

ELÄMÄNLAADUN SUPERVALTA

19 eurooppalaista ratkaisua talouden ja kulttuurin pulmiin

Raine Tiessalo

Kustantaja: Taloustieto Oy
Ulkoasu: Monentekijät Oy/Kirsi Sundell
Painopaikka: Unigrafia Oy, Helsinki 2013
ISBN 978-951-628-568-2
ISBN 978-951-628-569-9 (PDF)

Esipuhe

Euroopan tulevaisuudesta on nykyisin tapana puhua sarkastisen huvittuneesti: Eurooppa kompastelee kengännauhoihinsa ja muu maailma rientää eteenpäin dynaamisen kiihkon vallassa. Tämän näkemyksen mukaan Euroopasta tulee lopulta jättikokoinen teemapuisto, sinänsä pittoreski mutta pysähtynyt paikka, jossa aasialaiset käyvät juomassa kupin cappuccinoa ja ihmettelevät miten hasusti asiat ennen tehtiin.

Seminaariesityksissä on huvitettu yleisöä luonnehtimalla Yhdysvaltoja sotilaalliseksi supervallaksi ja Kiinaa talousmahdiksi, joten Euroopalle jää rooli elämäntavan suurvaltana. Entäpä jos siirtäisimme sarkasmin hetkeksi syrjään ja ottaisimme ajatuksen vakavasti?

Siksi tämän raportin nimeksi on valittu vitsi, joka on harvinaisen totta. Euroopassa on edelleen paljon mitä kadehtia. Turvallisuus, ennustettavuus, sosiaalinen koheesio, kattava sosiaaliturva. Euroopan eri kolkissa on haettu vastauksia kaikille yhteisiin ongelmiin, ja paikoitellen tuloksena on ollut menestys, josta kannattaa raportoida laajemminkin.

Kun etsimme ratkaisua kotoperäiseen syrjäytymiseen, kannattaa kysyä mikä tekee hollantilaisista lapsista Euroopan onnellisimpia. Miten saksalaiset ja itävaltalaiset ovat onnistuneet kiinnittämään nuoret työmarkkinoihin muita paremmin?

Mutta kysymys on myös taloudesta ja tuotannosta. Eurooppalainen teollisuus ei ole yksisuuntaista muuttoliikettä kohti itää. Monet vanhat eurooppalaiset brändit ovat palanneet kuilun partaalta ja nousseet uudelleen menestyksiksi.

Tämä on Euroopan puolustuspuhe. Emme halua sulkea silmiä ongelmilta ja vaientaa kritiikkiä, mutta koska kohtuus ja suhteellisuudentaju ovat hyveitä nekin, katsokaamme kerrankin mikä Euroopassa toimii. Ja samalla se toivottavasti hillitsee ajoittaista haluamme olla muun Euroopan oppimestareita.

Raportin esittelemiin tapauksiin voi suhtautua samalla tavalla kuin vaikkapa Brysselin Gare du Midin suureen markkinatoriin. Eurooppa on valtava markkinapaikka, josta jokainen löytää vastauksen tarpeeseensa, ja joskus selaista jota ei osannut edes kaivata. Tapaukset on tarkoituksella valittu Suomen lähimmän piirin ulkopuolelta. Siksi mukana ei ole ruotsalaisia tai pohjoismaisia esimerkkejä, vaikka monet niistä varmasti ansaitsisivat paikan tässä joukossa. Eräitä pohjoismaisia menestystarinoita esiteltiin EVAn Heja Sverige! -raportissa (2011).

Toimittaja Raine Tiessalolla on ollut Yleisradion pitkäaikaisena Pariisin-kirjeenvaihtajana poikkeuksellinen tilaisuus katsoa Eurooppaa eri perspektiiveistä. Tämä omakohtainen kokemus kuultaa läpi tämän raportin havainnoista. Esitän kirjoittajalle parhaat kiitokseni huolellisesta työstä.

Helsingissä 14.1.2013

Matti Apunen

Johtaja

EVA

SISÄLLYS

Esipuhe

1	Johdanto	7
2	Hyvä lapsuus	9
2.1	Syntyvyys – Ranskan ihme	9
2.2	Hollanti, onnellisten lasten paratiisi	14
2.3	Ranskalaislapset käytöstapojen mestareita	17
3	Nuoret sujuvasti työelämään	21
3.1	Oppisopimus takoo tulosta Saksassa	21
3.2	Hollannissa alueellisia täsmäaseita	24
4	Koulutuksen supervalta	27
4.1	MBA-laadun mestarit: Pariisi ja Lontoo	28
4.2	ETH Zürich – Professorit kuin yksityisyrittäjiä	33
5	Terve aikuisuus	37
5.1	Miksei Sveitsissä ole leikkausjonoja?	37
5.2	Espanja: Elinluovutusten ja sairaanhoitajien mallimaa	41
6	Investoinneilla eteenpäin	46
6.1	Saksa vetää investointeja puoleensa	46
6.2	Volkswagenin paluu maailman herruuteen	51
6.3	Duralex sai puhtia investoinneista	56
7	Teollisuudella on toivoa	58
7.1	Zara – lähituotannon jättiläinen	58
7.2	Repetto liikkuu matkijoitaan notkeammin	61
7.3	Red Bull antoi omistajalleen siivet	62
8	Laadukasta kaupunkielämää	66
8.1	Maailman fiksuin kaupunki Wien	66
8.2	Pariisi – turismin kestävyyskäden	70
8.3	Kulttuurilla kuuluisuuteen: Bilbao, Metz ja Lens	75
	Viitteet	81
	Lähteet	84

1 Johdanto

Muistan kerran kehuneeni ranskalaiselle ystävälleni sitä, kuinka Suomi loistaa kansainvälisissä kilpailukykymittauksissa. Ystäväni vastaus oli: ”Totta kai, kun te alistatte ultraliberaalisti sosiaaliset saavutukset itsekäälle markkinataloudelle. Me emme edes haluaisi pärjätä tuossa lajissa”, kuului nyrpeä vastaus.

Erään toisen kerran kehuskelin suomalaisille tutuilleni Ranskan huijaa väestönkasvua. Vastaus oli nuiva: ”Syntyvyys lienee katolisen kulttuurin syytä. Tai sitten tilastokummajainen selittyy monilapsisilla maahanmuuttajaperheillä.”

Aina löytyy joku puolivillainen muka-selitys, jolla toisten menestystä voidaan vähätellä ja koko asia unohtaa:

Hollantilaiset lapset ovat Euroopan onnellisimpia.

Pah, Suomi on sentään PISA-mittauksissa koulutuksen suurvalta.

Espanjalaiset sairaanhoitajat ovat maailman eliittiiä.

Joo, mutta vain siksi kun siellä on se perhekeskeinen ihmissuhdekulttuuri.

Sveitsissä ei ole leikkausjonoja.

Johtunee vain siitä, että sveitsiläiset ovat Euroopan roopeankkoja.

Saksassa oppisopimus on tehokas ase nuorisotyöttömyyteen.

Mutta ei se meille kulttuurisesti sovi.

Bilbao, Metz ja Lens ovat nousseet tuhkasta rohkeilla kulttuurihankkeilla.

Äh, kulttuuri on höpötystä, teknologiaa sen olla pitää.

Tämä EVA Raportti on tarkoitettu niille, jotka uskaltavat katsoa omaa yhteiskuntaansa silmiin ja niille, jotka haluavat alkaa avata silmiään.

Euroopan maat ovat häkellyttävän samanlaisten haasteiden edessä. Länsi-Euroopan maihin vuosikymmenien kuluessa rakennetun hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus on uhattuna.

Huoltosuhde heikkenee uhkaavasti, sillä Euroopan väestö vanhenee ja ihmiset elävät yhä kauemmin. Syntyvyys tai maahanmuutto eivät riitä uusimaan väestöämme. Me vanhenemme ja vähenemme.

Eläkejärjestelmät makaavat monissa maissa tyhjän päällä. Terveystuotojärjestelmät natisevat liitoksistaan rahoitushaasteiden ja yhä kalliimpien hoitomuotojen puristuksissa.

Taloudessa kilpailu muiden maanosien kanssa on yhä rajumpaa. Yksinkertaiset työtehtävät on jo joko automatisoitu tai tuotantoa on siirretty halvemman työvoiman maihin. Kouluttamattoman työvoiman tarve on kutistunut olemattomiin.

Nopeat globalimarkkinoiden muutokset tekevät yritysten elinkaarista ennalta-arvaamattomia. Eilisen menestystarinat muuttuvat konkurssiksi yhä nopeammin ja toisaalta – konkurssissa voi itää huomisen menestystarinan siemen.

Yhteiskunnat ja poliittiset päättäjät yrittävät pysyä mukana kyydissä. Tavalliset eurooppalaiset puolestaan koettavat pitää päänsä kylmänä ja rakentaa elämäänsä kestäväälle pohjalle.

Finanssikriisi, talouskriisi ja eurokriisi antavat raipaniskuja ja sähköshokkeja vuoronperään. Pankit horjuvat. Kokonaiset valtiot ovat helisemässä. Euroopan maat ovat ajautuneet keskinäiseen nahisteluun.

Olemme kuitenkin yhä samassa veneessä. Eurooppalainen hyvinvointimalli on tullut tienhaaraan.

Hädän hetkellä monet tarrautuvat vanhaan, jotkut taas haluavat romuttaa kaiken. Viisaimmat kuitenkin katsovat avoimin silmin ympärilleen ja etsivät ratkaisuja.

Eurooppa on pohjimmiltaan hyvässä iskussa

Toisin kuin nykyään luullaan, Eurooppa on pohjimmiltaan hyvässä iskussa. Liikutaan miltei millä hyvänsä elämänalueella niin jostain päin Eurooppaa löytyy esimerkki maailman edistyneimmistä, fiksuimmista tai tuloksellisimmista toimintatavasta. Tai sitten löytyy niksi siihen, kuinka eurooppalaisen hyvinvointivaltion jo tuohon tuomitun osan voi korjata uudella, innovatiivisella tavalla.

Tässä raportissa esitellyt toimintatavat ja niksit kertovat menestyvästä Euroopasta. Ne kertovat myös siitä, että Euroopan tulevaisuuden suhteen on lupa olla toiveikas.

Lisäksi monet esimerkeistä voisi ottaa käyttöön toisessakin maassa. Vähintäänkin niistä kannattaisi ottaa vaikutteita.

Vallalla olevan pessimismin, hätäilyn ja keskinäisen nahistelun sijaan eurooppalaisten pitäisi rakentaa maanosaamme pragmaattisesti, yhdessä ratkaisuja etsien. Myös Suomella ja suomalaisilla on sittenkin enemmän opittavaa kuin opettavaa.

2 Hyvä lapsuus

2.1 Syntyvyys – Ranskan ihme

Ranska nousee EU:n väkirikkaimmaksi maaksi vuoteen 2050 mennessä. Tämä ei ole Napoleon-kompleksista kärsivien gallialaisten toiveajattelua vaan väestötieteilijöiden raaka ennuste.

Ranskan väkiluku kasvaa lähivuosisikymmeninä 72 miljoonaan nykyisestä noin 65 miljoonasta. EU:n mahtimaa Saksa jää kauas taakse, sillä sen väkiluku kutistuu 69 miljoonaan 82 miljoonasta, selviää ranskalaisen tutkimuslaitoksen Inedin ja tilastokeskuksen Inseen ennusteista.¹

Myös amerikkalainen Population Reference Bureau arvioi vuonna 2050 Ranskalle 72,4 miljoonan ja Saksalle 71,5 miljoonan vahvuista väestöä.²

Lukemiin päädytään matematiikalla. Väestömäärään vaikuttavat tietysti maahanmuutto ja se, kuinka vanhaksi ihmiset elävät. Mutta Ranskan väestönkasvun todellinen turbomoottori on korkea syntyvyys.

Ranska on EU:n hedelmällisin maa syntyvyyden kestoikkönsä Irlannin jälkeen. Kun Ranskassa syntyi viime vuonna keskimäärin 2,00 lasta naista kohden, Saksassa luku oli 1,34.³

Syntyvyyserot ovat huimaavia. Suomikaan ei pärjää Ranskalle, sillä meillä hedelmällisyysluku oli Tilastokeskuksen mukaan 1,83. Itä- ja Etelä-Euroopassa luvut ovat vieläkin kurjempia.

Väestönkasvun voi odottaa lisäävän Ranskan painoarvoa ja suhteellista vaikutusvaltaa Euroopassa. Korkea syntyvyys myös turvaa Ranskan talouden pohjaa.

Vaikka korkea syntyvyys ei nopeasti lievitä heikkoa huoltosuhdetta, se oikaisee huoltosuhteen rakennetta ratkaisevasti. Tulevaisuus näyttää sitä valoisammalta, mitä suurempi osa huollettavista on lapsia.

Perhepolitiikalla pitkä historia

Ranskan korkea syntyvyys ei ole selitettävissä katolisella historialla ja ehkäisyn torjunnalla. Katolisen kirkon vaikutus ranskalaisten elämään on harvinaisen löyhä, ja aborttikin laillistettiin jo vuonna 1975, yhtenä ensimmäisistä maista Euroopassa. Yli puolet ranskalaislapsista syntyy avioliiton ulkopuolella.⁴

Korkea syntyvyys ei myöskään selity monilapsisilla maahanmuuttajaperheillä. Tilastokeskus Inseen mukaan ulkomaalaisten naisten vaikutus syntyvyyteen on hyvin vähäinen. Lisäksi viimeistään toisessa sukupolvessa siirtolaistaustaisten naisten lapsimäärä asettuu lähes ”valtaväestön” tasolle.

Perusta Ranskan huimalle väestönkasvulle luodaan lapsiperheiden monimuotoisella tukijärjestelmällä ja mittavilla veroeduilla. Vaikka

Ranska ja Saksa laittavat lapsiperheiden tukemiseen suunnilleen yhtä paljon budjettivaroja, Ranskassa perhepolitiikalla on paljon pidempi historia kuin Saksassa.

Ranskassa perheiden tukemisen yleislinjoista on vallinnut poliittinen konsensus vuosikymmeniä. Erilaisia tukimuotoja on kehitetty tasaisesti ja pitkäjänteisesti.

Saksassa taas natsi-Saksan aikainen painostuspolitiikka suurperheiden lisäämiseksi loi kammon julkisen vallan tukijärjestelmien luomiseen. Länsi-Saksan kotiäitikulttuuri on ollut myös vahva naisten työelämään siirtymisen hidaste. Monet koulut loppuvat yhä puolilta päivin, mikä vaikeuttaa äitien työssäkäyntiä.

Saksassa monien on pitänyt valita joko työ tai perhe. Ranskassa harvat kokevat, että moista valintaa täytyy tehdä.

Ennen kaikkea ranskalaiset ovat onnistuneet luomaan kulttuurin, jossa lasten saaminen on palkitsevaa ja siitä myös palkitaan monin eri tavoin.

Aktiiviäiti vastaan rabenmutter

Viime kädessä ratkaisevaa on se, millaisia sosiaalisia odotuksia äidin ja lapsen suhteeseen asetetaan. Näyttää siltä, että ranskalaisnaiset ovat keksineet ihmereseptin siihen, kuinka voi olla vaikkapa kolmen lapsen superäiti ja samalla jatkaa työelämässä ja aikuisten riennoissa – sen suurempia tunnontuskia kokematta.

Ranskassa lapsille on tarjolla hoitopaikka jo hyvin varhain. Äitiysloma kestää 16 viikkoa eli neljä kuukautta.

Yleensä ranskalaisnaiset käyttävät äitiyslomasta neljä viikkoa ennen syntymää ja loput kolme kuukautta lapsen syntymän jälkeen. Monet vauvat laitetaankin jo kolmikuukautisina hoitoon, *crècheen*, ja äiti pääsee takaisin työelämään.

Siis nimenomaan pääsee takaisin. Ei joudu.

Monet kauhistelevat sitä, että kolmikuiset lapset viedään kokopäiväiseen päivähoitoon. Suomessahan ajatellaan, että lapsen paras paikka on kotona oman äidin tai isän kanssa vähintään kolmevuotiaaksi saakka ja miksei myös sen jälkeen aina kouluun menoon asti. Saksassakin vauvaansa kokopäivähoitoon vievää naista haukutaan rabenmutteriksi, korppiäidiksi.

Ranskassa kaikki on päinvastoin. Ranskalaiset naiset ovat ylpeitä saadessaan vauvalleen hoitopaikan ja päästessään takaisin työelämään vain lyhyen tauon jälkeen. Ja ranskalaiset saattavat katsoa pitkin nenänvartta äitejä, jotka hyysäävät pikkulastaan kotona.

Kaikkialle ehtivä ja virikkeitä lapsilleen tarjoava superäiti on Ranskassakin sosiaalisesti arvostettu ilmestys, mutta kaikkensa antavaa ja vain kotona uhrautuvaa äitiä lähinnä säälitään.

Ranskassa pidetään onnenpotkuna julkisen kokopäiväisen päivähoitopaikan saamista. Julkisia paikkoja ei riitä kaikille, joten tarjolla on yk-

sityisiä hoitopaikkoja, perhepäivähoitajia sekä kansalais- tai naapurustojärjestöjen ylläpitämiä hoitopaikkoja. Lisäksi on eräänlaisia lapsiparkkeja, joissa pikkunapero voi olla parina kolmena päivänä viikossa ainakin muutamia tunteja kerrallaan.

Lähes kaikki lastenhoitomuodot ovat vahvasti tuettuja. Usein ne vanhemmat, joiden lapsille päivähoitopaikkaa ei järjesty, palkkaavat kotiin itse valitsemansa lastenhoitajan. Työn teettäminen on Ranskassa OECD-maiden vertailun perusteella kallista, mutta lastenhoitajan palkkaamista tuetaan mittavilla veroeduilla.

Lastenhoitajan palkkaaminen on tehty houkuttelevaksi perheille, joissa molemmat vanhemmat käyvät töissä. Vielä houkuttelevampi siitä tulee, jos myös naapurissa asuvalla tuttavapariskunnalla on hoitoa tarvitseva lapsi ja kulut menevät puoliksi (ks. esimerkki 1).

Esimerkki 1: Lastenhoitajan palkkatuki

Paljonko kokopäiväisen lastenhoitajan palkkaaminen Ranskassa maksaa? Vuonna 2012 bruttovähimmäispalkka oli 9,40 euroa tunnilta. Ranskan lyhyen, vain 35 tunnin työviikon rajoitteiden mukaisesti hoitaja tekisi laskennalliset 152 tuntia töitä kuukaudessa, joten hoitajan kuukausipalkka olisi siis 1 429 euroa.

Lisäksi perhe joutuu maksamaan 1 181 euroa sosiaalimaksuja. Yhteensä kuukauden kokopäiväisen lastenhoitotyön teettämisen hinta on siis yhteensä 2 610 euroa.

Vanhemmat saavat palkkaamiseen kuitenkin paljon erilaisia tukia. Sosiaalimaksuista maksetaan tukea yli kolmannes. Palkkaan taas saa tukea tulosidonnaisesti, alkaen 86 eurosta aina 453 euroon saakka. Otetaan esimerkiksi kolmen lapsen perhe, jonka yhteistulot ovat enintään 60 000 euroa vuodessa. Perhe saisi lastenhoitajalleen palkkatukea 285 euroa kuukaudessa ja sosiaalimaksutukea 425 euroa.

Kokoaikaisen lastenhoitajan perhe saa siis kotiin 1 900 eurolla kuussa. Naapurin lapsen mukaan ottaminen laskisi hintaa tästä yli puolella, sillä palkkatuki on perhe- eikä työsopimuskohtaista. Sosiaalimaksutuki sen sijaan on työsopimuskohtaista.

Lastenhoitajan palkkaamisen suurimmat edut esimerkin ranskalaisperheelle tulevat kuitenkin vasta tuloverotuksessa (ks. esimerkki 2). Puolet maksetusta nettopalkasta saa nimittäin vähentää verotuksessa. Vähennys kohdistuu suoraan veron määrään veropohjan sijaan.

Verojärjestelmä suosii lapsiperheitä

Lastenhoitajan palkka- ja sosiaalimaksutuet ovat vain osa Ranskan perhepolitiikkaa. Ranskalaisten lapsiperheiden mahtavat veroedut ovat Euroopassa vertaansa vailla.

Koko tuloverojärjestelmä on viritetty suosimaan lapsiperheitä (ks. esimerkki 2). Ranskassa on yhä käytössä talouskohtainen tuloverojärjestelmä: Mitä suurempi perhe, sitä vähemmän maksetaan suhteessa tuloveroja. Tai sitten veroa ei makseta lainkaan.

Monet Suomessa ja muualla Euroopassa kammoavat ajatusta perheverotuksesta. Usein esitetään, että yhteisverotus ajaisi pienituloisissa töissä olevia äitejä jäämään kotiin, kun perhe kasvaa.

Eurostatin tilastojen mukaan ranskalaisäidit eivät kuitenkaan jää kotiin. Lapsettomien ranskalaisten naisten työssäkäyntiprosentti on noin 79.

Entä mikä on yhden lapsen ranskalaisten naisten työssäkäyntiprosentti? Se on 78. Entäpä kahden lapsen ranskalaisäitien työssäkäyntiprosentti? Edelleen 78 prosenttia. Vasta kolmannen lapsen jälkeen äitien työssäkäynti laskee 59 prosenttiin.

Esimerkki 2: Puolisoiden yhteisverotus

Yksinasuva Pierre

Yksinasuva Pierre ansaitsee 60 000 euroa vuodessa. Hänen tuloveronsa määräytyy, vähennyksiä tässä lukuun ottamatta, 60 000 euron perusteella. Tämä summa siis siirretään progressiiviselle tuloveroasteikolle. Vuoden 2011 veroprosenttilaskurin mukaan Pierren pitäisi pulittaa tuloveroa noin 20 prosenttia eli suurin piirtein 12 000 euroa.

Pariskunta Alain ja Esther

Pierren naapurissa asuvat Alain ja Esther, joista Alain opiskelee yhä ja Esther ansaitsee 60 000 euroa vuodessa. Koska pariskunta on virallistanut parisuhteensa joko rekisteröimällä sen tai menemällä naimisiin, heidän kokonaistulonsa, 60 000 euroa jaetaan kahteen osaan. Vasta tämä summa eli 30 000 euroa asetetaan progressiiviselle tuloveroasteikolle. Vuoden 2011 prosenttien mukaan Alain ja Esther joutuisivat maksamaan tuloveroa noin 10 prosenttia eli noin 6 000 euroa.

Oscar, Marie ja tenavat

Otetaan mukaan vielä mukava alakerran lapsiperhe. Oscar, Marie ja heidän kolme lastaan Antoine, Josef ja Baltazar. Vanhempien 60 000 euron yhteistulot jaetaan siten, että ennen progressiiviselle asteikolle asettamista määritellään taas jakokerroin, jolla tulot jaetaan.

Vanhempien liitosta tulee kertoimeksi kaksi. Kahdesta ensimmäisestä lapsesta tulee kummastakin puoli kerrointa lisää. Kolmannesta lapsesta tulee yksi kokonainen kerroinluku lisää.

Kolmannen lapsen tullessa kotiin jäädään myös monissa muissa maissa. Esimerkiksi Suomessa kolmannen lapsen synnyttyä äitien työssäkäyntiprosentti kutistuu 83 prosentista 68 prosenttiin.

Eikä tässä vielä kaikki. Ranskassa on myös normaali länsieurooppalainen lapsilisäjärjestelmä sekä muita tukia pienituloisille ja yksinhuoltajille.

Kolmen tai useamman lapsen perheet saavat myös huomattavia alennuksia erityisellä monilapsisen perheen kortilla. Perheen tuloja ei korttia myönnettäessä katsota, vaan sen saa, jos perheessä on vähintään kolme alle 18-vuotiasta lasta.

Suurimmat alennukset monilapsisen perheen kortilla saa valtionrautateiltä SNCF:ltä. Mitä enemmän lapsia, sitä suuremmat alennukset. Kolmesta lapsesta alennusta tulee 30 prosenttia, kuusilapsisen perheen juna-lipuista lähtee pois 75 prosenttia.

Myös kymmenet yritykset antavat alennusta monilapsisille perheille. Lasten tukiopeutukseen ja lastenhoitoon keskittyvien yritysten lisäksi alennusta antavat myös autovuokraamot, hotellit, lomakeskukset, ravintolat, tavaratalot, vakuutusyhtiöt, optikot ja niin edelleen.

