduusaparvi,

yksityiskohta proomun hylystä, aaltoon iskevä sadepisara myrskysäällä. Lituskainen kampela hiekkapohjaa vasten tai pohjaan vajonnut ja kasvillisuuden kuorruttama, hylätty kansituoli vierasvenesataman laiturin kupeessa.

Usein ei tapahdu mitään

Vesa-Matti Väärän rakkaus sukeltamiseen syytyi jo pikku-poikana, kun hän sai nauvolaisella hiekkarannalla käsiinsä ensimmäisen snorkkelinsa. Isovanhempien mökillä vietetyt kesälomat kuluivat rantavedessä simpukoita keräten. Samoissa vesissä hän viihtyy yhä. Hän tahtoo näyttää kuvillaan, mitä Saaristomeri ja Itämeri kätkevät pintansa alle.

Meri ei tarjoile uskomattomia otoksia jatkuvalla syötöllä. Usein käy niin, että sukellusreissulla ei tapahdu mitään kummallista tai kuvaamisen arvoista. Joskus pinnan alla on yksinkertaisesti tylsää. Mutta ne poikkeukselliset hetket korvaavat kaiken.



Hauen katseessa on viisasta syvyyttä. Lahnaparvet ovat hölmömpää väkeä.

Vesa-Matti Väärä



”Sukelluksen aistimaailma ja ärsykkeet poikkeavat arkielämästä. Merenalainen maailma edustaa minulle täyttä tyyneyttä, itsenäisyyttä ja selkeyttä. Pinnan alla olen itsemi kanssa, rauhassa – kuten tässä maailmassa on välillä

tarpeenkin olla. Yhteydessä luontoon koen oman pienuuteni ja heikkouteni uudella ja tarpeellisella tavalla.”

Vedenalainen kuvaaminen ei ole ainoa laji, joka houkuttelee Väärän märkäpukuun. Hän on harrastanut sukelluskalastusta kilpatasolla jo toistakymmentä vuotta. Lajissa käytetään vapaasukellusvälineitä ja harppuunaa.

”Pitkillä räpylöillä polskutellessa olen oman fysiikkani varassa. Sukeltaminen vaatii omien rajojen tuntemista sekä kunnioitusta merta kohtaan. Vedessä on pysyteltävä tyyneenä, ja olon on oltava turvallinen.”

Väärälle sukeltaminen on kaikissa muodossaan ennen kaikkea pakokeino todellisuudesta.

Toiveikas kenttätyössä

Viimeistään maaliskuussa se iskee: toimiston seinät alkavat kaatua päälle. Tilalle hiipii kutkutus päästä pinnan alle. Data-analyysi ja koulutustilaisuudet vaihtuvat kenttätyöhön.

Kun rantaan viimein päästään, **Maiju Lanki** ei vedä lämpökerraston päälle märkäpukua, vaan kuivapuvun. Se on kätevämpi. Kun tekee päivän aikana useita erillisiä sukelluksia, väliajat on mukavampi viettää kuivana.

Ennakkovalmistelut ovat hikistä puurtamista, mutta veden alla sähläys unohtuu. Itämeren maisema on tälläkin kertaa erilainen ja kiinnostava.

Maiju Langille sukeltaminen on kenttätyötä. Hän työskentelee suojelubiologina Metsähallituksen Etelä-Suomen Luontopalveluissa, jossa hän vastaa itäisen Suomenlahden vedenalaisesta tutkimuksesta. Metsähallituksen leivissä työskentelee yhteensä

viisi hänen kaltaistaan alumeribiologia, jotka on sijoitettu pitkin rannikkoa. Langin asemapaikkana on Kotka.

Paineilmalaitteet rakentavat raamit sukellusten kestolle. Pisimmillään merenalaista elämää voi tutkia kerrallaan puolitoista tuntia.

”Meille sukeltaminen ei ole pääasia, vaan väline. Siksi itse sukellus ei saa viedä voimia tai huomiota. Vaikeinta on pysyä jatkuvasti skarppina pinnan alla ja tehdä aivotyötä.”



Maiju Lanki



Lanki on sukeltanut Itämeressä työnsä puolesta jo vuosikymmenen ajan. Hän on nähnyt lähimeremme muutoksen omin silmin: näkyvyys on parantunut selvästi, vaikka rehevöityminen on yhä ongelma.

”On totta, että Itämerellä ei mene kovin hyvin, mutta sen surkeaa vointia liioitellaan. Voisimme korostaa ennemminkin sitä, kuinka ihmisten toimilla on vaikutusta meren tilaan. Minun oloni Itämeren suhteen on ehdottomasti toiveikas.”

