

Life

MAGAZINE

MANDATUM LIFE

TEKOÄLY KORJAA KOGNITIIVISEN VINOUMAN 58

17

MAAILMAN
TALOUSJÄRJESTELMÄ
MUUTTUU.
VAIHTOEHTOISET
SIJOITUKSET VALUVAT
VALTAVIRTAAN.



**Suoritusarvot eivät ole koskaan
näyttäneet näin hyvältä.**

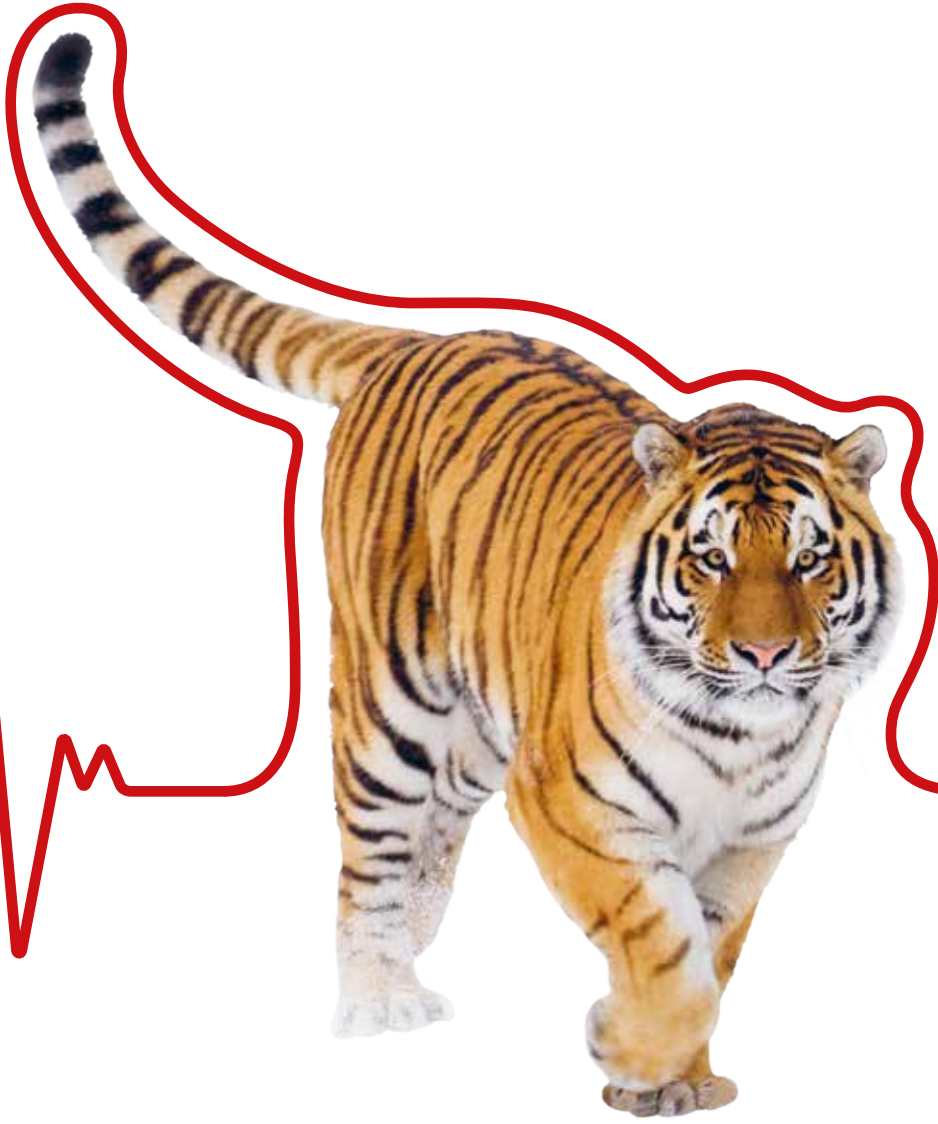
Uusi Cayenne E-Hybrid ja E-Hybrid Coupé -mallisto

Cayenne-hybridimallisto näyttää poikkeuksellisen hyvältä, katsoitpa asiaa sitten muotoilun tai lukujen valossa. Cayenne E-Hybrid tarjoaa loistavat tilat viidelle ja kiihtyy 0-100 km/h 5 sekunnissa. Cayenne Turbo S E-Hybrid Coupé kiihtyy puolestaan 0-100 km/h 3,8 sekunnissa ja tarjoaa huippu-urheilullisen ajokokemuksen. Korkeista tehoista huolimatta malliston sähköinen toimintamatka ilman paikallispäästöjä on 38-32 km. Katso lisää: porsche.fi

Cayenne E-Hybrid alkaen 102 276,13 €; Yhdistetty polttoaineenkulutus 3,9 l/100 km; CO₂-päästöt 89 g/km
Cayenne E-Hybrid Coupé alkaen 107 279,64 €; Yhdistetty polttoaineenkulutus 4,0 l/100 km; CO₂-päästöt 91 g/km
Ilmoitetut kulutus- ja päästötiedot malliston perusmalleille ilman lisävarusteita. Osa lisävarusteista vaikuttaa auton CO₂-päästöarvoon, polttoaineenkulutukseen sekä autoveron määrään. Kuvan autot lisävarustein.



PORSCHE



Maapallon sydän lyö tyhjää, kun yksikin laji häviää.



Tilanne on kriittinen.

Selkärankaisten villieläinten määrä on romahtanut keskimäärin 60 % reilun 40 vuoden aikana. Käynnissä on ennennäkemätön ihmisen aiheuttama massasukupuutoaalto, joka horjuttaa kokonaisia ekosysteemejä ja uhkaa myös taloutta, ruoantuotantoa sekä ihmisten terveyttä.

Luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen on WWF:n tärkein päämäärä. Suojellemme lajeja suojelemalla niiden elinympäristöjä maailmanlaajuisen verkostomme voimin; sademetsistä jäätiköille, Itämereltä Saimaan rannoille.

Luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen on vielä mahdollista pysäyttää, mutta toimiin on ryhdyttävä välittömästi. Päämäärämme on kunnianhimoinen, emmekä tule tavoittamaan sitä yksin. Olet kanssamme ratkaisemassa maailman vakavimpia ympäristöongelmia ilmastokriisistä metsäkatoon ja merten muovirokasta ylikulutukseen. Yhdessä muutos parempaan on vielä mahdollinen.

NYT TARVITAAN SELKÄRANKAA!
Auta ja liity kummiksi: wwf.fi/kummiksi
tai tee kertalahjoitus: wwf.fi/lahjoita

Syksy 2019 – Talvi 2020

9 RAHASTA & HENGESTÄ Vaihtoehtoja, muutoksen hallintaa, jatkuvuutta, sisua ja muuta oleellista.

- 9 URBAANI VIINITILA HAASTAA PERINTEET
- 10 SÄÄTIÖIDEN HYVÄÄ TEKEVÄT SIOITUKSET
- 10 YHÄ USEAMPI SIOITTA VASTUULLISUUTEEN
- 12 PITKÄJÄNTEISTÄ KASVUA PK-YRITYKSILLE
- 12 HUIPPU-URHEILIJAN SINNIKKYYDELLÄ
- 14 NETTE KIVIRANTA NOUSI JALOILLEEN
- 15 JOHDONMUKAISUUTTA PALKKAUKSEEN
- 16 MUUTOS VAATII RIUSKOJA TOIMIA



17 ALTIT VALUIVAT VALTAVIRTAAN Matalien korkojen maailmassa sijoittajat etsivät yhä innokkaammin tuottoja vaihtoehtoisista sijoituksista.

32 OLISINPA TIENNYT Minkä hyvän neuvon Roschierin Anu Waaralinnalla olisi halunnut saada aiemmin urallaan?

34 METSIEN MIES UPM:n Jussi Pesonen nauttii muutoksesta. Paperikoneen sylinterissä syntyneestä kasvoi aikaansaaja.

42 MERESTÄ NOSTETTU Raikas ja puhdas islantilainen suola valmistetaan kuumia lähteitä ja vanhoja käsityöperinteitä hyödyntäen.

51 HALLITUSAMMATTILAINEN Leena Linnainmaa kannustaa hallituksia haastamaan itseään ja toimintatapojaan.

54 DESIMAALIEN TAKANA Profit Softwaren Ilkka Starck pohtii, miten on parasta palkita hyvistä työstä.



58 IHMISTÄ PAREMPI SIOITTAJA? Tekoälystä on hyötyä myös sijoittajalle. Kone ei tukeudu informaatioähkyyn eikä tee epäloogisia päätöksiä.

65 MITÄ VIELÄ? Hyvä lehtijuttu vastaa kysymyksiin ja synnyttää niitä. Mitä kysymyksiä heräsi tätä numeroa tehdessä?

66 MITÄ SITTEN? Britannian työmarkkinoilla tiedetään, että erilaisuus on rikkaus, kirjoittaa Annamari Sipilä.



”

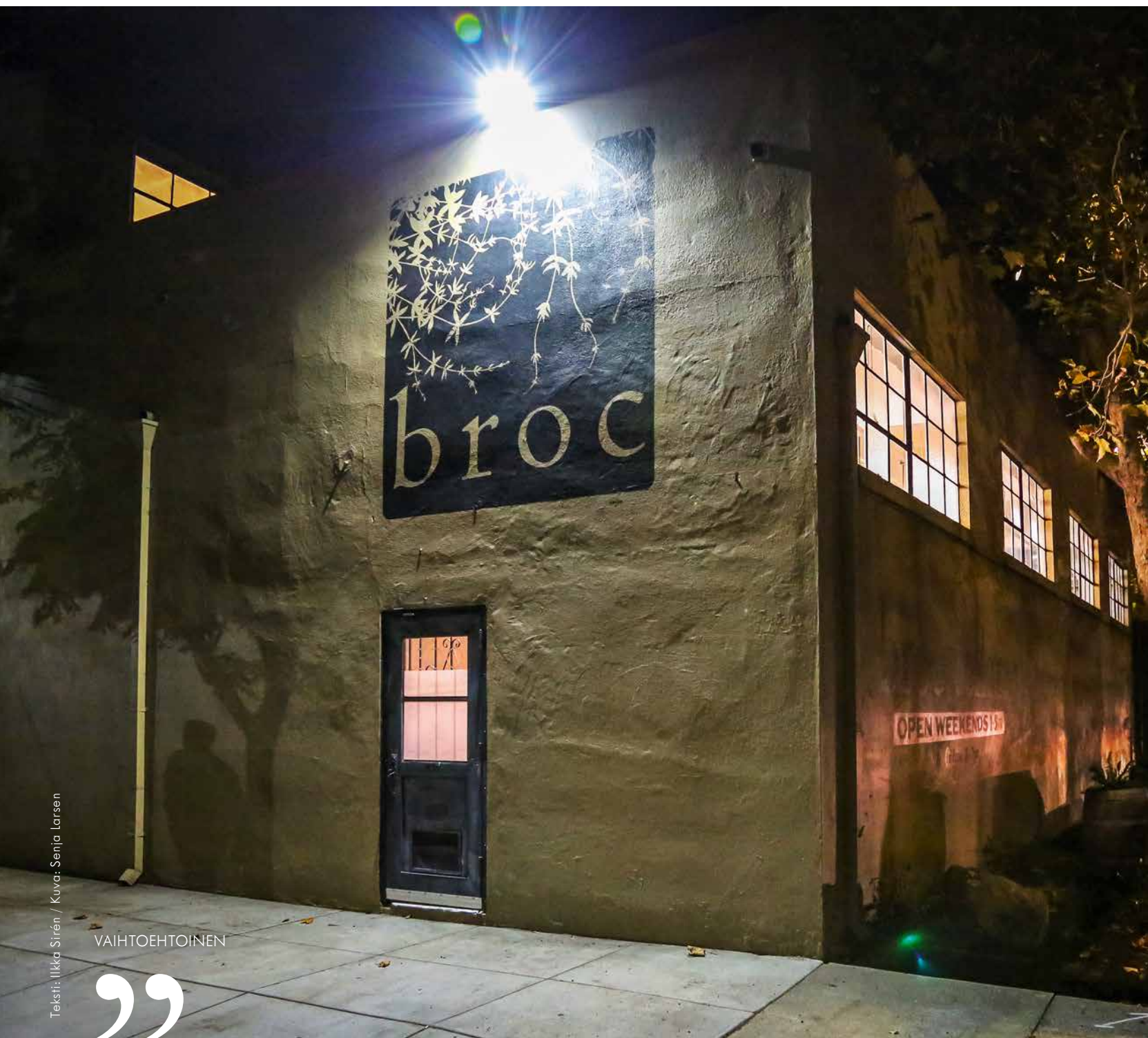
ENNEN ALTTEJA
RIPOTELTIIN
SALKKUIHIN
MAUSTEESI,
MUTTA NYT NE
OVAT YKSI
KEITOKSEN PÄÄ-
RAAKA-AINEISTA.
SIJOITTAJIEN
MAKU ON
MUUTTUNUT.

TRADERACE

Haaste, jossa sijoitukset ratkaisevat sijan.

Kolme näkemyksellistä treidaajaa.
Sama alkupääoma ja rajatusti aikaa
muuttaa strategia voitoksi.

Havaitse menestyksen kaava.
Käy kauppaa.



Teksti: Ilkka Sirén / Kuva: Senja Larsen

VAIHTOEHTOINEN

”

VIININ VALMISTAMISEEN EI TARVITA HULPPEAA CHÂTEAUTA, SILLÄ KULTTIVIINEJÄ VOI TUOTTAA MILTEI PAIKASTA RIIPPUMATTA.

Esimerkiksi esikaupunkialueen varastorakennuksissa toimivat *urban wineryt* ovat suosittuja erityisesti Yhdysvalloissa. Ne kopioivat asenteita ja tapoja mikropanimoilta ja kapinoivat samalla viinimaailman pölyttyneitä ennakkoluuloja vastaan.

Kaupunkimiljöö ei ole viinitilalle perinteisin ympäristö, mutta siinä on puolensa. Vaatimattomat puitteet ja keskeinen sijainti pitävät tuotantokustannukset matalina, jolloin rahavirtaa saadaan suunnattua viinin laadun kannalta tärkeimpään eli raaka-aineeseen. Viinitarhoja ei omisteta, vaan liisataan, tai viinirypäleet ostetaan ulkopuolisilta sopimusviljelijöiltä. Se keventää viinitalon taloudellisia riskejä ja pääoman tarvetta sekä tarjoaa vapauden hyödyntää usean viinialueen satoa.

Alkuviiineihin erikoistunut Broc Cellars toimii vanhassa mustetehtaassa Kalifornian Berkeleyssä.

SJOITTAMINEN



Hyvää tekevä tuotto

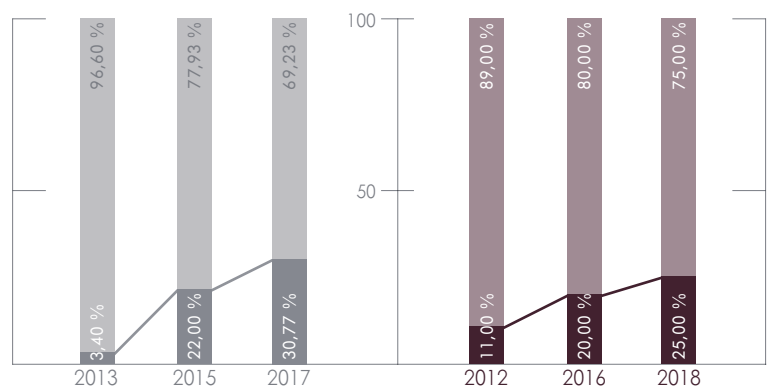
SUOMALAISILLA SÄÄTIÖILLÄ ON MILJARDIEN EUROJEN VARALLISUUS. YHTEISEN HYVÄN VUOKSI ON TÄRKEÄÄ, ETTÄ VAROJA SJOITETAAN VIISAASTI JA PITKÄJÄNTEISESTI.

Kuva: Getty Images

NUMEROINA

Yksityisten sijoittajien osuus vastuullisesta sijoittamisesta kasvaa

EUROOPASSA HALLINNOIDAAN 46 PROSENTTIA JA YHDYSVALLOISSA 39 PROSENTTIA MAAILMAN VASTUULLISISTA SJOITUKSISTA. VASTUULLISEN SJOITTAMISEN OSUUS KAIKISTA SJOITUKSISTA ON EUROOPASSA LÄHES PUOLET JA YHDYSVALLOISSA VAJAA KOLMANNES.



EUROOPPA

■ Institutionaaliset sijoittajat
■ Yksityiset sijoittajat

KOKO MAAILMA

■ Institutionaaliset sijoittajat
■ Yksityiset sijoittajat

Vastuulliset sijoitukset ovat sijoituksia, jotka täyttävät Global Sustainable Investment Alliancen kansainväliset, vakiintuneet vaatimukset yritysten ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista sekä hyvästä hallinnosta (ESG). Yleensä sijoitukset tehdään pitkäksi aikaa.

Lähteet: European SRI Study 2018; Global Sustainable Investment Review 2018

SUOMESSA TOIMIVILLA SÄÄTIÖILLÄ ON 20 miljardin euron tase. Suurin osa säätiöistä on yleishyödyllisiä, ja monet niistä lahjoittavat varojaan säännöllisesti yleishyödylliseen tarkoitukseen, kuten tieteeseen, taiteeseen tai sosiaaliseen toimintaan – pääasiassa apurahoina.

Yksi suurimmista apurahäsäätiöistä Suomessa on Suomen Kulttuurirahasto. Sen sijoituksilla on noin kuuden prosentin tuotto-odotus, mikä vaatii tarkkaa sijoitussuunnittelua. Kulttuurirahasto jakoi viime tilikaudella apurahoina lähes 40 miljoonaa euroa tieteeseen ja taiteeseen, minkä lisäksi se käytti omaan kulttuuritoimintaan yli 13 miljoonaa euroa.

Rahaston omaisuus oli yli 1,5 miljardia euroa. Valtaosa Kulttuurirahaston sijoituksista on osakkeissa, mutta niitä on myös kiinteistöissä, korkoinstrumenteissa ja pääomasijoituksissa.

”Pitkällä aikavälillä säätiön pahin uhka on inflaatio”, sanoo Kulttuurirahaston varainhoidon asiamies **Ralf Sunell**.

TALOUDELLISEN VAKAUDEN JA TOIMINNAN jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että säätiöiden varoja sijoitetaan varmasti, pitkäjänteisesti ja tuottavasti. Vallitsevan lainsäädännön lisäksi Kulttuurirahasto noudattaa sijoitustoiminnassaan vastuullisia ja kestäviä periaatteita.

”Meillä yksi tuettava alue on lääketiede, minkä vuoksi esimerkiksi tupakkateollisuus on poissa salkustamme. Noudatamme kansainvälisiä sääntöjä ja sopimuksia. Vastuullisuusvaatimukset

korostuvat erityisesti, kun valitaan yhteistyökumppaneita ja niiden hallinnoimia rahastoja.”

Myös salkun hiilijalanjälkeä mitataan, vaikka se ei ole ykköskriteeri.

”Tuotto on tärkein, mutta se täytyy tehdä vastuullisesti.”

Kulttuurirahasto on kiinnostunut myös sijoitusmahdollisuuksista, joilla edistetään kestävä kehityksen periaatteita.

”Säätiöiden *impact* on se, että uskallamme tukea innovatiivisia ja uutta avaavia tutkimus- ja taideoaloja.”

Vuonna 2017 yleishyödylliset säätiöt jakoivat apurahoja kaikkiaan yli puoli miljardia euroa.

” Kulttuurirahasto
jakoi viime
tilikaudella
apurahoina lähes
40 miljoonaa
euroa.

YLEISHYÖDYLLISILLÄ SÄÄTIÖILLÄ ON MERKITÄVÄ rooli suhdanteiden tasapainottamisessa.

Sunellin mukaan säätiöt ovat historian aikana osoittaneet, että ne pystyvät toimimaan vastasyklisesti yleiseen taloustilanteeseen nähden. Se on säätiöiden pitkäaikaisen sijoitustoiminnan ansiota: hyvinä vuosina säätiöt voivat kasvattaa tasetta maltillisesti ja huonoina purkaa sitä, jotta jaettavien apurahojen määrää ei tarvitse leikata.

”Säätiökentän yhteiskunnallinen merkitys on suurempi kuin monet ymmärtävätkään. Säätiöt ovat monessa yhtiössä isoja omistajia sijoitustoimintansa vuoksi, mutta niiden sijoituksista tulevat hyödyt ohjautuvat yhteiskunnallisiin tarkoituksiin.”

Sunell sanoo, että tuoton tekeminen on paitsi apurahatoiminnan edellytys myös lahjoittajien toive.

”Säätiömme toiminta perustuu ihmisten tahtoon lahjoittaa ja ohjata varoja suomalaisen yhteiskunnan hyväksi.”

SANOTTU

”Kenties kaikki onkin perunan syytä.”

/ MARCUS ROSENLUND
tietokirjailija

Rosenlund spekuloi kirjassaan *Sää joka muutti maailmaa* (Kustantamo S&S 2019), olisiko teollinen vallankumous ollut mahdollinen ilman perunaa.