Näin 60 000 euron tulot jaetaan siis perheen yhteisjakokertoimella 4. Vasta sitten verottaja siirtää jakojäännöksen progressiiviseen tuloverotaulukkoon.

Vuonna 2011 perhe olisi maksanut 60 000 tuloistaan noin 4 prosenttia tuloveroa eli noin 2 200 euroa.

Näin perhe hyötyy

Jos verrataan Oscarin ja Marien viisihenkisen perheen tuloveroa yksinasuvaan Pierreen, ero kertyy samoilla kokonaistuloilla lähes 10 000 euroa. Lapsettomiin Alainiin ja Estheriinkin ero on lähes 4 000 euroa.

Oscarin ja Marien ei kuitenkaan välttämättä tarvitsisi edes maksaa 2 200 euron laskennallisia tuloverojaan. Ranskassa verottaja voi ylittää lastenhoitokuluja maksaneen lapsiperheen iloisesti verovähennyksellä.

Oletetaan, että Oscar ja Marie ovat palkanneet täyspäiväisen lastenhoitajan kotiinsa. Lastenhoitajan nettopalkkamenot olisivat perheelle (tuet jo vähennettyinä) 1 144 euroa kuussa eli 13 728 euroa vuodessa. Tästä verovähennykseen kelpaa puolet eli 6 864 euroa.

Pim! Vähennyksen jälkeen perheen laskennalliset tuloverot, 2 200 euroa kuolettuvat ensin nollaan. Sitten perhe saa vielä verottajalta huikeat 4 664 euroa veronpalautusta eli verokrediittia, jonka verottaja postittaa shekkinä kotiin tai maksaa suoraan verovelvollisen tilille.

Lapsiperheillä on siis Ranskassa taloudellisesti todella hyvät oltavat. Tukijärjestelmä ei tee lasten hankkimisesta rahasampoakaan eikä lapsia hankita rikastumisen toivossa, mutta vain harvoin talous on lasten hankkimisen esteenä.

Ihanteena yhteisöllinen kasvatus

Nykyaikaisilla liiketalouden termeillä kuvattuna ranskalaiset osaavat ulkoistaa lastenhoidon ja kasvatuksen. Ranskalaisten ajattelutavassa on selkeä ero verrattuna pohjoismaalaisiin tai saksalaisiin.

Ranskalaisen väestötieteen professorin Hervé Le Bras'n mukaan Pohjoismaissa tai Saksassa korostetaan äidin ja lapsen välisen suhteen merkitystä lapsen tasapainoisen kehityksen kannalta. Ranskassa taas opetetaan, että lapsen on kasvettava muiden samanikäisten lasten parissa.⁵

Kun Ranskassa äidillä on ongelmia lapsensa kanssa, hän syyttää siitä yhteiskuntaa. Kun Saksassa äidillä on ongelmia lapsensa kanssa, äiti syyllistetään. Ranskassa pidetään naisten, yhteiskunnan ja lasten oikeuksien mukaisena sitä, että yhteiskunta ei tarjoa lapselle pelkästään hoitopaikkaa vaan yhteisöllisen kasvatuksen.

Arviolta 95 prosenttia ranskalaislapsista menee kolmevuotiaina *école maternelle* -esikouluun. Koulupäivä kestää yleensä aamuyhdeksästä kello kolmeen iltapäivällä. Sen jälkeen on vielä paljon erilaisia harrastekerhoja.

Yli 20 000 ranskalaista esikoululaista kattanut tutkimus tuli tulokseen, että mitä kauemmin lapsi käy esikoulua, sitä parempiin tuloksiin lapsi yltää varsinaisen koulun alkaessa. Nämä myönteiset vaikutukset olivat pysyviä. Lisäksi pitkän esikoulutuksen hyödyt olivat suurimmat väheosaisten perheiden lapsilla.⁶

Pienten lasten vanhempien suurin huolenaihe esikouluvaiheessa on yleensä se, pääseekö lapsi eroon vaipoista ennen kouluun menoa. Opettajat eivät enää vaippoja vaihda.

En ole koskaan kuullut ranskalaisten vanhempien pelkäävän sitä, että heidän lapsensa traumatisoituisivat, koska joutuvat olemaan päivisin äidistä ja isästä erossa. En ole lapsipsykologi, mutta eipä ranskalaisnuorten mielenterveydessä näytä myöskään tilastojen mukaan olevan ongelmia.

OECD-maiden vertailussa ranskalaislapset ovat vähiten itsemurhia tekevien joukossa.⁷ Lisäksi Ranskassa käytetään ylipäätään hieman vähemmän masennuslääkkeitä kuin teollistuneissa maissa keskimäärin.⁸

2.2 Hollanti, onnellisten lasten paratiisi

Suomessa on omasta mielestämme EU:n paras koulujärjestelmä. Henkseleiden paukuttelu on perusteltua, sillä kansainvälinen PISA-tutkimus ei ole mikä tahansa pilipalitutkimus.

PISAn mukaan Suomen koulujärjestelmä tuottaa fiksuja lapsia. Etenkin suomalaislasten lukutaito sekä matemaattinen ja luonnontieteellinen osaaminen ovat maailman huippua.⁹

Mutta mikä on, kun suomalaislapset putoavat mitalisijoilta, kun mitataan lasten onnellisuutta? Teollistuneiden maiden onnellisimmat lapset löytyvät Hollannista.

Hollanti sijoittui ylivoimaiseksi ykköseksi Unicefin 21 teollisuusmaan onnellisuusvertailussa vuonna 2007.¹⁰ Suomi nappasi kunniaakaan neljännen sijan, mutta silti meillä on jotain opittavaa hollantilaisilta.

Hollantilaiset lyövät kaikki muut laudalta, kun 11–15 -vuotiailta lapsilta kysytään, kuinka onnelliseksi he itsensä tuntevat. Lisäksi vain kolme prosenttia hollantilaisista lapsista kokee olevansa yksinäisiä. Silläkin irttoa kansainvälisessä vertailussa ykkössija.

Ongelmien ratkaisua, ei moraalisaarnoja

Mistä erot johtuvat? Asiantuntijoiden mukaan hollantilaislasten onnellisuuden salaisuus on yksinkertainen: omat vanhemmat antavat Hollannissa vahvaa tukea 11–15 -vuotiaille puberteetti-ään myrskyissä.

Tästä todistaa toinen tutkimus: Maailman terveysjärjestön mukaan suomalaisten 15-vuotiaiden on vaikea puhua vanhempiensa kanssa luontevasti henkilökohtaisista asioista, mutta hollantilaisten ei.

Hollantilaisperheissä seksistä, alkoholista, koulunkäynnistä ja muista lapsuuden ja teini-ään iloista mutta myös huolista, peloista ja murheista puhutaan poikkeuksellisen avoimesti ja pragmaattisesti. Hollantilaiset vanhemmat ovat taipuvaisia keskittymään kasvamisen mukanaan tuomien ongelmien ratkaisemiseen läksytyksen ja moraalisaarnojen sijaan.¹¹

Hollantilaisten tyyli toimii. Lähes kaikissa muissa tutkituissa maissa vanhemmille puhuminen kävi sitä vaikeammaksi, mitä pidemmälle teini-ikä eteni. Hollannissa muutos oli paljon loivempi. Keskusteluyhteys vanhempiin säilyi.

Esimerkiksi 11-vuotiaista suomalaistyöistä 92 prosenttia sanoi voivansa helposti keskustella omista asioistaan äitinsä kanssa. 13-vuotiaana osuus laskee 83 prosenttiin ja 15-vuotiaana jo 77 prosenttiin. Hollannissa 15-vuotiaistakin työistä vielä 90 prosenttia sanoi voivansa keskustella asioistaan äitinsä kanssa.

Hollantilainen keskustelukulttuuri on pragmaattista ja ongelmalähtöistä. Samalla siihen yhdistyy myös tiiviiden ihmissuhteiden vaaliminen. Hollanti sijoittui nimittäin kolmanneksi myös vertailussa, jossa selvitetiin nuorten perhe- ja kaverisuhteiden laatua OECD-maissa.¹²

Vertailussa tutkijat selvittivät yksinhuoltajaperheiden ja sijaisperheissä asuvien lasten määrää sekä perheen kanssa yhdessä syömisen yleisyyttä. Lapsilta kysyttiin myös, kuinka paljon vanhemmat omistivat heille aikaa vain jutellakseen heidän kanssaan. Ystävyysuhteiden luonnetta selvitetiin kysymällä lapsilta, kuinka mukavia ja avuliaita heidän kaverinsa ovat.

Vertailun mukaan hollantilaisteinit viettävät aikaa säännöllisesti perheen kanssa. Esimerkiksi yhteiset ruokailuhetket ovat yhä osa hollantilaisperheiden elämää aivan eri lailla kuin Suomessa.

Lähes 90 prosenttia hollantilaisista 15-vuotiaista nuorista sanoo ruokailevansa omien vanhempiensa kanssa monta kertaa viikossa. Suomalaisista nuorista alle 60 prosenttia osuu yhtä usein vanhempiensa kanssa samaan ruokapöytään. Suomen luvut olivat selvityksessä olleiden EU-maiden alhaisimmat.¹³

Perheen ja itsenäisyyden tasapaino

Nuorten perhe- ja kaverisuhteiden laatua selvittäneessä OECD-maiden vertailussa Hollannin ohii menivät Italia ja Portugali. Tutkimushankkeessa maiden välillä havaittiin selviä eroja suhtautumisessa perheeseen ja nuorten itsenäisyyteen.

Italia ja Portugali suuntautuvat vahvasti perhesuhteisiin ja paljon vähemmän nuorten itsenäisyyden rohkaisemiseen. Hollannissa taas vallitsee tasapaino perhesuuntautuneisuuden ja itsenäistymissuuntauksen välillä.¹⁴

Itsenäisyys ja yleinen arvoliberaali ajattelutapa Hollannissa ei tarkoita kuitenkaan sitä, että nuoret ajautuisivat paheiden tielle. Hollannin ulkopuolella törmää nimittäin usein käsitykseen, että hollantilaiset nuoret käyttäisivät päihteitä ja pössyttelisivät pilveä *coffee shopeissa* aamusta iltaan,

koska päihteisiin suhtaudutaan mutkattomasti. Tämä ei pidä paikkaansa.

Hollantilaiset 11–15 -vuotiaat nuoret aloittavat esimerkiksi tupakkakokeilut myöhemmin

kuin suomalaiset. Kannabistuotteiden käyttö on länsimaiden keskitasoa.

Hollantilaiset nuoret viihtyvät myös mainiosti koulussa. Maailman terveysjärjestön WHO:n tutkimuksen mukaan hollantilaiskoululaiset pitävät selvästi keskimääräistä enemmän koulunkäynnistä, suomalaiset taas roimasti keskimääräistä vähemmän.¹⁵

Hollantilaiset ja suomalaiset ovat vastakkaisissa ryhmissä koulupaineiden suhteen. Hollantilaiset nuoret tuntevat vain vähän menestyspainetta, suomalaiset paljon.

Esimerkiksi 11-vuotiaista hollantilaistytöistä 8 % tunsi koulupaineita, suomalaistytöistä 23 %. Samanikäisistä hollantilaispojista koulupaineita oli joka kymmenennellä ja suomalaispojista joka kolmannella.

Tulokset selittynevät sillä, että koulujen ilmapiiri on Hollannissa Suomea rennompaa. Hollantilaistutkijat selittävät tätä sillä, että koulut eivät ole suoritussuuntautuneita, vaan tavoitteena on valmistaa oppilaita ymmärtämään, pohtimaan ja viestimään. Hollannissa on vähemmän kotiläksykulttuuria tai esimerkiksi oikeinkirjoitussääntöjen ulkoa oppimista.

Onnellisuuden arvioimisessa on mahdotonta päästä absoluuttisiin totuuksiin, mutta kiistatta hollantilaiset lapset pärjäävät kansainvälisissä vertailuissa tällä ”pehmeällä” ja sosiaalisella alueella. Lasten henkinen hyvinvointi vaikuttaa varmasti myös nuorten itsemurhatilastoihin: 15–19 -vuotiaiden hollantilaisnuorten itsemurhaluvut ovat OECD-maiden pienimmästä päästä, kun taas Suomessa ne ovat rumimmasta päästä.

Hollantilaiset nuoret viihtyvät myös mainiosti koulussa

Jos Suomi pystyisi parantamaan lasten onnellisuuteen liittyviä teki-
jöitä ja samalla säilyttämään PISA-osaamisen huipputulokset, Suomesta
tulisi onnellisten ja fiksujen lasten maa, jota koko maailma ihmettelisi.

Teknologiaorientoituneessa Suomessa onnellisuuden vertailu saattaa
vaikuttaa epätieteelliseltä, mutta Hollannissa, Saksassa ja Britanniassa
tutkimusala on alettu ottaa yhä vakavammin.

”Fiksuus on hyvä taloudelle, mutta se ei auta yksilöitä tulemaan on-
nellisemmiksi”, muistuttaa Ruut Veenhooven, joka on Euroopan johta-
via onnellisuustutkijoita¹⁶.

2.3 Ranskalaislapset käytöstapojen mestareita

”Je ne suis pas d'accord!” En ole samaa mieltä.

Tätä lausetta kuulee ranskalaisissa esikouluissa jatkuvasti. Sanonta on
korvike sanalle ”ei”.

Korttelissamme, Pariisin 9. kaupunginosassa sijaitsevan esikoulun
opettaja selitti, että heillä on sellainen linja, etteivät he sano lapsille ”ei”.
”En ole samaa mieltä” tarkoittaa käytännössä samaa, mutta samalla kui-
tenkin aivan eri asiaa.

Ihmettelin ensin. Mutta eräänä päivänä poikani esikouluopettaja va-
lotti asiaa. ”En ole samaa mieltä” on keino opettaa lapsille jo varhain
muiden kanssa elämistä.

Jos lapselle sanottaisiin ”ei”, kun jotain ei saa tehdä tai jotain tehdään
väärin, kiellon kohde ajattelisi, että ”minua kielletään”. Lapsen huomio
keskittyisi vain häneen itseensä. Lapsi oppisi pelkän juridishallinnollisen
säännön ja että säännön noudattaminen riittää.

Mutta kun opettaja tuo kiellon sijaan esille, että hän on eri mieltä,
osapuolia tulee tilanteeseen kaksi. Syntyy alkeellinen argumentaatio-
tilanne. Opettaja tuo esille asenne- ja tunnetilansa, joka oppilaan pitää
oppia ymmärtämään tai siihen pitää sopeutua ja ainakin sitä on pakko
kunnioittaa.

Opetus on, että toisen ihmisen tunteet, mielipiteet ja reaktiot pitää
ottaa huomioon ja käyttäytymistä yhteisössä pitää muokata sen mukai-
sesti. Pelkkä sääntöihin alistuminen ei riitä. Nerokas kasvatusajatus vain
muutamien sanojen vaihdolla.

Samalla ranskalaiset opettajat tekevät kuitenkin selväksi, kuka mää-
rää. ”C'est moi qui décide, ce n'est pas toi!”, ”Minä päätän, et sinä!” on
ehkä toiseksi yleisimmin koulussa kuulemani lause.

Yli vuosikymmenen Ranskassa asuneena voin sanoa, että ranskalaiset
lapset käyttäytyvät hyvin. Jo hyvin pienestä he osaavat pyytää anteeksi,
jos tönivät, tervehtiä, kun kohtaavat ihmisiä, hyvästellä, kun lähtevät.

Ranskalaislapset ottavat hämmästyttävällä tavalla läsnä olevat ihmiset
huomioon. He eivät vain lompsi vaikkapa syntäreille ovesta sisään ja pu-
jahda saman tien etsimään sipsikulhoa.

Säännöt opitaan esikoulussa

Ranskalaiset lapset menevät kouluun kolmivuotiaana. Vaikka oppivelvollisuus alkaa vasta 6-vuotiaana, lähes kaikki 3–6-vuotiaat käyvät esikoulua eli école maternelle'a.

Esikoulu ei ole pakollinen, mutta vanhemmat arvostavat järjestelmää hyvin paljon. Lastentarhatyyppisen, yhdeksästä kolmeen tai neljään kestävä koulun on tarkoitus valmistaa lapsia hiljalleen varsinaisen koulun käyntiin.

Mutta ennen kaikkea esikoululla on kasvatuksellinen päämäärä. Lapset halutaan opettaa elämään muiden kanssa ja käyttäytymään hyvin.

Opetusministeriön laatima école maternelle'n tavoitteita määrittelevä ohjeistus sanoo:

”[Esikoulun tavoitteena on] yhdessä elämisen opettaminen; lasten tulee oppia kohteliaisuussäännöt ja moraalin mukaiset käyttäytymisperiaatteet.”¹⁷

Pariisin korttelikoulussamme oli oppilaita aina 11-vuotiaisiin saakka, ja käyttäytymissääntöjen korostaminen oli vahvasti esillä. Kaikkialle oli teipattu lappuja.

Kun saavun kouluun, tervehdin opettajaa ja tovereitani.

Kun saan ruokaa lautaselleni, sanon kiitos.

Kun lähdän koulusta, katson opettajaani silmiin ja sanon näkemiini.

Jos tönäisen toveriani, pyydän anteeksi.

Opetusministeriön ohjeistuksessa todetaan edelleen, että école maternelle'n yhteisöllisen ulottuvuuden kautta lapset oppivat keskustelemaan sekä keskenään että aikuisten kanssa ja ottamaan paikkansa vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutuksessa luodaan lapsille mahdollisuus toteuttaa yhteisiä käyttäytymis- ja kohteliaisuussääntöjä. Lapsia opetetaan esimerkiksi tervehtimään opettajaa kouluun tullessa ja sieltä lähettäessä, vastaamaan kun kysytään, kiittämään henkilöä, joka auttaa ja pidättäytymään toisen puheen katkaisemisesta. Ei hullumpia ohjeita aikuistenkaan työyhteisöille.

Selväksi tehdään myös, että kyse ei ole sen vähemmästä kuin oikeasta ja väärästä: ”Eriyistä huomiota kiinnitetään näiden käyttäytymissääntöjen moraalisiin periaatteisiin, kuten henkilön ja hänen tavaroidensa koskemattomuuden kunnioittamiseen, velvollisuuteen noudattaa aikuisten sanelemia sääntöjä tai lupauksen pitämiseen.”

Opetusministeriön ohjeistusten lisäksi ranskalaiset vanhemmat tunnustavat opettajien tehtävän ja ammattitaidon. Koulu on Ranskassa yhä paikka, jossa ei lasten eikä heidän vanhempiensa anneta hyppiä nenille.

Opettajakunnan ajatuskulku kulkee näin: Te olette lasten vanhempia, mutta me olemme lasten kasvatuksen ammattilaisia ja lapsenne on

koulussamme, jossa me teemme työtämme. Meidän tehtävänä on totuttaa lapsenne kollektiiviseen yhteisöön ja sosiaaliseen elämään. Me opetamme heitä, mutta myös kasvatamme heitä. Alan ammattilaisina me kykenemme arvioimaan, kuinka lapsenne pärjää. Koulussa on säännöt. Teillä kotona voi olla toiset säännöt. Koulussa noudatetaan koulun sääntöjä.

Jo lastentarhasta asti huomiota kiinnitetään siihen, että lapsi oppii leikkimään muiden kanssa. Kun oma poikamme ei alle kaksivuotiaana halunnut osallistua hoitopaikkansa rytmijumppaan, hoitajat huolestuivat ja kehottivat meitä keskustelemaan asiasta pojan kanssa.

Tuntui vähän hassulta puhua rytmijumppaan osallistumisen tärkeydestä kaksivuotiaan kanssa. Keskustelu oli lyhyt. Poika halusi leikkiä punaisella autollaan.

Ajatus vastuullisesta kansalaisesta

Keskustelukehitys oli kuitenkin osa laajempaa ranskalaista lähestymistapaa. Lapsia kohdellaan jo pienestä pitäen vastuullisina kansalaisina.

Lapsethan eivät tietenkään ymmärrä kansalaisuuden ideaa osana yhteiskuntaa, mutta heitä puhutellaan usein hyvin aikuismaiseen tyyliin. Tunteellista empatiaa osoitetaan vähemmän, opastusta ja kumppanuutta enemmän.

Muiden ihmisten läsnäolon huomioimista opetetaan lapsille siinä missä lusikan kädessä pitämistäkin. Empatiakyky on tietenkin varsinkin pienillä lapsilla hyvin kehittymätön ja omat ”minä, tässä ja nyt” -halut hallitsevat. Mutta kun on oppinut tietyt rituaalit jo pienestä pitäen, vanhempana niiden varaan on hyvä rakentaa.

Kun pyydetään jotain, ei sanota ”Anna kynä” vaan sanotaan ”Voisitko antaa kynän, kiitos”. Huomiota kiinnitetään myös ei-verbaaliseen viestintään kuten elekieleen tai äänensävyyn. Tervehdys ei saa olla ohimennen mutistu eikä sitä saa heittää pelleilyksi.

Esikoulun päättyessä ranskalaislapsi osaa:

- Kunnioittaa muita ja kunnioittaa yhteiselämän sääntöjä
- Kuunnella, auttaa, tehdä yhteistyötä ja pyytää apua
- Osoittaa itseluottamusta ja hallita tunteitaan
- Tunnistaa aikuiset ja heidän roolinsa
- Tehdä itsenäisesti yksinkertaisia tehtäviä ja osallistua koulutoimintaan
- Kertoa, mitä on oppinut

Lähde: Ranskan opetusministeriön ohje.

Kasvatukseen tarvitaan tietenkin myös vanhempien apua. Tuntuu siltä, että monet vanhemmat hakevat mallia koulusta, eivätkä tule oman kasvatustallinsa kanssa vaatimaan opettajilta palvelua.

Taustalla on se, että Ranskassa tavataan nähdä lapset vahvemmin osana yhteiskuntaa kuin monissa muissa maissa. Lapset tavallaan kuuluvat paitsi vanhemmille, niin samalla myös yhteiskunnalle, jossa heidän on kuitenkin suurin osa elämästään lopulta eletävä, vieraiden ja uusien ihmisten seassa.

Esikoulussa huomiota kiinnitetään myös siihen, että lapset pienestä pitäen ymmärtävät, mikä on omien vanhempien ja opettajan ero. Opettajaa teititellään.

Käytöstavat osana kilpailukykyä

Käyttäytymissääntöjen oppiminen ja ylläpitäminen ei tietenkään sinänsä tee kenestäkään hyvää tai pahaa ihmistä. Käyttäytymistapojen korostaminen ei myöskään ole tehnyt Ranskan koulujärjestelmästä erityisen menestyksekkästä.

Mutta ranskalaiset hyötyvät monessa mielessä jo nuorena opituista käytöstavoista – lähes aakkosten osaamiseen rinnastettavasta koodistosta. On mukavampi olla sellaisten ihmisten kanssa, jotka osaavat käyttäytyä kuin sellaisten, jotka eivät osaa tai halua käyttäytyä. On mukavampaa olla kohteliaiden kuin epäkohteliaiden ihmisten seurassa, oli sitten kyse sosiaalisista tilanteista kadulla, kaupassa, bussissa, työpaikalla tai kotona.

Kyse on kuitenkin viihtyvyyttä laajakantoisemmasta asiasta. Voisin lyödä vetoa siitä, että käytöstavat, toisten ihmisten huomioiminen ja yleisemmin sosiaalinen osaaminen ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä yksittäisen maan kilpailukyvyn kannalta.

Poliittisella tasolla käytöstavat on ymmärretty jo vuosisatoja sitten. Ne näkyvät muun muassa diplomatian käyttäytymissäännöissä, joihin ranskalainen käyttäytymiskoodisto on vaikuttanut vahvasti.

Taloudessa sosiaalista osaamista tarvitaan teknisen osaamisen sijaan ja rinnalle paljon entistä enemmän, kun tuotteet muuttuvat laudasta ja raudasta entistä useammin tyystin aineettomiksi. Kun suomalainen yritys tulevaisuudessa myy maailmalle tuotetta, jonka viettelyvoima perustuu imagoon ja brändiin, käytös- tai etikettitöppäykset asiakkaan kanssa tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa voivat olla kohtalokkaita.

Kun pieni Suomi yrittää saada moniongelmaisen EU:n neuvottelupöydässä kantojaan läpi ja ääntään kuuluviin asia-argumenttien lisäksi käytöstavoista ja sosiaalisesta pelisilmästä tuskin on mitään haittaa.

Taloudessa sosiaalista osaamista tarvitaan entistä enemmän

3 Nuoret sujuvasti työelämään

Nuoret ovat kokeneet kovia talouskriisin riepotellessa Eurooppaa. Nuorten työttömyysluvut ovat nousseet kautta EU:n, ja pahin tilanne on Espanjassa ja Kreikassa (taulukko 1).