Näkyjä satuviidakosta

Vaikka sukeltaminen on Maiju Langille työtä ja keino päästä käsiksi tutkimuskohteisiin, se tarjoaa myös unohtumattomia elämyksiä. Parasta ovat painottomuuden tunne ja huikeat maisemat. Niistä upeimmat löytyvät sisäsaaris-

*Turska on Itämeren
kiinnostavin kala. Jos turska
viihtyy, toivo paremmasta
vahvistuu.*



Keveää, rajatonta ja kolmiulotteista, sellaista on liikkuminen pinnan alla.

ton lahdenpohjukoista, veneväylien ulkopuolelta.

”Sykähdyttävimmät näkymät ovat kuin satuviidakosta. Vesi on kirkasta, värit voimakkaita ja meri luonnontilassa.”

Lanki sukeltaa työssään ympäri vuoden, vaikka talvi-kuukausina vähemmän. Sade ei haittaa veden alla, mutta syysmyrskyt eivät ole mukavinta sukellusseuraa.

”Silloin tulee usein todella huono olo”, Lanki nauraa. ”Ei ole kovin helppo sukeltaa, kun aallot heijaavat tauotta edestakaisin.”

Silti juuri vuodenkierto on osa vedenalaisen maailman kiinnostavuutta. Vaiheet myötäilevät kuivan maan vuodenaikoja. Talvella jääkansi rauhoittaa meren ja vaihtolämpöisten eläinten tahti on verkkainen, keväällä valo karkaa myös pinnan alle ja vesikasvit ovat pienillä, toiveikkailta silmuilla. Loppukesästä merenalainen maailma kukoistaa runsaana, ja syksyllä kasvien lehdet alkavat rusketua ja putoilla.

”Kaiken kaikkiaan meri jaksaa aina ihmetyttää. Juuri kun luulee nähneensä melkein kaiken, eteen pälähtää jotakin uutta. Sukeltaessa ajattelen usein, että teinpä hyvän uravalinnan – sillä vitsit, miten upeita paikkoja Itämeri on täynnä. Siksi menen veden alle aina mielelläni.”

Pitkälle, syvälle, ennätyksiin

Joskus uppeluksiin voi ajautua puolivahingossa. **Topi Lintukankaan** tarina ei ole se tavallisin.

Lintukangas työskenteli 2000-luvun alussa Suunnolla, jossa työnantaja tarjosi mahdollisuuden tutustua laitesukellukseen. Se ei ollut rakkautta ensi silmäyksellä, vaan happipullojen eli ”isojen tynnyrien” kanssa pelaaminen tuntui Lintukankaasta vaivalloiselta. Sen sijaan hän hankki maskin ja pitkät räpylät.

Ammattitriathlonistinakin toiminut Lintukangas hypäsi altaaseen ja testasi uusia ostoksiaan. Tuntui hienolta sukeltaa vain oman kehonsa ehdoilla, ilman vekottimien tukea. Sadan metrin sukellus sujui kepeästi. Lintukangas selvitti, paljonko Suomen ennätys oli. Vain 250 metriä! Ei kulunut kauaa, kun hän peittosi ennätyksen.

Pituuden jälkeen Lintukangas alkoi selvittää, mistä syvyyssukelluksessa oli kyse. Asiat etenivät taas vauhdilla. Pian hänet oli pestattu mukaan lajin MM-tiimiin.



Topi Lintukangas

Syvyyssukellus oli vuosituhaten alun Suomessa vielä lapsenkengissä, joten Lintukangas alkoi lähellä sähköposteja lajin kansainvälisille huipuille. He kutsuivat miehen mukaan harjoittelemaan Etelä-Euroopan eksotisimpiin kohteisiin. Seuraavina vuosina Lintukangas alkoi tehtailla maailmanennätyksiä pitkin maailmaa.

Topi Lintukangas muistaa vieläkin elävästi, miten MM-sukellusyrityksiin valmistauduttiin. Hengityksen valmistelu alkoi jo puoli tuntia ennen suoritusta. Puoli minuuttia happea sisään, puoli minuuttia ulos. Superverkkaisten rytmin avulla syke hivutettiin mahdollisimman alas. Mieleen tavoiteltiin täyttä tyyneyttä.

Se ei ollut helppoa, kun valvojat poukkoilivat säännöllisin väliajoin ilmoittamassa kiihtyneesti huutaen, koska ennätyskoitos alkaisi.

”Ten minutes! Five minutes!”