LASKETTU

650 mrd. \$

SÄÄPÄLVELUHIIN SATSATAAN YHÄ ENEMMÄN, sillä ilmastonmuutoksen aiheuttamat sään ääri-ilmiöt tulevat yrityksille kalliiksi. Investointipankki Morgan Stanley'n mukaan ilmastokatastrofit ovat maksaneet globaalisti 650 miljardia dollaria kolmen viime vuoden aikana. Lähde: adweek.com



KASVUYRITTÄJYYS

TAUOTONTA YRITTÄJYYTTÄ

MARTIN GROTENFELT HALUAA NÄHDÄ YRITYSTEN KASVAVAN PITKÄJÄNTEISESTI JA KATSOVAN TULEVAISUUTEEN. SIKSI HÄN PERUSTI JATKAJAN.

Teksti Anne Salomäki / Kuva Getty Images

MARTIN GROTENFELTIN MIELESTÄ BISNES on vähän kuin musiikkia.

”Musiikista kuulee, onko se tehty sydämellä vai rahanteko mielessä. Bisneksessä on sama homma”, hän kuvailee.

Sydämellä tekeminen on pitkäjänteistä, ja sitä Grotenfelt haluaa nähdä pk-sektorilla enemmän. Pitkäjänteisyys ei vie mitään pois järkevästä, dynaamisesta ja kasvuhakuisesta bisneksistä, menestystä vain tavoitellaan eri lähtökohdista kuin pikavoittoja.

Yrittäjyydessä pitkäjänteisyys tarkoittaa jatkumoa, eikä siinä ole kyse vain yksilön elämäntyon ylläpitämisestä. Ilmiö on myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Suomen Yrittäjien vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometrin mukaan yrittäjistä noin 73 000 on yli 55-vuotiaita, ja heistä useampi kuin neljä viidestä suunnittelee yritystoiminnan päävastuusta luopumista seuraavien viiden vuoden aikana.

Grotenfeltin mukaan merkittävä osa iäkkäiden omistamista suomalaisyrityksistä toimii kasvukeskusten ulkopuolella.

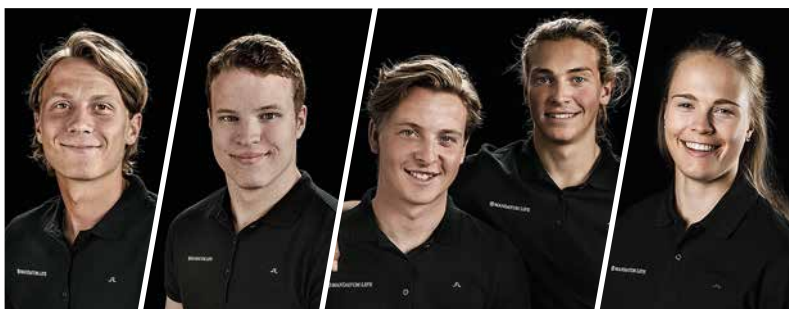
”Jos nämä syrjäseutujen työpaikat menetetään, niitä ei ole ihan helppoa luoda uusiksi.”

PÄÄOMASIOITAJANA TOIMIESSAAN GROTENFELT HUOMASI, että mielenkiintoistenkin pkyritysten taival saattaa tyssätä epä-

KUMPPANI

Vielä jaksaa!

MIKÄ MOTIVOI HUIPPU-URHEILIJAN HARJOITTELEMAAN SINNIKKÄÄSTI JA KESKITTYMÄÄN JOKAISEEN TREENIIN? ENTÄ PUSKEMAAN TOSIPAIKASSA VAIKEIDEN HETKIEN LÄPI?



”Olen tehnyt viime vuosina määrätietoisesti töitä motivoitakseni itseni jokaiseen treeniin. Muu olisi tasoituksen antamista muille. Nyt pyrin olemaan aina sama mies astuessani kentälle, oli kyse pelistä tai treenistä. Onnistumisetkin ruokkivat itseään. Kun peli kulkee, siitä syntyvä hyvä fiilis näkyy harjoituksissa. Kun treeni maistuu, keskittyminen on parempaa matseissa.

Jos pelissä tulee musta hetki, keskityn vain omaan aggressiiviseen peliini ja vahvuksiini. Silloin negatiiviset tunteet eivät valtaa mieltä.” / **Emil Ruusuvuori**, tennis

”Yksittäiset päivät ja treenit ovat matkantekoa suurempaa tavoitetta kohti. Kun tietää, mitä sinne pääseminen vaatii, harjoitukset painetaan läpi, vaikka vähän väsyttäisikin. Silloin tulee erityisen hyvä fiilis siitä, että on saanut treenin tehtyä.

Häviäminen ei ole kivaa, se sytyttää kisamotivaation itsestään. Välillä on huonojakin päiviä, mutta

”JATKUVUUDEN ARVOA VOI MITATA MYÖS HENKILÖSTÖN JA ASIAKKAAN TYTYVÄISYYTENÄ.

jatkuvuuskohtaan. Usein sellainen syntyy, jos iäkäs yrittäjä ei löydä lähipiiristään jatkajaa yritystoiminnalle tai jos yrittäjä ei pysty omilla resursseillaan vastaamaan toimialan murrokseen. Tilanne voi myös olla seurausta siitä, että yrityksen laajasta omistajajoukosta osa haluaa jatkaa ja kehittää toimintaa, osa ei.

Grotenfelt alkoi pohtia, miten näissä kriittisissä kohdissa voitaisiin mahdollistaa yrittäjälähtöinen jatkuvuus, uudistuminen ja digivetoinen kasvu. Vuonna 2018 hän perusti **Markus Huttusen** ja **Mathias Caloniuksen** kanssa Jatkajan, joka pyrkii luomaan jatkuvuutta liikevaihdoltaan 3–30 miljoonan euron kokoisiin, kannattaviin ja kasvukykyisiin suomalaisyrityksiin toimialasta riippumatta.

Ensin Jatkaja selvittää, onko yrityksellä edellytyksiä selvitä ilman alkuperäistä yrittäjää. Jos yrityksen osaaminen ja toiminta pyörii yhden ihmisen ympärillä, jatkuvuuden puute on merkittävä riski.

”Mitä pienempi yritys ja mitä vahvemmin yrittäjä on pitänyt sen näpeissään, sitä vaikeampaa on ratkaista tilanne”, Grotenfelt sanoo.

Kun koko toimialan ja yrityksen kehityssuunnat ja potentiaaliset ratkaisut on käyty yrittäjän kanssa yhdessä läpi, alkaa jatkajan etsiminen. Kyse voi olla omistajuuden siirtämisestä joko kerralla

tai vaiheittain, jolloin yrittäjä itse osallistuu muutokseen. Jatkaja on mukana omistajana ja tarjoaa yritysten käyttöön omaa osaamistaan.

PERINTEISTEN JATKUVUUSHAASTEIDEN LISÄKSI DIGITALISAATIO muuttaa monia toimialoja ja haastaa erityisesti iäkkäitä yrittäjiä. Grotenfelt huomauttaa, että eläköitymisen kynnyksellä olevalla yrittäjällä ei välttämättä ole digiosaamista, investointikapasiteettia tai riskinottohalua. Digitaaliseen infraan investoiminenhan voi syödä kassavarat seuraavalta viideltä vuodelta, kun tuloksia rakennetaan vuosikymmenen päähän – pitkäjärteisesti.

”Jos yrityksestä häviää kehitysajattelu, on olemassa merkittävä riski, että toiminta lähtee kutistumaan tai kehittymään väärään suuntaan. Se uhkaa koko yrityksen olemassaoloa.”

Jatkuvuuden arvoa pk-yrityksille voi mitata Grotenfeltin mielestä paitsi rahassa myös esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaan tyytyväisyytenä

Jatkaja on työskennellyt muun muassa erään metsäkonepalveluyrityksen kanssa. Ala kärsii työvoimapulasta, mutta jatkuvuusongelman ratkaiseminen helpotti yrityksen rekrytointeja, koska tulevaisuus näyttää nyt aiempaa turvatummalta. Tyytyväinen henkilöstö on eduksi myös asiakaskokemukselle.

”Olemme saaneet yrityksissä aikaan eteenpäin menemisen ja tekemisen meininkiä. Kun organisaatio kokee, että työympäristö ja omistus ovat vakaalla pohjalla, se kohdistuu lopulta myös asiakkaisiin. Siitä lähtee lumipallo pyörimään.”



MARTIN GROTENFELT on Jatkajan perustaja, jonka uralle mahtuu myös liikkeenjohdon konsultointia, pääomasijoitustoimintaa Suomessa ja Ruotsissa sekä Itämeren suojeleua John Nurmisen säätiössä. Koulutukseltaan hän on tuotantotalouden diplomi-insinööri.

muuta ei voi tehdä kuin parhaansa. Kun jättää aina kaiken radalle, ei tarvitse jälkikäteen harmitella, olisiko pitänyt tehdä jotain toisin.” / **Samuel Purola**, pikajuoksu

”Sunnittelemme treenit aina tarkkaan etukäteen. Jos tuntuu, ettei treeni kulje, toinen on antamassa perspektiiviä tilanteeseen. Usein suorituksen tahmeus on oman pään sisällä.

Olemme molemmat aika tasaisia tyyppisiä, niin suoritustasoltamme kuin mielenlaadultaamme. Kylmäpäisyys kulkee meillä suvussa. Vaikeassa kisassa on vain uskottava omaan osaamiseen ja pidettävä huoli siitä, ettei oma suoritus sula. Tässä lajissa kaikki tekevät paljon virheitä. Kun malttaa odottaa passiivisesti, hetken

päästä tulee taas paikka iskeä.” / **Victor ja Oliver Silén**, purjehdus

”Uskon, että huippu-urheilija tietää, milloin hän on saavuttanut potentiaalinsa. Siihen asti kaiken tekemisen taustalla on halu näyttää itselleen, mihin pystyy. Se vie minuakin joka treenissä eteenpäin. Negatiivisten tuntemusten sivuuttaminen on minulle alitajuista. Taustajoukot pyrkivät onneksi huolehtimaan siitä, ettei harjoitteluni mene yli.

Laskun aikana ei järkeillä, vaan keskitytään suoritukseen. Tehtyjen virheiden miettimiseen ei ole aikaa, ne on pystyttävä korjaamaan vaistonvaraisesti. Sen saaminen selkärankaan vaatii harjoittelua.” / **Nella Korpio**, alppihiihto

Mandatum Life ja naisten alppimaajoukkue ovat sopineet kaksivuotisesta yhteistyöstä. Kaudella 2019–2020 joukkueeseen kuuluvat Nella Korpion lisäksi **Riikka Honkanen** ja **Erika Pykäläinen**.



"Olen sinut
pyörätuolin kanssa,
mutta kävelyrobottia
käytettyäni osaan taas
kaivata jalkeilla oloa",
sanoo Nette Kiviranta.

KUMPPANI

EI SE OLLUTKAAN MAAILMANLOPPU

Teksti Heidi Kalmari / Kuva Heidi Strengell

Ihan aluksi en ymmärtänyt muuta kuin säröllä olevan tuulilasin. Huusin, että mitä helvettiä on tapahtunut. Olin nukkunut auton takapenkillä, kun ajoimme kolarin matkalla Tahkolta Leville. Tahkolla olin osallistunut pujottelun SM-kisoihin ja Levillä odottivat vauhtilajien SM-kisat.

En tuntenut autossa jalkojani, mutta en tiennyt, mitä se tarkoitti. Minut nostettiin katon kautta autosta ulos ja helikopteriin. Päädyin viikoksi Ouluun teho-osastolle, sitten toiseksi viikoksi tavalliselle sairaalaosastolle Helsingin Töölöön.

Tieto täydellisestä alaraajahalvaantumisesta ei missään vaiheessa iskenyt vasten kasvojeni. Olin onnettomuuden sattua 16-vuotias enkä ymmärtänyt asiaa heti, eivätkä lääkärit sitä minulle suoraan sanoneet. Vanhempani kyllä tiesivät tilanteen.

Minulla ei ole mitään tuntoa lantiosta alaspäin, eikä jaloissa lainkaan aktiivaatiota. Sairaalaista minut siirrettiin HUS:n kuntoutuslaitokseen Helsinkiin, jossa vietin kolme ja puoli kuukautta. Se oli ehkä ensimmäinen sokki, sillä yhtäkkiä ympärilläni lähes kaikki olivat pyörätuoleissa. Ensireaktioni kuitenkin oli ihmetys siitä, miten hauskaa heillä oli.

Onnettomuudesta on nyt yli puolitoista vuotta. En ole missään vaiheessa ajatellut, että tämä olisi maailmanloppu. Asiat ovat lopulta muuttuneet yllättävän vähän. Vietän aikaa ystäväieni kanssa, kuljen pikkusiskoni mukana laskettelukisoissa ja olen alkanut treenata crossfitiä. Pystyn liikkumaan itsenäisesti autolla, sillä sain suorittaa ajokortin jo 17-vuotiaana. Olen myös kokeillut jo laskettelemista kelkan avulla. Kilpaurheilusta ansioista olen hyvässä fyysisessä kunnossa, nautin uusista haasteista ja osaan ajatella positiivisesti.

Testaan ensimmäisenä Suomessa Indegon henkilökohtaista kävelyrobotia, jonka avulla voin olla ja liikkua seisoma-asennossa. Vaikka tuolilla kaikki sujuukin yllättävän helposti, seisomaan pääsemisestä on minulle paljon terveydellistä hyötyä. Ja välillä on myös ihanaa päästä pystyyn.

En tiedä vielä, mitä tulevaisuudessa haluan. Käyn lukion loppuun ja urheilen, ehkä tähtään vielä paralympialaisiin. En näe esteitä mihinkään, asioita pitää vain nyt järjestellä vähän enemmän.”

Nette Kiviranta

Lue lisää Nette Kivirannan kuntoutumisesta ja Indego-kävelyrobotista Life Magazinen verkkolehdestä: uusimandatumlife.fi/nette-kiviranta

Indegon kävelyrobotti on robotisoitu ulkoinen tukiranka, jonka avulla kuntoutetaan muun muassa selkäydinvammoista ja aivovammoista kärsiviä. Alaraajahalvaantuneille se antaa mahdollisuuden toimia ja liikkua pystyasennossa. Nette Kiviranta on Suomessa ensimmäinen, jolla on oma, personoitu kävelyrobotti. Fysiolinen maahantuoman kävelyrobotin käytössä häntä kouluttaa ja avustaa Validia.

PALKKAUS

Vertailun vuoksi

Mitä palkkavertailuista selviää, Mandatum Lifen senior palkitsemis- konsultti Sini Jämsén?

Yritykset ja organisaatiot saavat niistä vertailutietoa siitä, mikä palkkataso on muualla. Palkkavertailuista voi selvittää, minkä tasoisella palkkauksella saa pidettyä osaajat talossa tai miten saisi houkuteltua uusia huippuja töihin. Yrityksen sisäisten palkkavertailujen avulla voi puolestaan varmistaa, että palkkaus on johdonmukaista samankaltaisissa työtehtävissä ja eri osastoilla.

Millainen on hyvä palkkavertailu?

On olennaista vertailla oikeita asioita. Vertailu pelkän nimikkeen perusteella on ongelmallista, koska esimerkiksi projektipäällikön tai johdon assistentin työnkuvat voivat vaihdella todella paljon eri yrityksissä. Vertailussa pitäisi ottaa huomioon työn vaativuus. Senkin arviointiin on olemassa välineitä. On myös tärkeää pohtia, millaisiin muihin yrityksiin vertailua halutaan tehdä. Koko alan keskipalkkoja olennaisempaa tietoa saattaa saada esimerkiksi pienemmästä mutta omaa yritystä läheisemmin muistuttavasta vertailuryhmästä.

Kokonaispalkkaus muodostuu monesta osasta. Miten sen voi ottaa huomioon vertailussa?

On tärkeää katsoa erilaisia palkkamuuttujia, esimerkiksi kuukausipalkan ja tulospalkkion suhdetta. Kuukausipalkka saattaa vaikuttaa pieneltä, jos yrityksen palkkausjärjestelmän idea onkin tulospalkkioiden korostaminen. Nämä ovat yritykseltä palkkapoliittisia valintoja, kuten sekin, palkitaanko esimerkiksi pitkään talossa pysymisestä vai suorituksesta.

Miksi työnantajien on tärkeää ymmärtää erityisesti Suomen markkinaa?

Henkilöstön näkökulmasta käsitykseen oikeasta palkkatasosta vaikuttaa todella paljon ympäröivä yhteiskunta: verotus, hintataso ja muut paikalliset erityispiirteet. Työntekijät ovat tyytyväisiä, kun he tietävät, miten palkat yrityksessä määrittyvät, ja kun palkkatasojen ja palkitsemisen kilpailukykyyn kiinnitetään huomiota.

SUORAAN SANOTTUNA

Kohti suurta tuntematonta

MUUTOS ON MUOTIA JA menestyksen ehto. Niinpä sitä hetaan nyt innokkaasti. Todellinen, kestävä muutos vaatii silti muutakin kuin puhetta. Se vaatii riuskoja toimia.

”Uusia rakenteita ja toimintalogiikkaa ja ennen kaikkea vanhan tekemisen kyseenalaistamista”, sanoo strateginen suunnittelija **Marco Steinberg**.

Silti muutokseen ryhdytään usein vanhojen toimintatapojen ehdoilla. Näin varsinkin, jos muutostarve ei ole vielä räjähtänyt akuutiksi kriisiksi.

”Tämä on tyyppillistä kaikille organisaatioille”, sanoo Steinberg, joka on neuvonut muutoksessa lukuisia julkishallinnon organisaatioita.

Tuttu on turvallisempaa muutoksessakin.

KUN KRIISI ON ÄKILLINEN, rohkeaan muutokseen tarttuminen on helpompaa. On pakko reagoida.

Steinberg kertoo Chilestä, missä tsunami tuhosi Lahden kokoisen Constitución-kaupungin vuonna 2010. Jälleenrakentaminen olisi perinteisen kaavoitusprosessin mukaan kestänyt 25 vuotta. Niin kauan ei voitu odottaa, joten kaupunki päätti suunnitella uuden kaavan kolmessa kuukaudessa. Kaikki asukkaat osallistettiin, ja kolmen kuukauden päästä järjestettiin kansäänestys. 94 prosenttia asukkaista äänesti kaavan puolesta.

”Huikea luku! On mielenkiintoista, että asetetaan täysin epärealistinen tavoite. Jos prosessi johdetaan hyvin, se pakottaa organisaation luomaan aivan uudenlaisen ratkaisun, ehkä myös paremman ja halvemmän.”

ILMAN AKUUTTIA KRIISIÄ SUUNTA kääntyy hitaammin. Steinbergin mukaan syitä organisaatioiden vitkutteluun on kolme.

Yksi syy on politiikan sykli. Julkinen päätöksenteko vaikuttaa yrityksiin, ja politiikkaa taas tehdään vaalikausien rytmissä. Suosion varmistelu seuraavissa vaaleissa jopa estää tarpeellisia yhteiskunnallisia muutoksia.

Toinen ongelma on inhimillinen. Ihmiset sietävät mieluummin tuttuja ongelmia kuin tavoittelevat tuntematonta lupausta.

”Silloin yliarvioidaan uuden riskit ja aliarvioidaan nykyisen *status quon* haitat.”

Kolmas syy liittyy tilastoihin perustuvien todennäköisyyksien ja epävarmuustekijöiden ymmärtämiseen.

”Olemme yhä enemmän tekemisissä epävarmuustekijöiden kanssa”, Steinberg sanoo viitaten globaaleihin haasteisiin, kuten sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen.

Nämä epävarmuuden ajan ongelmat koskettavat kaikkia organisaatioita. Ja niiden ratkaisemisessa suunnanmuutos on aina myös uusi mahdollisuus. ☺

”ORGANISAATIO
HALUAVAT MUUTOSTA
ILMAN MUUTOSTA.”



”Onko muutos vakiintuneen toimintatavan ehdoilla muutos?

Tämä on vaikea kysymys myös yritysorganisaatioissa”, toteaa Snowcone & Haystackin strateginen suunnittelija ja julkishallinnon konsultti

Marco Steinberg.

”Yritysten
eläkerahastojen
allokaatiot
alternatiiveihin
ovat nyt
valtavia.”

/ AKIRA KUNIKYO
sijoitusasiantuntija,
investointipankki JP Morgan

MISTÄ TUOTTOA, KUN KOROT OVAT PAINUNEET
NOLLAN ALAPUOLELLE JA OSAKKEITA
PIDETTÄÄN KALLIINA? ALTERNATIIVEISTA,
YHÄ USEAMPI SIOITTAJA AJATTELEE.

ALTIT VALUIVAT VALTAVIRTAAN

OSAKKEET JA KOROT. NIISTÄ on klas-
sinen perussalkun resepti koottu.
Lisäksi salkussa on muhinut käteistä
odottamassa sijoituskohteita.

Viime vuosina osakkeiden ja kor-
kojen rinnalle on noussut kolmas omaisuusluokka:
altit eli alternatiivit eli vaihtoehtoiset sijoitukset.
Isoilla institutionaalisilla sijoittajilla on vaihtoeh-
toisia sijoituksia salkuissaan jo kymmeniä prosent-
teja salkun painosta, ja suurimmissa yhdysvaltalais-
rahastoissa niiden osuus on useiden vuosien ajan
ollut noin puolet.

Suomalaistenkin instituutioiden salkuissa alternatiivit alka-
vat olla valtavirtaa. Esimerkiksi Kirkon eläkerahaston salkussa
niiden paino on 27 prosenttia. Eläkerahasto aloitti alternatiiv-
isijoittamisen kiinteistöillä parikymmentä vuotta sitten.

”Kymmenen vuotta sitten alternatiivien osuus oli 12 prosent-
tia. Teemme sijoitusstrategian aina neljäksi vuodeksi kerrallaan.
Tänä syksynä strategiaa päivitetään taas, ja alternatiivien osuus
taitaa nousta”, sijoitusjohtaja **Ira van der Pals** ennustaa.