Eurostatin viime syyskuun tietojen mukaan työvoimaan kuuluvista alle 25-vuotiaista oli Kreikassa ilman töitä 55,6 prosenttia ja Espanjassa 54,2 prosenttia. Toisessa ääripäässä on Saksa, missä työvoimaan kuuluvista nuorista on ilman töitä 8,0 prosenttia.¹⁸

	Työttömyysaste		
	Alle 25 v.	Kaikki	Suhdeluku
Suomi	18,9	7,9	2,39
Ruotsi	23,4	7,8	3,00
Saksa	8,0	5,4	1,48
Hollanti	9,7	5,4	1,80
Itävalta	9,9	4,4	2,25
Kreikka*	55,6	25,1	2,22
Espanja	54,2	25,8	2,10

Taulukko 1 Nuorisotyöttömyys Euroopassa (Lähde: Eurostat (2012), syyskuu, *heinäkuu 2012).

Absoluuttisten työttömyyslukujen ihmettelyn sijaan on mielenkiintoista tarkastella nuorten työelämään siirtymisen sujuvuutta. Tästä kertoo muun muassa alle 25-vuotiaiden työttömien ja koko väestön työttömien välinen suhdeluku.

Saksassa ja Hollannissa nuorten työttömyys on noin puolitoistakertainen suhteessa koko väestön työttömyyteen. Suomessa suhde on yli kaksinkertainen ja esimerkiksi Ruotsissa jopa kolminkertainen.

Pohjolassa koulun ja työelämän väliseen kuiluun pudotaan siis Euroopan parhaita maita useammin. Pudonneista monet syrjäytyvät.¹⁹

Lisäksi Saksa ja Hollanti ovat kyenneet jo vuosia pitämään nuorisotyöttömyytensä kymmenen prosentin rajapyykin tuntumassa tai sen alapuolella. Kiinnostavaa kyllä, ne ovat onnistuneet tässä hyvinkin erilaisin keinoin.

3.1 Oppisopimus takoo tulosta Saksassa

Saksassa oppisopimuskoulutus on yleisin tie ammattikoulun penkiltä työelämään. Yli puolet saksalaisista nuorista etenee oppisopimuskoulutuksen kautta töihin. Parhaimmillaan nuori siirtyy työelämään niin su-

juvasti, että hänen ei tarvitse erikseen valmistumisen jälkeen lähteä etsimään töitä.

Seikkaperäisiä tietoja oppisopimuskoulutuksen hyödyistä saatiin viime lokakuussa, kun Bonnissa sijaitseva tutkimuskeskus Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) julkaisi ennennäkemättömän laajan kansainvälisen tutkimuksen oppisopimuskoulutuksesta.²⁰ Tutkimus määrittelee oppisopimuskoulutuksen suurimmaksi yksittäiseksi syyksi nuorisotyöttömyyden alhaisuuteen Saksassa.

Yleisimmässä saksalaisessa oppisopimusmallissa opetus tapahtuu osittain yrityksessä ja osittain ammattikoulussa. Järjestelmä on vahvasti institutionalisoitunut ja säännelty. Yrityksessä tapahtuvan harjoittelun sisältövaatimukset on määritelty kansallisella tasolla.

Mukana olevien yritysten kirjo on laaja, sillä järjestelmässä on virallisesti jopa 350 eri ammattikohtaista oppisopimustutkintoa. Käytännössä oppisopimustyöntekijän ja yrityksen suhde perustuu työsopimukseen, joka solmitaan oppisopimuskauden ajaksi.

Yleensä oppisopimuskausi kestää 2–4 vuotta. Tyypillisesti koulun penkillä opiskellaan 12 tuntia viikossa ja loppuaika ollaan yrityksessä.

Työsopimuksen elementit ovat tarkasti säänneltyjä, jotta ammattikoulun tavoitteleva oppisisältö toteutuu. Paikallinen ammatti- tai kauppakamari valvoo, että yritys täyttää koulutukselliset edellytykset.

Kauppakamari vastaa myös sertifikaatin myöntämisestä oppisopimusyritykselle. Byrokraattiselta tuntuva menettely sertifikaatteineen on tärkeää, jotta opitut taidot voidaan standardisoida ja jotta työntekijällä olisi myöhemmin käyttöä myös muiden alan yritysten vastaavissa tehtävissä.

Yritykset saavat halvalla koulutettua työvoimaa

Työelämä ja yritysten vaatimukset muuttuvat monilla aloilla kiihtyvää vauhtia. Tätä varten kansallinen ammattikouluinstituutti Bundesinstitut für Berufsbildung käy jatkuvaa keskustelua julkishallinnon, työnantajien edustajien ja ammattiliittojen kesken.

Yritykset hyötyvät oppisopimuskoulutuksesta, koska ne saavat halvalla koulutettua työvoimaa. Työuraansa aloittelevat työntekijät taas saavat vahvan tuntuman juuri tämän yrityksen asioihin. Vuosien sopimusjakso mahdollistaa työntekijän tietojen ja taitojen arvioimisen ennen mahdollista vakinaistamista.

Yritykset ovat laajalti mukana oppisopimusjärjestelmässä. Kaikista ammatti- ja kauppakamareihin rekisteröidyistä yrityksistä noin puolet voisi periaatteessa järjestää oppisopimuskoulutusta, mutta käytännössä näistä noin puolet lopulta tarjoaa sitä.

Täysin ongelmaton järjestelmä ei toki ole. Heikoimmat yksilöt jäävät järjestelmän ulkopuolelle, koska yritys viime kädessä itse päättää, kenet se oppisopimuskoulutukseen palkkaa.

Monet firmat eivät myöskään enää halua alistua oppisopimusjärjestelmän raskaisiin hallinnollisiin ehtoihin, kuten sertifiointiin ja valvontaan. Joidenkin yritysten toiminta tai tuotteet ovat nykyään niin monimutkaisia, ettei järjestelmä kykene vastaamaan tehtävien vaatimuksiin tai koulutuksesta tulisi liian kallista. Saksan teollisuuden työllistämiskäytännön siirtyminen kohti palveluja on osaltaan vähentänyt perinteisten oppisopimusten tarjontaa.

Puutteistaan huolimatta järjestelmä toimii yhä hyvin. Saksan opetusministeriön mukaan vuosina 2000–2009 yli puolet oppisopimuksista johdatti varsinaiseen työsopimukseen opintokauden päätyttyä.²¹

Oppisopimuskoulutuksen joustavuutta on myös lisätty. Saksalaisten tutkijoiden Alexandra Fedoretsin ja Alexandre Spitz-Oenerin tutkimuksen mukaan se inhimillinen pääoma, jota oppisopimuskoulutuksen aikana kertyy, on oikeasti myös siirrettävissä eri ammattien välillä.²²

Lisäksi oppisopimuskoulutuksesta on avattu osavaltiokohtaisesti uusia väyliä kolmannen asteen opintoihin esimerkiksi yliopistoissa.

Vaatii yhteen hiileen puhaltamista

Toimivia laajoja oppisopimusjärjestelmiä löytyy tällä haavaa lähinnä muista saksankielisistä maista kuten Itävallasta ja Sveitsistä. Näiden lisäksi samaan joukkoon kuuluu ehkä myös Tanska, jossa oppisopimus on niin ikään arvossaan.

Mutta kannattaisiko meidän kaikkien matkia Saksan mallia?

IZA:n tutkimus²³ antaa halukkaille kopioijille askelmerkkejä, mutta listaa myös haasteita, joita mallin matkimisessa voi muissa maissa tulla esiin. Saksalaisen oppisopimusjärjestelmän monimutkainen instituutio-naalinen ja kulttuurinen ympäristö on kuitenkin kehittynyt pitkän ajan kuluessa.

Oppisopimusjärjestelmänsä kehittävien maiden pitäisi IZA:n mukaan kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

1. Järjestelmän toimivuus riippuu vahvasti työnantajien, ammattiliittojen ja julkisen vallan halusta puhaltaa yhteen hiileen.
2. Ammattiliittojen pitää hyväksyä se, että oppisopimustyöntekijöille maksetaan kullakin alalla normaalia vähemmän palkkaa.
3. Työnantajien pitää sitoutua järjestämään sovittua koulutusta, pelaamaan yhteispeliä ammattikoulun kanssa ja tarjoamaan nuorelle mahdollisuus pysyvään työpaikkaan.
4. Julkisen vallan täytyy pitää yllä varsinaisia ammattikouluja, mutta myös järjestää työllistämiskoulutusta niille nuorille, jotka jäävät ilman oppisopimusta.
5. Nuorten ja heidän vanhempiansa pitää nähdä ammattikoulutus ylipäätään järkevänä vaihtoehtona akateemisen koulutuksen rinnalla.

Oppisopimusjärjestelmän laaja käyttöönotto vaatii siis työmarkkinoiden kaikkien osapuolten vahvaa tahtoa ja sitoutumista. Pitää sitoutua yhteisiin tavoitteisiin – nuorisotyöttömyyden nitistämiseen ja teollisuuden kilpailukyvyyn parantamiseen. Kaksi karpästä yhdellä iskulla.

3.2 Hollannissa alueellisia täsmäaseita

Hollanti taltuttaa nuorisotyöttömyyttä täsmäasein. Kun kansainvälinen finanssi- ja talouskriisin iski Hollantiin, hallitus painoi hälytysnappia: työmarkkinoille astumaisillaan olevat ja työttömät nuoret tahdottiin pelastaa.

Hallitus polkaisi käyntiin massiivisen kaksivuotisen toimintaohjelman, jonka toteuttamiseksi valtion kassasta kaivettiin huikeat 250 miljoonaa euroa. Vuosina 2009–2011 toteutettu ohjelma tukeutui kolmen pilarin varaan.

Ensinnäkin haluttiin nostaa nuorten koulutustasoa. Toiseksi tehostettiin toimia pahimmassa syrjäytymisvaarassa olevien nuorten auttamiseksi.

Kolmanneksi päätettiin, että päätökset käytännön toimenpiteistä tehdään ruohonjuuritasolla eli Hollannin yhteensä 30 työmarkkina-alueella.

Päätösvalta siirrettiin paikallistasolle niin, että ensin työministeriö vaati alueita tekemään suunnitelman varojen käytöstä. Alueiden piti tunnistaa itse suurimmat ongelmansa, kehittää niihin ratkaisut ja asettaa hankkeille selvät tavoitteet. Sen jälkeen alueelle annettiin rahoitus ja vapaat kädet ja vastuu toteuttaa suunnitelmansa.

Alueellisten viranomaisten valitsemisissa lähestymistavoissa oli suuria eroja. Välineet, keinot ja institutionaaliset yhteistyökumppanit vaihtelivat.

Esimerkiksi Rotterdamin alueella rahoja ohjattiin oppisopimuskoulutuksen tehostamiseen sekä työvoimaviranomaisten ja yritysten välisen yhteydenpidon tiivistämiseen. Syynä oli se, että tällä Euroopan suurimmalla satama-alueella on valtavasti teräs- ja petrokemian teollisuutta sekä logistiikka-alan palveluyrityksiä.

Hollannin keskiosissa Zwollessa toimittiin toisin. Noin 120 000 asukaan kaupunkia leimaavat lähinnä pienet ja keskisuuret yritykset ja kaupunkia ympäröivät haja-asutusalueet. Tässä ympäristössä tehokkaimaksi keinoksi nähtiin suurempi puuttuminen nuorten ongelmiin.

Zwollessa tavoitteeksi otettiin pahimmassa laitoskierteessä olevien nuorten saaminen työmarkkinoille. Heitä varten rakennettiinkin erityisohjelma.

Näin Hollannissa yksi kansallinen ohjelma sisälsi siis kolmekymmentä itsenäistä alaohjelmaa. Nuorille rakennettiin lisäinvestoinneilla porkkanoita, mutta samalla toimintaohjelman tueksi säädettiin laki, joka tarjosi keppiä.

Alle 27-vuotiailta työttömiltä alettiin sosiaali- ja työttömyysetujen vastineeksi vaatia todellista halua löytää työtä tai jatkaa opintojaan. Muuten uhkana oli avustuksien pienentäminen tai lopettaminen kokonaan.

Tulokset olivat rohkaisevia ja yllättäviä. ”Yht’äkkiä monilla alueilla nuoret lähtivät itse pois avustusten piiristä ja aluksi tavallaan katosivat. Kun tutkimme asiaa, selvisi, että suurin osa oli löytänyt työpaikan tai palannut opiskelemaan”, kertoo toimintaohjelman koordinaattori Ans Seriese.

Kun taluskriisi alkoi rumentaa Hollannin nuorisotyöttömyyslukuja, heräsi myös kysymys, mitä tehdä vastavalmistuneille, jotka vyöryvät oppilaitoksista työmarkkinoille. Toimintaohjelman vastaus oli: pidetään nuoret kouluissa.

Tämä onnistui yli odotusten. Tavoitteena oli, että 10 000 nuorta opiskelisi vielä yhden ylimääräisen vuoden ja syventäisi siten ammattitaitoaan. Lopulta 22 000 nuorta päätti opiskella vielä yhden tai jopa kaksi vuotta lisää.

Opintojen jatkaminen ei tietenkään taannut työllistymistä valmistumisen jälkeen, mutta ainakin nuoret tulivat työmarkkinoille paremmin varustautuneina. Lisäksi oppilaitosten ja työvoimaviranomaisten yhteistyö johti siihen, että opiskelijoiden seurantaan saatiin uutta ryhtiä.

Koulut alkoivat seurata paljon aiempaa paremmin niin valmistuneita kuin opintonsa keskeyttäneitäkin opiskelijoita. Seurantajär-

jestelmien ohella toimintasuunnitelma auttoi kehittämään alumnitoimintaa. Näitä innovaatioita otetaan käyttöön parhaillaan eri oppilaitoksissa laajemminkin.²⁴

Kaksivuotinen toimintasuunnitelma tähtäsi myös asennemuutokseen työvoimahallinnossa. Aiemmin työvoimatoimistojen asiakkaita olivat vain työttömät, mutta nyt asiakkaiksi määriteltiin myös työnantajat.

Monilla alueilla työvoimatoimistot ovat alkaneet lähestyä aktiivisesti työnantajia. Viranomaiset ovat huomanneet, että työnantajien tarpeiden kuunteleminen helpottaa työllistämistä, vaikka kyse olisikin osin määräaikausuksista tai työharjoittelusta. Yrityksiä kannattaa kuunnella, koska työpaikat tulevat niiltä.²⁵

Joustoturvamallilla dynaamisuutta

Hollannin toimintaohjelmassa on merkittävää myös se, mitä siinä ei ollut. Perinteinen politiikka julkisin varoin tuettujen tukityöpaikkojen luomisineen loisti poissaolollaan.

Aiemmin keinotekoisia tukityöpaikkoja on Hollannissakin järjestetty. Usein ne ovat johtaneet poliittiseen hässäkkään siinä vaiheessa, kun keinotekoisista työpaikoista yritetään päästä eroon. Siksi hollantilaiset eivät enää halunneet toimia samoin.

Perinteinen politiikka julkisin varoin tuettujen tukityöpaikkojen luomisineen loisti poissaolollaan

Brysselissä sijaitsevassa The Centre for European Policy Studies -tutkimuslaitoksessa on huomattu, että tukityöllistäminen on Euroopassa laajemminkin laskeva trendi. Suurimmalla osasta maita ei yksinkertaisesti ole enää varaa keinokeinoisten työpaikkojen luomiseen, sillä niiden kulut ovat suuret ja tulokset vaatimattomat.²⁶

Lähestymistapa on muuttumassa: tulotason turvaamisesta ollaan siirtymässä ihmisten aktiivisuuden lisäämiseen. Hollannin kriisiohjelma nojasi osaltaan myös paljon keskustelua herättäneeseen flexcurity-malliin.

Tässä joustoturva-ajattelussa yritetään yhdistää työmarkkinoiden dynaamisuus ja työttömäksi jääneiden tulotason turvaaminen. Mallissa työntekijän palkkaaminen ja irtisanominen on verraten helppoa, mutta samalla työttömyysturvan taso on korkea ja työllistämispolitiikka aktiivista.

Näillä eväillä Hollannissa on jo kauan onnistuttu pitämään nuoret joko työmarkkinoilla tai koulutuksessa. Hollannissa on EU-maiden pienin osuus niin sanottuja NEET (Not in Employment, Education or Training) -kategorian nuoria, jotka ovat työmarkkinoiden ulkopuolella mutta eivät ole opiskelemissa tai koulutuksessa. He ovat ikään kuin kadonneet yhteiskunnan instituutioiden tutkista.²⁷

Hollannin 250 miljoonan euron sokkilääkityksen teho vähenee, kun toimintaohjelman päättyy. Hyväksi koetut uudenlaiset toiminta- ja lähestymistavat voivat säilyä, mutta talouskriisin pitkittyessä rahan puute voi kurjistaa hyvätkin hankkeet.

Silti Hollannin lähestymistapa nuorisotyöttömyyden hoitoon kelpaa malliksi muille. Dynaaminen kriisiohjelmien rakentaminen, avun kohdentaminen paikallisesti ja aktiivisuuteen panostaminen ovat keinoja, joilla voidaan pärjätä tulevaisakin talousmyrskyissä.

4 Koulutuksen supervalta

Talouskasvun yhtälö on periaatteessa yksinkertainen. Se on tehdyn työn määrä kerrottuna työn tuottavuudella. Yksinkertaisuudesta huolimatta yhtälön käytännön soveltaminen on ollut Euroopan maille viime aikoina vaikeaa.

Oppisopimuskoulutuksen kaltaiset järjestelmät auttavat mahdollisimman korkean työllisyysasteen saavuttamisessa. Tuottavuuden virittäminen huippuunsa edellyttää kuitenkin sitä, että töitä tehdään myös mahdollisimman fiksusti. Kenenkään kykyjä ei ole varaa valuttaa hiekkaan.

Siksi Euroopan pitää huolehtia koulutuksessa myös terävimmästä kärkeästä. Kisa siitä, kuka tämän joukon kouluttaa, käy kuumana.

Koulutettujen ja kyvykkäiden työntekijöiden kysyntä ja tarjonta ovat maailmassa yhä pahemmassa epätasapainossa. Aasian nousevat mahdit tarvitsevat aiempaa enemmän koulutettua työvoimaa ja ne myös tuottavat ammattiosaajia entistä enemmän²⁸.

Kehittyneissä länsimaissa toimiville globaaleille yrityksille tämän epätasapainon hallitsemisesta tulee kriittinen haaste. Pula johtajista ja asiantuntijoista on tulossa yhä vakavammaksi ongelmaksi myös Euroopassa.

Moni yritys on ratkaisevien valintojen edessä etsiessään osaajia ja päättäessään toimintojensa sijainnista. Johtoportaan on päätettävä, ulkoistetaanko tehtäviä sinne, missä osaajat ovat. Vai voidaanko omaa väkeä jatkokouluttaa tarpeeksi korkealle tasolle, muuttuvien tehtävien vaatimusten mukaan. Vai palkataanko kykyjenetsijät etsimään työntekijöitä maailman työmarkkinoilta ja yritetään tehdä kaikki mahdollinen, jotta nämä muuttaisivat – vaikka Suomeen.

Maantieteellisesti jo vakiintuneet teollisuusyritykset saattavat ratkaista ongelman viettelemällä työntekijöitä muuttamaan sinne, missä tuotantolaitokset jo ovat. Kovalla rahalla ja työpaikan sijaintikaupungin houkuttelevuudella voidaan selvittää kohtalaisesti.

Mutta ongelmasta tulee suurempi siinä vaiheessa, kun globaalisti toimivien yritysten on päätettävä, mihin uusi toiminta sijoitetaan. Min-

ne sijoittaa vaikkapa uusi innovaatio- tai tuotekehittelykeskus, jos alan osaajista suuri osa on vaikkapa Intiassa, Kiinassa tai Brasiliassa? Tällainen yksittäisen yhtiön valinnan hetki on

osa koko globaalin kaupan, teollisuustuotannon ja pääomien liikkumisen rakennemuutosta.

Kun tuotantolaitoksia suljetaan Suomessa tai muualla Euroopassa, kyse on yhä enemmän juuri tästä. Tulevaisuudessa ei enää haeta vain halpaa työvoimaa, halpoja raaka-aineita tai markkinoita omille tuotteille,

Tulevaisuudessa taistellaan koulutetuista ja luovista osaajista

vaan taistellaan yritystoiminnan ytimessä olevista koulutetuista ja luovista osaajista. Millä keinoin Eurooppa tai Suomi silloin houkuttelee osaajia?

Kun kyseessä on kilpailu osaajista, myös yliopistojen ja jatkokoulutuspaikkojen vertailu puolustaa paikkaansa, vaikka se toisinaan saa kovaa kritiikkiä. Vertailutietoa opinahjojen vahvuuksista ja heikkouksista tarvitsevat niin tutkijat, opiskelijat, viranomaiset kuin koulutuspolitiikan päättäjätkin.

Yliopistojen lisäksi tulevaisuuden globaalitalouden toimijoita koulutetaan sadoissa MBA-oppilaitoksissa eri puolilla maailmaa. Master of Business Administration -ohjelmat kilpailevat parhaista opiskelijoista ja opettajista, ja koulujen imagolle menestyminen kansainvälisissä vertailuissa on tärkeää.

Suurennuslasin alla on seuraavassa kolme eurooppalaista menestystarinaa: Pariisin Hautes Études Commerciales'in eli HECin ja Lontoon Business Schoolin MBA-ohjelmat sekä yliopistomaailmasta Sveitsin Zürichissä sijaitseva Eidgenössische Technische Hochschule eli ETH.

Menestyjien ominaispiirteitä ovat maailman parhaiden professorien etsiminen, heidän työnsä arvostaminen, oppilaitosten ja professorien itsenäisyys, rohkea kansainvälisyys, muutoskyky ja määrätietoinen imagon ylläpitäminen.

4.1 MBA-laadun mestarit: Pariisi ja Lontoo

MBA-koulutus on viime vuosikymmeninä yleistynyt nopeasti. Tutkinto jatkokouluttaa eri alojen osaajia ja on työnantajille tehokas väline avainhenkilöiden pätevyttämiseen muun muassa johtamisen ja rahoituksen saloihin. Suorittajilleen tutkintoa pidetään väylänä ripeään urakehitykseen ja korkeaan palkkaan.

MBA-ohjelmat ovat useimmiten maksullisia, ja lukuvuoden hinta on usein kymmeniä tuhansia euroja. Koska kyseessä on rahallisesti ja ajallisesti suuri sijoitus, koulutusohjelmien paremmuusjärjestys kiinnostaa sekä opintoja suunnittelevia että työnantajia.

Arvostettuja kouluvertailuja tekevät talouslehdet Financial Times, Wall Street Journal ja The Economist. Niiden mukaan maailman parhaat MBA-ohjelmat löytyvät yhdysvaltalaisista yliopistoista.

Heti perässä tulevat Euroopan MBA-huiput, joiden kärjessä ovat olleet vuodesta toiseen Pariisin kupeessa sijaitseva HEC (École des Hautes Études Commerciales de Paris) ja London Business School.

Vielä 1990-luvulla amerikkalaisissa MBA-kouluissa ei pidetty Euroopan nousua mahdollisena, mutta kisa kärkipaikoista on tasoittunut selvästi.²⁹ Seuraava haastajien aalto on kuitenkin tulossa jo Aasiasta, joten USA-Eurooppa-kaksintaistelusta siirrytään useimpien kilpailijoiden moiotteeluun.