Kokoa itseni hengittämällä

Topi Lintukangas oppi sulkemaan hoputtajan äänen pois mielestään ja pysyttelemään rauhallisena. Siitä niksis-tä hän on yhä kiitollinen. Mies kertoo, että sukelluksessa opituista hengitys- ja rentoutumistekniikoista on hyötyä myös hektisessä työelämässä.

”Minulla on tiettyjä rituaaleja ennen tärkeitä palavereja. Pystyn kokoamaan itseni hengittämällä. Pulssi laskee, lataudun täysin ja olen valmis kohtaamaan mitä tahansa.”

Sukeltaminen on Lintukankaan mukaan muutenkin oivallista vastapainoa modernin työelämän vaatimalle moniajolle ja suoranaishalle hosumiselle – siis sitä kuuluisaa hetkessä elämistä.

”Sukellus on *multitaskingin* vastakohta. Se vaatii sataprosenttista keskittymistä. Sukeltaessa mielestä yksinkertaisesti katoaa kaikki muu. Meditaatio on ehkä kliseinen sana, mutta sukellus on hyvin lähellä sitä.”

Kun Topi Lintukangas sai tarpeekseen ennätysrumbasta, hänen sukellusharrastuksensa rauhoittui. Hänen ei enää tarvinnut kyntää lähijärviä kaverin ja käsikäikuluotaimen kanssa etsimässä tarpeeksi syviä harjoittelukohteita.

Nyt Lintukangas roikkuu toisinaan kölistä sukeltamassa perheen kesäisillä purjehdusreissuilla ja odottaa, että lapset tulisivat snorklailuikään. Sukeltamisen taika ei unohdu, vaikka harrastus olisi välillä paussilla.

”Sukellus on äärimmäisen kaunis laji”, Lintukangas kuvailee.

”Liikkuminen on keveää, rajatonta ja kolmiulotteista. Se on oma kupla, jossa itsensä voi löytää ja ylittää ihan uusilla tavoilla. Hetken ajan sukeltaja elää samoilla pelisäännöillä kuin kalat.”



LENNÄ UUTEEN AIKAAN

FINNAIR AIRBUS A350

Finnair on ottanut käyttöön uudet Airbus A350 XWB -koneet ensimmäisenä lentoyhtiönä Euroopassa. Koe lentämisen uusi aika osoitteessa [A350.finnair.fi](https://www.finnair.fi)



Onko sinulla
käyttämättömiä
Finnair Plus -pisteitä?
Käytä ne
unohtumattomaan
elämykseen.



FINNAIR
PLUS

Life Magazine



Kannen kuva:
ANTON SUCKSDORFF

Malli: Robert Lindström



KAAPO KAMU

Valokuvaaja Kaapo Kamu kohtasi lehteä varten seitsemän kiinnostavaa ihmistä ja kuvasi heidät.

”Henkilökuvaus on ennen kaikkea luottamusasia. Valokuvaajan kohtaamiseen liittyy usein epävarmuutta tai epämurkava olo, jonka pyrin kääntämään mukavaksi. Siinä auttaa se, että kohtaan kuvattavan avoimesti ja ilman titteleitä. Erityisen hyvä yhteinen hetki minulla oli **Hussein al-Taen** kanssa (s. 63).”



HELI SATULI

Toimittaja Heli Satuli teki jutun henkilöstövastuun ja menestyksellisen liiketoiminnan yhteyksistä.

”Kävi ilmi, että *management*-mantrat ovat monen yrityksen tiedostamaton ongelma. On tosi tärkeää, että johto ja työntekijät puhuvat samaa kieltä. Tein aikanaan graduni suomalaisyritysten henkilöstövastuusta. Siksi oli mahtava päästä selvittämään, miten alan huiput näkevät henkilöstön merkityksen yrityksen menestykselle vuonna 2017.”

KEVÄT – KESÄ 2017

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

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Juulia Lipponen
juulia.lipponen@mandatumlife.fi
Puh. 050 305 9018

Ulkoasu
FATHER
Tomi Kujansuu – puh. 050 569 6422
tomi.kujansuu@father.fi

Toimitus **PURE MEDIA COMPANY**

Terho Puustinen – puh. 0400 466 455
terho.puustinen@puremedia.fi
Marika Javanainen – puh. 050 4100 947
marika.javanainen@puremedia.fi

Ilmoitusmyynti
TOTAL MARKETING
Mika Säilä – puh. 050 352 3277
mika.saila@totalmarketing.fi

Paino **PUNAMUSTA OY**

Paperi
Kansi: Galerie Art Gloss 250g/m²
Sisus: Novapress Silk 90g/m²

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

MANDATUM HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ *Käyntiosoite:*

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

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

Rahat & Henki

Sivulauseessa

Saara Kankaanrinta uskoo, että maailman voi pelastaa.