Sama suunta on valtaosalla suomalaisia instituutioita.

”Korot-osakkeet-alternatiivit, sellainen tasapainoinen kolmi-
jalka”, van der Pals tiivistää salkkunsaa ja samalla koko sijoitus-
maailman mullistuksen.

Ennen alteja ripoteltiin salkkuihin ikään kuin mausteeksi, mutta nyt ne ovat jo yksi keitoksen pääraaka-aineista. Sijoittajien maku on muuttunut.

KIINTEISTÖ, YRITYSLAINA, PÄÄOMASIJOTUS, RAAKA-AINE, infrastruktuurihanke, metsä, taideteos ja viinipullo. Kaikki ne ovat alternatiiveja.

Vaihtoehtoisia sijoituksia on vaikeaa määritellä täsmällisesti, koska niitä on niin monenlaisia, eikä termistö ole vielä ehtinyt vakiintua varsinkaan yksityissijoittajien keskuudessa.

Itse alternatiivit voivat olla sijoitustuotteina vanhoja. Uutta on niiden huima suosio ja luokittelu omaksi omaisuusluokakseen. Esimerkiksi kiinteistöissä, saati metsässä, ei ole suomalaisen sijoittajan näkökulmasta mitään vaihtoehtoisia. Niihinhan on sijoitettu aina. Talousmetsien honkien huminassa kasvanutta jopa vähän naurattaa lukea kansainvälisistä finanssijulkaisuista, kuinka metsä on uusi lemmikkialternatiivi.

Syy metsien suosioon on tosin eri kuin perinteisessä suomalaisessa metsäsijoittamisessa: maailmalla ne kiinnostavat sijoituskohteina, koska niukkuushyödykkeenä niiden hinnan uskotaan nousevan. Myös metsien avainrooli hiilinieluina ja siten ilmastonmuutoksen hidastajina lisää metsäsijoitusten kysyntää.

Silti kiinteistöt ja metsät voi luokitella vaihtoehtoiksi sijoituksiksi niiden *epälikvidiyden* perusteella. Se on se keskeinen piirre, joka erottaa ne koroista ja osakkeista. Alteja ei voi myydä äkkiklikkaamalla kuten osakkeita ja korkopapereita. Niille ei välttämättä löydy ostajaa silmänräpäyksessä, tai sitten niiden tuotto perustuu pitkään hallussapito-aikaan: metsät versovat heiveröisistä taimista pitkäkuituiseksi sellupuuksi, kiinteistöjen tuotto perustuu vuosikausien vuokratuloihin.

Koska vaihtoehtoiset sijoitukset eivät ole likvidejä, niistä saa *likviditeettipremion*. Se tarkoittaa, että sijoittajia houkuttaa vaihtoehtoisten sijoi-

tusten odotetun tuoton täytyy olla parempi kuin samariskisissä mutta likvideissä sijoituksissa. Esimerkiksi pääomarahastoon sijoittava odottaa saavansa isomman tuoton kuin julkisille osakemarkkinoille sijoittava, koska pääomasijoitusta ei voi myydä milloin tahansa, vaan siitä luovutaan tyypillisesti, kun yritys on laitettu kuntoon ja myyty eteenpäin.

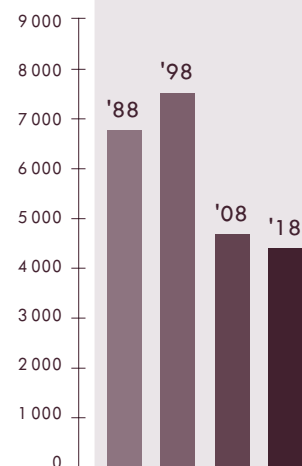
Van der Pals luonnehtii alternatiivisijoittamista hitaaksi prosessiksi. Ensin tehdään allokaatiopäätös, sitten aletaan etsiä kohteita. Kun niitä löytyy, sijoituksissa pysytään pitkään. Kiinteistöjen jälkeen Kirkon eläkerahasto on laajentanut vaihtoehtoisia sijoituksia pääomarahastoihin, infrastruktuuriin ja metsään.

”Meillä on aikaa odottaa ja katsoa sijoitus loppuun asti ja siten hyötyä likviditeettipremiosta. Ei tule ylimääräistä hälinää.”

Kuulostaa mukavan rauhalliselta verrattuna osake- ja korkomarkkinoiden tautotomaan säpinään.

SIJOTUSINSTRUMENTIT SYNTYVÄT AINA TARPEESTA ja nivoutuvat tiiviisti ympäröivään yhteiskuntaan.

”Ne ovat aikansa lapsia. Jostain sitä kysyntää ja tarjontaa tulee. Usein vaihtoehtoisten tuotteiden synnyn takana on jokin muutos sääntelyssä tai sitten löydetään uusi tehottomuus, jota alternatiivit hyödyntävät. Nyt meneillään olevan alternatiivibuumin takana on myös vahva kasvu kysynnässä. Kun korot ovat lähellä >



JULKISESTI LISTATTUJEN YRITYSTEN MÄÄRÄ ON VÄHENTYNYT YHDYSVALLOISSA.

Amerikkalaisyrityksistä vain prosentin murto-osa on julkisia lukumäärällä mitattuna. Se tarkoittaa, että muun kuin pörssiin tai julkisten velkamarkkinoiden kautta haetun rahoituksen tarve on valtava. Kuvassa New Yorkin pörssiin ja Nasdaq-pörssiin listatut yritykset.

”

ENNEN ALTEJA RIPOTELTIIN SALKKUIHIN MAUSTEESI, MUTTA NYT NE OVAT JO YKSI KEITOKSEN PÄÄRAAKA-AINEISTA. SIOITTAJAIEN MAKU ON MUUTTUNUT.



”Meillä on aikaa o
ja katsoa sijoitus l
asti ja siten hyötyä
likviditeettipreem
Ei tule ylimääräistä
hälinää.”

dottaa oppuun ä iosta. tä

nollaa ja osakkeet hirveän korkealle arvostettuja, sijoittajien on vaikeaa tietää, mihin rahoja laittaisi. Tässä ympäristössä kaikki hakevat turvaa alternatiiveista”, Aalto-yliopiston rahoituksen professori **Matti Suominen** sanoo.

Alternatiiveista ehkä selvimmin aikansa lapsi on vaihtoehtoinen korkosijoittaminen.

Kirkon eläkerahasto alkoi tehdä vaihtoehtoisia korkosijoituksia systemaattisesti vuonna 2016.

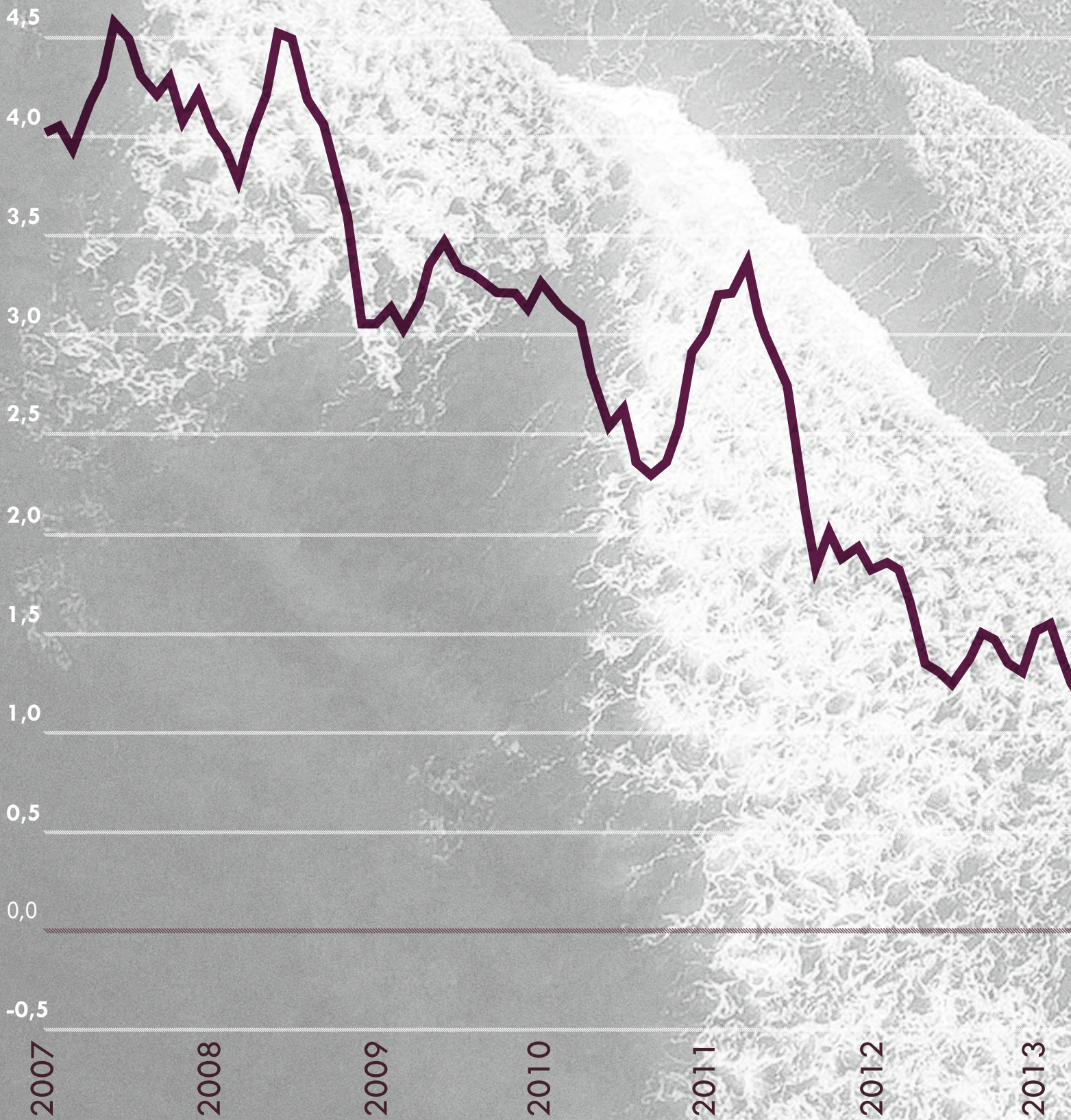
”Ajattelutapamme muuttui tuolloin. Aloimme miettiä, mitä vaihtoehtoja löytyisi perinteiselle korko-omaisuudelle. Nyt niiden osuus salkusta on kuusi prosenttia”, Kirkon eläkerahaston van der Pals kertoo.

Finanssikriisin jälkeen perinteisen korko-omaisuuden eli valtionlainojen paino eläkerahaston salkussa oli ”valtava”. Niistä haettiin tuolloin turvaa epävakaa tilanteessa.

”Nyt niiden osuus taitaa olla monella instituutiolla jo lähellä nollaa”, van der Pals arvelee. >

”

ALTERNATIIVEISTA
EHKÄ SELVIMMIN
AIKANSÄ LAPSINA ON
VAIHTOEHTOINEN
KORKOSIJOITTAMINEN.



Negatiivisten korkojen ja kalliiden osakkeiden maailmassa vaihtoehtoisia korkoja lisätään kattilaan sattumiksi koko ajan enemmän, sillä muuten keitos jää turhan laihaksi.

”Korkojen suhteen elämme erittäin outoja aikoja. Alhaisissa tunnelmissa pysytään pitkään. Nythän sijoittajat itse asiassa maksavat siitä, että Saksa velkaantuu. Samaan aikaan osakkeet ovat kallistuneet”, työeläkeyhtiö Varman kiinteistöistä vastaava sijoitusjohtaja **Ilkka Tomperi** summaa negatiivisten korkojen vaikutuksia.

TOINENKIN SYY PRIVATE DEBT -markkinoiden kasvuun on finanssikriisin seurausta: pankkien pääomavaatimuksia ja alan regulaatiota kiristettiin, jotta pankeista ei tulisi enää samanlaista riskipesäkettä kuin finanssikriisissä. Myös poliittinen paine regulaation kiristämiseen oli suuri, sillä valtiot pelastivat pankkeja.

Verorahoja paloi ja syntyi poliittisia kriisejä. Toisaalta keskuspankit syytivät rahaa markkinoille estääkseen luottolaman.

”

**KORKOJEN
SUHTEEN ELÄMME
ERITTÄIN OUTOJA
AIKOJA. NYTHÄN
SIOITTAJAT
ITSE ASIASSA
MAKSAVAT SIITÄ,
ETTÄ SAKSA
VELKAANTUU.**

Kirstyneiden sääntöjen takia pankit eivät enää anna yrityksille lainoja entiseen malliin, joten yritykset hakevat rahansa muualta eli yksityisiltä lainamarkkinoilta. Yksityiset lainamarkkinat ovatkin kasvaneet merkittäväksi osaksi maailman rahoitusjärjestelmää.

Kysyntä synnytti tarjontaa. Yksi lainarahan tarjoajista on brittiläisen AlbaCore Capital Groupin sijoitusjohtaja ja osakas **David Allen.**

>

NEGATIIVISET KOROT KANNUSTAVAT SIOITTAJIA SIIRTÄMÄÄN VAROJAAN VAIHTOEHTOISIIN SIOITUKSIIN.

Jälkmarkkinoilla jo noin kolmannes maailman velkakirjoista on painunut negatiiviselle korolle. Kuvassa Euroopan suurimman talouden Saksan kymmenen vuoden velkakirjan korko.

Lähde: OECD

2014

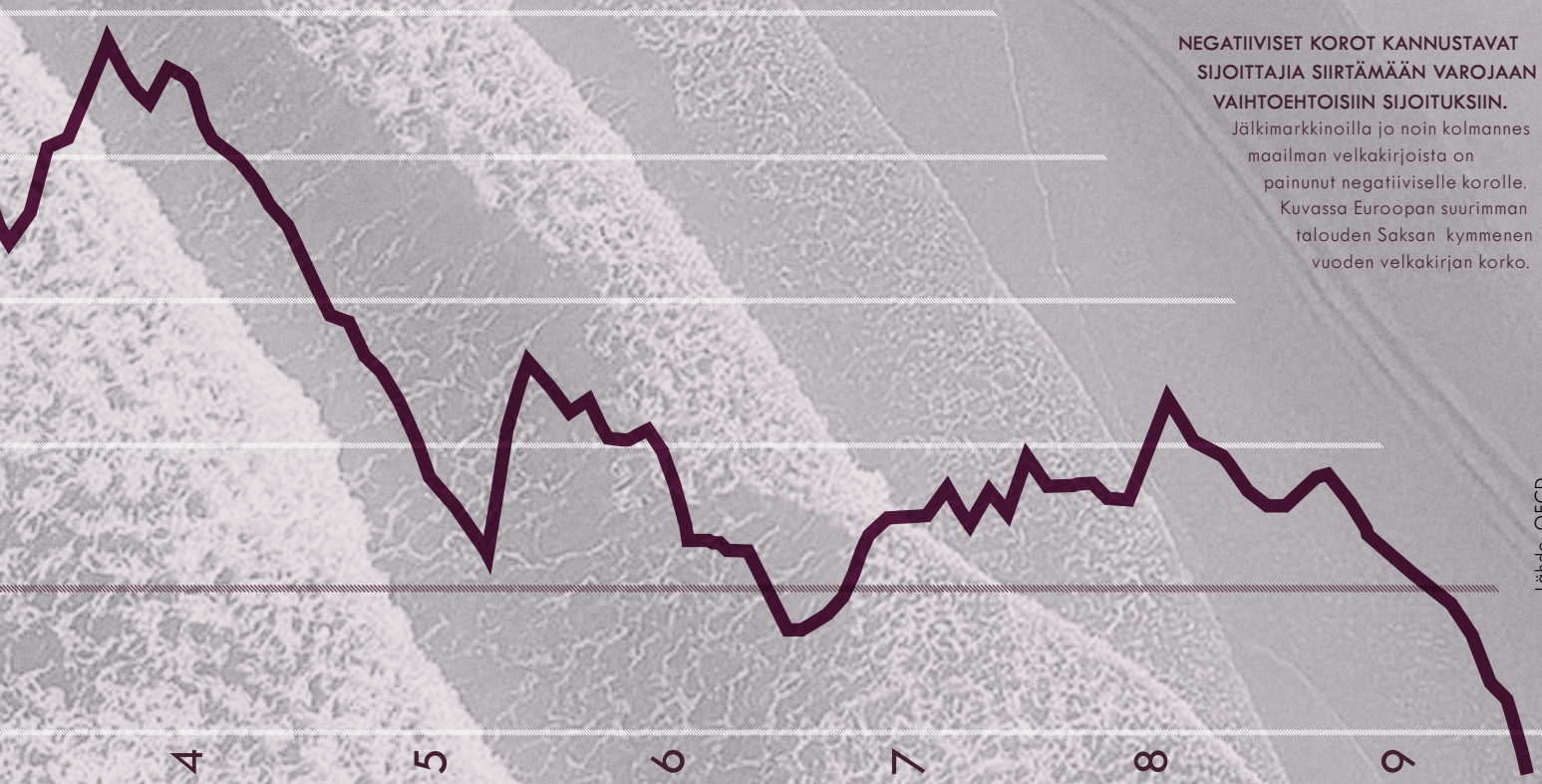
2015

2016

2017

2018

2019



”Markkinan suosio perustuu siihen, että yrityksillä on tarve saada lainaa ja pankit eivät sitä enää anna.”

Yhdysvalloissa *private debt*-markkinoiden syntyä on vauhdittanut pankkien konsolidatio. Pankit ovat yhdistyneet ja kasvaneet niin isoiksi, ettei niitä enää kiinnosta 50 miljoonan dollarin lainaaminen pk-yritykselle. Niinpä yritys hakeutuu lainantarpeessa suoraan sijoittajien pakeille. Euroopassa on vielä pienempiä pankkeja, mutta pääomavaatimusten ja regulaation takia ne eivät voi antaa yrityslainoja entiseen malliin.

Allen etsii isoja yrityksiä, markkinajohtajia, jotka eivät syystä tai toisesta hae lainaa julkisilta lainamarkkinoilta. 2,8 miljardin euron varoja hallinnoiva AlbaCore tarjoaa näille yrityksille räätälöityjä lainaratkaisuja.

”Tällaisia yrityksiä ei ole paljon, mutta meillä on aikaa odottaa oikeanlaisia tapauksia.”

Allen kertoo esimerkin.

”Moni pelkää vähittäiskauppaa, koska alan yrityksiä on mennyt konkurssiin ja Amazon-efekti vaikuttaa. Meidän suurin sijoituksemme on kuitenkin tällä hetkellä laina vähittäiskaupan toimijalle. Yritys omistajaa ja pyörittää huoltoasemia, joiden yhteydessä on myös Burger King, leipomo ja muita kauppiaita. Tasainen tuotto, ei internetkaupan riskiä”, Allen latelee.

Kuitenkin yrityksen saattaisi olla vaikeaa saada lainaa julkisilta markkinoilta, koska niin moni sijoittaja on niputtanut vähittäiskaupan kategorisesti ei kiitos -mappiin. Yritys voi karsastaa syndikoituja lainamarkkinoita myös siksi, ettei se halua tai sillä ei ole mahdollisuutta sijoittajien houkutteluun roadshow'ssa. Tai siksi, ettei se halua ottaa maineriskiä lainanhaun mahdollisesta epäonnistumisesta. Tai siksi, ettei se halua lainaa kaikkien tietoon.

Allen luonnehtii tällaisten lainadiilien etsimistä yksityisetsivän työksi ja konsensusnäkemys haastamiseksi. Joskus oivallukseen riittää perheen kanssa ajelu Kalifornian rantateillä.

”Perheeseeni kuuluu vaimo ja kolme lasta. Pysähdymme tauolle usein. Huomasin, että taukopaikalla riittää väkeä. Ihmiset matkustavat, joten tähän vähittäiskaupan alaan internet ei vaikuta”, Allen kertoo oivaltaneensa pysähtyttyään perheensä kanssa jälleen yhdelle taukopaikalle.

Koska yritys ei saa muualta lainaa, Allen voi neuvotella lainaamalleen rahalle hyvät ehdot ja kelpo koron, vaikkei lainan riski kovin iso olisikaan. Hyvät ehdot pystyy neuvottelemaan myös silloin, kun yritys tarvitsee äkisti lainaa.

Metodi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytännössä virittelyihin voi kulua paljon aikaa, ja miljardilainojen neuvottelut ovat herkkää ja kovaa työtä.

Allenin AlbaCore on *private debtin* räätälöity erikoistuote. Yksityisille velkamarkkinoille voi sijoittaa myös niin, että laittaa rahaa keskikokoisille yrityk-

”

**YKSITYISET
LAINAMARKKINAT
OVAT KASVANEET
NIIN SUURIKSI,
ETTÄ PUHUTAAN
KANSAINVÄLISESTÄ
VARJOPANKKI-
JÄRJESTelmäSTÄ.**

KASVAVA ILMASTORISKI TUO VASTUULLISUUDEN KIINTEISTÖSIJOITTAMISEEN

Kiinteistösi joittaminen on esimerkki alasta, jolla vastuullisuus on jo edennyt puheista ja yhteiskuntaraporteista konkreettisiksi toimiksi.

Kansainvälisten kiinteistösi joittajien perustama GRESB-järjestö valvoo ja tuottaa kiinteistöjen vastuullisuusdataa jäsenilleen ja auttaa niitä siten sijoituskohteiden valinnassa. GRESB:n tilastoista näkyy selvästi, kuinka ympäristö- ja sosiaaliset tekijät otetaan entistä paremmin huomioon kiinteistösi joituksissa ja kuinka sijoituskohteiden vastuullisuus on parantunut.