Financial Timesin laaja vertailu³⁰ nostaa kärkeen HECin Executive MBA:n eli EMBA:n. London Business School taas on ykkönen, kun ver-

Euroopan parhaat MBA-koulut

1.	HEC Paris	Ranska
2.	Insead	Ranska
3.	London Business School	Iso-Britannia
4.	Iese Business School	Espanja
5.	IMD	Sveitsi
6.	IE Business School	Espanja
7.	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Hollanti
7.	Esade Business School	Espanja
7.	SDA Bocconi	Italia
10.	Essec Business School	Ranska
...		
22.	Aalto-yliopisto School of Economics	Suomi

Maailman parhaat MBA-tutkinnot

1.	Stanford Graduate School of Business	Yhdysvallat
2.	Harvard Business School	Yhdysvallat
3.	University of Pennsylvania: Wharton	Yhdysvallat
4.	London Business School	Iso-Britannia
5.	Columbia Business School	Yhdysvallat
6.	Insead	Ranska/Singapore
7.	MIT: Sloan	Yhdysvallat
8.	IE Business School	Espanja
9.	Iese Business School	Espanja
10.	Hong Kong UST Business School	Kiina

Parhaat Executive MBA-ohjelmat

1.	HEC Paris	Ranska
1.	London School of Economics and Political Science	Iso-Britannia
3.	London Business School	Iso-Britannia
4.	Insead	Ranska
5.	IE Business School	Espanja
6.	London Business School (toinen ohjelma)	Iso-Britannia
7.	Iese Business School	Espanja
8.	IMD	Sveitsi
9.	WHU Beisheim	Saksa
10.	Imperial College Business School	Iso-Britannia
...		
23.	Aalto-yliopisto	Suomi

Taulukko 2 Kolme kouluvertailua (Lähteet: *Financial Times European Business School Rankings (2011)*, *Financial Times Global MBA Rankings (2012)*).

rataan kokoaikaisia MBA-tutkintoja. Yhteispisteityksessä HEC nousee muiden yläpuolelle (ks. taulukko 2).

MBA- ja EMBA-ohjelman ero on siinä, että EMBA:n suorittajilla on takanaan yleensä vähintään kymmenen vuotta työkokemusta, ja tutkinto suoritetaan työn ohessa. MBA-tutkinto taas on yleensä kokoaikaista opetusta.

MBA kestää tyypillisesti kaksi vuotta, EMBA saattaa kestää vähemmän. Molempiin ohjelmiin vaaditaan myös soveltuvaa yliopistollista pohjaa.

Ennen kuin tarkastellaan vertailuissa menestyneitä kouluja tarkemmin on paikallaan muistuttaa, että huippukoulujen sijoitukset vaihtelevat eri vertailuissa. Esimerkiksi toinen ranskalainen MBA-koulu Insead kamppailee HECin kanssa verisesti monella osa-alueella, mutta HEC nousee Financial Timesin eurooppalaisten MBA-koulujen yhteisvertailussa yhteispisteissä Inseadia korkeammalle.

Huima kansainvälisyys

London Business Schoolin eli LBS:n menestyksen kulmakivi on huimaa kansainvälisyys. Vuonna 2008 opinnot aloitti 320 opiskelijaa, jotka tulivat 60 eri maasta, ja heistä vain yhdeksän prosenttia oli brittejä.³¹

LBS:n peruslinjana on jo joitakin vuosia ollut se, että 5–6 hengen ryhmätöissä ei olisi koskaan kahta henkilöä samasta maasta.³² Kansainvälisyydestä tulee siten osa opiskelun arkea.

LBS:n johto on myös ottanut määrätietoiseksi tavoitteekseen toimia ja ajatella maailmanlaajuisesti. Opiskelijat voivat käytännössä alkaa valloittaa maailmaa jo opiskeluaikoinaan. LBS:n vaihto-ohjelma ja vaihtokouluverkosto on yksi maailman laajimmista, sillä se kattaa kymmeniä muita bisneskouluja ympäri maailman.

Opinnot kestävät 15–21 kuukautta, mutta sinä aikana saavutetaan maailman halutuimpien työnantajien luottamus. LBS:n käyneitä kärkevät maailman suurimmat yritykset, kuten Accenture, PepsiCo, American Express, Barclays, Deutsche Bank, McKinsey & Company, Goldman Sachs, Siemens, UBS, LVMH, Samsung ja Shell. Suurin osa LSB:stä valmistuneista saa paikan finanssisektorilta tai konsulttiyrityksistä.³³

Suurin osa LSB:stä valmistuneista saa paikan finanssisektorilta tai konsulttiyrityksistä

LBS on viime vuosina ohjannut opiskelijoiden työllistymistä vahvasti Aasiaan, erityisesti Shanghaiin, Hong Kongiin ja Singaporeen. Koulun johto pitää suurena saavutuksenaan, että vuonna 2011 valmistuneista Aasian alueelle työllistyi 11 prosenttia. Vuotta aiemmalta vuosiluokalta Aasiaan päätyi seitsemän prosenttia valmistuneista.³⁴

LBS:n ketteryydestä kouluttajana todistaa se, että rahoitusmaailman valuvikojen paljastuminen ja finanssitalouden toimijoiden eettisyyden kyseenalaistaminen on vaikuttanut sen koulutusohjelmien sisältöön.

Vielä vuonna 2008 yksi suurimmista yksittäisistä valmistuneiden työllistäjistä oli surullisen kuuluisa, Yhdysvaltain historian suurimman konkurssin tehnyt Lehman Brothers.³⁵ Investointipankin johtoa on epäilty muun muassa kirjanpitoikkailusta, jolla pankin taloustilanne saatiin näyttämään todellista paremmalta.³⁶

Vastauksena näihin ongelmiin LBS rukkasi ohjelmiensa painotusta varmistaakseen sen, että finanssi- ja johtamistaito-opintojen lisäksi opiskelijat tunnistaisivat paremmin eettiset ongelmat, missä hyvänsä he sitten jatkossa toimivatkaan. Vaikka jotkut LBS:n käyneet pitävätkin eettisyyden lisäämistä lähinnä kosmeettisena kikkailuna, koulun ulkoiselle kuralle on tärkeää yhteiskunnan arvomaailman muutosten seuraaminen.

Käännetään sitten katseet Englannin kanaalin toiselle puolelle, Ranskaan ja Pariisiin.

Pariisin HEC perustettiin jo vuonna 1881, ja sen ranskankielinen liiketaloustieteen maisteriohjelma on Ranskan arvostetuin. Kaikille pakollisina aineina opetusohjelmaan kuuluvat muun muassa taloustiede, kirjanpito, rahoitus, laki, matematiikka, psykologia ja sosiologia. Opintoihin sisältyy myös pakollinen kahdeksan kuukauden yritysharjoittelujakso.

Tutkinto HECistä on perinteisesti avannut ovet Ranskan suuryrityksiin. Vuonna 2011 Ranskan 40 suurimmasta pörssiyhtiöstä peräti kahta-toista johti HECin entinen oppilas.

Viisitoista entistä HECiläistä johtaa Fortune 500 -listan suurituksia, joista esimerkkeinä mainittakoon BNP Paribas, EDF, L’Oreal, France Telecom ja Lafarge. Fortune 500 -mittarilla HEC on Euroopan paras ja maailman neljänneksi paras korkeakoulu.³⁷

Ranskankielisen tutkinnon lisäksi HEC tarjoaa kaksi eri Executive MBA -vaihtoehtoa. Ohjelma on suunnattu yritysjohtajille, joilla on vähintään kahdeksan vuotta työkokemusta.³⁸ Ohjelmassa voi opiskella Pariisin kampuksen lisäksi myös Pekingissä, Pietarissa ja Dohassa.³⁹

Nimitysperinteet romukoppaan

Keskeisin menestystekijä on – ehkä hieman yllättäen – ranskalaisen koulutuksen sinänsä kunniakkaiden perinteiden kyseenalaistaminen. HEC on menestynyt – ei Ranskan akateemisen yhteisön ansiosta – vaan siitäkin huolimatta. HEC on onnistunut raivaamaan itselleen harvinaisen laajan autonomian ja itsenäisyyden erityisesti professorien nimityksissä.

Päinvastoin kuin valtaosan muista yliopistoista, HECin ei tarvitse alistaa rekrytointejaan Ranskan kansalliselle yliopistoneuvostolle Conseil national des universités’lle. HEC voi myös etsiä opettajiaan maailmanlaajuisesti.

Niinpä opettajista jo kaksi kolmesta on ulkomaalaisia, mitä on kauhisteltu jopa laatulehtenä pidetyssä Le Mondessa. Viime lokakuussa julkaistussa artikkelissa toimittaja Benoît Floch vertasi HECin merkitystä

Ranskalle Dioriin tai Versaillen palatsiin ja kirjoitti kauhistellen: ”Voisimmeko kuvitella Versailles’n palatsia, jossa Ludvig XV:n lipastot olisi vaihdettu brittiläisiin Chippendale-huonekaluihin? Tämä on kuitenkin suurin piirtein HECin todellisuus.”

HEC yrittää karistaa yltään ympäröivän yhteiskunnan konservatiivisuuden painolastin. HECin menestyksen taustalla on jatkuva ympäristön tarkkaileminen, sopeutumishalu ja -kyky.

Viime vuonna HEC palkkasi huippukonsulttiyritys Bain & Co:n järjestämään kokonaan uudestaan kokoaikaisen MBA-tutkintonsa, koska koulu on ”vasta” kuudes FT:n eurooppalaisessa vertailussa. Pahin kansallinen kilpailija Insead on tässä kategoriassa pari sijaa edellä.

Jotkut ovat kritisoineet koulun ilmeistä strategiaa muokata ohjelmiaan ensisijaisena tavoitteenaan menestyminen Financial Timesin vertailuissa. Eräs HECin sisältä päin hyvin tunteva asiantuntija ironisoi yksityisesti sitä, että monet HECin johtajista ovat strategian professoreita, ja siten menestyminen FT:n vertailuissa ei ole yllätys. He ovat ymmärtäneet, kuinka vertailuissa pärjätään.

Toisaalta taas taktikointi ja strategia ovat osa menestystä. Rankkaukset ovat MBA-ohjelmien suosion jatkuvuudelle kaikki kaikessa. Ilman mainetta ei ole hakijoita, ilman hakijoita ei ole rahaa, ilman rahaa ei voi palkata parhaita opettajia. Ketjureaktio on armoton.

HECissä samppanjapullot pokahtelevat auki, kun Financial Timesin sivuilla lukee, kuten vuoden 2010 rankkauksen julkaisemisen yhteydessä: ”HECin koulutusohjelmien laatu on ilmeinen. Jokainen ohjelmista on rankattu kymmenen parhaan joukkoon Euroopassa”.

Pudotuskilpa kiristyy

Jos MBA-koulu haluaa pysyä huipulla, sen on kuitenkin varauduttava jatkuvasti muutoksiin. MBA-markkinat globalisoituvat yhä nopeammin.

”Ero ensimmäisen ja toisen kerroksen koulujen välillä kasvaa nopeasti. Keskitason koulut putoavat”, arvioi HECin strategia- ja liiketoiminta-alojen professori Bernard Garrette MBA-ohjelmille pyhitetyillä poet-sandquants.com -sivuilla.

Ennakkohälytysjärjestelmien on oltava kunnossa. Viime vuosina sekä HEC että LBS ovat kärsineet hakijamäärien laskusta.

Syynä pidetään paitsi talouden pitkittyvää alennustilaa, myös sitä, että esimerkiksi Britannia on tiukentanut ulkomaalaisten opiskelijoiden työs-kentelymahdollisuuksia yliopistojen suureksi harmiksi. Ranskassa taas teollisuuden kansainvälisen kilpailukyvyn suhteellinen heikkeneminen on omiaan vähentämään ranskalaisyriyten vetovoimaa.

Työmarkkinoitaan ulkomaalaisille Eurooppaa paremmin auki pitävät Kanada, Australia ja Aasian nousevat mahdit vetävät yhä vahvemmin globaalia, koulutettua ja maksukykyistä bisnesmaailman eliittiä puoleensa. HEC ja LBS tarvitsevat strategiansa lisäksi muun yhteiskunnan ja po-

liittisten päätöksentekijöiden tukea pystyäkseen ylläpitämään huippukuntonsa myös vastaisuudessa.

Kansainväliselle huipulle mielinä eurooppalaisilla MBA-ohjelmia tarjoavilla oppilaitoksilla on kuitenkin paljon opittavaa HECistä ja LBS:stä. Toimintaympäristöä ja tasoa on tarkkailtava ja toimintaa parannettava jatkuvasti, sillä kilpailu osaajista on yhä vahvemmin globaalia.

HEC ja LBS vannovat kansainvälisyyden nimiin. Parhaita opiskelijoita ja parhaita opettajia hamutaan kaikkialta maailmasta. Osaamisen laatu on ainoa kriteeri, muilla asioilla, kuten kansallisuudella ei ole merkitystä. Myös tietoinen pyrkimys pärjätä kansainvälisissä vertailuissa on tärkeää, mitä mieltä sitten vertailuista ylipäänsä ollaankaan.

Globaali verkostoituminen instituutio-, henkilö- ja yritystasolla on korvaamatonta. Opiskelijoiden näkökulmasta katsottuna varsinaista ohjelmien koulutussisältöä tärkeämpää ovat ne verkostot ja suhteet, joita koulutusaikana saadaan.⁴⁰

Globaali verkostoituminen on korvaamatonta

Laajempi kysymys on, kuinka MBA-ohjelmia järjestävät kaupungit ja maat kykenevät hyödyntämään huippuosaajia oman taloutensa kohentamisessa. Lontoon ja Pariisin etu on se, että näissä kaupungeissa sijaitsee kymmenien suurten kansainvälisten yritysten päämajoja. Pienempien maiden, kuten Suomen, kaupunkien pitäisikin keskittyä vahvemmin muiden mahdollisten kilpailu-etuun vahvistamiseen.

Kuinka huippukoulutetut osaajat onnistutaan houkuttelemaan jäämään opintojen jälkeen maahan? Kuinka houkuttelevaa heille on elämä kyseisessä kaupungissa? Kuinka helppoa on saada työlupa tai perustaa oma yritys?

Nykyisten ja tulevaisuuden yritysten, yliopistojen ja julkisen vallan pitäisi yhteistyössä hakea ratkaisuja, joilla voidaan vastata työelämän ja laadukkaan työvoiman vaatimukseen.⁴¹ Vain siten yrityksillä voi olla mahdollisuuksia kehittää ja laajentaa toimintaansa Suomessa ja tuottaa suomalaiselle yhteiskunnalle työpaikkoja, verotuloja ja ostovoimaa.

4.2 ETH Zürich – Professorit kuin yksityisrittäjä

Maailman parhaat yliopistot sijaitsevat liki poikkeuksetta englanninkielisissä maissa Yhdysvalloissa ja Britanniassa. Mannereurooppalaisten valtionyliopistojen on vaikeaa kilpailla englanninkielisten maiden vauraiden ja suurten yliopistojen kanssa.

Zürichin Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) on tästä merkittävä poikkeus. ETH on useassa mittauksessa todettu parhaaksi yliopistoksi englanninkielisten maiden ulkopuolella.

ETH:ta hehketetään kolmessa tunnetussa kansainvälisessä yliopistovertailussa: Times Higher Education World University Rankings⁴², Academic Ranking of World Universities (ARWU)⁴³ ja QS World University Ranking⁴⁴ (Ks. taulukko 3).

Times Higher Education World University Rankings 2012–2013		Globaali sijoitus
1.	University of Oxford	Iso-Britannia 2.
2.	University of Cambridge	Iso-Britannia 7.
3.	Imperial College London	Iso-Britannia 8.
4.	ETH Zürich	Sveitsi 12.
5.	University College London	Iso-Britannia 17.
6.	University of Edinburgh	Iso-Britannia 32.
7.	London School of Economics and Political Science	Iso-Britannia 39.
8.	École Polytechnique Fédérale de Lausanne	Sveitsi 40.
9.	Karolinska Institutet	Ruotsi 42.
10.	Ludwig-Maximilians-Universität München	Saksa 48.
...		
37.	Helsingin yliopisto	Suomi 109.

ARWU-Ranking 2012		Globaali sijoitus
1.	University of Cambridge	Iso-Britannia 5.
2.	University of Oxford	Iso-Britannia 10.
3.	University College London	Iso-Britannia 21.
4.	ETH Zürich	Sveitsi 23.
5.	Imperial College London	Iso-Britannia 24.
6.	University of Paris Sud (Paris 11)	Ranska 37.
7.	The University of Manchester	Iso-Britannia 40.
8.	Karolinska Institutet	Ruotsi 42.
9.	Pierre and Marie Curie University (Paris 6)	Ranska 42.
10.	University of Copenhagen	Tanska 44.
...		
24.	Helsingin yliopisto	Suomi 73.

QS World University Ranking 2012		Globaali sijoitus
1.	University of Cambridge	Iso-Britannia 2.
2.	University College London	Iso-Britannia 4.
3.	University of Oxford	Iso-Britannia 5.
4.	Imperial College London	Iso-Britannia 6.
5.	ETH Zürich	Sveitsi 13.
6.	University of Edinburgh	Iso-Britannia 21.
7.	Kings College London	Iso-Britannia 26.
8.	University of Bristol	Iso-Britannia 28.
9.	École Polytechnique Fédérale de Lausanne	Sveitsi 29.
10.	The University of Manchester	Iso-Britannia 32.
...		
28.	Helsingin yliopisto	Suomi 78.

Taulukko 3 Euroopan parhaat yliopistot (Lähteet: Times Higher Education World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) ja QS World University Ranking).

Times Higher Educationin vertailu perustuu 13 indikaattoriin, kun taas ARWU ja QS käyttävät kuutta tunnuslukua. ARWU on omalla tavallaan objektiivisin, sillä se ei nojaudu lainkaan henkilökohtaisiin arvioihin, vaan käyttää määrällisiä mittareita, muun muassa Nobelin palkintojen ja Fieldsin mitalien määrää, julkaistuja artikkeleita tiedelehdissä *Nature*ssa ja *Science*ssa sekä viittauksia kansainvälisissä tiedejulkaisuissa.

Kaikki kolme vertailua asettavat siis ETH Zürichin parhaaksi manereurooppalaiseksi yliopistoksi. Lisäksi ETH on noussut rankkauksissa viime vuosina tasaisesti.

ETH:n vahvuuksia on perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen yhdistäminen. Se on maanosamme huipulla matematiikassa, fysiikassa, kemiassa, biologiassa, insinöörikoulutuksessa sekä arkkitehtuuriopetuksessa.

ETH:n maisteri- ja tohtorikoulutus matematiikassa, fysiikassa, kemiassa ja biologiassa on arvioitu erinomaiseksi. Eurooppalaisista yliopistoista vain Cambridge ja Lontoon Imperial College yltävät samaan.

Yhtä kaiken selittävää syytä EHT:n menestykseen on mahdotonta löytää. Sen laadukkuuden taustalla on kuitenkin lähtökohtaisesti aiempi menestys: asiat on jo pitkään osattu tehdä oikein. Ja osataan yhä.

Kouluun hakeutuu opiskelemaan saksankielisen Sveitsin parhaimmistto. Nykyisin pääasiassa englanniksi järjestettävässä maisteri- ja tohtorikoulutuksessa on runsaasti myös ulkomaalaisia opiskelijoita.

ETH:lla on teknilliseksi korkeakouluksi verraten pitkä historia. Sveitsin valtio perusti sen jo vuonna 1855.

Koulussa on opiskellut tai opettanut kymmeniä Nobel-palkinnon saaneita, muun muassa Albert Einstein, Wilhelm Röntgen ja peliteorian yleisnero John von Neumann.⁴⁵ Historian suuret nimet helpottavat maineen ylläpitämistä ja tunnettuuden luomista.

EHT antaa professoreilleen, joita on nelisen sataa, toimintavapauden, mutta vaatii myös vastuunkantoa. Professorit palkataan vakituiseen työsuhteeseen, mutta valintakriteerit ovat tiukat. Viime kädessä heidät valitsee ETH:n puheenjohtaja yksin. Hän kantaa myös vastuun nimityksistä.⁴⁶

Palkkaamisen jälkeen professoreilla on työrauha, taloudellisesti turvatut työolot ja täysi vapaus koota oma tutkimusryhmänsä. Jos ETH olisi konserni, niin professorit olisivat tietyssä mielessä kuin pienyrittäjiä, joilla on oma vapaus ja resurssit toteuttaa akateemista ja opetuksellista kunnianhimoaan.

Vastanimitetty professori saa koota tiimensä 5–6 vuodeksi eteenpäin rahoituspohjalla, joka on tavallisesti noin kolme miljoonaa Sveitsin frangia eli noin 2,5 miljoonaa euroa.⁴⁷

Aktiivista rekrytointia

Professuurit määritellään ETH:ssa hyvin yleisin termein. Henkilö on tärkeämpi kuin hänen edustamansa erikoisala.

Kaikki avoimet professuurit ovat julkisessa haussa. Silti loppujen lopuksi noin puolet nimitetyistä on henkilöitä, jotka eivät ole virkaa itse hoksanneet hakea vaan jotka on aktiivisesti rekrytoitu.

Nimitettävän asema määräytyy hänen omien ominaisuuksiensa mukaan. Varttuneempi tutkija voidaan nimittää suoraan täyteen professuuriin, nuorempi tutkija ensin määräaikaiseen, niin sanottuun tenure track -apulaisprofessuuriin. Nuoremman tutkijan vakinaistamispolku vie yleensä kuusi vuotta.

Professoreiden tarkka tutkimus- ja opetusala määräytyy lopulta vasta nimitetyn erikoisalan ja mielenkiinnon mukaan. Professuurien sisältö ei siten ole ennalta lukkoon lyöty, vaan se muokkautuu professoria kiinnostavien aihealueiden ja hänen tutkimussuuntaustensa mukaan.⁴⁸ Suomessa Aalto-yliopisto on kehittänyt rekrytointilogiikkansa samaan suuntaan.

ETH:n organisaatio kykenee myös spontaaniin hallinnolliseen joustavuuteen. Jos täydellistä professorikandidaattia ei yrityksistä huolimatta löydy, professuuri voidaan jättää täyttämättä ja rahat käyttää johonkin muuhun alaan.

Rekrytoinnissa kansallisuudella ei ole väliä, osaamisella on. Tätä nykyä ETH:n professoreista kaksi kolmesta on ulkomaalaisia.

ETH:ssä teoria ja käytäntö yhdistyvät mallikkaasti. Noin puolet opinnoista ja tutkimuksesta keskittyy tekniisiin tieteisiin ja toinen puoli luonnontieteisiin. ETH:n filosofian mukaan parhaat innovaatiot syntyvät teoreettisen ja käytännöllisen tiedon rajapinnassa.

Yliopiston presidentti Ralph Eichler on omaksunut visioivan arvojohtajan roolin. Hän pyrkii herättämään opiskelijat ja tutkijat ymmärtämään suuria koko ihmiskuntaa uhkaavia ongelmia, joihin ETH:n olisi löydettävä ratkaisuja.

Eichlerin mukaan elämää ylläpitävät tärkeimmät asiat ruoka, vesi ja energia ovat tutkimuksen ytimessä. ETH:n tehtävä on tuottaa ratkaisuja yhteiskunnalle, joka puolestaan rahoittaa yliopistoa.⁴⁹

ETH:n menestyksestä voi ottaa oppia. Professoreiden merkitystä ei voi ylikorostaa.

On kärkyttävä alan kansainvälistä parhaimmistoa ja kiinnitettävä erityistä huomiota heidän opetustaitoihinsa. Tutkimushankkeille pitää ohjata tarpeeksi varoja ja antaa professorille mahdollisimman laaja akateeminen itsenäisyys.

ETH:n rahoituksesta kolme neljäsosaa tulee Sveitsin hallitukselta, mikä on merkittävä tietoinen panostus tiedepolitiikkaan. Lisäksi opetettavan tieteenalan perushaasteet ja yhteys globaaleihin ongelmiin pitää olla kirkkaina selvillä niin ylimmän johdon kuin opiskelijoidenkin mielissä.

Rahoituksesta kolme neljäsosaa tulee Sveitsin hallitukselta, mikä on merkittävä panostus tiedepolitiikkaan

5 Terve aikuisuus

5.1 Miksei Sveitsissä ole leikkausjonoja?

”Voit mennä aamulla tapaamaan yleislääkäriä, iltapäivällä magneettikuvauksiin ja seuraavana päivänä leikkauspöydälle. Tämä on todella hämmästyttävää.”

Näin ihmettelee yhä oman työryhmänsä tuloksia Thomas Zeltner, joka johti Sveitsin terveydenhuoltojärjestelmän täysremonttia 1990-luvun lopussa terveysministerinä ja terveyslaitoksen johtajana. Sveitsissä lääkäriin tai leikkauspöydälle pääsyä ei tarvitse kenenkään jonottaa.

Zeltnerin uudistus heitti romukoppaan entisen säännellyn julkisen terveydenhuoltojärjestelmän ja loi kertaheitolla kuluttajalähtöisen järjestelmän. Tavoitteena oli lisätä hoidon laadun, kustannusten ja hintojen läpinäkyvyyttä sekä erityisesti kuluttajan valinnanvapautta.⁵⁰

Leikkausjonojen puute tai nopea pääsy lääkäriin eivät tietenkään kerro koko kuvaa maan terveydenhuoltojärjestelmän tehokkuudesta. Järjestelmän käyttäjän kannalta ne ovat kuitenkin tärkeitä palvelukyvyyn mittareita.