Olen yrittäjänä perustaja ja käynnistäjä. Kasvoin yrittäjäperheessä ja yrittäjyys on aina ollut minulle luontaista. Perheessäni ei ole koskaan tehty töitä kellon mukaan.

Minua inspiroi ajatus maailman muuttamisesta. Koen, että muutos on mahdollinen ja sille on pakottava tarve juuri nyt. Mitä suurempia haaveita, sitä enemmän innostun. Kaikkein hienointa on nähdä, kun innostus muuttuu konkretiaksi.

Urallani kaikki liittyy jotenkin kestävään ruokaketjuun, Itämereen ja ilmastonmuutoksen pysäyttämiseen. Vaatii kuitenkin kovaa luonnetta muokata idea toimivaksi yritykseksi. Jotta tätä jaksaa, on oltava sellainen, ettei taitu haasteiden edessä vaan ponnahtaa aina takaisin.

Parhaimmillani olen ilmiöiden luoja ja ihmisten kanssa. Sanotaan, että työ yksin on tervaa ja yhdessä hunajaa. Yrityksissämme on mukana ällistyttävän hyviä ihmisiä ja alansa huippuosaajia, joiden kanssa jaamme saman arvopohjan.

Suonteeltani olen perusoptimisti ja haaveilija. Unelmia pitää olla paljon, sillä jossain vaiheessa ne muuttuvat projekteiksi ja osa niistä toteutuu. Unelmointi on myös tapa selvitä maailmassa.

Tärkeä oivallukseni on, että työssä saa olla hauskaa ja työstä saa tykätä. Itseäni ei haittaa tehdä vähän töitä lomallakin. Koska olen naimisissa työn kautta, suurin voimavarani on rakkaus ja se, että saan tehdä töitä eniten arvostamani ihmisen kanssa.

Suurin haaste työssäni on selittää asiat ymmärrettävästi. Maailma on täynnä ekokatastrofeja käsitteleviä raportteja, mutta jostain syystä tutkimustieto ei ole muuttanut toiminnaksi. Viestintä on vaikuttamisen ytimessä ja konkreettisen tekemisen pari.

Rentoudun kouluttamalla koiriamme. Se on todella palkitsevaa, kun sanaton kommunikaatio koiran kanssa toimii. Toinen tapani rentoutua on viettää nauruhevuliiloja kavereiden kanssa. Huumori on arjessakin kultaa, kun kotona on kolme pientä lasta ja kaksi koiraa.

Saara Kankaanrinta on Baltic Sea Action Groupin, Suomen suurimman ravinteiden kierrättäjän Soilfood Oy:n ja uusiutuvan energian varastointia kehittävän Qvidja Kraftin Ab:n perustaja ja hallituksen jäsen. Lisäksi Kankaanrinta toimii nyhtökauran kehittäneen Gold&Green Foodsin hallituksessa sekä Suomen kiertoalouden ohjausryhmässä.





TUKIKUMMIT

SILLÄ ON MERKITYSTÄ, ONKO NUOREN
ELÄMÄSSÄ MERKITYSTÄ.

Tukikummit-säätiö kerää varoja niille nuorille, jotka ovat vaarassa pudota pois harrastuksista ja kaveriporukoista – toisin sanoen syrjäytyä. Keräystilille tulevat varat menevät 100-prosenttisesti lyhentämättöminä lasten ja nuorten harrastusten sekä opiskelun mahdollistamiseen. Nuorena saadulla itsensä toteuttamisen mahdollisuudella on valtava vaikutus tulevaisuuteen.

Lahjoita merkitystä nuoren elämään: tukikummit.fi



TIETOTURVAA EI OLE

mutta vakuutus on.

Täydellistä suojausta ei ole keksitty ja esimerkiksi vastuu pilveen tallennetuista asiakastiedoista säilyy yleensä yrittäjällä itsellään. Siksi kehitimme yrityksille If Tietoturvakatuksen. Muutamalla kymppillä kuussa voit varautua sekä tietomurron selvittelystä että liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuviin kuluihin. Jos jotain sattuu, saat IBM:n asiantuntija-apua heti, 24/7.

KATSO MITEN IF TIETOTURVAVAKUUTUS SUOJAA YRITTÄJÄÄ
if.fi/tietoturva

*Katso hintaesimerkkejä: if.fi/tietoturva

PIENELLE
YRITYKSELLE ESIM.
30 €/kk*



010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.