Järjestö kerää tietoja esimerkiksi kiinteistöjen lämmitysteknologia, vedenkulutuksesta, jätehuollosta ja kiinteistön sosiaalisesta vastuullisuudesta. Kymmenen vuotta toimineen GRESB:n raportoinnin piirissä on kiinteistövarallisuutta noin neljän tuhannen miljardin euron arvosta. Järjestössä on mukana niin isoja kansainvälisiä eläkerahastoja kuin yksityisiä rahastojakin.

”Patistamme rahastoja raportoimaan näistä, koska sijoitamme niihin kymmeniä miljoonia euroja”, Mandatum Lifen vaihtoehtoisten sijoitusten johtaja **Jussi Tanninen** sanoo.

”Me voimme jättää sijoittamatta, jos vastuullisuus ei ole kunnossa, mutta emme sijoita koskaan pelkästään vastuullisuuden takia. Tuotteen pitää olla muutenkin hyvä. Kukaan ei voi sivuuttaa vastuullisuutta, mutta sitä voi hoitaa eri tavoin”, hän jatkaa.

Tannisen mukaan GRESB:ssä Mandatum Lifea puhutteli järjestön toiminnan laatu, laajuus ja se, ettei se tavoittele voittoa.

Ilmastonmuutoksen etenemisen huomioiminen on konkreettista kiinteistösi joituksissa. Se tuo sijoittajien strategiapohdintoihin mietittäväksi sekä fyysisen että poliittisen riskin.

”Miltä kiinteistösalkkuni näyttää pitkällä tähtäimellä, jos maapallon keskilämpötila nousee neljä astetta? Entä kuusi astetta?” GRESB-järjestön Euroopan-, Lähi-idän- ja Afrikan-toimintojen johtaja **Josien Piek** kuvailee fyysistä riskiä.

Esimerkiksi Piekin kotimaassa, alavassa Hollannissa osa salkusta jää loiskivan veden alle, jos maapallon keskilämpötila kohoaa useita asteita. Ja vaikeivätkin sijoitukset nousevan merenpinnan alle jäisikään, jäätiköiden sulaminen saattaa vaikuttaa niihin mutkan kautta niin, että ennen haluttuina pidetyt alueet muuttuvat riskialueiksi tai käyttökelvottomiksi.

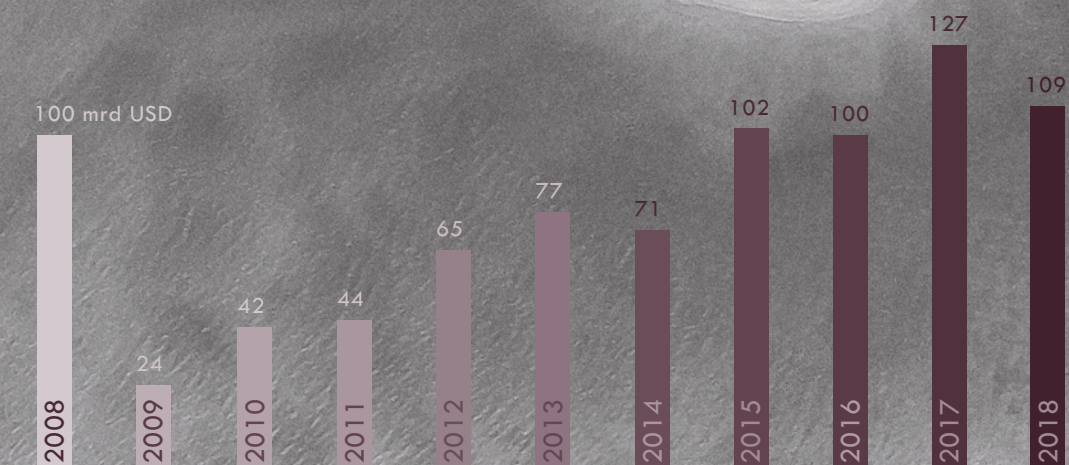
Fyysisiä riskejä voivat olla myös kiinteistön kapasiteetti rankkasateesta ja tulvista selviämiseen, ilmaston lämpenemisen takia muutettava ilmastointijärjestelmä tai rakennusmateriaali, joka ei pärjää muuttuvissa sääoloissa.

Kiinteistösi joittajan kauhu on kiinteistö, jota ei saa millään myytyä eteenpäin tai jota kukaan ei halua vuokrata.

Maat, kaupungit ja yritykset alkavat hillitä ilmastonmuutoksen etenemistä sääntelyllä. Tästä on jo esimerkkejä: New Yorkissa tulee vuonna 2024 voimaan laki (Climate Mobilization Act), joka edellyttää pinta-alaltaan vähintään 25 000 neliöjalan (noin 2 323 neliömetrin) kokoisia kiinteistöjä vähentämään hiilidioksidipäästöjä 40 prosenttia vuoteen 2030 mennessä ja 80 prosenttia vuoteen 2050 mennessä.

Muutokset ovat tehtävissä, mutta ne edellyttävät kiinteistöjen omistajilta merkittäviä investointeja. Jos omistajat eivät tee muutoksia, heitä sakotetaan rajan yli menevien päästöjen perusteella. Lainsäädännön kiristyminen on tietysti pitkässä katsantokannassa kiinteistösi joittajienkin etu, koska muuten elämä maapallolla käy vähitellen yhä vaikeammaksi. Silti se muuttaa tuottavuuslaskelmia.

**PRIVATE DEBT -MARKKINOILTA
ON VIIME AIKONA KERÄTTY
YLI SATA MILJARDIA DOLLARIA
VUODESSA.**



Private debt -rahastot,
lukumäärä

Rahaston
keskimääräinen koko,
miljoonaa dollaria

97	59	79	86	107	152	138	171	157	161	139
1029	410	528	510	606	505	517	598	634	791	781

Kiinteistöjen
kaltaista tasaista
tuottovirtaa
tarjoavat myös
infrastruktuuri-
sijoitukset.

sille lainaavaan, korkeariskisiä lainoja antavaan tai yrityskauppoja rahoittavaan rahastoon. Valinnanvaraa on loputtomiin.

Yhdysvalloissa *private debt* -rahastoja on tarjolla myös yksityisijoittajille. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei niissä ole talletusvakuutta ja että lainamarkkina on sääntelemätön. Lainojen sijoitus voi siis riskin realisoituessa hävitä ja riski voi olla isokin, eikä sijoittajalla ole samanlaista turvaa kuin esimerkiksi pankkitalletuksissa.

VAIHTOEHTOISTEN SIOITUSTEN SUOSIO PERUSTUU myös niiden hyvään suhteelliseen tuottoon, sillä sijoittamisessa yhden instrumentin tuottoa suhteutetaan aina muihin instrumentteihin.

”Jos kiinteistöistä on aiemmin odottanut esimerkiksi 5–6 prosentin tuottoa, nyt 4–5 prosenttia voi olla perusteltua samoista kohteista. Yrityslainasta saatava saada prosentin korkoa, mutta samalle yritykselle vuokralle annetusta kiinteöstä vuokratuotto voi olla 4–5 prosenttia”, Varman kiinteistöistä vastaava johtaja Ilkka Tomperi kertoo esimerkin nettoalkutuotto-prosenttien muutoksesta.

Tomperi vähän nikottelee sitä, että kiinteistöt luokitellaan vaihtoehtoisiksi sijoituksiksi.

”Nehän ovat vanhin omaisuusluokka. Tuottomielissä kiinteistöt asettuvat korko- ja osakesijoittamisen välimaastoon. Volatiliteetti voi olla korkeampi kuin koroissa, mutta niin on tuottokin”, Tomperi sanoo.

Tomperin mukaan alhaiset tuottotasot voi hyväksyä, mutta sijoitusten laadusta tai sijainnista on pidettävä huolta. Laadulla Tomperi ei tarkoita ”kalleimpia ja kiiltävimpiä” pytinkejä, vaan esimerkiksi sitä, että ruokakauppa-kiinteistö voi olla parempi sijoitus kuin kauppakeskus, koska ruokaa täytyy ostaa laskusuhdanteessakin.

”Kun sokki tulee, jyvät erottuvat akanoista. Jos ei ole tinkinyt laadusta, kohteet kärsivät vähemmän. Kiinteistöjen riski–tuotto-suhte on tässä korkoympäristössä hyvä, eikä korkoihin ole tulossa äkkinousua. Silti on hyvä muistaa, että nyt ollaan perinteisen kiinteistösyklin loppupäässä”, Tomperi sanoo. Perinteinen kiinteistösykli seurailee yleistä taloussykliä. Ennätyspitkään jatkunut talouskasvu on alkanut hidastua, ja nyt näkyy jo merkkejä talouden tulevasta supistumisesta.

Tomperi on viime aikoina pohdiskellut eri kiinteistöluokkien ominaisuuksia: liiketilat korreloivat bkt:n kanssa, asunnot ja seniorikodit eivät niinkään.

”Ihmisten pitää asua, vaikka talous supistuu”, Tomperi toteaa.

Kiinteistöjen kaltaista tasaista tuottovirtaa tarjoavat myös infrastruktuurisijoitukset. Teiden, voimaloiden ja muiden isojen hankkeiden rakentajat tarvitsevat lainarahoitusta.

Kirkon eläkerahastolle infrastruktuuriin sijoittaminen tarkoittaa esimerkiksi puhtaan energian hankkeita. Rahasto sijoittaa vastuullisesti, mutta van der Palsin mukaan uusiutuvan energian hankkeet ovat erittäin varteenotettavia myös tuottonsa takia.

Uusiutuvan energian hankkeet ovat hyvä esimerkki siitä, että vaihtoehtoisen sijoitustuotteen riski voi olla pieni, vaikka se äkkiseltään mielletään isoksi.

”Uusiutuvan energian teknisten ratkaisujen hinta on alentunut, eivätkä hankkeet ole enää yhtä riippuvaisia tuista ja tarifeista. Tuotto-odotus on houkutteleva ja vastapuoliriski maltillinen johtuen pitkistä sopimuksista ja julkisista vastapuolista”, van der Pals sanoo.

Valtioiden sitoutumista hankkeisiin on lisännyt kasvava paine ilmastomuutoksen hidastamiseen.

VAIHTOEHTOISET SIOITUKSET OVAT JO niin suosittuja, että niihin kiinni pääseminen ei ole aina varmaa.

Alternatiivirahastojen managereilla on varaa valita, keitä sijoittajia he ottavat mukaan. Kriteerinä on tyypillisesti tarpeeksi suuri rahasumma. Tai sitten pitää tuntea oikeat ihmiset.

”Joskus käy niin, etteivät kaikki halukkaat pääse mukaan. Tai niin, että manageri ilmoittaa, ettemme voikaan sijoittaa haluamaamme summaa”, van der Pals kuvailee.

Esimerkiksi pääomasijoitusrahastoihin on tarjolla niin paljon rahaa, ettei hyviä sijoituskohteita löydy noin vain.

Mandatum Life tarjoaa asiakkailleen kanssasijoittamista eli kerää suomalais-sijoittajista ryhmiä, joiden kanssa sijoittaa itse samoihin kohteisiin. Porukalla on enemmän painoarvoa kuin yksittäisellä sijoittajalla.

”Sijoitamme kolmansien salkunhoitajien rahastoihin. Tapaamme paljon vaihtoehtoja. Kun löytyy hyvä ehdokas, alkaa >

”

**PÄÄOMASIOITUS-
RAHASTOIHIN
ON TARJOLLA
NIIN PALJON
RAHAA,
ETTEI HYVIÄ
SIOITUSKOHEITA
LÖYDY NOIN VAIN.**

YKSITYISSIOITTAJATKIN HAKEVAT VAIHTOEHTOJA

Vaihtoehtoisia sijoituksia löytyy yhä enemmän yksityis-sijoittajien salkuista. Yksityisijoittajat pääsevät niihin käsiksi helpoimmin rahastojen kautta. Alternatiiveja ei kuitenkaan pidä hankkia salkkuun vain siksi, että ne ovat muotia.


”Ne sopivat kaikille, jotka pystyvät elämään heikon likviditeetin kanssa. Sijoittajille, jotka pystyvät pitämään osan salkustaan heikosti likvideissä tai hyvin epälikvideissä sijoituksissa. On paljon ihmisiä, joiden ei kannata sijoittaa alternatiiveihin”, Mandatum Lifin vaihtoehtoisten sijoitusten johtaja **Jussi Tanninen** sanoo.

Jos sijoitus on likvidi, se voidaan muuttaa rahaksi helposti ja järkevin ehdoin. Epälikvidin sijoituksen myyntiä saattaa sen sijaan joutua odottamaan pitkäänkin.

Alternatiiveja ei siis kannata hankkia salkkuun, jos sijoituksia pitää voida realisoida nopeasti. Tärkeää on myös miettiä, mitä alternatiivisijoittamisella tavoittelee: osakemarkkinoiden kurssiheilunnan tasaamista, inflaatiolta suojautumista vai suojaa mahdollista korkojen nousua vastaan? Se vaikuttaa siihen, mitkä alternatiivit sopivat omaan salkkuun.

Yksityisijoittajille ei voi antaa selvää ohjetta siitä, kuinka paljon vaihtoehtoisiin on fiksua sijoittaa.

”Se on tapauskohtaista. Joillekin sopii, että salkussa on puolet altteja, joillekin nolla on paras. Sanon aina, että sijoittajan kaksi tärkeintä päätöstä ovat riskitason määrittäminen ja sijoitussuunnitelman tekeminen niiden pohjalta.”



TAULU, VIINIPULLO JA VANHAT AUTOT

Keräilykohteisiin sijoittamista voi myös pitää alternatiivisijoittamisena.

"Kyllä raha hakeutuu viineihin ja vanhoihin autoihin, kaikenlaiseen", Aalto-yliopiston rahoituksen professori **Matti Suominen** sanoo.

Hän erottaa keräilykohteisiin sijoittamisen muusta alternatiivisijoittamisesta siinä, että ne eivät luo samanlaista taloudellista lisäarvoa tehostamalla markkinoita kuin pääomarahasto tai yksityiset velkamarkkinat.

"Esimerkiksi yksityiset lainamarkkinat ovat pitäneet talouden pyöriä pyörimässä", Suominen perustelee. Ne ovat siis korvanneet pankkilainauksen pienentymistä.

"Mikä on taiteen funktio tästä näkökulmasta? Pitää luottaa siihen, että joku ostaa teoksen myöhemmin kalliimmalla", Suominen pohtii.

Niin voi hyvinkin käydä, mutta voi käydä myös niin, että taiteeseen sijoittavien maku muuttuu ja kalliilla ostettu taulu menee pois muodista. Sijoitetun pääoman tuoton näkökulmasta keräilyalternatiiveja voi analysoida kuin mitä tahansa sijoituksia.

Taiteeseen ja muihin poikkeuksellisiin kohteisiin sijoittavia rahastoja löytyy maailmalla useita. Viineistäkin voi hakea tuottoa sijoittamalla viinirahastoihin. Rahaa niihin virtaa huutokaupoissa, paitsi taiteesta maksettujen ennätyssummien inspiroimana myös siksi, että negatiivisten korkojen maailmassa tuottoa etsitään yhä uudeltaisista kohteista.



prosessi, jossa käydään läpi sijoituskohde ja sen ehdot hyvin kattavasti”, Mandatum Lifen vaihtoehtoisten sijoitusten johtaja **Jussi Tanninen** kuvailee.

MILLAISEKSI SIOITTAJIEN KEITOS KEHKEYTYY, kun alternatiivit maistuvat siinä yhä voimakkaammin? Varmaa vastausta ei ole, mutta jotenkin rahoitustyyli ja -instrumentit aina vaikuttavat yhteiskuntaan.

”1990-luvulla syntyneet hedgerahastot ovat tehosaneet osakemarkkinoiden kaupankäyntiä, 2000-luvun startup-rahoitus syntyi akuuttiin tarpeeseen, pääomarahastot ovat tehneet monista yrityksistä tuottavampia”, rahoituksen professori Matti Suominen luettelee.

Vaikutukset voivat olla myös ennakoimattomia. Niin kävi Yhdysvalloissa, kun subprime-lainakupla laukaisi finanssikriisin.

Joidenkin mielestä riskiä tulee siitä, etteivät vaihtoehtoisten sijoitusten markkinat ole yhtä läpinäkyviä kuin julkiset markkinat. Toisaalta juuri läpinäkyvyys eli tehokkuuden puute mahdollistaa osaltaan julkisia markkinoita isompia tuottoja. Läpinäkyvyys paranee koko ajan, kun alan käytännöt ja prosessit vakiintuvat.

Vaihtoehtoiset sijoitukset eivät ehkä yksinään mullista maailmaa, mutta niiden nousun aikana maailma on mullistunut. Siksi olisi outoa, jos keskuspankkirahoituksen, regulaation nousun, talouspolitiikan käänteiden, valtioiden velkaantumisen, ilmastonmuutoksen, tekoälyn ja yhä tehokkaamman kaupankäynnin maailmassa rahoitusmarkkinoilla ei etsittäisi uusia strategioita ja tuottokohteita. >

”

**VAIHTOEHTOISET
SIOITUKSET OVAT
JO NIIN SUOSITTUJA,
ETTÄ NIIHIN KIINNI
PÄÄSEMINE EI OLE
AINA VARMAA.**

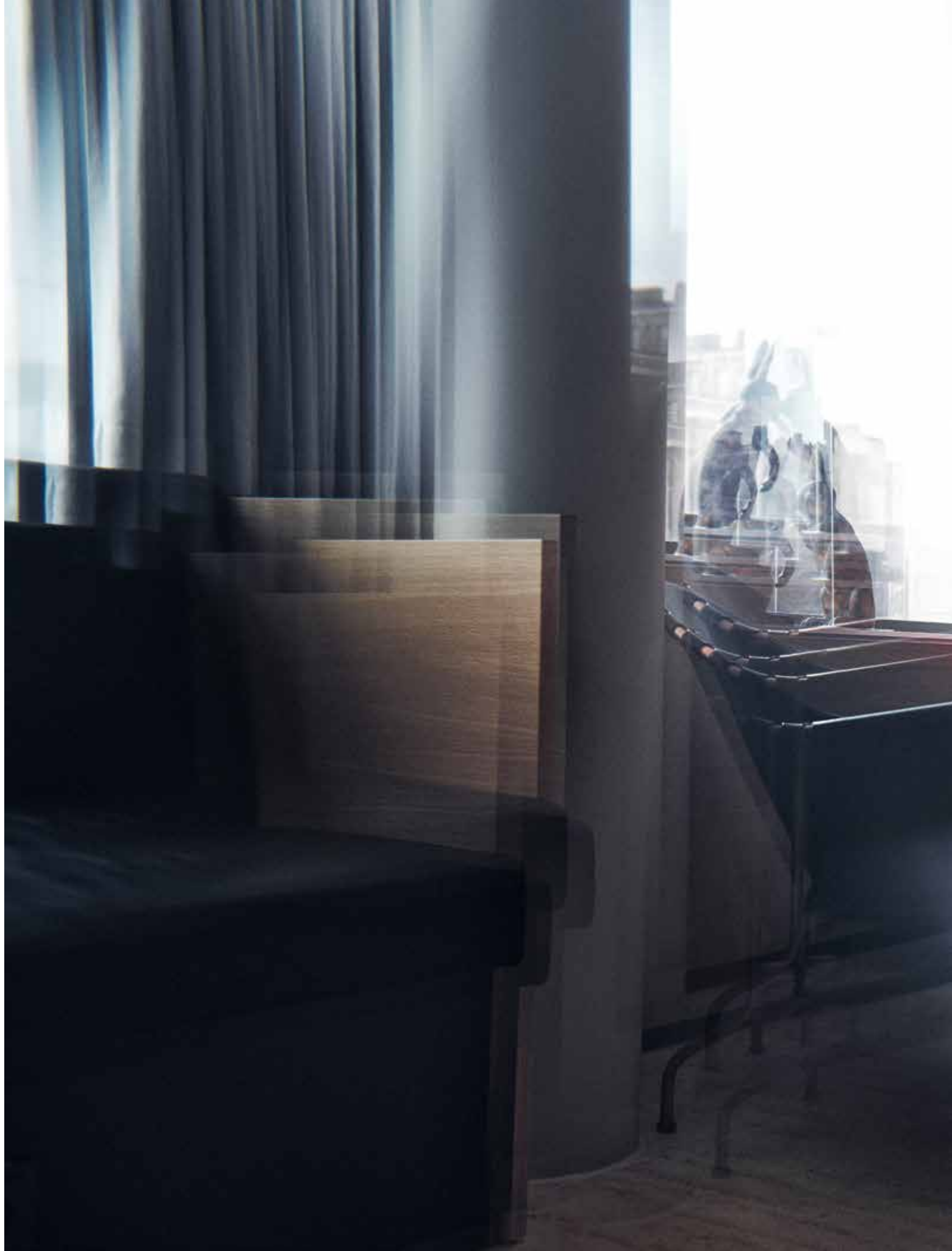


Vaihtoehtoiset sijoitukset eivät ehkä yksinään mullista maailmaa, mutta niiden nousun aikana maailma on mullistunut.

”Jotain on meneillään”, kuten Yhdysvaltojen keskuspankin St Louisin -haarakonttorin pääjohtaja **James Bullard** muotoili maailmantalouden tilanteen maailman keskuspankkiirien vuotuisessa tapaamisessa Jackson Holessa elokuussa. Financial Times -lehdelle haastattelun antanut Bullard viittasi Japanista pari vuosikymmentä sitten alkaneeseen matalien korkojen aikakauteen, kauppasodan uhkaan ja yleiseen epävarmuuteen.