Sveitsin terveydenhuollon keskeinen idea on yksityisten vakuutusyhtiöiden ja lääkäreiden kilpailutus, jonka tavoitteena on hyödyttää lopulta kuluttajia.

Maan sairausvakuutuksen pohjana ovat yksityiset vakuutukset. Jokainen Sveitsissä oleskeleva maksaa keskimäärin 210 euroa kuukaudessa pakollisesta perusvakuutuksesta.

Perusvakuutuksen asiakkaista kilpailee noin 80 vakuutusyhtiötä. Yhtiöt tarjoavat myös lisävakuutuksia, joilla turvaansa voi laajentaa.

Samalla kilpailua säännellään laeilla. Asiakkaille taataan se, että perusvakuutuksen saa samoilla ehdoilla eri vakuutusyhtiöistä. Vakuutusyhtiö ei voi kieltäytyä perusvakuutuksen myöntämisestä esimerkiksi iän tai terveydentilan perusteella. Lisäksi kaikille tietyn yhtiön asiakkaille vakuutusmaksut ovat samat.

Päätösvalta hajautettu kantoneihin

Terveydenhuoltojärjestelmässä päätösvalta on hajautettu ruohonjuuritasolle. Sveitsin liittohallitus vastaa sairausvakuutusjärjestelmän hallinnoinnista ja korvausjärjestelmän yleisestä koordinoinnista, mutta sillä on vain rajoitettu terveyspoliittinen valta.

Jokainen Sveitsin 26 kantonista päättää itse, kuinka terveydenhoitonsa järjestää. Kantonit pitävät yllä myös listaa sairaaloista, jotka hyväksytään korvaavuuden piiriin.

Sveitsin mallissa sairastuneen ei ole pakko mennä yleis- tai perhelääkärin kautta hakemaan lähetettä erikoislääkärille, vaan erikoislääkärille voi mennä vaivansa kanssa suoraan. Kauas ei tarvitse mennä.

Sveitsin liittovaltion terveysviranomaisen FOPH:in kansainvälisen osaston johtaja Gaudenz Silberschmidt laskee, että keskivertosveitsiläisen pitää matkustaa vain noin kilometri päästäkseen lääkärin vastaanotolle tai viisi kilometriä päästäkseen sairaalaan.

Lääkäreiden kannustimet ovat vahvat. Sveitsissä lääkärinä ja varsinkin erikoislääkärinä voi todella rikastua, jos on yritteliäs ja tehokas. Oman vastaanoton avaaminen on helppoa sen jälkeen kun vaadittavat lisenssit ovat kunnossa.

Lääkäri voi samanaikaisesti pitää yksityisvastaanottoa ja käydä julkisessa tai yksityisessä sairaalassa töissä. Sairaala- ja lääkäripalvelujen tarjontaa on jopa liikaakin.

OECD:n mukaan Sveitsissä oli 3,8 lääkäriä tuhatta henkeä kohden vuonna 2009. Suomessa vastaava luku oli 2,7. OECD-maiden keskiarvotaso oli 3,1.⁵¹

Jotta Sveitsin kaltainen järjestelmä toimisi, kansalaisten on oltava valmiita myös maksamaan. Vakuutusmaksut ovatkin Sveitsissä nousseet noin puolella kymmenen vuoden aikana, kun hoitomuodot ovat lisääntyneet ja teknistyneet sekä väestö ikääntynyt.

Silti valtaosa sveitsiläisistä haluaa pitää kiinni laadukkaasta järjestelmästä. Itse asiassa sveitsiläisten omastakin mielestä on yllättävää, ettei järjestelmä ole kalliimpi.⁵²

Valinnanvapaus maksaa

Ollessaan Sveitsin terveysministerinä ja liittovaltion terveysviraston johtajana Thomas Zeltner yritti synergian nimissä yhdistää pieniä sairaaloita, joita kantonit ovat pullollaan. Vakuutusmaksujen noustessa Zeltner tarjosi muitakin muutoksia järjestelmään.

Mutta kansa tuntuu olevan valmis maksamaan nykyjärjestelmästä: ”Kun ehdotetaan, että hoito voisi olla halvempaa, mutta silloin valinnanvapautesi supistuu, silloin ihmiset sanovat: ei kiitos.”⁵³ Vuonna 2007 sveitsiläiset hylkäsivät kansanäänestyksessä paluun yhteen julkisesti hallinnoitavaan sairausvakuutusjärjestelmään.

Terveydenhuoltomenojen osuus bruttokansantuotteesta on kohonnut Sveitsissä kymmenessä vuodessa 10,2 prosentista 11,4 prosenttiin. Tällä osuudella Sveitsi kuuluu OECD-maiden kärkiryhmään.

Suomessa kulut nousivat 7,2 prosentista 8,9 prosenttiin vuosien 2000 ja 2009 välillä. OECD-maiden keskiarvo oli 9,5 prosenttia bruttokansantuotteesta.

Sveitsiläiset voivat vaikuttaa itse sairausvakuutuksensa hintaan. Vähimmäisomavastuu on kaikille noin 250 euroa vuodessa. Kaikista perusomavastuun ylittävistä kuluista pitää maksaa kymmenen prosenttia lisäomavastuuta, kuitenkin enintään noin 580 euroa vuodessa.

Vakuutusmaksuun voi pienentää, jos on valmis kaventamaan valinnanvapauttaan tai luopumaan siitä. Noin kolmasosa väestöstä on jo rajoittanut vapauttaan ja saanut vastaavasti maksuihin alennuksia.

Alennuksista pääsee nauttimaan, jos on valmis nostamaan omavastuusuuttaan noin 2 100 euroon vuodessa. Alennusta saa esimerkiksi, jos sitoutuu käymään ensin yleislääkärillä ja sitten vasta tarvittaessa erikoislääkärillä. Jos on vielä valmis sitoutumaan käymään vakuutusyhtiön osoittamalla lääkäriä, voi saada lisäalennuksia.

Vakuutusta voi myös vaihtaa vaikka vuosittain ilman, että perusedut heikkenevät. Kilpailun virkistämiseksi Sveitsin sisäministeriö ylläpitää myös vakuutusten puolueettomaan vertailuun soveltuvaa internet-sivustoa www.priminfo.ch.

Vapaaehtoisilla lisävakuutuksilla voi puolestaan esimerkiksi saada sairaalasta yksityishuoneen, korvauksia homeopatiasta, vaihtoehtolääketieteen kuluista tai käyttää täysin yksityisten sairaaloiden palveluita. Lisävakuutusten erikoisedut eivät siirry automaattisesti uuteen vakuutukseen vakuutusyhtiötä vaihdettaessa.

Maksujen nousua suitsitaan

Pienituloisia tuetaan, jotteivät yksityiset vakuutusmaksut rankaisisi suhteettoman paljon vähätulaisia perheitä. Ne kotitaloudet, jotka käyttävät yli kahdeksan prosenttia tuloistaan vakuutusmaksuihin, saavat tukea joko alhaisempien maksujen tai verovähennysten kautta. Jokainen Sveitsin kantoneista määrittelee kuitenkin itse tukien muodon ja tason.

WHO:n mukaan Sveitsin hallitus on käyttänyt ohjausvaltaansa hyvin yrittäessään hillitä vakuutusmaksujen nousua. Geneeristen lääkkeiden osuutta on lisätty onnistuneesti ja laboratorioden ja sairaaloiden hinnoittelua ollaan uudistamassa. Sairaaloille suunnitellaan järjestelmää, jossa ne saisivat kunkin leikkaustyypin suorittamisesta konttäsumman. Siten sairaaloiden tehokkuutta uskotaan voitavan parantaa.⁵⁴

Ilmeisen hyvistä toimivuudestaan huolimatta Sveitsin malli saa toki osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Sveitsin sosialistipuolue kampanjoi vahvasti julkiseen sairausvakuutusjärjestelmään paluun puolesta.

Vastustajien mielestä vakuutusyhtiöt käyttävät voittonsa osakkeenomistajien rikastuttamiseen, eivätkä rahat ohjaudu terveydenhuoltojärjestelmän parantamiseen. Vakuutusyhtiöiltä palaa markkinointiin 150–300 miljoonaa euroa vuosittain sen sijaan, että ne keskittyisivät hoidon laadun ja sairauksien ennaltaehkäisyyn tehostamiseen, julkisen järjestelmän puolestapuhujat perustelevat.⁵⁵

Sosialistien mukaan kymmenien vakuutusyhtiöiden jatkuva taistelu asiakkaita on tehnyt järjestelmästä monimutkaisen ja kalliin. Yhtiöiden väitetään hyljeksisivät esimerkiksi pitkäaikaissairaita, joiden hoidot voivat käydä kalliiksi. Tasamaksuihin perustuvaa vakuutusjärjestelmää pidetään

myös hyvätuloisia suosivana, koska suurituloiset maksavat suhteessa vähemmän terveydenhuollostaan.

Kritiikistä huolimatta sveitsiläisten enemmistö seisoo järjestelmänsä takana. Järjestelmä on kallis, mutta se hoitaa tärkeimmän tehtävänsä – terveyden ja sairauksien hoidon – erittäin hyvin.

Pelkkä raha ei ratkaise

Sveitsin malli herättää kysymyksen siitä, saneleeko rahoitus toimivan terveydenhuollon. Riippuvatko leikkausjonot ja lääkäriin pääsy käytettävissä olevan rahan määrästä? Suomihan on terveystalouksissa OECD-maiden piheimmästä päästä, ja meillä leikkausjonot ovat pitkät.

OECD julkaisi vuonna 2003 laajan leikkausjonovertailun, jonka mukaan terveydenhuoltomenojen suuruus on kiistämättä yksi tekijä leikkausjonon pituudessa, mutta se ei todellakaan ole ainoa syy.⁵⁶

Eri maissa on erilaisia institutionaalisia järjestelyjä ja ohjaavia tekijöitä, jotka vaikuttavat leikkausjonon pituuteen. Tietyt kannustimet voivat lisätä tehtyjen leikkausten määrää ja nostaa toiminnan tehokkuutta.

OECD:n vertailu jakoi maat kahteen ryhmään sen mukaan, oliko niissä leikkausjonoja vai ei. Leikkausjonottomiin tai lyhyiden jonon maihin kuuluivat Itävalta, Belgia, Ranska, Saksa, Japani, Luxemburg, Sveitsi ja Yhdysvallat. Jonotuslistamaihin puolestaan kuuluivat muun muassa Suomi, Tanska, Norja, Ruotsi, Italia, Hollanti, Espanja ja Britannia.

Raportin mukaan maissa, joissa ei ollut leikkausjonoja, oli 66 prosenttia enemmän sairaalasänkyjä suhteessa väestöön kuin leikkausjonoista kärsivissä maissa. Myös lääkäreiden määrällä oli vaikutusta: leikkausjonottomissa maissa oli enemmän sekä yleislääkäreitä että erikoislääkäreitä.

Kyse on siis osin resursseista. Toinen ratkaiseva tekijä leikkausjonon syntymisessä ovat sairaaloiden rahoituksen kannustimet. Jos sairaala saa rahoituksensa jonon pituuden mukaan, jonot saattavat jopa kasvaa, koska niiden lyhentäminen itse asiassa pienentäisi sairaalan rahoitusta. Jos taas sairaalan rahoitus on kiinteä, sillä ei ole taloudellisia houkuttimia tehostaa leikkaustoimintaa. Sama vaikutus on järjestelyllä, jossa leikkausjonoissa odottavien potilaiden kustannuksista vastaa joku muu kuin sairaanhoidosta maksava taho.⁵⁷

Myös leikkaustarpeen arviointijärjestelmä vaikuttaa jonoihin. Vaikka päätös tehdään lääketieteellisesti, eri maissa lääkäreillä voi silti olla eri linja siihen, milloin leikkaus on tarpeen ja milloin ei.

OECD painottaa, että lääkärien palkkajärjestelmällä on suora yhteys tehokkuuteen. Niissä maissa, joissa lääkäreille maksetaan toimenpidesidonnaisesti, syntyy yleisesti vähemmän leikkausjonoja.

Jos sairaalan rahoitus on kiinteä, sillä ei ole taloudellisia houkuttimia tehostaa leikkaustoimintaa

OECD teki vertailun perusteella mielenkiintoisen pelkistetyn laskumallin: Kun maa lisää lääkäreiden määrää 0,1 prosenttiyksiköllä, keskimääräiset odotusajat lyhenevät noin 7–8 vuorokautta. Jos taas terveydenhuoltomenoja lisätään sadalla dollarilla henkeä kohden, odotusajat lyhenevät yli kuudella päivällä.

Resurssien lisääminen näyttää olevan siis väistämätöntä, jos leikkausjonoista halutaan eroon. Sveitsin kaltaisissa maissa on kuitenkin oivallettu myös se, että lisärahan lisäksi täytyy myllätä toimintatapoja ja lisätä terveystalvelujen käyttäjän valinnanvapautta.

5.2 Espanja: Elinluovutusten ja sairaanhoitajien mallimaa

Koko maailman mittakaavassa Euroopan maiden terveydenhuoltojärjestelmät ovat kärkiluokkaa. Sveitsin kaltaiset järjestelmien valiot ovat kenties koko maailman parhaita. Järjestelmätason vertailu kätkee kuitenkin alleen terveydenhuollon eri osa-alueiden huippuja.

Elinluovutusten suurvalta

Espanja teki viime kesäkuun 26. päivänä uuden kansallisen ennätyksensä: 36 elinsiirtoa yhden vuorokauden aikana. Tuohon vuorokauteen mahtui Kansallisen elinsiirtojärjestön Organización Nacional de Transplantes'in ONT:n tilastojen mukaan 22 munuaisensiirtoa, 11 maksansiirtoa ja kolme keuhkosiirtoa.

Elimet olivat peräisin 14 menehtyneeltä ja neljältä elävältä luovuttajalta. Koordinoinnista vastuussa olleen ONT:n johtaja Rafael Matesanz oli syystäkin tyytyväinen.

”Pitää ottaa huomioon, että mukana oli tiimejä kahdeksasta autonomisesta maakunnasta, piti koordinoida lennot, lentokoneet, leikkaukset. Ja kaikki onnistui hyvin”, Matesanz hehkutti El País -lehdessä.

Espanjassa on maailman korkein elintenluovuttajien määrä. Vuonna 2011 maassa oli 35,3 luovuttajaa miljoonaa asukasta kohden. Suomessa luovuttajia oli 17,2 miljoonaa asukasta kohti ja EU:n hännänhuippuna olleessa Bulgariassa vain 0,5.

Myönteinen kulttuuri ja toimiva infra

Espanjan elinluovutusten hyviin lukuihin on kaksi syytä.⁵⁸ Ensimmäinen on elinluovutuksen suostumussäännöksen muotoilu: toisin kuin useimmissa maissa, jokainen espanjalainen on kuollessaan elintenluovuttaja, ellei hän todistettavasti ole elinaikanaan vastustanut toimenpidettä.

Toiseksi espanjalaiset ovat onnistuneet luomaan elintenluovutuksille myönteisen kulttuurin ja toimivan infrastruktuurin. Nämä ovat ratkaisevan tärkeitä, jotta vainajien elimet todella saadaan hyödynnettyä siirränäisinä niitä tarvitseville.

Tulokset ovat hyviä. Vuonna 2011 Espanjassa tehtiin yhteensä 4 218 elinsiirtoa. Se on uusi ennätys ja jopa kymmenyksen edellisvuotta enemmän.

Näihin lukuihin pääseminen on hatunnoston arvoinen suoritus, sillä liikenneonnettomuuksien nopea väheneminen on samalla itse asiassa vähentänyt mahdollisten luovuttajien määrää. Espanjan liikenneministeriön tilastojen mukaan vuonna 2011 liikenneonnettomuuksissa sai surmansa 1 484 henkilöä, kun kymmenen vuotta aiemmin kuolleita oli peräti 4 067.

Elinsiirtojärjestön ONT:n onkin pitänyt muuttaa strategiaa viime vuosina ratkaisevasti. Elintenluovuttajia on pitänyt lähteä hakemaan muualta kuin teiden varsilta.

ONT on siirtänyt katseensa sairaalavuoteisiin ja keski-ikältään vanhempiin luovuttajiin. Nykyään Espanjassa vain alle joka viides luovuttaja on nuorempi kuin 45-vuotias. Luovuttajien keski-ikä on noussut lähes 59 vuoteen.

Nykyään jo yli puolet luovuttajista on yli 60-vuotiaita, mutta heidän sisäelimensä, varsinkin maksa ja munuaiset pelastavat ihmishenkiä. Vain yksi kahdestakymmenestä luovuttajasta oli kuollut liikenne-onnettomuudessa. Siirrettävien sydänten saanti sen sijaan on vaikeutunut luovuttajien keski-ään noustessa.⁵⁹

Huomiota läheisten kohteluun

Strategiamuutoksen ja koko elintenluovutuskoneiston rattaiden rasvaamiseksi viranomaiset ovat laatineet seikkaperäisen hyvien käytäntöjen oppaan.⁶⁰ Oppaalla ja siihen liittyvällä täydennyskoulutuksella koko sairaanhoito-organisaatio ohjataan toimimaan sekä passiivisesti että aktiivisesti elintenluovutusten hyväksi.

Oppaassa selvitetään muun muassa elintenluovutukseen osallistuvien koordinoivien lääkäreiden ja muun henkilökunnan roolit perusteellisesti. Huomiota kiinnitetään muun muassa siihen, että elinluovutusten koordinointi ja siinä onnistuminen vaatii ennen muuta huippuluokan johtamista: paineensietokykyä, improvisaatiokykyä, kekseliäisyyttä, sosiaalisuutta ja organisointikykyä.

Erityisen tärkeänä oppaassa pidetään sitä, kuinka elintensiirto esitellään vastikään menehtyneen mahdollisen luovuttajan omaisille. Koreografia on tärkeää.

Oppaassa muun muassa suositellaan, että kuolemasta ilmoittaneen lääkärin olisi hyvä poistua huoneesta ennen kuin varsinainen elintenluovutuskeskustelu alkaa.

Tärkeää myönteisen vastauksen saamiseksi on, että keskustelun sävy on oikea. Painostaminen tai meillä täällä Pohjolassa niin tyypillinen velvollisuuden korostaminen eivät vetele.

Opas suosittelee näin:

”Elintenuovutuslupaa pitää pyytää selvästi, suoraan ja kiertelemättä, se pitää esittää mahdollisuutena, oikeutena, etuoikeutena tai tapana auttaa muita. Tätä ennen pitää aina tarkistaa, että omaiset ovat ymmärtäneet läheisensä kuoleman.”

Huolella suunniteltu läheisten kohtelu on erityisen tärkeää lainsäädännön vuoksi. Toisin kuin useimmissa muissa Euroopan maissa Espanjan laki siis linjaa, että jokainen vainaja on luovuttaja, ellei voida osoittaa, että hän olisi elinaikanaan nimenomaisesti kieltänyt luovutuksen. Siksi omaisille jää viimeinen sana.

Uraauurtavaa kirurgiaa

Espanjan malli toimii. Kuolleiden omaiset kieltävät luovutuksia yhä harvemmin. Kieltäytymisten osuus on Espanjassa ollut kansainvälisesti vertaillen alhainen. Lisäksi eläviltä luovuttajilta saatavien luovutusten määrä on kasvussa.

Espanjan korkeatasoinen elintensiirtojärjestelmä heijastuu myös uraa uurtaville kirurgisille aloille. Maailman ensimmäinen täydellinen kasvojen siirto-operaatio tehtiin Barcelonassa vuonna 2010. Vuotta myöhemmin Valencian La Fén sairaalassa puolestaan tehtiin ensimmäistä kertaa molempien jalkojen siirto.

Espanjassa elintenuovutus halutaan saattaa osaksi sairaalan koko palvelukonseptia ja toimintaprosesseja. Espanjakaan ei kuitenkaan ole täydellinen. Noin 6–8 prosentille siirännäistä tarvitsevista odotusaika on lopulta liian pitkä.

Espanjan elinluovutusmallin fiksuudesta kertoo silti, että EU on nostanut sen malliksi muille maille. Suomikin on vuonna 2010 uudistanut suostumussäännöksensä ”oletetun suostumuksen” mukaiseksi. Seuraavaksi asiantuntijat odottavat, että elinsiirtojen sattumanvaraisesta toteuttamisesta päästäisiin Espanjan tavoin kohti järjestelmällisempää toimintaa.⁶¹

Sairaanhoitajia Kymenlaaksoon saakka

Elinluovutuskäytäntöjen ohella Espanjan terveydenhuollolla on muutenkin vientiä. Espanjalaiset sairaanhoitajat hieraisivat silmiään nähdessään viime syyskuun lopulla erikoisen työpaikkailmoituksen: Töitä tarjolla – palkataan 100 000 sairaanhoitajaa.

Oh-hoh. Ilmoituksen takana oli öljypohjattavaltio Saudi-Arabia, joka oli liikkeellä tosi tarkoituksella. Vaikka hoitajien etujärjestöt torjuivatkin idean vedoten naisten alistettuun asemaan Saudi-Arabiassa, silti tarjous sykkähdytti alalla, jolla Espanjassa on jo noin 16 000 työtöntä.

Taluskriisin runtelemassa Espanjassa monien alojen ammattilaiset yrittävät löytää töitä ulkomailta, vaihtelevalla menestyksellä. Sairaanhoitajat löytävät töitä, jos lähtöhaluja vain on.

Viime vuosina heitä on houkuteltu erityisin rekrytointiohjelmin muun muassa Britanniaan, Hollantiin – ja myös Suomeen.

Varsinais-Suomeen ja Kymenlaaksoon saapuu tämän vuoden loppuun mennessä kymmeniä valmiita hoitajia lähinnä Espanjan pohjoisosista. Heidän toivotaan jäävän pysyvästi Suomeen paikkaamaan alan eläköitymisten ja koulutusjärjestelmän alikapasiteetin jättämää aukkoa.

Espanjassa korostetaan potilaan kohtaamista ja käytännön osaamista

Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään siitä, että Espanja olisi kouluttanut sairaanhoitajia yli oman tarpeensa. Määrän ohella vähintään yhtä tärkeää on laatu: espanjalaiset hoitajat ovat hyviä työssään.

Euroopan unioni määrittelee sairaanhoitajakoulutuksen vaatimukset oppimäärien ja koulutuksen pääelementtien osalta. Silti eri maiden koulutusjärjestelmät painottavat eri asioita.

Espanjassa korostetaan Pohjois-Eurooppaa vahvemmin potilaan kohtaamista ja käytännön osaamista. Hoitosuhteen ydin on suhteen inhimillisyydessä: ”Hallitsemme ihmisten välisen lähikosketuksen aika hyvin”, sanoo Baskimaan yliopiston sairaanhoitotiedekunnan ulkosuhteista ja opiskelijavaihdosta vastaava Garbiñe Lasa.

Lasa tuntee eurooppalaisten koulutusjärjestelmien erot. Hän sanoo törmäävänsä usein siihen virheelliseen käsitykseen, että jo valmiiksi sosiaalisesti välitön välimerellinen kulttuuri johtaisi luonnollisesti hoitoyöntekijöiden lämminhenkisyyteen.

Koulutus painottaa taitoja

Lasan mukaan kyse ei kuitenkaan ole vain kulttuurista vaan opituista taidoista. Psykososiaaliset tieteet ovat vahvasti läsnä espanjalaisissa opintosuunnitelmissa. Filosofiana on, että inhimillinen ulottuvuus on keskeinen hoidon elementti ja sairaanhoitajien ammatillisen olemassaolon syy.⁶²

Pyrkimyksenä on, ettei hoitotyössä korostettaisi vain hoitamisen teknisiä puolia, jotka liittyvät henkilön sairauteen. Näiden lisäksi keskitytään siihen, mitä hoitajat voivat tehdä, jotta potilas voisi mahdollisimman hyvin sairaudestaan huolimatta. Tässä tavassa nähdä sairaanhoitajan rooli piilee espanjalaisten vahvuus.

Suomenkin sairaanhoitoalan ammattilaiset tunnustavat Espanjan lähestymistavan meriitit. ”Espanjalaiset ovat pystyneet luomaan toimivan synteessin akateemisen osaamisen ja praktisuuden välillä”, arvioi Turun yliopiston dosentti Mikko Saarikoski.