Myllerrys luo aina mahdollisuuksia, mutta Varman Ilkka Tomperia uudenlainen tilanne myös askarruttaa.

”Täytyy oikeasti miettiä, onko maailman talousjärjestelmä muuttunut erilaiseksi. Ei ole väärin vetää johtopäätöstä, että ollaan Japanin meiningissä myös Euroopassa väestön vanhenemisen myötä”, Tomperi sanoo. ☺



”

Elämä on kymmenottelu. Kaikessa ei tarvitse olla paras, riittää kun on joka lajissa riittävän hyvä. Täydellisuuden tavoittelun sijaan pitää löytää kymmenottelubalanssi työn, humaaniuden ja hyvinvoinnin välille.”

ANU WAARALINNA

Anu Waaralinnalla on työoikeuteen erikoistunut asianajaja ja Roschier Asianajotoimiston osakas, joka on oppinut vuosien varrella vaatimaan itseltään vähemmän ja antamaan enemmän tilaa elämän sattumille. Se on opettanut hänelle oikeudenmukaisuutta ja läsnäoloa myös esimiehensä.

Teksti Iina Thieulon
Kuva Tuukka Koski



Metsien mies

PERINPOHJAINEN JA KÄRSIMÄTÖN. TOIMEENPANIJA
JA TOTEUTTAJA. UPM:N TOIMITUSJOHTAJA
JUSSI PESONEN ON YHTIÖN MIES.

Teksti Pekka Vääntinen / Kuvat Tuukka Koski

HAASTATTELU ON LOPUILLAAN. **Jussi Pesonen** tekee lähtöä. Mutta viesti on vielä silausta vaille valmis ja loppulause alkaa ikään kuin pahoittelulla: "Nyt vähän saarnaan..." Tällainen puolittainen pahoittelu on turhaa.

Jussi Pesonen ei oleta, aprikoi tai pohdi. Eikä luule, saati epäile. Hän tietää. Kaikella yhtiönsä, asemansa ja toimialansa antamalla painoarvolla.

Sitä painoarvoa on kertynyt tervanpolton ajoista pitäen. Suomea on rakennettu ja rakennetaan metsillä. Eikä asia näytä

muuttuvan. Metsäteollisuuden arvion mukaan alan osuus Suomen tavaraviennistä kasvoi viime vuonna liki 21 prosenttiin. Sen arvo (13,2 miljardia euroa) nousi edellisvuodesta kymmenen prosenttia. Sellun osuus tästä on jo lähes puolet.

Ei siis ihme, että metsäsektori on synnyttänyt Suomessa ikonisiksi teollisuuspatruunoita.

UPM:N TOIMITUSJOHTAJANA ISTUU NYT globaali versio edeltäjistään. Teollisuuspatruuna 2.0. >

Jussi Pesonen johtaa Helsingin sydäimestä 19 000 työntekijän legiooniaan ja 54 tuotantolaitostaan kahdessatoista maassa kuudella mantereella. Nykyään johtaminen on tiimityötä, delegointia ja kommunikointia.

Uuden ajan imperaattoreilla henkilökohtainen elämä ja yhtiön vaiheet usein limittyvät. Niin Pesosellakin, vaikka yksityiselämä on tiukka sinetöity. Siihen kuuluvat vaimo ja kaksi poikaa, laskettelua, golfia, vaelluksia. Sen pituinen se.

Kasvuympäristöään hän sentään suostuu valottamaan.

”Isä oli alalla, olen paperikoneen sylinterissä syntynyt. Opiskelupaikkaa valitessa teknologia ja insinööritieteet kiinnostivat. Myös kansainvälisyys oli tärkeä vaikutin. Ja näki sitä perheessäänkin, että puunjalostamisella on tulevaisuus. Osoitteemme vaihtuivat tehdaspaijalta toiselle.”

Paikkakunnat vaihtuivat tiheään myös Pesosen oman uran alkuvaiheissa. Prosessitekniikan diplomi-insinöörin opintojen loppusuoralla olevalle 27-vuotiaalle aukesi paikka yhtiössä. Tehtävät vaihtuivat parin vuoden välein ympäri Suomea sitä tahtia, että portfoliosta puuttuu vain tukinuitto.

”Olin tuotannossa, investointiprojekteissa, tuotekehityksessä, kaupallisessa suunnittelussa... Ura on ollut kehityspolku. En ole halunnut riippua vanhassa, vaan etsinyt kehittymistä ja muutosta. Näyttää helposti siltä, että olisin ollut aina saman yhtiön palveluksessa. Mutta pitää muistaa, että se on ollut jatkuvaa yhdistymistä. Olen ollut Jämsänkoskella, Kajaanissa, Kaukaalla, Yhtyneillä Paperitehtailla ja Britanniassa pari vuotta. UPM on yli sadan yrityksen fuusio.”

JUSSI PESONEN ON SIIS yhtiön mies. Homma on henkilökohtaista. Uran – eli elämän – merkkipaaluja ovat esimerkiksi vuoden 2008 Biofore-strategian ja vuoden 2013 uuden liiketoimintamallin rakentamiset.

Taustalla ovat ajat, joita hän ei suostu kutsumaan raskaiksi. Haastaviksi kylläkin. Pesonen kuuluu sukupolveen, joka koki 1980-luvun paperibuumin ja koneiden rakentamisen. Uuden vuosituhanen ensikymmenellä se kaikki vaikutti murenevan. Finanssikriisi iski. Paperin kysyntä romahti ja tuotanto väheni vuosina 2006–2016 puoleen, koneita suljettiin kolmekymmentä ja alalta hävisi Suomessa kuutisentuhatta työpaikkaa.

Siitä rytäkistä selviäminen oli niin Pesoselle, UPM:lle kuin koko sektorille kiirastulokokemus, uutta synnyttävä katarsis. Ripeämmin ja vieläkin määrätietoisemmin olisi kenties voitu toimia.

Epäonnistumisesta hän ei kuitenkaan suostu puhumaan.

”Olisiko trendimuutoksiin pitänyt reagoida tiukemmin? Rakennuudistus alkoi meillä aika hitaasti, ja alalla vielä hitaammin. Olemme kaikki inhimillisiä ja teemme oikeita ja vääriä ratkaisuja. Ei meillä tiiminä kovin kauan kestänyt ymmärtää paperin kysynnän pysyvää muutosta. Tuli nopeasti selväksi, mitä pitää tehdä. Meitä oli silloin 30 000. Lähdimme heti vuonna 2005 rakentamaan uutta mallia. Ison laivan kääntäminen vie hetken.”

Murroksessa tuli testattua Pesosen kahta luonteenpiirrettä: perinpohjaisuutta ja kärsimättömyyttä.

”Ratkaisujen pitää olla huolella valmisteltuja, varmoja ja kilpailukykyä vahvistavia. Joskus on siedettävä pitkiä prosesseja, suurissa panostuksissa kärsivällisyyteni riittää. Mutta haluan tuloksia. Kärsimätön olen sikäli, että *from promise to performance* pitää toteutua.”

NYT UPM MÄÄRITTELEE ITSENSÄ biotalouden johtavaksi yritykseksi, jonka perusrakenteena on kuusi tulosvastoallista liiketoimintaa. Kasvuun tähtäävää strategiaa toteutetaan kolmella kärjellä: Kuituliiketoiminta eli esimerkiksi sellu. Biomolekyyliarinen alue, joka jakautuu biokemiaan ja biopolttoaineisiin. Erikoispapereiden kokonaisuuteen kuuluvat tarraliiketoiminta ja siihen liittyvät materiaalit.

Viime osavuositarkastuksessa liikevoitto kasvoi huhti–kesäkuussa 345 miljoonaan euroon. Vuoden takaiseen ajanjaksoon verrattuna lisäystä kirjattiin yksitoista miljoonaa. Vuosineljännes osoitti tuloskasvua 25:ttä kertaa peräkkäin. Se on seikka, josta Pesonen ei koe tarvetta turhaan vaatimattomuuteen.

”Tuloskunto kertoo, että aika hyvin on onnistuttu.”

Lukemien takaa löytyy koko globaalin yrityksen arsenaali. Eikä sen käyttöä ole kainosteltu. On suljettu, organisoitu uudelleen, tehty pullonkaulainvestointeja ja ostoja, kohdennettu pääomia sinne mihin pitää. On seurattu megatrendejä: kaupungistumista, keskiluokan kasvua ja ilmastokeskustelua.

Kuten koreografiaan kuuluu, Pesonen jakaa kiitokset lähitililleen ja yhtiön hallitukselle. Oman noston saa sen puheenjohtaja **Björn Wahlroos**, ”tärkein keskustelukumppanini ja äärimmäisen hyvä esimies”. Finanssipiireissä Pesosta pidetäänkin Nallen miehenä.

Vahvuuksinaan Pesonen pitää kykyä kommunikoida ja innostaa, taitoa suunnistaa markkinoilla. Ennen muuta hän on toteuttaja, toimeenpanija, aikaansaaja, konkretisoija. Tai korporaatio-kielellä: strategian implementoija, jotta pääomapanostukset realisoituisivat tulokseksi.

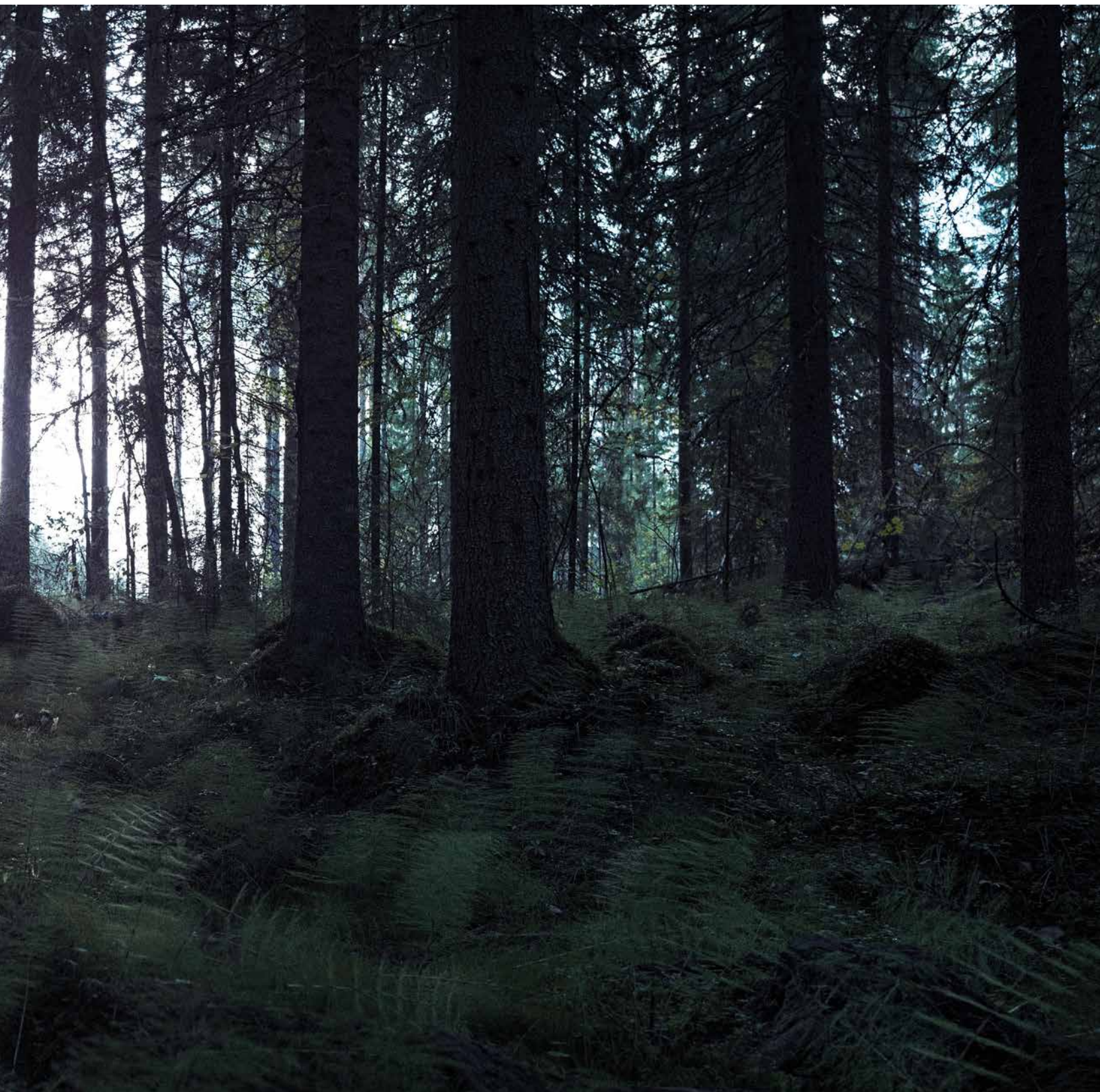


”OLEN PAPERIKONEEN SYLINTERISSÄ SYNTYNYT.”





	1960	1988	1987	1998	2000	2001	2004	2006–2008
Syntyi Helsingissä	Valmistui DI:ksi Oulun yliopistosta	Aloitti käyttöinsinöörinä Yhtyneiden Paperitehtaiden palveluksessa	UPM:n tehtaanjohtaja Kaukaalla	UPM:n tehtaanjohtaja Shottonissa Britanniassa	UPM:n varatoimitusjohtaja	UPM:n toimitusjohtaja	Metsäteollisuus ry:n hallituksen puheenjohtaja	



2007	2008	20012–2013	20012–2015	2013	20014–2017	2017–	2019
UPM:n hallituksen jäsenyys	UPM:n Biofore-strategia julkistetaan	Eurooppalaisen metsäteollisuuden etujärjestön CEPI:n puheenjohtaja	Ilmarisen hallituksen puheenjohtaja	Oulun yliopiston kunniatohtori	Metsäteollisuus ry:n hallituksen puheenjohtaja	Keskus-kauppakamarin hallituksen puheenjohtaja	Aalto-yliopiston kunniatohtori UPM:n 2,4 miljardin euron Uruguay-investointien julkistus >



INSPIRAATIOTA MUUTOSJOHTAMISEEN

UPM:n toimitusjohtaja Jussi Pesonen nauttii muutosten läpiviennistä ja lupauksen lunastamisesta. Luonteenpiirre on tarvinnut vahvistuakseen myös kättä pidempää. Yksi inspiraation antajista on ollut SmithKline Beechamin muutosprosessia käsitellyt tutkimus parin vuosikymmenen takaa: *"From Promise to Performance: A Journey of Transformation"* (Harvard Business School Press, 1997).

Muutoksesta hän sanoo nauttivansa. Sellaisen keskellä metsäsektori ja UPM jälleen ovat.

”Tämä ala ei ole päiväperhonen. Ennen teimme lankarullia, emme enää. Kaikki alkoi sahoista ja vaneritehtaista. Sitten tulivat kuidut ja nyt biokemia. Siinä kuituja ei eroteta, vaan puu hajotetaan molekyyleiksi ja saadaan erilaisia raaka-aineita. Liikenteen polttoaineen valmistus mäntyöljystä olisi 1970-luvulla ollut utopiaa”, luettelee Pesonen ja läpsäyttää käsivarttaan. ”Puhumattakaan luonnonkuidusta valmistetuista kalvoista palovammojen hoitoon.”

Kasvuodotukset ovat luonnollisesti kovat. Kaiken perustana on raaka-aine ja sen saatavuus, nimenomaan painopisteenä olevan sellun. Sen perässä on lähdetty merta edemmäs. UPM investoi 2,4 miljardia dollaria uruguaylaiseen tehtaaseen, joka tuottaa 2,1 miljoonaa tonnia eukalyptussellua vuodessa. Yhtiö valmistaa 70 prosenttia sellustaan jatkossa Etelä-Amerikassa. Suomeen jää kolme tehdasta.

SUURI YHTEISÖVERON MAKSAJA EITTÄMÄTTÄ etäänny kotipesästään. Omistuksesta 70 prosenttia on ulkomailla. Koko toimialan eräänlainen irtiotto oli tulkittavissa jo vuoden 2016 päätöksessä, jossa Metsäteollisuus ry irtautui Elinkeinoelämän keskusliitosta.

Ratkaisua Pesonen pitää edelleen järkevänä.

”Näimme maailman muuttuneen siten, että jokaisen toimialan on huolehdittava omasta edunvalvonastaan. EK oli hyvin Suomi-keskeinen. Katsoimme, että resurssit on rakennettava paitsi Suomea myös EU:ta ja muuta maailmaa varten.”

Globaali yritys toimii globaalisti. Muun olettaminen olisi tietenkin naiivia.

”UPM tekee päätöksensä aina sen mukaan, missä se on kilpailukykyisin ja missä pääoma tuottaa parhaiten. Olen tietoinen Suomen tilasta ja työskentelen sen eteen, että metsäteollisuuden kilpailukyky säilyisi. Mutta Suomen tila ei näy päätöksissämme nyt eikä näy jatkossakaan. Näyttää siltä, että investointien osalta Suomi tulee olemaan aika pienessä roolissa.”

Kustannuskilpailukyky tarkoittaa raaka-aineen saatavuutta eli sen laatua ja hintaa. Se on tehtaiden tehokkuutta, logistiikkaa ja työmarkkinoiden jäykkyyden vähentämistä. Kiky-sopimukseen kuuluneelle työajan pidennykselle hän liputtaa jatkoa.

”Suunta on ollut oikea. Mutta työaika on edelleen noin sata tuntia vähemmän kuin metsäteollisuudella Saksassa.”

Pesosen näkemys on karu: Suomi on olennaisten kilpailuky-



kytekijöiden osalta heikentynyt suhteessa muuhun maailmaan. Hänen mukaansa uhkana on entisestään voimistuva neljän sanan helmasynti: kiellä – verota – rajoita – kiristä. Sen sijaan että luotaisiin uusia tapoja toimia, ratkaisuna on liian helposti laki tai direktiivi. Kuluttajan ratkaisuihin tulisi luottaa enemmän kuin yhteiskunnan ohjaukseen.

Pesosen äänensävyyn tulee hädin tuskin peiteltyä ärtyneisyyttä. Maa on lipsumassa joron jäljille.

”Suomessa metsäteollisuus on aina uudistunut. Kilpailukyvytön ja vanhentuva kapasiteetti sulkeutuu ja rakennetaan uutta. Jos investointeja rajoitetaan ja ajatellaan, että metsävarat eivät riitä, se on jarruttavaa ja hidastavaa politiikkaa. On uusiuduttava. On uskottava markkinaehtoisuuteen. Markkinatalous huolehtii siitä, mikä kannattaa ja mikä ei.”

TOIMIIKO MARKKINATALOUDEN RESEPTI MYÖS metsäpolitiikassa? Haastattelu ajoittuu yksin hallitustenvälisen ilmastopaneelin IPCC:n raportin julkistamisen kanssa. Madonlukuja sisältävä raportti nostaa esille luonnon monimuotoisuuden ja hiilinielut hiilidioksidin varastoinnina.

Sellaisena se osuu metsäpolitiikan ytimeen. Säilyttääkö, hoitaako, kuinka paljon ja millä aikataululla? UPM ei ole syytettyjen penkillä, mutta se on varautunut keskusteluun. **Petteri Taalaksen**, Maailman ilmatieteen järjestön pääsihteerin näkemykset olivat luettavissa yhtiön kotisivuilta jo ennen IPCC:n raportin julkistamista. Näkemykset metsien käytön hyödyllisyydestä ovat mannaa.

Jussi Pesosen näkemys on järkähtämätön. Vain keskustelun taso harmittaa.

”Olen rauhallinen, jos faktat ratkaisevat. Mutta vallalla on mielikuvia. Sanotaan, että metsien käyttö on lopetettava. Että metsien on annettava kasvaa ja se ratkaisee kaiken. Mutta tosiasiaissa hyvin hoidetut talousmetsät ovat ilmastoasioissa paras ratkaisu. Uruguayssa ei ollut 1980-luvulla metsää. Valtio päätti aloittaa metsittämisen ja me olemme olleet sitä tekemässä. Maassa on nyt yli miljoona hehtaaria metsää, joista osa on UPM:n ja kumppaniemme omistamaa. Pelkästään UPM on luonut maahan 40 miljoonan tonnin hiilivaraston. Se pysyy kunnossa käyttämällä sitä puuta, rakentamalla tehdas ja istuttamalla uutta. Istutamme 50 miljoonaa puuta vuodessa, sata joka minuutti.”

”He, jotka hoitavat metsiä, ovat maailman ilmastosankareita.” ☺

RESURSSIT ON RAKENNETTAVA PAITSI SUOMEA
MYÖS EU:TA JA MUUTA MAAILMAA VARTEN.





MERESTÄ NOSTETTU

KYLMÄN TUULEN PIEKSEMÄLLÄ ISLANNIN SAARELLA
TUOTETAAN SATUMAISTA SUOLAA. KUUMIIN
LÄHTEISIIN PERUSTUVAT SUOLANTEKOPERINTEET
ULOTTUVAT VUOSISATOJEN TAAKSE.





KAPEA TIE KULKEE MUTKITELLEN sieltä, mistä aikanaan jäätiköiden litteäksi painamat vuoret ja pohjoinen Atlantti antavat sille tilaa. Vastaantulevaa liikennettä ei juuri näy. Eikä se ole ihme. Tie vie Reykholarin runsaan sadan asukkaan merenrantakylään. Lähin naapuritaajama löytyy kuudenkymmenen kilometrin päästä.

Syrjäisen pikkukylän rannalla kohtaavat valtameren kylmät aallot ja maasta nouseva kuuma vesihöyry, joka tekee maise-masta utuisen. Täältä lähtee maailmalle joka vuosi 75 tuhatta kiloa käsityönä valmistettua merisuolaa.

Vaikka puhutaankin kymmenistä tuhansista kiloista, Norður Salt eli Pohjoinen Suola on maailman suolamarkkinoilla pieni tekijä. Suolatehdas keskittyykin määrän sijasta laatuun. Käsityösuolan valtteja ovat puhtaus, raaka-aineen laatu ja täysin päästötön valmistustekniikka.

MUTTA MIKSI IHMEESSÄ JUURI Islannin syrjäseudulla?

Yhdysvaltojen ja Euroopan välissä sijaitsevalla saarella riittää rantaviivaa ja vuorovesivaihtelu on jopa kuusi metriä. Voimakas virtaus on luonut rannikolle biodiversiteetiltään rikkaan ekosysteemin, mikä näkyy myös suolan rakenteessa. Siinä on tavallista vähemmän natriumia mutta runsaasti muita hivenaineita, kuten magnesiumia, kalsiumia ja kuparia. Rikas yhdistelmä antaa suolalle ainutlaatuisen raikkaan maun.

Islannissa suolan erottaminen merivedestä tehdään hiili-neutraalisti. Suola erotellaan hyödyntämällä vulkaanisen saaren pinnan alla kuplivaa kuumuutta. Tuotantolaitoksen käyttösähkön on uusiutuvaa energiaa.

Suolatehtaan sijainti ei ole sattumaa: kylän kuuma lähde porisee aivan suolatehtaan vieressä. Täällä valmistettiin suolaa jo vuosisatoja sitten, kun Islanti kuului vielä Tanskalle.

Vuonna 1753 Tanskan kruunu päätti, että Islannin saarella tuotettaisiin merisuolaa kahdessa paikassa. Toinen noista paikoista oli nykyinen Reykholarin kylä.

Suola erotettiin upottamalla rautaiset, merivedellä täytetyt kattilat kuumaan lähteeseen. Periaate on edelleen sama, laitteisto vain hieman modernimpi.

Islannin rannikon rikas ekosysteemi maistuu merisuolassa.

Suola erotetaan hiyesistä merivedestä kuumien lähteiden avulla.



SUOLANTEKIJÄ HJALTI HAFÞÓRSSON ELI Hjalti – Islannissa ihmisiä kutsutaan vain etunimellä – on tehtaan ovella vastassa.

”Mielikuva siitä, että merisuolaa valmistetaan kuivissa ja kuumissa paikoissa, elää vahvassa”, Hjalti sanoo ja kiskaisee oven kiinni perässään, ettei tuulen riepottelema kylmä sade pääse sisään.

Sade on osa veden kiertokulkua. Vesi sataa maahan ja liuottaa mukanaan mineraaleja ja suoloja, jotka kulkeutuvat jokia ja järviä pitkin takaisin mereen. Vesi haihtuu merestä, kulkee vesihöyryinä, tiivistyy pilveksi ja sataa alas. Vesi on ehtinyt tehdä tämän lenkin maapallolla lukemattomia kertoja. Meriveden suolapitoisuus pysyy noin 3–4 prosentissa.

SUOLA EROTETAAN MERIVEDESTÄ VAIHEITTAIN. Ensinnäkin suodatetaan merivesi. Hjalti näyttää, kuinka se käy ja osoittaa 12 000 litran kokoista säiliötä.

”Merivesi pumpataan tähän säiliöön neljän sihdin läpi.”

Sihdit ovat tarkkoja. Pienimpien suodatettavien partikkeleiden koko on neljäsosa ihmisen hiuksen paksuudesta.

Sitten merivettä aletaan lämmittää kuumen lähteen vedellä. Geotermistä energiaa hyödyntävä suolantuotantoprosessi on maailmassa ainutlaatuinen.

Suodatettu merivesi laitetaan tankkiin, jonne luodaan alipaine.

Näin veden kiehumispiste laskee ja veden haihtuminen nopeutuu.

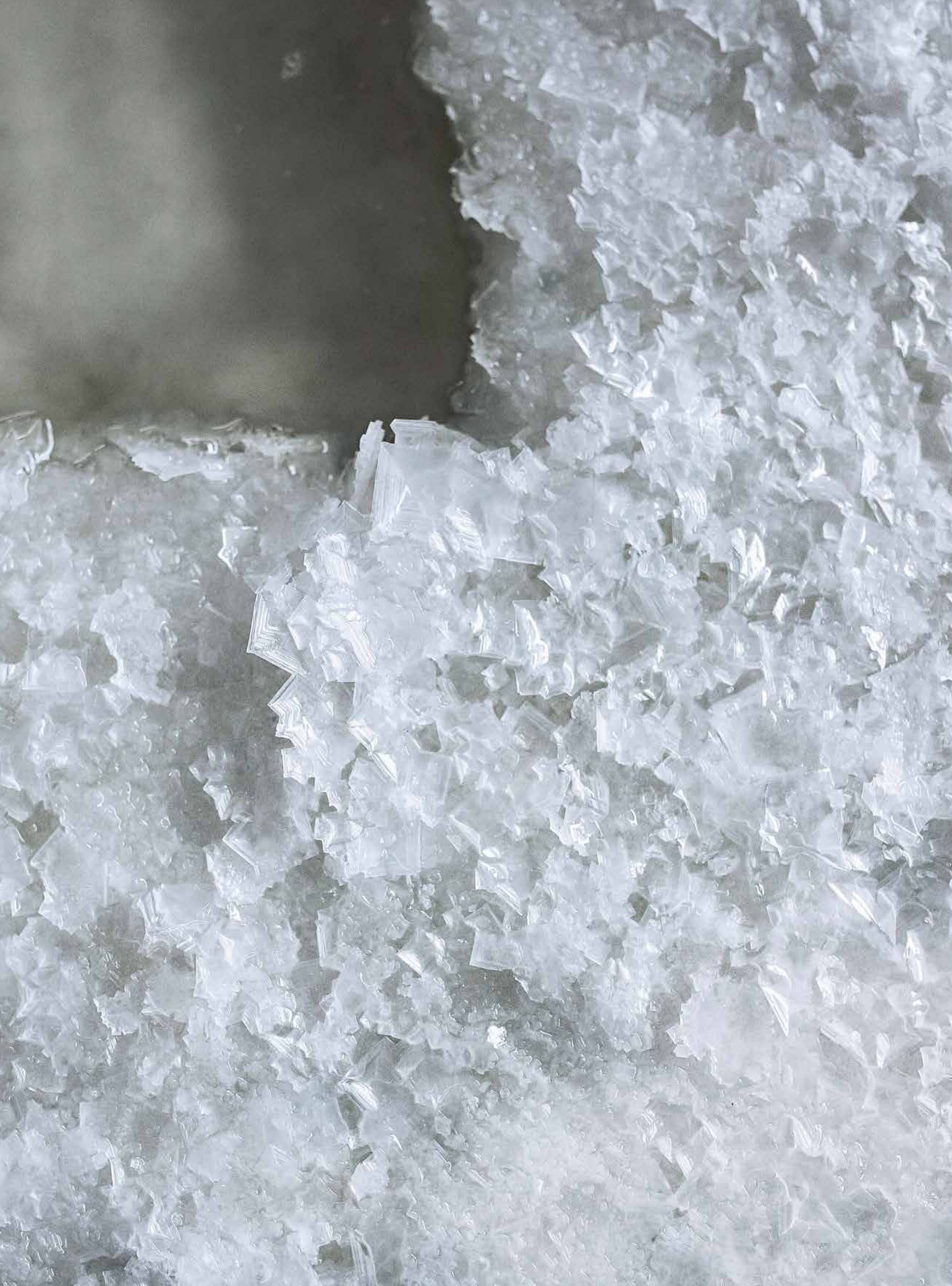
”Kuumasta lähteestä peräisin oleva vesi lämmitetään tankin meriveden noin 60-asteiseksi, jolloin vesi alkaa haihtua ja lopulta jäljellä on noin 20-prosenttinen suolaliuos”, Hjalti sanoo ja kävelee hallin toiseen päähän noin neljän neliön suuruisen pannun ääreen. Niitä on hallissa useita.

”Suolaliuos ajetaan pannuihin pariin päiväksi. Nekin lämpiävät kuumen lähteen vedellä.”

Lämpötilan noustessa vesi haihtuu pannulta. Kiinteässä tilassa natriumkloridi muodostuu kuutiollisista kiteistä. Symmetrinen muoto johtuu kemiallisesta rakenteesta: jokainen natriumioni on kuuden kloridi-ionin symmetrisesti ympäröimä ja vastaavasti jokainen kloridi-ioni kuuden natriumionin ympäröimä.

Kun liuoksen pinnalle muodostuvat suolakiteet ovat tarpeeksi painavia, ne putoavat liuoksen pohjaan.

SITTEEN TULEE VALMISTUSPROSESSIN HERKIN vaihe. Suolan kerääminen pannulta on tarkkaa käsi- >>

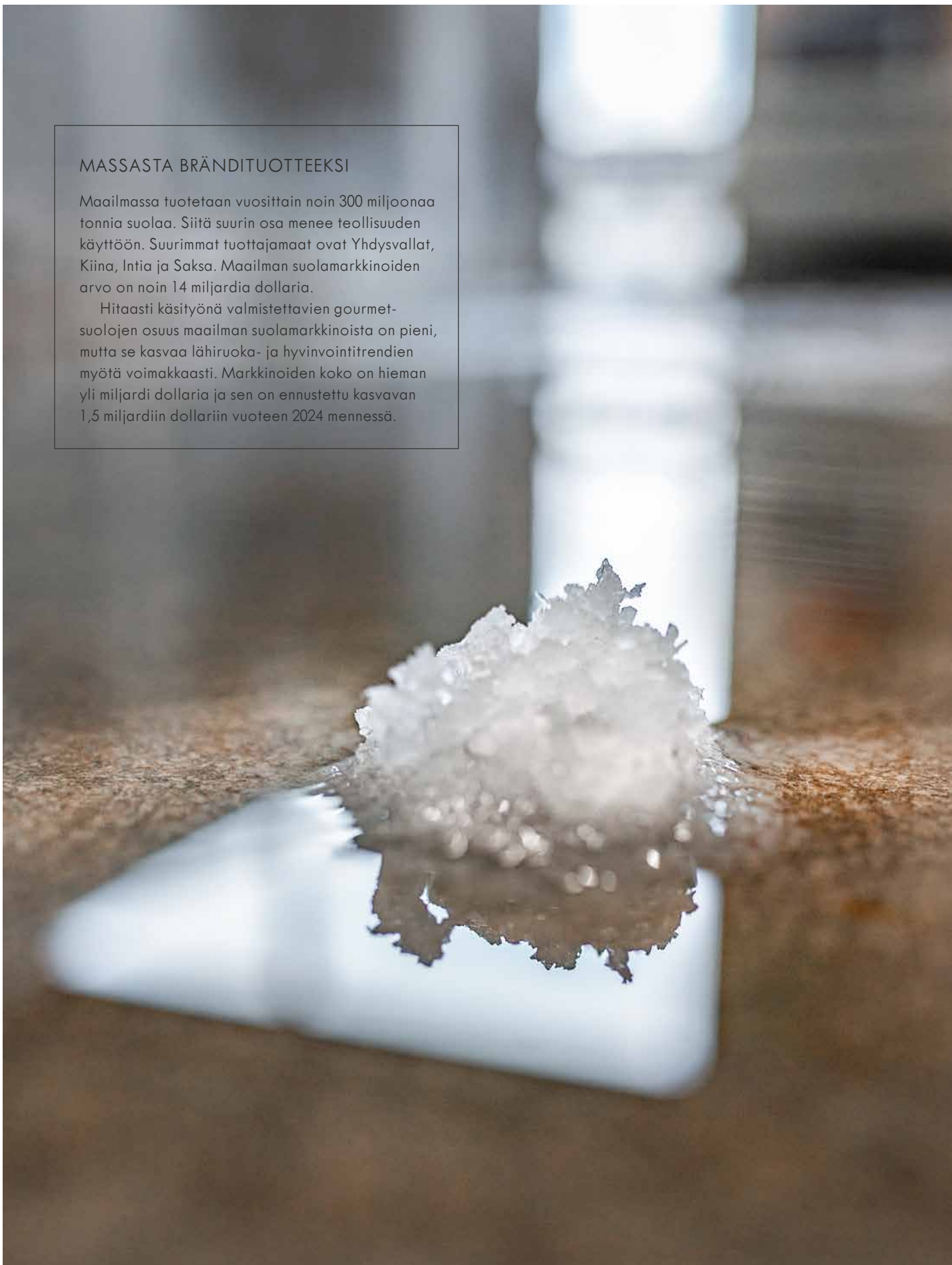




MASSASTA BRÄNDITUOTTEEKSI

Maailmassa tuotetaan vuosittain noin 300 miljoonaa tonnia suolaa. Siitä suurin osa menee teollisuuden käyttöön. Suurimmat tuottajamaat ovat Yhdysvallat, Kiina, Intia ja Saksa. Maailman suolamarkkinoiden arvo on noin 14 miljardia dollaria.

Hitaasti käsityönä valmistettavien gourmet-suolojen osuus maailman suolamarkkinoista on pieni, mutta se kasvaa lähiruoka- ja hyvinvointitrendien myötä voimakkaasti. Markkinoiden koko on hieman yli miljardi dollaria ja sen on ennustettu kasvavan 1,5 miljardiin dollariin vuoteen 2024 mennessä.





Tuoreita
ja rapeita
suolahiutaleita.

työtä, joka vaatii paljon harjoittelua. Suolahiutaleista on tärkeää saada juuri oikean kokoisia. Jos ne ovat liian suuria ja karkeita, suola ei liukene helposti käytössä. Eikä kukaan toivo suolasattumia ruokaansa.

Merivedessä on jonkin verran myös kipsiä. Kun kipsiä kuumennetaan, se menettää kidevetensä ja muuttuu jauheeksi. Kipsijauhetta ei haluta mukaan suolapurkkiin.

”Jos pannulta kerää kaiken massan pohjaa myöten, suolaan tulee kipsiä, joka saa suolan näyttämään lumenvalkoiselta.”

Suolankorjuussa käytettävää lapaa ei kuulu painaa pohjaan asti. Voiman ja herkkyuden suhde on oltava täsmälleen oikea.

”Suolan kerääminen käsin on hidasta, mutta palkintona on erittäin puhdas ja maukas suola. Laatu näkyy värissä. Meidän suolamme on väriltään hyvin hailakkaa.”

KUN SUOLA ON EROTELTU, se kuivataan ja pussitetaan.

Merestä käyttövalmiiksi sormisuolaksi menee noin viikko. Yli 80 prosenttia tuotannosta myydään ulkomaille ravintoloihin ja gourmetruokakaappoihin. Kaikki mikä tuotetaan, myydään. Jätettä ei synny, sillä kuumennettu vesi katoaa höyrynä ilmaan ja ylijäämämerivesi päästetään takaisin mereen. Veden lenkki maapallon ympäri jatkuu. ☺



Meriveden haihuttua
suola kerätään pannulta
talteen ja lapioidaan
kuivausastioihin.

S

uomalaisten suuryritysten hallitukset pitävät vuodessa noin kymmenen neljän tunnin mittaista kokousta.

Mitä kokouksissa tapahtuu? Hallitusammattilaisten järjestö Directors' Institute Finlandin luotsaama hallitustyötutkimus julkaistiin tämän vuoden kesäkuussa. Syvähaastatteluihin ja kyselyihin vastasi yli 300 hallitusjäsentä ja toimitusjohtajaa.

Tulokset sisältävät paljon positiivista. Kokouksiin valmistaudutaan huolella. Hallituksissa vallitsee hyvä keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri.

Parannettavaakin on.

Noin kolmannes kokousajasta kuluu tärkeimmän eli strategiatyön parissa, mutta vain puolet ajasta käsitellään ennalta valmisteltuja aiheita. Loppuaikarönsyillään.

Konsensushenki jyrää. Yli 70 prosenttia yrityksistä kertoo strategiakeskustelun johtavan selkeään päätökseen. Vai taskulämpimään kompromissiin? Jos haastavat näkemykset on tapana haudata, ei ole ihme, että kolmasosa tutkimukseen vastanneista hallitusjäsenistä kokee motivaationsa huteraksi.

Hallitustyöskentelyn asiantuntija Leena Linnainmaa kannustaa hallituksia haastamaan itseään ja työskentelytapojaan.

Hallituksen muistilista menestykseen

KIRJOITTAJA

Varatuomari Leena Linnainmaa aloitti tänä syksynä Directors' Institute Finland (DIF) -yhdistyksen pääsihteerinä. DIF:ssa Linnainmaa keskittyy yritysten hyvän hallitustyön edistämiseen. Ennen nykyistä pestiään Linnainmaa toimi Keskukskauppakamarissa eri tehtävissä vuodesta 2000, mistä viimeiset kahdeksan vuotta varatoimitusjohtajana ja toimitusjohtajan sijaisena.

Hallituksessa rakennetaan yrityksen tulevaisuutta ja menestystä. Tehtävä ei ole helppo eikä yksinkertainen. Hallituksen kannattaa omassa toiminnassaan miettiä ainakin seuraavia asioita.

Onhan hallituksen kokoonpano monipuolinen ja osaaminen laaja-alaista? Moni toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen kantaa huolta hallituskokoonpanon liian vähäisestä vaihtuvuudesta ja riittävästä osaamisesta yhtiön tulevien haasteiden edessä. Yrityksen nykytilan kannalta istuva hallitus voi olla hyvinkin pätevä ja osaava – mutta entä tulevaisuudessa? Riittävätkö hallituksen rakheet siivittämään yrityksen kasvutavoitteita tai selviytymistä teknologisessa murroksessa? Jos hallituksen jäsenet eivät vaihdu, ei välttämättä synny riittävän monipuolista pohdintaa eri näkökulmista. Jos sama porukka on työskennellyt hyvässä yhteishennessä vuosia, voi olla haastavaa uudistaa ryhmän ajattelua.

Haluaahan jokainen hallituksen jäsen olla mukana oikeasta syystä? Hallitukseen saatetaan hamuta kymmenen hallituspai-



kan supermiehiä ja -naisia. Ennen hallituskandidaattien kartoittamista on kuitenkin syytä pohtia, miksi kyseinen ehdokas haluaa toimia juuri tämän yrityksen hallituksessa. Yhtiön toiminnassa pitää olla jotakin, joka motivoi hallitustyöhön. Jos aito innostus yhtiöön puuttuu, ei ole varmaa, että jäsen tekee työtään 110 lasissa.

Pääseehän ammattilaisten ääni esiin? Hyvässä hallitustyössä kaikki asiansa osaavat ja työhönsä motivoituneet hallituksen jäsenet osallistuvat päätöksentekoon ja keskusteluun. Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että näin käy. Hallituksessa voi olla introvertti, jolla olisi paljon annettavaa, mutta nopeasti reagoivat ekstrovertit hallitsevat keskustelua. Tärkeitä ja vaikeita asioita pohdittaessa puheenjohtaja voi ohittaa puheenvuoropyynnöt ja kehottaa esimerkiksi virkaiältään nuorinta hallituksen jäsentä kertomaan näkemyksensä asiaan ensin. Puheenjohtamisen keinoilla voidaan muuttaa hallitukseen pesiytyneitä voimasuhteita ja piintyneitä tapoja ja saada hallitus loistamaan.