Suomessa sen sijaan painotetaan taitoja enemmän tietoa. Suomalaisairaanhoidajien akateeminen osaaminen on kansainvälistä huippua, vaikka meillä hoitajat opiskelevat ammattikorkeakoulussa ja Espanjassa yliopistossa. Akateemisuuden painottaminen voi viedä tilaa käytännönläheiseltä oppimiselta.⁶³

Direktiivin tulkintaerot

Koulutuksen painotuserojen taustalla on alan tutkintoja määrittelevien EU-direktiivien erilainen tulkinta. EU-direktiiveissä määrätään, että puolet sairaanhoitajaopintojen sisällöstä pitää olla käytännön harjoittelua ja puolet teoreettisia opintoja.

Valtaosa Euroopan maista tulkitsee sääntöä niin, että tutkinnon koko oppisisällöstä puolet suoritetaan käytännön työharjoittelussa. Suomessa taas koko oppisisällöstä käytännön osuus jää noin 36 prosenttiin.⁶⁴

Ero johtuu siitä, että Suomessa oppisisältöjen laskennallisesta määrästä poistetaan ensin suoraan terveysalan ja hoitotyön omiin sisältöihin liittymättömät aineet kuten ammattikorkeakoulututkinnon kaikille yhteiset opinnot (atk-opinnot, tutkimus- ja kehittämissosaaminen, yleiset viestintätaidot). Vasta sen jälkeen jäljelle jäävä oppisisältö jaetaan kahtia teoriaopintoihin ja käytännön opintoihin.

Teoriaopintojen ja käytännön harjoittelun välisen suhteen ero tulee vielä selkeämmin esille, kun sitä verrataan esimerkiksi juuri Espanjaan, jossa koulutuksen kokonaiskesto on jo sinällään puoli vuotta Suomen vastaavaa tutkintoa pidempi.

Lopputuloksena asiantuntijoiden mukaan se, että vaikka Suomessa toki puhutaan entistä enemmän potilaan tukemisesta ja kohtaamisesta, on sairaanhoitokoulutuksen suuntaus vahvasti biomedikaalinen. Potilaan kohtaamiseen ja myötäelämiseen valmentavat oppiaineet ovat aliedustettuna.⁶⁵

Suomalaisilla saattaakin olla paljon opittavaa espanjalaisilta hoitajilta. Meilläkin sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu väistämättä suuntaan, jossa palveluiden kuluttajan kuunteleminen korostuu.

Kokonaan toinen kysymys on se, kuinka pitkään Espanjan hoitajien exodus jatkuu. Sairaanhoitajien maastamuuttoon suhtaudutaan Espanjassa kaksijakoisesti: Yhtäältä ulkomailla työskenteleminen on monien mielestä ammatillisesti arvokasta. Toisaalta kritisoidaan sitä, etteivät jokaisen hoitajan koulutuksen maksaneet espanjalaiset veronmaksajat saa mitään vastineeksi.⁶⁶

6 Investoinneilla eteenpäin

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Euroopan talouden selkäranka, mutta isot teollisuusyritykset tuovat lihaa luiden ympärille. Suuryritykset myös rakentavat pitkiä alihankintaketjuja työllistäen lukemattomia pienempiä yrityksiä.

Suuryritysten menestyksen kautta arvioidaan koko Euroopan talouden ja tuotannon iskukykyä. Monet Euroopan perinteisistä suurista yrityksistä ovat olleet jo pitkään suurissa vaikeuksissa. Jotkut ovat kaatuneet savijaloiltaan. Toiset ovat aikansa kompuroituaan jatkaneet matkaansa hämmästyttävänkin ketterästi.

Investoinneilla voi olla huomattava merkitys sekä pienen että suuren yrityksen menestymiseen. Saksan työmarkkinauudistukset eli niin sanotut Hartz-uudistukset ovat tehneet Saksasta niin houkuttelevan investointikohteen, että maa imee suoria ulkomaisia investointeja huimaan tahtiin verrattuna muihin Euroopan maihin.

Suotuisat toimintaympäristön muutokset ovat osittain myös autojätti Volkswagenin uuden nousun taustalla. Ranskalainen lasinvalmistaja Durallex taas löysi uuden vaihteen automatisoimalla tuotantoa.

6.1 Saksa vetää investointeja puoleensa

Taluskriisi tai ei, Saksa vetää puoleensa suoria ulkomaisia investointeja kuin magneetti. Saksa ui ulkomaisissa investoinneissa vastavirtaan, kun maata vertaa muihin EU:n suurvaltoihin Ranskaan ja Britanniaan. Konsulttiyhtiö Ernst & Youngin selvityksessä Saksa on noussut pitkään tilastojohtaneen Britannian kantaan (ks. taulukko 4).⁶⁷

Vuonna 2011 suoria ulkomaisia investointihankkeita suuntautui Saksaan seitsemän prosenttia edellisvuotta enemmän, yhteensä 597 kappaletta. Investoinnit Britanniaan olivat seitsemän prosentin laskussa ja Ranskaan neljän prosentin.

	Investointi- hankkeet 2011	Investointi- hankkeet 2010	Kehitys 2010–2011
1. Iso-Britannia	679	728	-7%
2. Saksa	597	560	+7%
3. Ranska	540	562	-4%
4. Espanja	273	169	+38%
5. Venäjä	128	201	-57%
...			
19. Suomi	62	23	+63%

Taulukko 4 Ulkomaiset suorat investoinnit (Lähde: Ernst & Young vuosiraportti, 2012).

Suorien ulkomaisten investointien määrä saattaa heitellä rankastikin vuodesta toiseen. Ernst & Youngin selvityksessä vuoden 2012 ensimmäisen vuosipuoliskon investoinneissa Ranska ja Espanja ovat kirineet Saksan ohi Britannian pitäessä yhä kärkipaikkaa.⁶⁸ Lyhen ajan heilahtelut ovat arkipäivää, mutta kansainvälisen talouden maratonjuoksussa Saksa jyllää tasaisen vakuuttavasti.

Saksassa suorien investointihankkeiden määrä on kasvanut hämmästyttävällä vauhdilla ja suhteellisen tasaisesti jo vuosia. Vuosina 2005–2011 kasvu oli keskimäärin jopa 23 prosenttia vuosittain. Koko Euroopassa vastaava luku oli vuositasolla noin 4,5 prosenttia.

Loppua ei näy vähään aikaan. Kun kansainvälisiltä investoilta kysyttiin, mitkä Euroopan maat ovat seuraavan kolmen vuoden aikana houkuttelevia, 56 prosenttia mainitsi Saksan. Vain noin neljäsosa vastaajista mainitsi Ranskan tai Britannian.⁶⁹ Eniten mahdollisuuksia koetaan löytyvän autoteollisuudesta, tieto- ja viestintäteollisuudesta sekä energia- ja ympäristö-

aloilta.

Miksi Saksa vetää investointeja? Saksan vahvuuksia ovat tutkimus- ja innovaatiokiky, liiketoimintaympäristön ennakoitavuus

ja työvoiman pätevyys. Hyötyä on myös laadukkaasta liikenne-, telekommunikaatio- ja logistiikkainfrastruktuurista.⁷⁰

Saksan menestys pitää tietenkin asettaa oikeaan perspektiiviin. Kaikesta huolimatta Saksa on kuitenkin vasta kuudenneksi houkuttelevin investointimaa koko maailmassa. Edelle kiilaa viiden kopl: nousevat BRIC-talousmaat sekä Yhdysvallat järjestyksessä Kiina, Intia, Yhdysvallat, Venäjä ja Brasilia.

Väestömäärältään merkittävästi edellä mainittuja maita pienempi Saksa kalastelee kuitenkin investointeja jättiläisten liigassa. Kysyttäessä, mitkä ovat Saksan suurimmat kilpailijat investointien houkuttelukisassa, Kiina ja Yhdysvallat nousivat pahimmiksi vastustajiksi. Ranskaa tai Britanniaa piti Saksan pahimpina kilpailijoina selvästi pienempi osa haastelluista.

Britannia ja Ranska uhkaavat luisua vähitellen globaalien investointikisojen kakkosdivisioonaan. Britannian munat ovat liian harvoissa koreissa. Leijonanosa suorista investoinneista tulee saman kielialueen omaavasta Yhdysvalloista.

Asialla myös nousevat talousmahdit

Saksa on onnistunut viettelemään nousevien talousmahtien investoijat. Brasiliasta, Venäjältä, Intiasta ja Kiinasta suuntautui vuonna 2011 tuplasti enemmän investointeja Saksaan kuin Britanniaan. Kiinan investoinneista Eurooppaan suuntautui Saksaan kolmannes.

Saksan vahvuuksia ovat tutkimus- ja innovaatiokiky, liiketoimintaympäristön ennakoitavuus ja työvoiman pätevyys

Kiinan yritysten globaali investointipotentiaali on huikea

Miksi ulkomaiset investoinnit sitten ovat tärkeitä? Syytä on monia. Ne hyödyttävät sekä tuotantoa että kuluttajia. Ne auttavat yrityksiä kansainvälistymään ja löytämään uusia markkinoita. Niiden avulla tuotantohintoja voidaan laskea ja erikoistumista syventää.

Kuluttajille uudet tulokkaat tarkoittavat lisää kilpailua tavarantoimittajien tai palveluntuottajien kesken ja siten alempia hintoja tai ainakin monipuolisempaa tuotevalikoimaa. Suorat ulkomaiset investoinnit lisäävät myös useimmiten työpaikkoja, verotuloja ja investoinnin kohteena olevalla alueella ammatti- ja tietotaitoa.

Kiinan investoinnit Eurooppaan ovat lisääntyneet räjähdysmäisesti tällä vuosikymmenellä. Vuosina 2006–2009 investoinnit kolminkertaistuvat, samoin vuosina 2009–2011. Yli miljardin euron hankkeiden määrä lähes kaksinkertaistui vuosina 2010–2011, alle 50:stä lähes sataan.⁷¹

Asiantuntijat arvioivat, että Kiinan yritysten globaali investointipotentiaali on huikea. Vuoteen 2020 mennessä Kiinasta saattaa irrota investointeja jopa 1,5 triljoonaa euroa.

Jos Euroopassa pelataan kortit oikein, näistä rahoista voisi ohjautua maanosamme 15–23 miljardia euroa. Kiinalaiset yritykset työllistävät jo nyt yli 45 000 eurooppalaista. Euroopan korkeasti koulutettu työvoima on omiaan vastaamaan kunnianhimoisten yritysten tarpeisiin.⁷²

Kiinalaisyriyten tavoitteet ja vaikuttimet investoinneille ovat asiantuntijoiden mukaan ensisijaisesti liiketaloudellisia, vastoin kahvila- ja katukeskusteluissa ympäri Eurooppaa usein kuultavia epäilyksiä. Vain hyvin harvoin taustalla on Kiinan kommunistihallinnon masinoimaa valtopolitiikkaa.⁷³

Olisi vinoutunutta ajatella, että Kiinan ja muiden nousevien talousmahtien nousun myötä Euroopan maiden keskinäiset investoinnit ja kauppa menettäisivät merkityksensä. Kun vaikkapa kiinalainen teknologian alan yritys investoi ja rakentaa toimintansa keskuksen Saksaan, se saattaa tarvita vaikkapa italialaisista muotoilua, suomalaista tietotekniikkaa ja itäeurooppalaista valmistuskapasiteettia – myydäkseen lopulta tuotteensa Euroopan markkinoilla.

Lisäksi ei pidä unohtaa, että Kiinan noususta huolimatta suurimmat kolme Saksaan investoivaa maata ovat yhä Yhdysvallat, Sveitsi ja Britannia.⁷⁴

Suorat ulkomaiset investoinnit ovat merkittävä osa globaalitalouden monipuolistumista. Niistä on tullut viime vuosikymmeninä ratkaiseva talouden kansainvälistymisen osa.⁷⁵

Taustalla työmarkkinaudistukset

Saksa on siis suorien ulkomaisten investointien magneetti – siksi on hyvä tarkastella, miksi näin on.

Ranska piti pitkään Ernst & Youngin tilastoissa Britannian jälkeen kakkostilaa. Vuosikausia monet ranskalaispoliitikot käyttivät hyvää sijoi- tusta perusteluna sille, ettei Ranskan jäykkä työmarkkinamalli ole inves- toijille mikään karkote.

2000-luvun alussa Saksa ja Ranska saattoivatkin olla ulkomaalaiselle investoijalle kokonaisuudessaan kutakuinkin yhtä vaikeita tai helppoja investointikohteita. Mutta Saksassa viime vuosikymmenen aikana toteu- tetut niin kutsutut Hartz-uudistukset ovat saaneet kansainväliset inves- toijat nostamaan Saksan jalustalle.

”Saksan talous on äärimmäisen joustava, vuosia kestäneet talous- ja sosiaaliset uudistukset ovat johtaneet kilpailun tehostamiseen ja entistä joustavampiin työmarkkinoihin. Tämä tunnustetaan nyt maailmalla, ja ulkomaisten investoijien silmissä Saksa erottuu monista muista maista”, Ernst & Youngin selvityksessä arvioidaan.⁷⁶

Kun vielä vuonna 2006 noin 78 prosenttia ulko- maisista investoijista näki työvoiman hinnan Saksaan investoimisen esteenä, vuonna 2011 prosenttiosuus oli laskenut 41:een.

Saksan reformit ovat saavutus, sillä vielä 2000-lu- vun alussa Saksa oli ”Euroopan sairas mies”. Talouskasvu oli nihkeää, teollisuuden näkymät ja kustannustehokkuus heikot, työmarkkinat oli- vat jäykät ja työn teettäminen kallista. Saksojen yhdistymisen painolasti tuntui yhä.

Vuosina 2002–2005 maa otti kuitenkin itseään niskasta kiinni ja pani töpinäksi. Seurasi neljä lainsäädännöllistä pakettia, jotka nimettiin Hartz-reformeiksi, mietintätyöryhmää johtaneen Volkswagenin henki- löstöjohtajan Peter Hartzin mukaan.

Uudistukset keskittyivät työvoimapolitiikan tehostamiseen, työnha- kijoiden aktivointiin ja työmarkkinoiden sääntelyn vähentämiseen. Uu- distuksista keskeisin oli työnhakijoiden aktivointia koskeva uudistus.⁷⁷

Työnhakijoita patistettiin aktiiviseen työnhakuun kiristämällä oikeut- ta työttömyyskorvaukseen, lisäämällä työnhakijan vastuuta työnetsinnäs- tä, vähentämällä mahdollisuuksia hylätä työtarjouksia sekä leikkaamalla työttömyysturvan tasoa ja kestoja. Luotiin myös erilaisia palkkatukijär- jestelmiä yrityksille, jotka palkkaavat yli 55-vuotiaita tai vaikeasti työl- listettäviä.

Pätkätöistä salonkikelpoisia

Hartz-uudistukset tekivät pätkätöistä salonkikelpoisia. Soveltuvilla aloil- la matalapalkkaisia työntekijöitä voidaan palkata niin sanottuihin ”mini- töihin” tai ”miditöihin”⁷⁸.

Minityön palkka saa olla enintään 400 euroa kuukaudessa. Näistä tu- loista ei tarvitse maksaa sosiaaliturvamaksuja eikä veroja.

Saksan talous on äärimmäisen joustava

Midityön ansaintarajat taas ovat 400–800 euroa kuukaudessa. Midityössä sosiaaliturvamaksuja ja veroja ei ole alarajalla lainkaan ja siitä ylöspäin maksut nousevat vähitellen. Näitä työtöyppettä voi tehdä myös päätyönsä ohella.

Myös vuokratyön käyttö helpottui Hartz-uudistusten myötä. Uuden lain mukaan vuokratyöntekijöiden työehtojen pitää lähtökohtaisesti olla samat kuin muullakin henkilökunnalla, mutta tasapuolisen kohtelun periaatteesta voidaan kuitenkin poiketa työehtosopimuksessa. Tämä uudistus johti nopeasti työehtosopimukseen ammattiliittojen ja vuokratyöyrittysten välillä.

Ongelmiin joutuvan yrityksen kannalta tärkeää on myös *Kurzarbeit*-järjestelmä, jonka avulla voidaan sopia työajan väliaikaisesta lyhentämisestä. Vertaaminen Ranskaan kertoo tässäkin suhteessa paljon: Saksassa lyhennettyä työpäivää tekee 1,2 miljoonaa ihmistä, kun Ranskassa määrä on vain 200 000⁷⁹.

Esimerkillistä palkkamalltia

Ulkomaalaisille investoijille oleellista on kuitenkin se, mitä työntekijä maksaa ja kuinka hänestä pääsee tarvittaessa eroon.

Palkkamallti on ollut Saksassa esimerkillistä verrattuna useimpiin muihin EU-maihin. Tuntiansiot ovat nousseet viime vuosina selvästi muita EU-maita ja Suomeakin hitaammin.

Alakohtaisten työehtosopimusten kattavuus ja merkitys ovat Saksassa heikentyneet. Yritys- ja työpaikkakohtaisten sopimusten määrä kasvaa. Työsopimukset ovat muuttumassa yleisiksi puitesopimuksiksi, joita voidaan soveltaa yritystasolla. Myös erityisesti pienten yritysten irtisanomissuojaa koskevaa lainsäädäntöä joustavoitettiin.

Saksan menestystä 2000-luvulla käsitellyt Antti Kauhasen ja Seppo Saukkosen selvitys kiteyttää:

”Saksan teollisuuden ja yritysten sopeutuminen kiristyneeseen kansainväliseen kilpailuun ja globalisaatioon, talouden ja työmarkkinoiden aikaisemmat jäykkyydet samoin kuin finanssi- ja talouskriisi eivät ole olleet Saksalle pelkästään uhka vaan myös mahdollisuus. Tämän mahdollisuuden Saksa on tehokkaasti hyödyntänyt.”⁸⁰

Saksan työmarkkinauudistuksia on myös kritisoitu. Erityisesti mini- ja midityö -järjestelmän vastustajat ovat olleet huolestuneita siitä, että on synnytetty uusi matalapalkkaisten pätkätyöläisten joukko. Joidenkin tutkimusten mukaan uusien työehtosopimustyyppien suurimmat hyötyjät ovat eläkeläiset ja opiskelijat, mutta suurimman työttömien joukon työllistymistä ne eivät ole edistäneet toivotulla tavalla⁸¹. Lisäksi negatiivista huomiota on kiinnitetty myös siihen, että samaa työtä tekevien vuokratyöntekijöiden asema verrattuna työehtosopimuksellisiin kollegoihin jää usein heikommaksi⁸².

Laajoilla työmarkkinauudistuksillaan Saksa on kuitenkin vakuuttanut kansainväliset investoijat siitä, että Saksaan uskaltaa rahansa laittaa. Paljon kiteytyy myös ranskalaistutkijoiden tekemässä analyysissä, jossa verrattiin kahta kuvitteellista saman alan yritystä Ranskassa ja Saksassa. Siinä missä ranskalaisyritys tekee kymmenen prosentin tuloksen suhteessa liikevaihtoonsa, saksalaisyritys yltää lähes 23 prosenttiin.⁸³

Ranskan työnantajamaksut ovat OECD-maiden huippua. Yritysten verotus on ankaraa ja sosiaalimaksujärjestelmät monimutkaisia ja heikosti toimivia. Myös yrityksille tarjottujen julkisten palvelujen ja pakollisen asioinnin ketteryys ovat Ranskassa ja Saksassa jo kuin eri planeetoilta.

Toimin itse yrittäjänä Ranskassa useita vuosia 2000-luvulla, enkä usein saanut vastausta yksinkertaisimpiin kysymyksiin: kuinka paljon minun pitää maksaa sosiaalimaksuja ja millä perusteella. Lopulta maksoin kaiken pyydetyn, vaikken vieläkään tiedä tarkasti menivätkö laskut oikein. Varoittavat esimerkit leviävät nopeasti.

Saksan uudistusmalli on osoittanut suhteellisen kilpailukykyensä

Saksan uudistusmalli on osoittanut suhteellisen kilpailukykyensä. Näin laajan ja pitkäkestoisen uudistussarjan onnistumisen varmistamiseksi piti koko yhteiskunta saada hankkeen taakse. Hartz-reformeihin haettiin tukea läpi puolue- ja ammattiliittorajojen.

Hankkeen alullepanijana oli vasemmistolaispoliitikko, sosiaalidemokraattinen liittokansleri Gerhard Schröder. Uudistusten pohjaksi otettiin pragmaattinen lähtökohta: suunniteltiin toimia, jotka tutkimustiedon valossa näyttivät välttämättömiltä.

6.2 Volkswagenin paluu maailman herruuteen

Vuonna 1993 Volkswagen näytti nuhjaantuneelta ja väsyneeltä autonvalmistajalta, jonka menestyksen puolesta harva oli valmis lyömään vetoa. Kuplavalokkarin laaja suosio oli laantunut jo kauan sitten ja brändi oli haalistunut.

Kukaan itseään trendikkäänä pitänyt ei halunnut näyttäytyä Volkkarin kanssa, ellei sitten kyseessä ollut museo- tai keräilyauto. Asiantuntijat johtavia talouslehtiä myöten olivat jo kuoppaamassa Volkswagenia.

Vain kuusi vuotta myöhemmin kaikki oli toisin. Syksyllä 1999 talouslehti Businessweek hehkutti: ”Ei epäilystäkään: Volkswagenin toimitusjohtaja Ferdinand Piëch toteutti yhden Euroopan kaikkien aikojen upeimmista täyskäännöksistä.”⁸⁴

Pelastusoperaatio oli kerrassaan vaikuttava. Piëch peri edeltäjältään yli miljardin dollarin tappiot siirtyessään yhtiön rattiin. Aggressiivisella uusien mallien ja merkkien kehittelyllä (Volkswagen, Audi, Skoda, Seat) myynti lähti nousuun niin, että vuonna 1998 yhtiö teki jo yli miljardi dollaria voittoa.⁸⁵ Vuonna 2011 puolestaan Volkswagenin liikevoitto nousi jo lähes 19 miljardiin euroon kaksinkertaistuen edellisestä vuodesta.

Taluskriiseistä huolimatta Volkswagen porskuttaa. Samalla kun monet muut autonvalmistajat kamppailevat ylituotannon ja myymättömien autovuorten kanssa, Volkswagen kasvattaa markkinaosuuksiaan. Lisäksi VW laajenee niin Kiinassa kuin Yhdysvalloissakin. Volkswagenista tuli vuonna 2011 maailman suurin autonvalmistaja myytyjen autojen määrässä mitattuna.⁸⁶

Nykyään VW työllistää maailmassa puoli miljoonaa ihmistä. Yritys aikoo käyttää seuraavien neljän vuoden aikana huikeat 76 miljardia euroa uusien mallien kehittämiseen ja uusien tehtaiden rakentamiseen.

Johtaja, jolla on visio

Menestys ei ole tullut vahingossa. Menestystarinoiden taustalla ovat usein hyvät suhdanteet, koheneva taloustilanne, yhteensattumat ja jopa onni. Mutta Volkswagenin menestystekijöitä ovat olleet johtaja, jolla on selviä visioita, rohkea strategia ja Saksan hallituksen talouspoliittiset, teollisuuden kilpailukykyä edistäneet määrätietoiset päätökset.

Tärkeimpään rooliin on kuitenkin nostettu Ferdinand Piëch, Porsche-Piëch -autoteollisuussuvun dynastian suora perillinen. Piëch johti Volkswagenia vuosina 1993–2002, mutta on senkin jälkeen pitänyt johdokunnan puheenjohtajana ohjaksia enemmän tai vähemmän käsissään. Hän muodostaa nykyisen toimitusjohtajan Martin Winterkornin kanssa tiiviisti yhteen hitsautuneen parivaljakon.

Piëchistä muistetaan aina mainita, että hänellä on peräti kaksitoista lasta, hän on lukihäiriöinen ja johtajana armoton. Kukaan hänen alaisistaan ei saa tehdä enempää kuin yhden virheen. Toista seuraavat potkut.⁸⁷

Tulostentekokyvyn takana ei ole kuitenkaan Piëchin ankara johtamistyylinä. Pikemminkin hän on menestynyt äksystä luonteestaan huolimatta.

Piëch on auto- ja moottorifriikki henkeen ja vereen. Hänen oma insinööriosaamisensa on huippuluokkaa. Siten Piëch tunsikin omat taskunsa Audin, Volkswagenin ja Porschen, kun hänet nimitettiin nostaamaan Volkswagenin suosta vuonna 1993.

Saksalaisten autoteollisuusasiantuntijoiden mielestä Ferdinand Piëch henkilönä on Volkswagenin menestyksen **ensimmäinen** syy ja sen tärkein avain. Piëchissä yhdistyvät kaksi tärkeää menestyvän johtajan piirrettä: asiantuntijuus ja kyky visioida.⁸⁸

Integroidut tuotantolinjat

Taitavan johdon lisäksi **toinen** syy menestykseen löytyy alati uudistuvasta tuotantotavasta. Volkswagen oli yksi ensimmäisistä autonvalmistajista, joka onnistui yhdistämään eri merkkiensä valmistuksen samoille tuotantolinjoille. Näin syntyy säästöjä ja synergiaa.

VW:n tuotantolinjat on järjestetty niin, että samoja peruskomponentteja voi käyttää sellaisenaan tai osin muokattuna monissa eri malleissa.

Tämä on autoteollisuuden yksi tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä. Yhteistuotannossa jaetaan vain osia, jotka jäävät piiloon auton korin sisään, jotta autot eivät muistuttaisi liikaa toisiaan ja jotteivät brändit sekoittuisi.⁸⁹

Myös kilpailijat ovat siirtyneet integroituihin tuotantolinjoihin, mutta VW tuntuu olevan aina askeleen edellä. Tänä vuonna markkinoille tulevasta uudesta Golfista tulee ensimmäinen, joka tehdään upoudella

MQB-asennuslinjalla. Menetelmä tarkoittaa pitkälle vietyä auton rakenteiden standardisointia siten, että Volkswagen uskoo lyhentävänsä autojen valmistusaikaa lähes kolmanneksella.⁹⁰ Näin VW palaa tavallaan teollisuustuotannon historiassa

VW pärjää myös kaikkein kilpailluimmilla halvemman hintaluokan markkinoilla

taaksepäin ottamalla tavoitteekseen klassisen sarjatuotannon perusperiaatteet. Ensimmäisenä uuden tuotantomuodon jakavat VW Golf, Audi A3, Skoda Octavia ja SEAT Leon.

Kaikkiin malleihin tulee esimerkiksi vakiokokoinen moottoritila. Mihin tahansa merkkiin voidaan asentaa diesel- tai bensamoottori. Moottorien pakoputket ja ruiskutusjärjestelmät ovat yhteensopivia muiden osien kanssa.

Yksi Volkswagenin menestyksen elementeistä on myös se, että yhtiö tarjoaa autoja kaikissa hintaluokissa. Itäblokkiautosta katu-uskottavaksi muokattu Skoda kuuluu halvimpaan segmenttiin, Audi on suunnattu ostovoimaisille ostajille, kun taas Lamborghini ja Bentley ovat pienelle miljönääriasiakkaiden segmentille.

Kolmas syy VW:n menestykseen onkin juuri Audin onnistunut nostaminen korkeimman hintaluokan autojen segmenttiin. Audi on jo vuosikausia vastannut VW:n tuloksen suurimmasta siivusta. Audi kestää täysin vertailun BMW:hen ja Mercedes-Benzin kalliimpiin malleihin.

VW pärjää myös kaikkein kilpailluimmilla halvemman hintaluokan markkinoilla, mutta painopisteen levittäminen kalleimman hinta- ja laatualueen malleihin on saksalaisen ja eurooppalaisen autoteollisuuden elinehto.

Muutokset toimintaympäristössä

Siinä missä VW ja muut saksalaiset automerkit ovat onnistuneet asemoimaan itsensä ylimpään segmenttiin, ovat esimerkiksi ranskalaiset merkit aika lailla epäonnistuneet samassa yrityksessä.

Vertaaminen Ranskaan havainnollistaa myös poliittisten ratkaisujen osuutta VW:n kilpailukyvyyn taustalla. Teollisuuden toimintaympäristön suotuisat muutokset ovat VW:n menestyksen **neljäs** syy.

Viime syksyn Pariisin kansainvälisessä autonäyttelyssä saksalaisten ja ranskalaisten autonvalmistajien mielialat olivat ääripäistä. Peugeot oli juuri messujen kynnyksellä ilmoittanut tehtaiden sulkemisista ja tuhansien irtisanomisista Ranskassa. Uutisista suivaantuneet ay-aktivistit rynnäköivät messuhalleihin protestoimaan.

Samaan aikaan BMW:n, Mercedes-Benzin ja VW:n osastoilla paukutteltiin henkseleitä. Niiden kaikkien maailmanlaajuisen myynnin kasvu on vankkaa kalleimpien autojen sektorissa, Eurooppaa kovakouraisesti ravistelevista talousvaikeuksista huolimatta.

Epäonnistunutta segmentointiakin olennaisempaa on kuitenkin se, että Ranskan teollisuuden kilpailukyky on heikentynyt 2000-luvulla Saksaan nähden tasaisesti.

Nykyään varsinaisen teollisuustyön tuntihinta on itse asiassa Saksassa ja Ranskassa kutakuinkin sama. Teollisuustyötunti maksaa kaikkine työnantajan ja työntekijän pakollisine maksuineen niin Saksassa kuin Ranskassakin 36–37 euroa tunnilta.⁹¹

Kun teollisuuden reaali-palkat nousivat Saksassa vuosina 2000–2008 keskimäärin 1,6 prosenttia, Ranskassa nousu oli 4,3 prosenttia vuodessa.⁹² Ranska on menettänyt kustannusedun, joka sillä aiemmin oli.

Lisäselitys saksalaisyritysten menestymiseen löytyy palvelualalla tapahtuneista muutoksista. Autojen valmistamiseen tarvitaan myös rutkasti erilaisia palveluita. Eräiden asiantuntija-arvioiden mukaan palvelut vastaavat jopa 60–80 prosenttia autotuotannon lisäarvosta.⁹³

Palveluiden hinnoissa Saksan ja Ranskan välillä on huimat erot. Palvelualoja koskeneet työmarkkinauudistukset Saksassa ja osa-aikaisten ja pienipalkkaisten mini-job tai midi-job -järjestelmien luominen ovat laskeneet ratkaisevasti saksalaisten autotehtaiden käyttämien palveluiden hintaa.

Palvelualojen työ on Saksassa jo neljänneksen Ranskaa halvempaa. Lisäksi saksalaiset autonvalmistajat käyttävät länsinaapureitaan enemmän Itä-Euroopassa sijaitsevia alihankkijoita. Kaikki edellä mainitut tekijät huomioon ottaen auton valmistamisen arvioidaan olevan Saksassa jopa 40 prosenttia halvempaa kuin Ranskassa.⁹⁴

Tuotantohinnan ero on ratkaiseva ottaen huomioon, etteivät ranskalaiset merkit ole onnistuneet lunastamaan paikkaansa korkeimmassa hintasegmentissä. Saksaa kalliimpien kokonaiskustannusten tuloksena pitäisi olla auto, josta voisi pyytää korkeampaa hintaa.

Mutta näin ei ole. Päinvastoin, saksalaiset automerkit, VW mukaan lukien, voivat pyytää autoistaan kovempaa hintaa. Saksalaisen insinööritaidon varaan on rakentunut ja rakennettu itse asiassa jonkinlainen katotobrändi, joka tarjoaa kilpailuetua kaikille saksalaisvalmistajille. Tämä on **viides** VW:n menestyksen syy.

Mielikuva laadusta ratkaisee

Kuinka tuotanto voi kannattaa Euroopassakin? Eikö jokainen Volkswagenin kilpailueduista ole katoavaista laatua? Korealainen ja kiinalainen johtamistaito ja insinöörivoima kasvavat koko ajan. Kustannukset osataan Aasiassa pitää kurissa taatusti tulevaisuudessakin.

Ranskalaisen taloustieteilijän Lionel Fontagnén mielestä kilpailussa asiakkaista ratkaisevaa on lopulta kuluttajan käsitys tuotteen laadusta. Kun verrataan korealaista, ranskalaista ja saksalaista autoa, monissa mais-sa kuluttaja on valmis maksamaan vähän enemmän saksalaisesta merkistä, vaikka ei olisikaan välttämättä niin, että saksalainen auto olisi oikeasti teknisesti laadukkain. Uskomus laadusta, koettu laatu, riittää kilpailuedun saavuttamiseen ja korkeampaan hinnoitteluun.⁹⁵

Volkswagenin näkymät ovat varsinkin muihin valmistajiin verrattuna mainiot. Yksi haasteista tulee olemaan, onnistuuko VW tekemään läpimurron Yhdysvaltain markkinoilla. Sen markkinaosuus on siellä vain kolmisen prosenttia.⁹⁶

VW ei häpeile käyttää markkinoinnissaan mielikuvia saksalaisen insinööritaidon paremmuudesta

Todellisen hypen yhtiö onnistui luomaan yhdellä ainoalla lähinnä internetissä levitetyllä sketsimäisellä mainosvideolla. Siinä pikkupoika leikkii Tähtien sodasta tuttua Dart Waderia ja

onnistuu yli-inhimillisen voimansa avulla loihtimaan uuteen Passatiin eloa – vanhempien pienellä avustuksella. Spottia on katseltu YouTubessa yli 55 miljoonaa kertaa.

Markkinoinnin ohella myös tuotteet ovat kunnossa. VW:n pihit diesel-mallit ja uusi Kupla ovat myös kilpailuetuja Yhdysvaltain markkinoilla. VW ei häpeile käyttää markkinoinnissaan mielikuvia saksalaisen insinööritaidon paremmuudesta.⁹⁷

Entä mitä Volkswagenin menestystarinasta voisi oppia?

Ensinnäkin sen, että johtajalla on väliä. Etenkin kuumana käyvässä keskustelussa johtajien palkkauksesta väitetään usein, että on melko yh-dentekevää, kuka yhtiötä johtaa.

Näin ei kuitenkaan ole. Täydellisesti oman alansa tunteva ja yrityksen omista tuotteista intohimoisesti kiinnostunut henkilö voi olla kultaakin kalliimpi johtaja, varsinkin kriisiaikoina.

VW on myös omaksunut organisaatiokulttuuriinsa innovatiivisen asenteen. Tuotantolinjojen tehokkuutta pyritään parantamaan jatkuvasti. Raskaskin teollinen tuotanto Euroopassa voi kannattaa.

VW osaa jalostaa ja käyttää hyväkseen myyttiä saksalaisesta insinööritaidosta eikä ole yrittänyt karistaa brändistään maantieteellistä alkupe-räänsä. Suomessakin mobiilialan insinööritaidosta voisi ehkä olla vastaa-vaksi osin totta ja osin tarua -myytiksi, jolla brändejä voisi kuorruttaa.

Lopulta VW:n taustalla on tukku poliittisia päätöksiä, joilla koko teol-lisuudenalaa on Saksassa määrätietoisesti autettu vuosikymmeniä. Palvelualojen jäykkien rakenteiden purkaminen ja joustavammat työmark-kinat ovat johtaneet kilpailuedun saavuttamiseen esimerkiksi suhteessa Ranskaan. Myös vuosien palkkamaltilta on kasvattanut kilpailukykyä.

Ehkä suurin opetus on kuitenkin se, ettei toivoa ja uskoa uuteen nou-suun pidä menettää pahoissakaan vaikeuksissa.

6.3 Durelex sai puhtia investoinneista

Veikkaanpa, että aika moni suomalainen muistaa Durelex-juomalasit koulunsa ruokalasta tai kotoaan. Durelexit olivat niitä laseja, jotka eivät menneet millään rikki ja joiden pohjassa oli numero.

Minun peruskoulussani kilpailtiin siitä, kuka sai suurimman numeron. Joskus joku lasin pohjaa innoissaan katsoessaan unohti, että lasi oli-kin täynnä maitoa. Läträämiseksihän se meni.

Samoja numeroita on tutkailtu aikoinaan ympäri maailmaa. Durelexin kotimaassa Ranskassa numeroiden leikittiin olevan ikävuosia. Se, joka niiden mukaan oli kaikkein nuorin, joutui esimerkiksi tarvittaessa hakemaan ruokapöytään lisää vettä.

Lasinvalmistaja Durelex eli maailmanlaajuista kulta-aikaansa 1960- ja 1970-luvuilla. Taustalla oli ranskalaisen lasiteollisuusyritys Saint-Gobainin 1940-luvulla kehittämä puristelasitekniikka, joka sopi kovassa käytössä oleviin juomalaseihin mainosti.

Erityisesti Durelexin Gigogne ja Picardie -mallit menestyivät upeasti. Siinä missä durelexeista hörpittiin Lähi-Idässä teetä, Marseille'n brasserieissa niistä naukkailtiin pastista.

Durelexeja esiteltiin muotoilunäyttelyissä. Yksinkertaisesta ja funktionaalisesta muotokielestä keskusteltiin asiantuntijapiireissä.

1970-luvun lopulla alkoi kuitenkin alamäki, joka oli tuhota koko tuotemerkin. Durelex alkoi menettää jalansijaa imitaatioiden takia ja myöhemmin kilpailussa aasialaisia valmistajia vastaan. Ranskassa tapahtuva tuotanto teki lopputuotteista vähitellen liian kalliita.

Yritys oli menossa kovaa vauhtia konkurssiin vuonna 2009. Kymmenen vuoden ajan kaikki oli tehty väärin. Durelexia vuoronperään hallussaan pitäneet yritykset olivat sössineet.

Ensin italialainen yritys osti Durelexin vuonna 1997, mutta laiminlöi investoinnit tehtaisiin. Kun Durelex oli jo kuolemankielissä, turkkilainen yrittäjä otti vuorostaan yhtiön haltuunsa. Hän teki kuitenkin strategisia virheitä keskittymällä matalahintaisille Lähi-idän markkinoille ja laiminlyömällä investoinnit sekä kotimaan markkinat.⁹⁸

Viime hetkellä ranskalaisista yrittäjistä koostuva joukko osti konkurssikypsän yrityksen ja puhalsi siihen uutta puhtia. Nyt Durelexilla on töissä yli 200 henkilöä, kauppa käy ja vienti vetää. Liikevaihto on yli 30 miljoonaa euroa ja noin kymmenen prosentin kasvussa.

Tuotantolaitteiden modernisointi ja tehokkuuden lisääminen olivat perusedellytyksiä toiminnan jatkumiselle. Durelex on onnistunut lievitämään korkeiden työvoimakustannusten aiheuttamaa kilpailuhaittaa automatisoimalla tuotantoa.

Retro-brändin ympärille myynti

Tärkein muutos oli kuitenkin markkinoinnin ja mielikuvien muuttaminen. Durelexin uusi johto ymmärsi, että sen vahvuudet ovat paitsi

tuotteiden fyysinen kestävyys niin myös – ja ennen muuta – sen historiallinen retro-brändi ja tarina.

Kun Duralex'in googlaa, lähes kaikissa nettiartikkeleissa tuodaan esiin lasien pohjassa olleisiin numeroihin perustuva koululaisten leikki.

Se, että lapset leikkivät näillä numeroilla, on juomalasin käytön kannalta täysin merkityksetöntä, mutta antaa brändille sielun ja luo mielikuvia.

Toinen esimerkki legendasta, jonka Duralex on saanut ujutettua tuotteensa ”saagaan” uskottomalla tavalla liittyy Osama bin Ladeniin.

Väitetään, että on olemassa valokuva terroristijohtajasta, joka juo teetä Duralex-lasista.

Toimittajat toistavat Osama bin Laden -tarinaa faktana artikkeli toisensa jälkeen. Kukaan ei ole kuitenkaan vielä kertonut, missä tällaisen kuvan voisi nähdä. Netistä sellaista en ainakaan ole löytänyt.

Totuudesta viisi – Duralexin pelastajat ovat onnistuneet. Brändin ympärille on luotu myytti, jota on helppo myydä mielikuvilla, vaikka kyse on edelleen vain juomalaseista.

Kolmessa vuodessa Duralex on kuitenkin paitsi ottanut takaisin markkinaosuuksia Ranskassa myös valloittanut uusia markkinoita Euroopassa, Amerikassa ja Aasiassa. Vaikka Duralex yhä vaalii kuvaa sopuhintaisista ja kestävästä tuotteista, markkinoinnin suunta on siirtymässä ostovoimaisempaan kuluttajasegmenttiin.

Duralex pyrkii suuntautumaan korkeamman lisäarvon markkinoille länsimaissa. Tätä tukee myös se, että sen kilpailijat edelleen kopioivat ja myyvät tuotteitaan kaksi kertaa halvemmalla.⁹⁹

Juomalaseja olisi toki paljon halvempaa tuottaa muualla kuin Ranskassa, jossa työn teettämisen kulut ovat OECD-maiden ehdotonta huippua. 1970-luvun huippuvuosien 1 400 työntekijän sijaan Duralexin La Chapelle Saint-Mesmin'in tehtaassa ahertaa nyt vain vähän päälle 200 henkeä.

Mutta tuotemerkki pelastettiin kuolemalta, siihen puhallettiin uutta puhtia ja lasintekemisen tietotaito säilyi. Duralexin tapauksen opetus on, että omalaatuisen menneisyyden omaavan tuotteen voi kääntää uuteen nousuun ammentamalla sen historiasta ja ruokkimalla siihen liittyviä myyttejä tai kollektiivisia muistoja.

Ja niin, ne numerot siellä lasien pohjassa. Niitä oli 1:stä 48:aan. Valmistuksessa käytetyt muotit numeroitiin, jotta laaduntarkkailu olisi helpompaa.

Duralex on nopeasti ottanut takaisin markkinaosuuksia Ranskassa ja valloittanut myös uusia markkinoita

7 Teollisuudella on toivoa

”Teollisella valmistuksella Euroopassa ei ole tulevaisuutta.” Tällainen on usein johtopäätös, kun jossain Euroopan maassa uutisoidaan jälleen yhden tehtaan sulkemisesta. Tuotannon siirtymistä kehittyviin maihin pidetään valitettavana mutta väistämättömänä kehityskulkuna.

Yksinkertaisimpien kulutustavaroiden valmistus ei ainakaan Länsi-Euroopassa enää juuri kannata. Vaatteiden, kodinkoneiden tai suuren yleisön elektronisten laitteiden valmistaminen Aasiassa on paljon halvempaa.

Korkean palkkatason, korkean sosiaaliturvan ja vahvan euron maanosan tuotteilla kilpailu on kansainvälisillä markkinoilla hankalaa. Vaan ei mahdotonta.

Euroopasta löytyy lukuisia esimerkkejä siitä, miten yhä kovemmin kilpailuilla aloilla toimivat yritykset ovat onnistuneet kääntämään pelin edukseen. Nopeasti kasvaneet espanjalaisen Zaran kilpailuvaltteina ovat lähialuetuotanto ja virtaviivainen tuotanto- ja logistiikkaketju.

Ranskalainen ballerinoja valmistava Repetto taas on luonut nahkansa uudelleen ja taistelee Aasian piraatteja vastaan vaihtamalla mallistoaan pikavauhtia. Itävaltalainen Red Bull on vienyt tuotemerkin markkinoinnin täysin uuteen ulottuvuuteen.

7.1 Zara – lähituotannon jättiläinen

Kukapa olisi arvannut, että vuonna 1975 pienen vaatekaupan kotikaupunkiinsa Galician La Coruñaan perustanut Amancio Ortega olisi vuonna 2012 maailman viiden rikkaimman miehen joukossa? Eipä kukaan.

76-vuotias Ortega on Zara-vaatemerkkin ja sen emoyhtiön Inditexin perustaja ja pitkäaikainen johtaja. Talouslehti Forbes ja uutistoimisto Bloomberg ovat arvioineet hänen netto-omaisuutensa olleen viime vuonna 28–43 miljardia euroa.

Ortegan Inditex-yrityksryppäällä on yhteensä yli 5 500 myymälää 80 maassa. Lippulaivamerkki Zara on kaikkein menestyksekkäin. Muita Inditexin brändejä ovat Zara Home, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Stradivarius, Pull & Bear ja Uterqüe.

Inditexin ihme näyttäytyy monella eri tavalla. Ensinnäkin, yhtiö näyttää olevan tyystin immuuni globaalitalouden ailahteluille. Kun suurin osa eurooppalaisista teollisuusyrityksistä on kärsinyt finanssi-, talous- ja euroalueen kriisistä, Inditex takoo tulosta.

Myynnillä mitattuna Inditex on noussut jo maailman suurimmaksi vaatekauppaketjuksi. Yrityksen maailmanlaajuinen nettomyynti kasvoi vuosittain 9–13 prosenttia vuosina 2008–2012.¹⁰⁰

Inditex on kasvanut selvästi toista alan menestystarinaa, ruotsalais-ta Hennes & Mauritzia nopeammin. Kymmenessä vuodessa Inditexin

myynti on nelinkertaistunut 17,6 miljardiin dollariin (vuonna 2011), kun H&M:n myynti on kolminkertaistunut 15,5 miljardiin dollariin. Inditexin osakekurssi on samassa ajassa kolminkertaistunut, H&M:n kaksinkertaistunut.¹⁰¹

Toiseksi, Inditex on upea esimerkki siitä, kuinka kansainvälinen suuryritys luodaan ilman uutta teknologiaa tai valmiita kansainvälisesti tunnettuja brändejä.¹⁰² Koko Zaran brändi on kuin luotu tyhjästä.

Zaran syntylegenda kertoo, että Ortega olisi halunnut itse asiassa nimenä ensimmäisen vaatekauppansa Zorbaksi, mutta samassa korttelissa sattui olemaan jo Zorba-nimeä kantava baari. Baarin omistaja ei ymmärtävästi ollut toisesta Zorbasta mielissään.

Kertomuksen mukaan Ortega olisi sitten pähkäillyt, mitä tehdä jo ostamallaan irtokirjaimilla. Yksi A settiin lisää ja syntyi Zara. Tarinan paikkansapitävyyttä on vaikea tarkistaa, sillä Ortega on karttanut haastattelupyynnöitä jo vuosikymmeniä.¹⁰³

Mikä on sitten Zaran ja Inditexin menestyksen salaisuus? Maailmassa on monia vaateketjuja. Miksi juuri Zarasta tuli menestystarina?

Yritys ui vahvasti vastavirtaan siinä, että se uskoo eurooppalaiseen ja lähialueiden tuotantoon halpatyömaiden sijaan. Ero H&M:ään ja lähes kaikkiin muihin alan kilpailijoihin on valtava: vaatealan yleinen uskomus kun on ollut jo kauan se, että vaatteet pitää valmistaa halvalla Aasiassa ja myydä ne Euroopassa. Muuten liiketoiminta ei voi kannattaa.

Älykäs tuotanto- ja logistiikkaketju

Ortega ja Inditex ovat eri mieltä. Inditex ei pelkää korkeita työvoimakustannuksia, veroja ja sosiaalimaksuja. Se sietää niitä.

Amancio Ortega on todistanut sen, että tekstiilialallakin työvoimakustannukset ovat loppujen lopuksi suhteellisen pieni tekijä, jos yrityksen toimintaidea on nerokas ja organisaatio tehokas.

Noin puolet Zaran vaatteista valmistetaan yrityksen päämajan lähialueilla Espanjassa, Portugalissa ja Marokossa. Ei siksi, että se olisi halvinta, vaan siksi, että lähialuetuotanto on välttämätöntä, jotta kilpailijoita nopeampi reagointi trendivaihteluihin olisi mahdollista.¹⁰⁴

Ortega on luonnut Inditexiin äärimmäisen tehokkaan ja älykkään organisaation: pystysuunnassa integroidun tuotanto- ja logistiikkaketjun, joka reagoi trendivaihteluihin kilpailijoitaan nopeammin.

Integroidun organisaation ja lähialuetuotannon ansiosta Zara pystyy vastaamaan uusiin muotisuuntauksiin jopa kahdessa viikossa.

Zaran organisaatiossa valta ja vastuu myytävistä vaatekappaleista on ruohonjuuritasolla. Myymälöiden johtajat päättävät oman liikkeensä tuotevalikoimasta, pääkonttorin sanelun sijaan.¹⁰⁵

Noin puolet vaatteista valmistetaan yrityksen päämajan lähialueilla Espanjassa, Portugalissa ja Marokossa

Uusien muotisuuntauksien etsimiseen valjastetaan paikallistuntemusta. Sen sijaan, että Zara yrittäisi vietellä itse asiakkaita esittelemällä tekemiään mallistoja maailman metropolien muotinäytöksissä, se nuuhkii uusia trendejä paikallisesti myymälätasolla. Kun jo olemassa oleva trendi on identifioitu, malli tuodaan myymälöihin salamannopeasti.