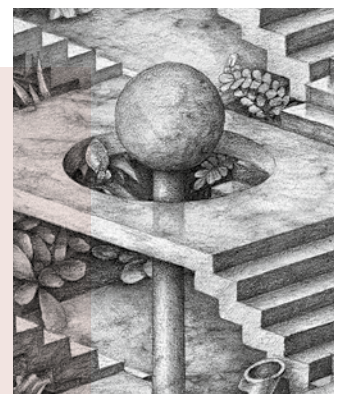
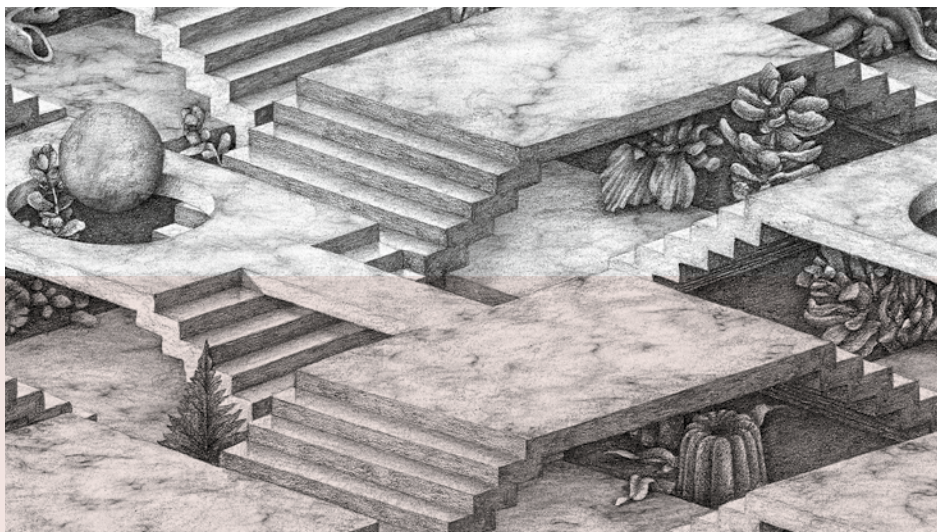
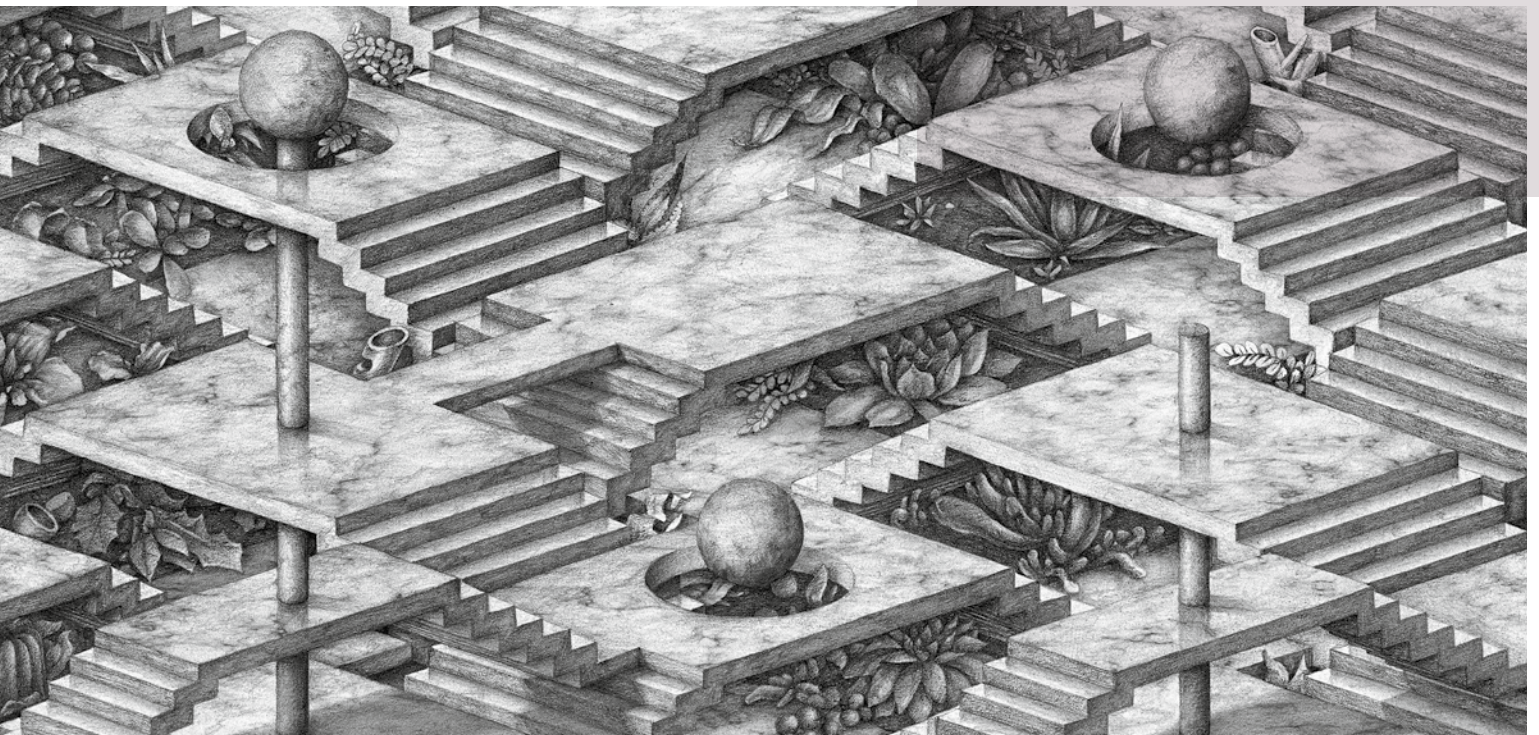
Käytetäänhän aika fiksumisti? Hallitusten kokouksissa jää joskus liian vähän aikaa paneutua strategisiin asioihin ja pohtia tulevaisuutta, jos keskustelu painottuu operatiivisten asioiden ja menneen raportoinnin käsittelyyn. Yksi ratkaisu voi olla

esityslistan käsittelyjärjestyksen kiepsauttaminen ympäri, jolloin strategiset ja tulevaisuusasiat käsitellään ensin. Toinen vaihtoehto on, että jokainen asiakkohta aikataulutetaan tarkoin ja puheenjohtaja pitää kiinni aikataulusta.

Haluaahan hallitus kehittyä? Hallitus voi parantaa suoritustaan omaksumalla jatkuvan kehittymisen periaatteen. ”Näin on ennenkin tehty” -asenne ei riitä tulevaisuuden haasteissa.

Eräs hyödyllinen muutostyökalu on hallitustyön arviointi. Se edellyttää kuitenkin aitoa sitoutumista ja halua kehittyä. Nöyryyttä ja rehellisyyttäkin tarvitaan. Jos hallitustyön arviointia pidetään *tick the box* -pakkopullana, se on ajanhukkaa. Hallitustyön arviointiin kannattaa ottaa mukaan myös toimitusjohtaja ja selvittää hänen näkemyksiään siitä, kuinka hyvin hallitus suoriutuu työstään ja esimerkiksi sparraa toimitusjohtajaa. Toimitusjohtajathan kaipaavat hallituksen panosta ja sparrausta, eivät suinkaan vierasta sitä. Loistavat tulokset tehdään aina yhdessä. ®

LUOTTAMUKSEN TÄHDEN

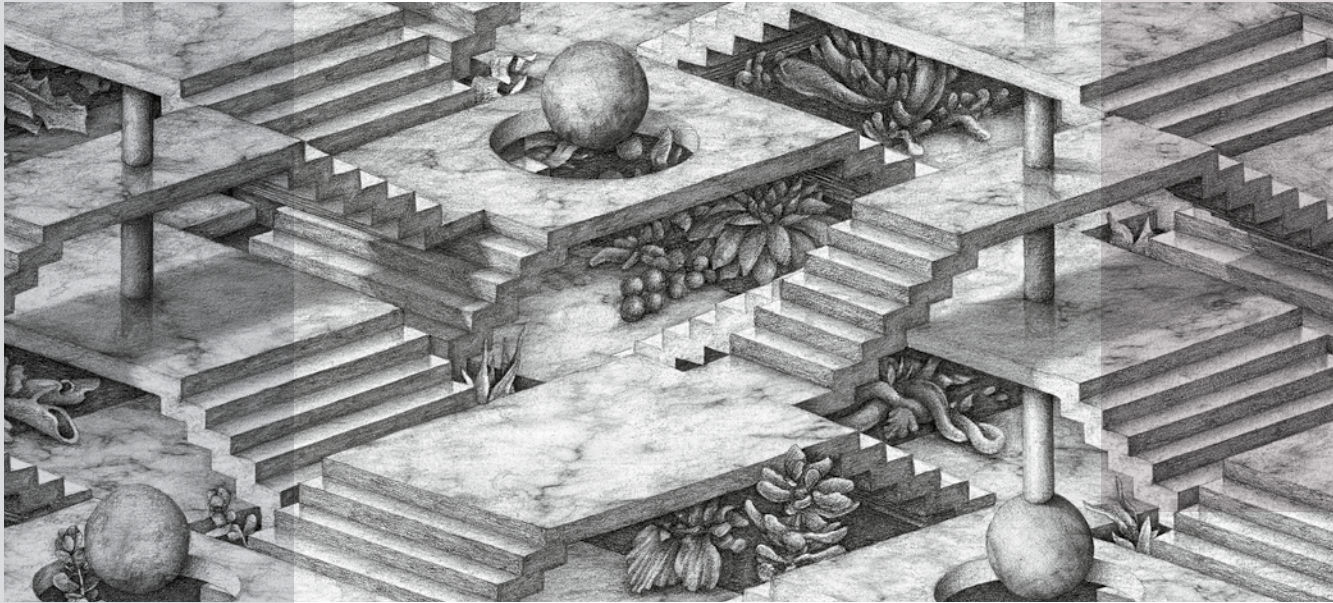


/ ILKKA STARCK

pohtii, miten on parasta palkita hyvästä työstä.



Kuvitus Ugo Gattoni / Agent Pekka



OIKEUDENMUKAISUUS JA INTEGRITEETTI
YRITYSKULTTUURISSA TEHOSTAVAT
PALKITSEMISEN VAIKUTUSTA, SANOO PROFIT
SOFTWAREN TOIMITUSJOHTAJA ILKKA STARCK.

”**E**

RIKOISTUNEIDEN OHJELMISTO- JA KONSULTOINTIPALVELUIDEN tarjoaminen vaatii työntekijöiltä paljon. Yrityksemme tarjoaa finanssialan asiakkaille järjestelmäratkaisuja, konsultointipalveluja sekä edistyneen analytiikan ratkaisuja. Tämä on hyvin spesifinen erikoisalue. Rekrytoitaessa korostuu ennen kaikkea toimialaosaaminen. Niin koodareiden, projektipäälliköiden kuin asiantuntijoidenkin täytyy sisäistää hyvin alaa, joka on tiukasti säädelty ja siksi haastava. Laadukkaan ohjelmiston ja ratkaisun kehittäminen vaatii esimerkiksi viranomaisvaatimusten ja lainsäädännön tuntemista.

Alalla korostuu myös sen pitkä historia: henki- ja eläkeyhtiöiden sopimusten elinkaaret ovat todella pitkiä, ja niiden aikana on tapahtunut lukuisia verokantamuutoksia sekä lainsäädännön muutoksia. Joitakin sopimuksia on jopa sotien jäljiltä eli yli 70 vuoden takaa. Siksi järjestelmiemme täytyy toimia eri aikaikkunoissa ja pystyä tukemaan kaikkia tapahtuneita muutoksia, jotta sopimuksia voidaan hoitaa edelleen oikealla tavalla.

Toista aivan kaltaistamme yritystä ei löydy. Profit Software on perustettu vuonna 1992. Olimme >



Yrityksen arvo pitää kestää ta huonoinakin

78% 1,2

Profit Softwaren maksamista bonuksista
78 prosenttia menee yrityksen henkilöstölleen
tarjoamaan palkkiorahastoon.

Kerroin, jolla Profit Software
kasvattaa työntekijän rahastoon
sijoittamaa summaa.

aiemmin selkeästi vakuutuspuolella, mutta sittemmin olemme laajentaneet pankkisektorille ja työeläkkeisiin. Pääosin toimimme Suomessa, mutta meillä on toimistot myös Ruotsissa ja Virossa. Asiakkaamme ovat Pohjoismaissa.

Osaavista tekijöistä on alallamme enemmän pulaa kuin ylitarjontaa. Lisäksi haastetta tuo se, että työhön perehtyminen kestää melko kauan. Menee usein vähintään puoli vuotta, että uusi työntekijä on riittävän vihkiytynyt työhönsä.

Olemme erittäin kiinnostuneita palkkaamaan nuoria, mutta mielellämme rekrytoimme myös kokeneita ja hyvinkin pitkän uran tehneitä ihmisiä. Olen palkannut monia iältään viitosella-

ojen arkastelu aikoina.

kin alkavia. Sillä on iso arvo, että on nähnyt paljon ja tuntee ne muutokset, joita on vuosikymmenien aikana tapahtunut. Tällä hetkellä työntekijöidemme keski-ikä on 39 vuotta. Miehä on 80 prosenttia ja naisia 20 prosenttia. Työntekijöitä on yhteensä 230.

On miljoonan taalan kysymys, miten houkutella taloon parhaat osaajat. Yksi tekijä on tietenkin se, että olemme yritys, joka on vakavarainen ja menestynyt. Lisäksi meillä on historiaa jo 27 vuotta, emme siis ole riskialtis startup-yritys. Hyvin olennaista on, miten hakijat kokevat tämän toimialan. Emme ole mikään trendikäs pelibisnes, mutta teemme yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Meidän järjestelmistämme on kiinni se, että ihmiset saavat eläkkeensä tileilleen.

Peruskompensaation työstä on oltava kilpailukykyinen. Lisäeduilla ei ole väliä, jos palkka ei ole samalla tasolla muiden markkinoilla toimivien kanssa. Piirit ovat pienet ja sana kyllä kiirii, jos ihmiset kokevat olevansa alikompensoituja.

Huippupalkka lämmittää vain hetken ja sen vaikutus häviää, jos työn sisältö ei ole kunnossa. Kilpailukykyisen palkan lisäksi olennaista onkin se, että työntekijä voi vaikuttaa omaan uraansa ja kehitykseensä ja että häntä palkitaan hyvästä tekemisestä.

Meillä on käytössä kolme palkkausmallia: myyntiä tekeville yksi, muulle henkilöstölle toinen ja johdolle kolmas. Jos malleja on kovin paljon, hallinnosta tulee liian vaikeaa. Lähtökohtaisesti meillä on käytössä tavoitemalli, jossa tavoitteeseen pääsemisestä ja sen ylittämisestä palkitaan.

Yrityksen tulokseen sidotuista bonuksista on viime neljän vuoden ajan voinut siirtää varoja myös henkilöstömme palkkiorahastoon.

Henkilöstön palkkiorahaston tarjoaminen on oikeasti kova juttu. Se on selvästi koettu tärkeänä ja

poikkeuksellisen panostuksena ja on iso satsaus myös yhtiöltä. Palkkiorahasto tarjoaa työntekijöillemme mahdollisuuden säästämiseen ja sijoittamiseen.

Jokainen työntekijämme tekee vuosittain ilmoituksen siitä, kuinka paljon työnantajalta saamistaan palkkioista haluaa rahastoon laittaa, ja kädenojennuksena firma kasvattaa summaa 1,2-kertoimella. Eli jos työntekijä laittaa rahastoon tonnin, yritys laittaa päälle 200 euroa. Rahasto on tuottanut muutaman prosentin vuodessa, ja lisäksi sitä kautta sekä yritys että henkilöstö saavat veroetuja.

Rahastosta on tullut henkilöstömme keskuudessa erittäin suosittu: 78 prosenttia maksamistamme bonuksista menee tällä hetkellä rahastoon, ja sinne on kertynyt jo 550 000 euroa. Rahaston tuottotavoitteesta olemme sopineet henkilöstön kanssa yhdessä ja pyrkineet siten varmistamaan, etteivät rahat sula maailman myllerryksissä.

Muiden yrityksen etujen suhteen kiinnostus vaihtelee työntekijöiden välillä. Varttuneempaa väkeä esimerkiksi kiinnostaa enemmän terveydenhuolto.

Meillä on satsattu työterveyshuoltoon, joka kattaa myös erikoislääkäreiden palvelut. Nämä ovat kuitenkin asioita, joihin turvataan nopeasti ja joiden arvo ymmärretään vasta kun ne menetetään. Virossa kaikilla työntekijöillämme on kattava vakuutuspaketti työkyvyttömyyden varalta. Suomessa tällaiselle ei ole tarvetta erilaisen lainsäädännön takia.

Olen ollut aiemmin muun muassa energia- ja tietoturva-aloilla. Palkitsemista on firmojen välillä hyvin vaikea verrata, jokaisessa yhtiössä on omat juttunsa. Isoihin yrityksiin verrattuna Profit Software on varmasti nopealiikkeisempi.

Palkitseminen on jatkuva pohdinnan kohde, ja se on sidoksissa koko työpaikan ja työelämän kehitykseen. Sitä pitää olla aina valmis muuttamaan. Mitä suuremmaksi kasvamme, sitä enemmän kasvaa tarve lähteä rakentamaan liiketoimintayksikkökohtaista bonusstruktuuria. Tämä ei ole vielä ajankohtaista, mutta suhteen täytyy pysyä avoimena. Isossa yhtiössä sisäinen kilpailu on tervettä, mutta samalla pitää olla tarkkana: palkitsemismalli ei saa johtaa kokemukseen, että toisessa liiketoimintayksikössä olisi vaikeampaa päästä palkkioihin.

Myös organisaatiokulttuuri on olennainen osa palkitsemisessä: se, millainen se on ja onko kivaa olla töissä. Uskon, että meillä on onnistuttu. Meillä on kannustava ilmapiiri, johon voimme olla tyytyväisiä.

Jääkaapit ovat täynnä välipaloja, ja yhteisissä tilaisuuksissa palkitsemme säännöllisesti sekä yksittäisiä työntekijöitä että tiimejä onnistumisista esimerkiksi *dinner for two* -lahjakorteilla. Tarjoamme myös mahdollisuuksia urakiertoon yrityksen sisällä.

Totta kai töyssyjäkin on ollut matkalla, erityisesti kun olemme laajentuneet yritysostojen kautta. Silloin on haastavaa rakentaa uusi yhteinen yrityskulttuuri.

Yrityksen arvojen pitää kestää tarkastelu huonoinakin aikoina. Meidän ykkösarvomme on luottamus – toimialamme on luottamusbisnestä. Se pätee niin meidän ja asiakkaidemme välillä kuin organisaation sisälläkin. Luottamukseen organisaation sisällä kuuluu se, että oikeudenmukaisuus ja integriteetti toteutuvat. Meillä ei tunnusteta sukupuoleen liittyvää palkkaeroa. Jos ihmiset kokevat, ettei heitä kohdella tasa-arvoisesti, ollaan ongelmissa.

Henkilöstö tekee paljon töitä, ja on selvää, että siitä haetaan palautetta. Siksi on tärkeää kuulostella jatkuvasti ihmisten tuntoja, ja jos ongelmia ilmenee, ne pitää korjata nopeasti.”

– Heidi Kalmari

KONE EI TUKEHDU
INFORMAATIOÄHKYYN TAI TEE
EPÄLOOGISIA PÄÄTÖKSIÄ. IHMISEN
KÄSKYTTÄMÄ TEKOÄLY TUO
HYÖTYÄ MYÖS SIJOITTAJALLE.

IHMISTÄ parempi sijoittaja?

MITEN ÄLYPUHELIMET OSAAVAT MUUTTAÄ puheen tekstiksi? Kuinka sähköpostiohjelmat tunnistavat roskapostin lähes sadan prosentin tarkkuudella ja kuskittomat autot kykenevät liikkumaan turvallisesti?

Kaikki edellä mainitut ovat yhden teknologisen innovaation mahdollistamia: tekoälyn.

Tekoälyteknologiaa on kehitetty jo vuosia, mutta 2010-luvulla sen hyödyntäminen on yleistynyt eksponentiaalisesti tietokoneiden suorittimien laskentatehon kasvettua.

Tekoälyä hyödyntävät niin viihdeteollisuus suositellessaan yleisää kiinnostavaa materiaalia kuin luottokorttiyhtiöt tunnistessaan luottokorttipetoksia. Tekoäly jopa kykenee löytämään satelliittikuvista mahdollisia orjatyön tekijöitä. Käyttökohteita on rajattomasti.

Myös finanssimaailmassa tekoälyä hyödynnetään entistä enemmän. Brittiyhtiö Prowler.io on sen ytimessä. Yritys kehittää tekoälyn perustuvaa päätöksentekoa finanssimaailman lisäksi muun muassa logistiikka- ja kuljetusalalle ja kaupunkisuunnitteluun. Prowler.io on alan edelläkävijä. Yhtiön johtava tutkija **Carl Rasmussen** on maailman arvostetuimpia asiantuntijoita tekoälyn ja koneoppimisen alalla. Kilpailu osaajista on tekoälymarkkinoilla kovaa, koska vain lahjakkaimmat matemaatikot pystyvät ratkaisemaan vaikeimpia tekoälyn liittyviä haasteita.

Prowler.ion liiketoimintajohtaja **Sami Salomaa** ei ole tutkija vaan keskittyy tekoälyn soveltamiseen. Hän on tehnyt pitkän >

”

KONE EI TUNNE
INFORMAATIO-
ÄHKYÄ,
KUNHAN
LASKENTATEHOA
ON RIITTÄVÄSTI.

kansainvälisen uran niin teknologiateollisuudessa kuin finanssialalla. Valmistuessaan Teknillisestä korkeakoulusta vuonna 1994 hän tutki ja sovelsi matemaattisia ennustemalleja. Prowler.iolla Salomaa tehtävä on vetää yrityksen finanssialan sovelluksia. Hän sanoo tekoälyn olevan ”lähellä sydäntä”.

TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN FINANSSIMAAILMASSA EI ole uutta. Varainhoidossa salkunhoitajat ovat aina tehneet ennustemalleja siitä, miten varoja kannattaa sijoittaa risikit ja ennusteiden tarkkuus huomioiden.

”Tekoäly on hyvä työkalu parempien ja rikkaampien ennusteiden tekemisessä. Ennusteen lisäksi sijoittajia kiinnostaa, kuinka varma ennuste on ja mitkä ovat sijoituksen mahdolliset lopputulemat”, Salomaa sanoo.

Samaan tapaan monissa isoissa yrityksissä tekoälyn avulla seurataan, miten yrityskaupat, talouden ennusteet, kilpailijoiden toiminta, rekrytoinnit tai ostettavat hyödykkeet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Prowler.ion systeemit ovat käytössä myös näissä ympäristöissä.

Myös analyytikot käyttävät tekoälyä päivittäisessä työssään. Niin kutsutussa fundamenttianalyysissä analyytikko kerää huomattavan määrän dataa eri yrityksistä päättääkseen, mitä osakkeita salkkuun valitaan. Asiantuntijoiden käyttöön on tulossa laajeneva määrä tekoälyalgoritmeja, joita analyytikot voivat hyödyntää päätöksenteossa sekä sijoitustoiminnassa että teollisuudessa. Tekoäly on pro-

sesseja nopeuttava työkalu: sijoitusvaihtoehtoja voi olla tuhansia, eikä ihminen pysty mitenkään perehtymään kaikkiin – saati reagoimaan kaikkiin jatkuviin muutoksiin tärkeysjärjestyksessä.

Tässäkin tapauksessa ihminen tekee lopulta päätöksen.

On kolmaskin tapa hyödyntää tekoälyä. Siinä portfolion kymmenet koordinoitua, päivittäiset muutossuositukset tekee ihmisen sijaan tekoäly. Tämä on Prowler.ion valtteja. Yrityksen tekoälyalusta kykenee ihmisen kapasiteetin ylittäviin koordinoituihin itsenäisiin päätöksiin, esimerkiksi tekemään sijoitussuosituksia laajoille portfolioille.

MIKSI IHMINEN EI PÄRJÄÄ?

”Ihmisellä on rajoitteita”, Salomaa sanoo.

Ihmisen rajoitteet ja jopa haitat tulevat vastaan monissa varainhoitoon ja sijoittamiseen liittyvissä vaiheissa, joissa pitää pyöritellä numeroita. Salomaa luettelee neljä eri syytä.

Ensinnäkin kone on kone. Se kykenee käsittelemään suuria määriä dataa moninkertaisella nopeudella ihmiseen verrattuna. Toiseksi: vaikka ihminen kykenisi käsittelemään paljon tietoa, on inhimillistä, että jossain vaiheessa iskee informaatioähky. Ihminen alkaa tehdä virheitä. Keskittyminen herpaantuu. Kone ei tunne vastaavaa ähkyä, kunhan laskentatehoa on riittävästi.

Kolmas syy on vieläkin inhimillisempi: on havaittu, että ihminen ei pysty arvioimaan todennäköisyyksiä ja suhteellisuuksia tarkasti numeroista. Kymmenissä ja sadoissa vielä ollaan hyviä, mutta esimerkiksi tuhansien ja kymmenien tuhansien kohdalla ihminen on avuton. Puhumattakaan miljoonista ja miljardeista.

Neljäs ja viimeinen tekijä on kaikkein ratkaisevin: kognitii-

”

IHMISELLÄ ON
TAPANA TEHDÄ
EPÄLOOGISIA
PÄÄTÖKSIÄ.

viset vinoumat. Ihmisillä on taipumus tehdä epäloogisia päätöksiä.

”Klassinen esimerkki on tällainen: koska tiedän jostain asiasta enemmän kuin toisesta, preferoin siihen sijoittamista. Kyseessä on tuttuuden tunne. Sijoittaja, joka pitää tietyn firman tuotteista, saattaa suosia tätä yhtiötä myös sijoituspäätöksissään, vaikka sijoituskohteena yrityksen osake olisi huono”, Salomaa kertoo.

Samaan kognitiiviseen vääristymään liittyvät muutosvastarinta ja se, että annamme enemmän painoarvoa mielipiteille, jotka ovat lähellä omiamme.

Salomaa ottaa esimerkin nykyisestä kotimaastaan Britanniasta. Maassa on käynnissä brexit-kaos, joka heiluttaa valuuttaa.

”Jos pelko kasvaa, kaikki myyvät puntaa paniikissa. Kuinka paljon siinä on kyse oikeasta valuutta-analyysistä, kuinka paljon pelkästä tunteesta?”

Ihminen ei yksinkertaisesti ole neutraali tuoton ja riskin suhteen, mikä kuitenkin on sijoittamisessa kaikkein tärkeintä. Kone on näistä vääristymistä vapaa. Konetta eivät brexitin tunnekuohut hetkauta.

”Systeemimme on rakennettu matemaattisen struktuurin kautta niin, että se poistaa nämä kaikki haittatekijät. Se käsittelee dataa oikealla tavalla, toisin kuin ihminen.”

IHMISELLÄKIN ON SILTI TÄRKEÄ rooli järjestelmissä, sillä ihminen – Prowler-ion tapauksessa kymmenet eri alojen tohtorit – on määrittänyt tekoälyn toimintaperiaatteet ja toisaalta vastaa tekoälyn antamien suositusten soveltamisesta. Esimerkiksi sijoittamisessa Prowler-ion tekoälyä hyödyntävä salkunhoitaja voi rajoittaa

systemin aktiviteettia ja toimintavapauksia. Salkunhoitaja voi toimia systeemin kanssa yhdessä etenkin silloin kun epävarmuudet ovat suuria tai informaatiota ei ole saatavilla data-analyysin kautta. Rajoitetut tai hyvin epävarmat olosuhteet voidaan näin ollen rajata pois.

Toimintatavasta käytetään nimeä Principled AI eli periaatteellinen AI.

”Me emme sano koneelle, että osta mitä tahansa historiaan perustuen. On määritelty aina esimerkiksi osakkeiden maksimimäärä, millä saa käydä kauppaa ja kuinka usein. Ehtoja on paljon.”

Tekoälyn uskotaan automatisoivan osakekauppaa ja siihen liittyvää systematiikkaa. Samalla sijoitusammattilaisten työnkuva muuttuu: vastaisuudessa he voivat keskittyä mekaanisen kaupan sijaan manageroimiseen.

TÄLLÄ HETKELLÄ TEKÖÄLYKEHITYKSESSÄ ELETÄÄN vielä niin sanottua ensimmäistä sukupolvea, jonka kehitys alkoi jo 1980-luvulla. Tekoälyn oppiminen perustuu yhä numeerisille malleille.

”Haetaan tietyille numeroille ja parametreille arvot oppimisen eli toistojen kautta. Murros tapahtui vuosituhaten alussa, kun koneiden laskentateho nousi räjähdysmäisesti.”

Mitä enemmän ennustemalleja kone pystyy laskemaan, sitä ”älykkäämpi” se on. Tehon nousu on mahdollistanut muun muassa nykyisenkaltaisen kasvontunnistusteknologian kehittämisen.

Inhimillisestä älykkyydestä ei kuitenkaan ole kyse. Tekoäly >

”

TRUMPIN
TWIITTEN JA
OSAKE-
MARKKINOIDEN
VÄLISESTÄ
KORRELAATIOSTA
ON JO NIIN
PALJON DATAA,
ETTÄ ENNUSTEEN
TEKEMINEN ON
MAHDOLLISTA.

rakentuu korrelaatiolle: tulevia asioita ennustetaan aiempien tapahtumien perusteella. Nykyinen tekoäly ei kykene rakentamaan kausaalisia malleja tehokkaasti. Kun tietokone löytää korrelaation jäätelönsyönnin ja hukkumiskuolemien välillä, se voi päätellä, että toinen aiheuttaa toisen, vaikka todellisuudessa hyvä sää vaikuttaa molempiin.

”Suuri osa maailmalla käytettävästä tekoälystä on vielä melko tyhmää ja suoraviivaista, vaikka sillä voidaan tehdä hyvinkin vaikuttavia asioita.”

Salomaan mukaan tekoälyn seuraava sukupolvi lähestyy ihmismäisempiä toimintamalleja.

”Ihminen pystyy päättelemään korrelaatiota ilman suuria määriä dataa tai omaa aiempaa kokemusta. Et hyppää auton eteen, koska tiedät, että se voi sattua, vaikka et olisi sitä aiemmin kokenut.”

Ihmisyteen kuuluu myös kollektiivisesti jaettu tieto – ja etiikka.

Prowler.ion tekoälyalusta kykenee Salomaan mukaan kertomaan enemmän kuin korrelaation perustuva tekoäly.

”Jos pystymme kuvailemaan, miten joku toimii, voimme rakentaa ennustemalleja informaatiolle, jota ei vielä ole. Voidaan rakentaa osittaisiin havaintoihin perustuvia systeemejä ja päätellä asioita. Todennäköisyyksien avulla päästään lähemmäksi sitä, miten ihminen ajattelee, mutta ilman tunteita.”

Vaikka tekoäly ei vielä tiettävästi osaa ennustaa **Donald Trumpin** mielenliikkeitä, voi tekoälystä olla hyötyä markkinareaktioi-

den ennakoinnissa. Tekoälyn ja oikeanlaisten mallien avulla voi esimerkiksi ennustaa, miten suuri korjausliike mahdollisesti tapahtuisi osakemarkkinoilla, jos Trump ensi yönä twiittaisi tullirajoituksista Kanadaan. Trumpin twiittien ja osakemarkkinoiden välisestä korrelaatiosta on jo niin paljon malleihin yhdistettävää dataa, että ennusteen tekeminen on mahdollista.

TEKOÄLYKEHITYS ON MURROSVAIHEESSA, MUTTA vielä ollaan kaukana tieteiselokuvien uhkakuvista, joissa koneille on kehittynyt tietoisuus ja ne tekevät päätöksiä, joita ihminen ei ole niihin ohjelmoinut.

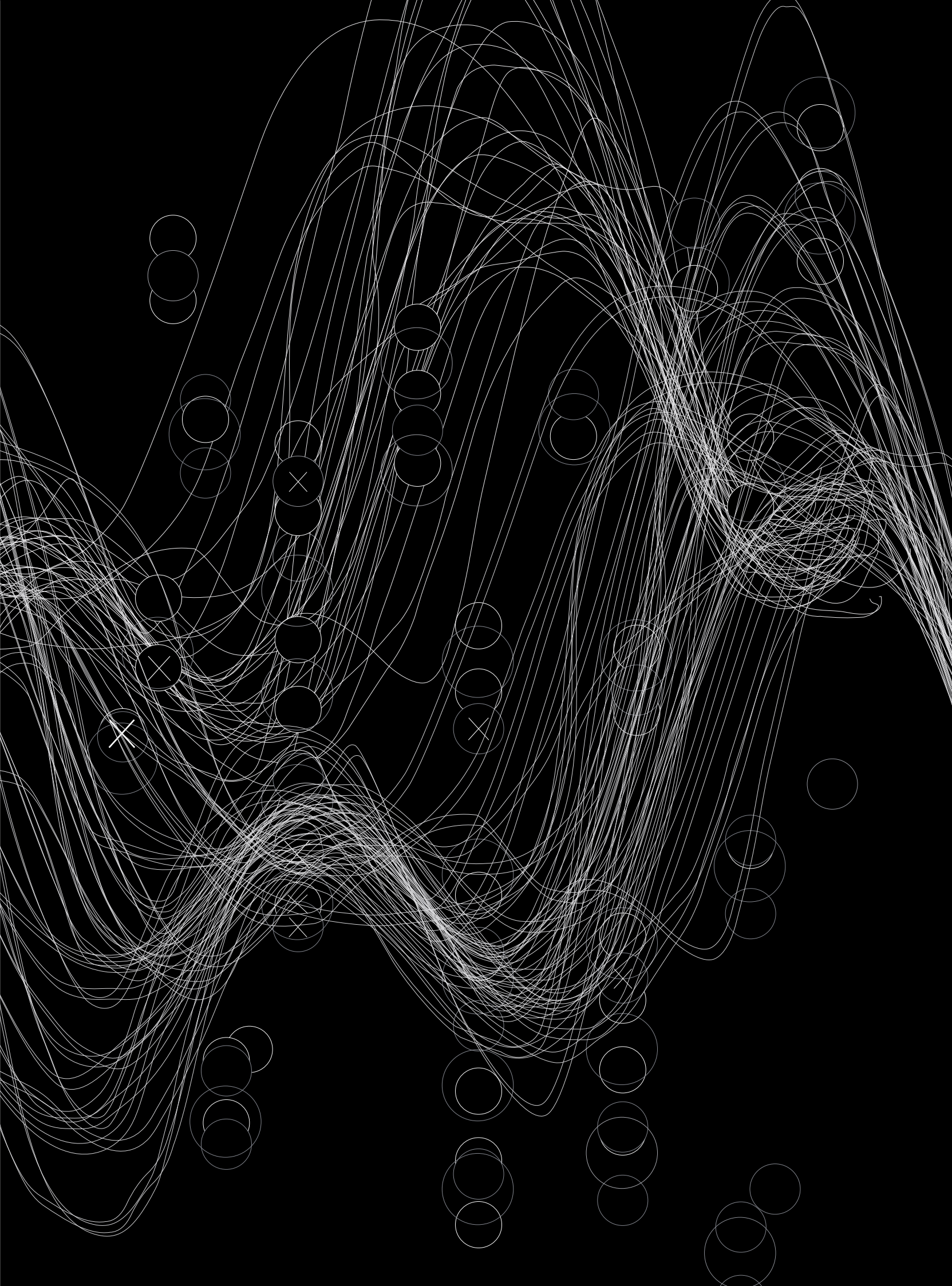
Toistaiseksi tekoäly tekee vain sen, mitä ihminen on niille opettanut ja mitä ihminen käskää niiden tehdä.

Tekoälyn käsittelemät ennustemallit tuovat hyötyä sijoittajalle. Riski, että tekoäly alkaa tehdä huonoja päätöksiä, on Salomaan mukaan mitätön, jos toimintamalli ja vapaudet on määritelty ympäristön suhteen oikein. Tekoäly ei ala elää omaa elämäänsä.

”Ei konetta jätetä nurkkaan yksin pyörimään. Päätöksenteossa käytetään tervettä järkeä ja siihen perustuvia struktuureja.”

Mandatum Life osti keväällä osuuden Prowler.iosta.

Muita omistajia ovat mm. Tencent, Pearson, FutureShape, RB Capital, Amadeus Capital Partners, Passion Capital, SG Innovate, Atlantic Bridge ja Cambridge Innovation Capital.





SILLÄ ON MERKITYSTÄ, ONKO NUOREN
ELÄMÄSSÄ MERKITYSTÄ.

TUKIKUMMIT

Suomessa on jatkuvasti noin 65 000 nuorta syrjäytymisvaarassa. Tukikummit-säätiön keräämillä varoilla pyritään estämään näiden nuorten putoaminen pois harrastuksista, kaveriporukoista tai opinnoista.

Ohjaamalla yrityksenne lahjoitusvarat Tukikummit-säätiölle vaikutatte merkittävästi koko yhteiskuntamme tulevaisuuteen.

LAHJOITA MERKITYSTÄ NUOREN ELÄMÄÄN

Sauli Niinistö

Tukikummit-säätiön kunniapuheenjohtaja

Harry Harkimo

Tukikummit-säätiön puheenjohtaja

Björn Wahlroos

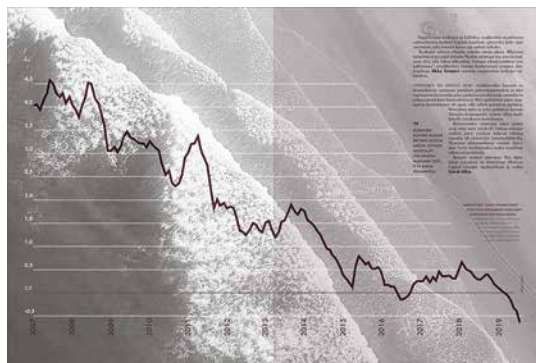
Tukikummit-säätiön varapuheenjohtaja

www.tukikummit.fi

Keräystili: FI14 8000 1971 3807 88

Keräyslupa (ei voimassa Ahvenanmaalla): RA/2018/1154

Maailma ei pysähdy, vaikka se onkin vangittu hetkeksi lehden sivuille. Artikkelit ovat aina palasia, näkökulmia ja kurkistuksia. Hyvä juttu vastaa kysymyksiin mutta myös herättää niitä, sellaisiakin, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia.



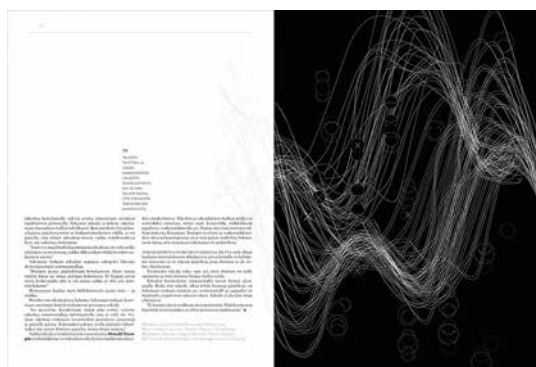
ALTIT VALUIVAT VALTAVIRTAAN s. 17–31

Voivatko markkinat toimia joskus liian tehokkaasti?



METSIEN MIES s. 34–41

Millaista on suomalainen metsäteollisuus vuonna 2050?



IHMISTÄ PAREMPI SIJOITTAJA? s. 58–63

Miten ihmisen oppiminen eroaa koneoppimisesta?

Life

MAGAZINE

Syksy 2019 – Talvi 2020

Mandatum Life

Bulevardi 56
00120 Helsinki
p. 010 515 225
www.mandatumlife.fi

Päätoimittaja

Niina Riihelä

Toimituspäälliköt

Alex af Heurlin

Anni Varpula
040 505 8456
anni.varpula@mandatumlife.fi

Toimitus & ulkoasu

Annukka Oksanen
Satu Rämö
Iina Thieulon
AD Marjo Thomas

Linnuntie
iina@linnuntie.fi
www.linnuntie.fi

Tämän numeron tekijät

Ugo Gattoni, Björgvin Hilmarsson, Heidi Kalmari, Kaapo Kamu, Tuukka Koski, Senja Larsen, Leena Linnainmaa, Ilkka Pernu, Anne Salomäki, Annamari Sipilä, Ilkka Sirén, Heidi Strengell, Pekka Vanttinen

Kannen kuva

Tuukka Koski

Reprografi

Antti Sepponen

Paino

PunaMusta Oy

Paperi

Kansi: LumiSilk 250 g/m²
Sisus: NovaPress Silk 90 g/m²

ISSN-L 1798 – 4408 / ISSN 1798 – 4408

Julkaisija

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö
Käyntiosoite: Bulevardi 56, 00120 Helsinki
Postiosoite: PL 627, 00101 Helsinki
p. 010 515 225
Y-tunnus: 0641130-2

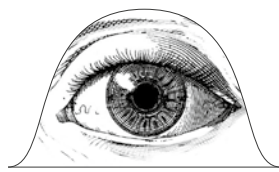
Asiakaspalvelu

p. 0200 31100 (pvm/ppm)
ma–to 8–18, pe 8–17

ANNAMARI SIPILÄ

Lontoo

*Tällä palstalla maailmalla
asuvat suomalaiset analysoivat
ajankohtaisia ilmiöitä
asuinpaikkansa näkökulmasta.*



Britanniassa kuului vielä 1980-luvun alussa asiaan, että osaa puhua puhdasta englantia. Ihan ”kuningattaren englantia” ei tarvinnut hallita, mutta hienostuneen neutraali puhetyyli oli edellytys uralla etenemiseen. Viime vuosisadan loppupuolella tilanne muuttui. Britit alkoivat arvostaa paikallisia murteita. Yleisradioyhtiö BBC:n radio- ja televisio-ohjelmissa sai kuulla eri tavoin puhuvia toimittajia: kaikui skottiaksentti, Manchesterin seudun puhetyyli, Itä-Lontoon slangi. BBC:n antama esimerkki valui muuallekin. Julkisen areenan puheen ei tarvinnut tulla enää samasta

tuutista. Ihmisten erilainen tausta sai sananmukaisesti kuulua.

Puhetyyli on tietysti vain yksi pieni asia, joka kertoo ihmisten erilaisesta taustasta. Samalla se antaa vihjeen jostain suuremmasta: kun ihmisten tausta ja ominaisuudet ovat erilaisia, saamme asioihin erilaisia näkökulmia. Samalla kaikkien maailmankuva laajenee.

Britannian yritysmaailmassa on ymmärretty jo pitkään, että töihin pitää palkata erilaisia ihmisiä. Jopa brittihallitus teki parisen vuotta sitten strategian, joka tähtää virkamieskunnan monimuotoisuuden kasvattamiseen. Tavoite on, että vuoteen 2025 mennessä 13,2 prosenttia uusista rekrytoinneista tulisi etni-

sistä vähemmistöistä ja 11,3 prosenttia vammaisista. Työnhakijan sosiaalitaloudellinen taustakaan ei saisi olla palkkaamisen ja ylentämisen este.

Yksityiset yritykset ovat olleet edelläkävijöitä moninaisuuden ja mukaan ottamisen saralla. Osalle yrityksistä tämä on tärkeä periaatteellinen kysymys. Osa huolehtii imagostaan eikä halua leimautua dinosaurukseksi. Osa taas miettii, että työntekijöiden erilaisuus on hyvä keino varautua maailman nopeaan muutokseen. Tämä auttaa yritystä pysymään ketteränä. Ketterä yritys tajuaa, mitä maksava asiakas tarvitsee ja haluaa. Asiakkaitakin kun on erilaisia.

Onko motiivilla väliä? Ei oikeastaan. Lopputulos on silti sama: työntekijöiden erilaisuus on rikkautta, joka voi rikastuttaa yritystäkin. Pessimisti ihmettelee loppukaneettina, että tuleeko tästä moninaisuudesta koskaan mitään. Pessimistin sopii antaa tietä optimistille. Fiksut rekrytoijat ymmärtävät, että he eivät ole suinkaan tämän maailman ainoita fiksuja. ☺

Palkittu.



Jos kyse olisi vain rahasta, asiat olisivat yksinkertaisempia.

Mutta kyse on yrityskulttuurista, tasa-arvosta,
oikeudenmukaisuudesta ja elämän mielekkyydestä.

Yksilön, yhteisön ja yrityksen saumattomasta
yhteensovittamisesta, joka johtaa kaikkien menestykseen.

Sitä on moderni palkitseminen.

mandatumlife.fi/palkitseminen

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Harvest of Dreams



1860
A.TILLANDER
JALOKIVISEPPÄ

ALEKSANTERINKATU 17 • 00100 HELSINKI • PUH. 020 7000 620

www.alexandertillander.fi •  facebook.com/a.tillander •  instagram.com/a.tillander