Ero moniin muihin vaatealan yrityksiin on se, että Zara ei yritä tuottaa yrityksen omien tähtisuunnittelijoiden ideoimaa mallistoa kuluttajille vaan iskee jo olemassa olevaan muoti-innostukseen ja tarjoaa juuri sitä, mitä ostajat haluavat. Esimerkiksi vuonna 2003 Zara toi pikavauhtia markkinoille valkoiset farkut. Se nappasi trendin Espanjan kruununprinssi Felipe'n ja toimittaja Letizia Ortizin kihlautumisilmoituksesta – Letizia Ortiz oli tuolloin pukeutunut valkoiisiin farkkuihin.

Zara on keksinyt myös sen, etteivät aidot trendit istu perinteisiin vaateollisuuden sanelempiin, neljän vuodenajan kalenterikuukausien mallistovaihteluihin. Zara pyrkii sopeuttamaan mallistonsa paikallisten suuntausten tai vaikkapa sääennusteiden mukaan vuodenajasta huolimatta.

Zara valmistaa kutakin vaatetta vain pieniä eriä. Tämän tavoitteena on herättää kuluttajissa tietoisuus tietyn mallin niukkuudesta ja saada asiakas tuntemaan, että käsillä on ainutlaatuinen ostotilanne: Osta nyt, halvalla trendikästä ja tyylikästä. Huomenna tätä mahdollisuutta ei enää ehkä ole.¹⁰⁶

Nimellinen markkinointibudjetti

Zaralla on vain nimellinen markkinointibudjetti. Imagomainonnan sijaan se hankkii tunnettuutensa muun muassa sijoittamalla tärkeimmät myymälänsä kaupunkien paraatipaikoille, mahdollisimman lähelle perinteisten luksusbrändien kauppvoja. Suurin osa Zara-liikkeistä ympäri maailman on lisäksi Inditexin itsensä omistamia.

Kauppapaikkastrategiallaan Zara pyrkii olemaan uskottavasti hyvän hinta-laatu-suhteen muotivaatekauppa. Tavoitteena on, että kuluttaja ymmärtää, että Zara on luksusta selvästi halvempaa, mutta vakavasti otettavaa, hyvälaatuista ja trendikästä muotia.¹⁰⁷

Zaran pääkonttorissa La Coruñan lähellä sijaitsevassa Arteixon esikaupungissa työskentelee lähes viisisata vaatesuunnittelijaa. He ovat jatkuvasti suorassa yhteydessä myymälöiden johtajien kanssa suoran tietoverkkojärjestelmän kautta.

Zaran myyntihinnoilla ei voi palkata maailman huippusuunnittelijoita. Sitä Zara ei teekään. Sen sijaan Zaran tarpeeksi ammattitaitoiset rivisuunnittelijat seuraavat herkeämättä huippumuotia ja ottavat niistä vahvasti vaikutteita, lähes kopioivat niitä.

Huippumuotisuunnittelijat kritisoivat tällaista kopiointia. Paheksunta on ymmärrettävää, mutta niin kauan kun pysytään laillisissa puitteissa, kyse on kannattavasta liiketoiminnasta.

Entä mitä Zaran menestystarinasta voisi oppia? Ainakin sen, että ku-koistavan bisneksen voi luoda vaikka lähtemällä tyhjästä. Ehkäpä kuka tahansa – tai ainakin aika moni – olisi ainakin periaatteessa voinut perustaa Zaran. Ero muihin on siinä, että Ortega perusti ja uskoi itseensä.

Ortega osoitti, että kaikkein kilpailluimmillakin kulutustavara-aloilla tuotannon siirtäminen halvan työvoiman maihin ei ole aina välttämätöntä. Voidaan kysyä, että jos uusia työpaikkoja voi luoda ja vanhoja säilyttää Euroopassa niinkin kilpaillulla alalla kuin tekstiiliteollisuudessa, miksei jotain vastaavaa voisi tehdä myös joillain muilla sektoreilla?

Aina tuotannon siirtäminen halvan työvoiman maihin ei ole välttämätöntä

Amancio Ortegan ei tarvinnut keksiä uutta tuotetta muokatakseen muutamassa vuosikymmenessä yrityksensä maailmanlaajuiseksi menestystarinaksi. Riitti, että hän kehitti uuden tuotantoprosessin ja organisaation.

7.2 Repetto liikkuu matkijoitaan notkeammin

Ranskalainen Jean-Marc Gaucher osti Repetto-nimisen yrityksen vuonna 1999. Balettitossuja valmistaneella, pitkät perinteet omaavalla yrityksellä meni todella surkeasti. Kaupan mukana tuli 15 miljoonan euron vuosikausia kumuloitunut velka.

Repetton alamäki oli alkanut syventyä sen jälkeen kun tuotemerkin perustaja, ranskalaisen tanssija-koreografian Roland Petit'n äiti Rose Repetto kuoli vuonna 1984. Muualta Euroopasta ja Aasiasta tuleva kilpailu kuristi markkinoita. Repetto ei enää ollut trendikäs, vaan sen glamour oli balettianssijoiden keskuudessa haalistunut jo pitkään.

Heti yrityksen ostettuaan Jean-Marc Gaucher alkoi ohjata Repettoa kohti luksusbrändejä ja kansainvälisyyttä. Tähän tarvittiin vetoapua muotimaailman huipulta.

Gaucher värväsi japanilaisen muotisuunnittelijan Issey Miyaken tekemään uusia Repetto-malleja. Tossuista tuli menestys.

Gaucher heitti lisää vettä myllyyn. Pian ballerinojen suunnitteluvuoroon kutsuttiin Karl Lagerfeld, Yohji Yamamoto, Comme des Garçons ja Jean Paul Gaultier.

Pariisin huippumuotimaailma meni Repettosta sekaisin. Rajoitettu- ja eriä myytiin Pariisin luksusputiikissa harvoille ja valituille. Repetton ympärille onnistuttiin luomaan säpinää.

Huippumuotipiirien suosioon pääseminen oli Gaucherille kuitenkin vain välietappi. Kun brändi oli löytänyt paikkansa muotialan mielipidejohtajien vaatekaapeissa, Jean-Marc Gaucher kehitti tavallisen tallaajan kukkarolle sopivan Repetto-malliston. Mutta ei mitä tahansa halpalinjaa tai bulkkituotteita, vaan käsin Ranskassa tehtyjä ballerinoja arkikäyttöön.

Ase piraattituotteita vastaan

Konseptiin kuuluu, että kuluttaja pidetään jatkuvassa jännitystilassa. Varastoja ei ole, vaan suurellekin yleisölle suunnattua tiettyä mallia tehdään vain määrätty määrä ja tietyn mallin myyntiaika on vain pari kuukautta.

Varastoinnista luopuminen säästää myös kustannuksia.

Tietyn mallin myyntiaika on vain pari kuukautta

Alati vaihtuva mallisto on myös ase aasialaisia piraattituotteita vastaan. Siinä vaiheessa kun yksi malli on ehditty Aasiassa kopioida, Repetto poistaa mallin näyteikkunoistaan.

Vaikka Repettot olivat alun perin työvälineitä ammattibalettitanssijoille, tanssin suuretkin nimet jäävät 1950- ja 1960-luvuilla hehkuneen näyttelijän ja seksisymbolin Brigitte Bardot'n varjoon. En tiedä onko kyse upeasti läpi menneestä markkinointistrategiasta vai toimittajien keskenään liikuttavan harmonisista valinnoista, mutta Bardot'n nimi pomp-paa yhä esille aina kun Repettosta jotain kirjoitetaan.

Rose Repetto suunnitteli aikoinaan Bardot'n pyynnöstä hänelle tositut, joiden innoituksen lähde tulee tanssin maailmasta, mutta joiden piti olla paljon tanssitossuja seksikkäämmät. Bardot käytti näitä balleriinoja sitten tähdittämässään elokuvassa Ja jumala loi naisen. Cendrillon-nimen saaneessa tossulinjastossa on nykyään yli sata erilaista vaihtoehtoa.

Repetton liikevaihto oli toissa vuonna yli 50 miljoonaa euroa. Se on kymmenkertaistunut kahdessatoista vuodessa.¹⁰⁸

Yritys pitää yllä kaikkiaan 265 käsityöntekijän ammattitaitoa ja kouluttaa uusia ammattilaisia erityisessä koulutuskeskuksessa Dordognessa Lounais-Ranskassa.

Repetto-logo koristaa nykyään myös huiveja ja laukkuja. Toimitusjohtaja Jean-Marc Gaucher tahtoo yhä lisää. Ensi vuonna Repetto lähtee kilpailemaan valmisvaatemarkkinoille ja odotettavissa on myös hajuve-sisarja.

Useimpien Repettojen hinta liikkuu kahden sadan euron tuntumassa. Mukavia ja halpoja vaikkapa aasialaisvalmisteisia tossuja arkikäyttöön löytyy varmasti halvemmalla.

Kysyntää ja ostovoimaa on paitsi Euroopassa niin myös Aasiassa. Jean-Marc Gaucher on avannut jo 30 Repetto-myymälää eri puolilla Aasiaa.

Mitä oleellista Gaucher oivalsi ostaessaan Repetton riekaleet vuonna 1999? Made in France, fiksu tuote- ja tuotantokonsepti sekä historia ja tarina (ja Brigitte Bardot) loivat mahdollisuuden kääntää globalisaation pyörää toiseen suuntaan.

7.3 Red Bull antoi omistajalleen siivet

Kun itävaltalainen laskuvarjohyppääjä Felix Baumgartner viime lokakuussa köynsi avaruuskapselinsa reunalle ja valmistautui hyppäämään 39 kilometrin korkeudesta tyhjiyteen, Red Bull antoi hänelle siivet.

Yli seitsemän miljoonaa ihmistä seurasi historiallista hyppyä lähes suorana lähetyksenä videopalvelu YouTubesta, joka teki samalla kaikkien aikojen suorien lähetysten katsojaennätyksen. Televisiokanavat ympäri maailman pyörittivät parhaita paloja uutislähetyksissään.

Itävaltalainen juomayhtiö Red Bull näkyi kaikkialla paitsi hypyn aikana, sitä ennen ja sen jälkeisinä päivinä. Yhtiö jopa jatkoi jälkimarkkinointia vielä pari kuukautta hypyn jälkeen.

Laadustaan tunnettu Britannian yleisradioyhtiö BBC teki hypystä ja sen valmistelusta puolentoista tunnin mittaisen tiededokumentin, jota on myyty kansainvälisesti. Suomessa Yleisradio osti dokumentin esitysoikeudet ja esitti sen nimellä ”Ennätyshyppy avaruudesta”.

Felix Baumgartnerin hyppy oli osa rohkeaa markkinointistrategiaa, joka on tehnyt Red Bullin itävaltalaisesta perustajasta, Dietrich Mateschitzista miljardööriin. Kolmessa vuosikymmenessä Mateschitz on onnistunut luomaan aivan uuden virvoitusjuomasektorin ja nostamaan yrityksensä globaaliksi jättiläiseksi. Forbesin rankkauksen mukaan Dietrich Mateschitz on maailman 193. rikkain ihminen yli neljän miljardin euron omaisuudellaan.

Kansainvälisestä talouskriisistä huolimatta Red Bull uhmaa painovoiman lakeja. Juomayhtiö tahkosi toissa vuonna jo yli neljän miljardin euron liikevaihtoa. Myynti kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna huikaisesti, esimerkiksi Saksassa (+10%), Pohjoismaissa (+34%), Ranskassa (+35%), Japanissa (+62%) ja Turkissa (+86%).¹⁰⁹

Tempauksilla uusiin ulottuvuuksiin

Tarkoin rakennetun brändin syntyhistoriakin jää helposti mieleen. Mateschitzin kerrotaan törmänneen 1980-luvulla Aasiassa vielä hammastahnakauppiaana matkustellessaan juomaan nimeltä Krating Daeng. Termi on thain kieltä ja tarkoittaa vesipuhvelia.

Pitkän lentomatkan jälkeen tämä juoma auttoi Mateschitzin selviämään aikaeron aiheuttamasta uupumuksesta. Heureka! Idea oli siinä.

Pitääkö tarina täysin paikkansa vai ei, se on tietenkin sivuseikka. Tärkeää on, että yrityksellä on jotenkin myyttinen tai hauska syntyhistoria.

Mateschitz oivalsi jotain mitä muut eivät. Hän perusti juomansa markkinoinnin täysin mielikuville energisyydestä. Juoman maku on täysin sivuseikka, oleellista on sen – ainakin uskoteltu – vaikutus.

Markkinoinnin ja brändäyksen kansainvälisten asiantuntijoiden mukaan Baumgartnerin avaruushyppy oli Mateschitzin ja Red Bullin tähän mennessä rohkein ja näyttävin tempaus, ja se vei markkinoinnin kirjaimellisesti uusiin ulottuvuuksiin.¹¹⁰

Hyppy muutti PR-tapahtuman uutistapahtumaksi. Red Bull ei käyttänyt rahaa valmiiden tapahtumien sponsorointiin, vaan kokonaan uuteen tapahtumaan.

Jos rakennettu tapahtuma on tarpeeksi hyvin profiloitu, mainonta tulee ilmaiseksi – ja maailmanlaajuisesti – tiedotusvälineiden kautta.¹¹¹ Red Bull ei keskity siihen, mitä ihmiset jo tekevät, vaan yritys luo itse tapahtumia, joihin kansan kiinnostus kohdistetaan.¹¹²

Red Bull toimii vähän samalla tavalla kuin Apple tuodessaan markkinoille uuden älypuhelinmallin. Perinteiseen mainontaan ei tarvita suuria summia, koska kiinnostusta yritystä kohtaan ei tarvitse luoda. Se on jo olemassa.

Kun Red Bull sponsoroi, sille ei riitä vain PR-tilaisuuksien järjestäminen, mainostilan tai pääsponsorin tittelin ostaminen. Juomayhtiö siirtyy itse tekijäksi.

Itävaltalaisyritys on ostanut kokonaisen Formula 1 -tallin ja jalkapallojoukkueita, kuten New York Red Bulls ja Itävallan liigassa pelaavan FC Red Bull Salzburgin. Ostettuaan joukkueet ne muokattiin täysin Red Bullin maailmaan, ja aiemmat nimet New York Metro Stars ja SC Austria Salzburg jäivät historiaan.

Myös joukkueiden logot menivät uusiksi. FC Red Bull Salzburgin logossa komeilee nyt kaksi Red Bull tölkeistä tuttua härkää puskemassa jalkapalloa.

Vaikka näin rajut muutokset aiheuttivat seuran fanien jakautumisen kahteen leiriin, joukkue on tehnyt Red Bullin rahoilla tulosta. Viimeisen kuuden vuoden aikana joukkue on voittanut Itävallan mestaruuden neljästi. Mestaruuden kautta joukkue näkyy myös Euroopan jalkapallokentillä.

Maailmanlaajuista näkyvyyttä Red Bull saa myös kultajyvästään, kolminkertaisesta Formula ykkösten maailmanmestarista Sebastian Vettelistä. Hän pitää huolen siitä, että Red Bull iskulauseensa mukaisesti myös osoittaa menevänsä lujaa.

Red Bull on usein siellä, missä flirttaillaan vaaran ja jopa kuoleman kanssa. Se järjestää hurjia alamäkiluistelutapahtumia ja esimerkiksi omatekoisten häkkyröiden veteenlentotapahtumia meren rannalla, riippuliitotapahtumia sekä taitolentokoneiden kilpaurheilutapahtumia.

Red Bull on siellä, missä flirttaillaan vaaran ja jopa kuoleman kanssa

Markkinointipanokset investointina

Red Bull sponsoroi yhteensä lähes viittäsataa urheilijaa ja pyörittää noin kuuttasataa tapahtumaa eri puolilla maailmaa. Liikevoitosta noin puolet menee systemaattisesti markkinointiin.¹¹³ Tätä panostusta yhtiö pitää enemmänkin investointina kuin markkinointina.

Toimintamalli ei ole vailla riskejä. Jo kolme Red Bullin tukemaa extreme-urheilijaa on kuollut suorituksissaan: amerikkalainen laskuvarjohyppääjä Eli Thompson, kanadalainen extreme-laskettelija Shane McConkey ja BASE-hyppääjä Ueli Gegenschatz, kaikki vuonna 2009.

Se ei Red Bullia pelota. Jos Baumgartnerin avaruushyppy olisi mennyt vikaan, järkytys olisi ollut suuri. Sen varalta YouTubenkin lähetyk-

sessä oli kahdenkymmenen sekunnin aikaviive. Mutta jos Baugartner olisi kuollut, sitä enemmän hypystä olisi puhuttu ja Red Bull olisi ollut esillä, niin raadolliselta kuin se kuulostaakin.

On mahdotonta tietää, olisiko Baumgartnerin hypyn traaginen epäonnistuminen tehnyt hallaa Red Bullin liiketoiminnalle. Mutta juomayhtiön nyrkkisääntönä on, että mikä tahansa julkisuus on hyvää julkisuutta. Brändin kannalta on oleellista, että Red Bull tuotteena ei näitä kuolemantapauksia ole aiheuttanut, vaan ne johtuivat extreme-urheiluun sisältyvistä riskeistä.

Samoin ovat hyvää mainosta ne vaikeudet, jotka värittivät Red Bullin matkaa Euroopan markkinoille. Eri maiden terveysturvalliset vaikeuttivat kauan energiajuomien myyntilupien saamista.

Suomi salli energiajuomat 1990-luvun lopulla, mutta Ranska antoi myyntiluvan vasta vuonna 2008. Asiantuntijoiden mukaan se, että juoma oli kielletty pitkään esimerkiksi Ranskassa, oli Red Bullille hyvää markkinointia, koska kiellot herättävät ihmisten mielenkiinnon.¹¹⁴

Myös urbaanit tarinat seuraavat energiajuoman maailmanvalloituksen vaikeuksia. Kerrotaan, että myyntikieltoa on jossain perusteltu epäilyksellä, että juoman sisältämä tauriini olisi peräisin härän kiveksistä tai että juoma olisi käytännössä nestemäistä kokaiinia.

Onko joku tosissaan esittänyt tällaisia epäilyksiä? Sillä ei Red Bullin brändin kannalta ole mitään merkitystä. Tärkeintä on, että tarinat ovat olemassa ja että niitä toistetaan, kuten tässäkin kirjoituksessa.

Red Bull ei myy pelkästään energiajuomaa vaan kokonaista elämäntapaa ja asennetta. Tässä ei sinänsä ole mitään uutta, mutta yhtiö tekee tämän kokonaan uudella tavalla. Perinteinen markkinoinnin resepti on

käännetty päällelleen: Yhtiö ei yritä päästä tuotteineen julkisuuteen vaan päinvastoin: julkisuus seuraa yhtiötä, koska se järjestää mielenkiintoisia tempauksia.

Se, miltä juoma maistuu, ei ole tärkeää. Itse asiassa, Dietrich Mateschitzin henkilökohtaisesti tuntevat piikittelevät, että Red Bull maistuu hammastahnalta – mikä pannaan Mateschitzin hammastahnakauppiasmenneisyyden lukuun.¹¹⁵

**Julkisuus seuraa yhtiötä,
koska se järjestää mielen-
kiintoisia tempauksia**

8 Laadukasta kaupunkielämää

Yksi Euroopan kiistattomista vahvuuksista on elämän laatu. Se ei kuitenkaan ole vain saavutus, jota kannattaa vaalia ja puolustaa. Se on myös keskeinen tekijä kisassa, jossa maailman huippua tavoittelevat yritykset ja yliopistot kilvoittelevat parhaista osaajista maailman mittakaavassa.

Eurooppa tunnetaan houkuttelevista kaupungeistaan ja laadukkaasta kaupunkielämästä. Siksi eri tahojen tekemien kaupunkivertailujen tulokset eivät anna vain nice-to-know eli kiva tietää -tietoa vaan must-know eli pakko tietää -tietoa.

Yleisesti ottaen eurooppalaisten kaupunkien valttikortti on korkea elintaso. Niissä kehittynyt ja moderni infrastruktuuri yhdistyy korkealuokkaisiin lääketieteellisiin palveluihin sekä virkistys- ja vapaa-ajan mahdollisuuksiin.

8.1 Maailman fiksuin kaupunki Wien

Kun kaupunkeja laitetaan paremmuusjärjestykseen asumismukavuudeltaan, saksalaiset ja sveitsiläiset kaupungit tunkevat yleensä kärkeen. München, Düsseldorf, Geneve ja Zürich kipuavat yleensä vertailuissa korkealle, joskus myös Helsinki.

Mercer-konsulttiyrityksen vuosittaisessa vertailussa Itävallan pääkaupunki Wien on ollut jo vuosia lyömätön kestoikkonen.¹¹⁶ Ainoa suomalaiskaupunki Helsinki on vasta sijalla 32.

Mercerin selvityksessä on yhteensä mukana 221 kaupunkia. Vertailun 39 kriteeriä liittyvät muun muassa turvallisuuteen, koulutukseen, hygi-

Mercer 2012	Monocle 2012	EIU 2012
1. Wien	Zürich	Melbourne
2. Zürich	Helsinki	Wien
3. Auckland	Kööpenhamina	Vancouver
4. München	Wien	Toronto
5. Düsseldorf	München	Calgary
6. Vancouver	Melbourne	Adelaide
7. Frankfurt	Tokio	Sydney
8. Geneve	Sydney	Helsinki
9. Bern	Auckland	Perth
9. Kööpenhamina	Tukholma	Auckland
...		
35. Helsinki		

Taulukko 5 Asumismukavuudeltaan maailman parhaat kaupungit (Lähteet: Mercer 2012, Monocle 2012, The Economist Intelligence Unit 2012).

eniaan, terveydenhoitoon, kulttuuritarjontaan, ympäristöön, virkistysmahdollisuuksiin ja niin edelleen.

Konsulttiyhtiön listalle antaa painoarvoa sen tarkoitus auttaa osaltaan kansainvälisiä yrityksiä ja muita organisaatioita päättämään, mihin sijoittaa toimintojaan ja mitkä ovat palkan määrittelyn perusteet. Yritysten pitää pysyä ajan tasalla kehityksessä, jotta palkkapaketeista voidaan tehdä kilpailukykyisiä ja ekspatriaattityöntekijöitä motivoivia.¹¹⁷

Kaupunkivertailuja on toki muitakin. Britannialainen lifestyle-aikakauslehti *Monocle* esimerkiksi rankkaa Helsingin kakkoseksi ja Wienin neloseksi asuinmukavuusvertailussaan.¹¹⁸ Talouslehti *The Economistin* tutkimusorganisaatio *The Economist Intelligence Unit* taas määrittelee Wienin Euroopan ykköseksi ja Helsingin Euroopan kakkoseksi asuttavuudessa.¹¹⁹ (Ks. taulukko 5)

Menestyjäkaupunkien listoilla Wien nousee omaan luokkaansa siksi, että se on kirkkaimman kärjen tuntumassa kaikissa tunnetuissa vertailuissa. Ilmastostrategi Boyd Cohenin laatimassa, monet eri kaupunkivertailut yhteen vetävässä *Smart City* eli ”fiksi kaupunki” -yhteisrankkauksessa Wien nousee niin ikään maailman ykköseksi.¹²⁰

Visiot vuosikymmenien päähän

Mikä Wienistä tekee sitten niin hyvän? On asioita, joiden kanssa kaupungit voivat keskenään aidosti kilpailla ja asioita, joiden kanssa on turha lähteä kilpailemaan.

Ainutlaatuisten historiallisten rakennusten ja paikkojen kanssa ei yksinkertaisesti voi kilpailla. Ja Wienissä on kertakaikkisen upea historiallinen arkkitehtuuri. Imperiaaliset historialliset rakennukset kuten Hofburg, Schönbrunnin ja Belvederen palatsit sekä keskiaikaiset korttelit luovat lavasteet, joiden varaan viihtyvyyttä on hyvä rakentaa.

Kulttuuritarjontaan voi jokainen kaupunki vaikuttaa, joten se on kilpailulle avoin kenttä. Wienissä on kuitenkin poikkeuksellisen laaja kulttuuritarjonta, jonka pohja on rakennettu, ei vain vuosikymmenten, vaan vuosisatojen aikana. Teattereista, konserteista, taidenäyttelyistä, museoista ja oopperoista löytyy viihdykettä moneen eri makuun. Wienin perinteinen uudenvuoden konsertti televisioidaan kaikkialle Eurooppaan, ja siitä onkin tullut yksi tehokkaasti Wieniä brändäävä elementti.

Mikä sitten tekee Wienistä maailman fiksuimman kaupungin? Boyd Cohen määrittelee vertailussaan fiksit kaupungit sellaisiksi, jotka hyödyntävät tietotekniikkaa uusilla tavoilla käyttääkseen resurssejaan aiempaa älykkäämmin ja tehokkaammin. Rahallisten säästöjen ohella tuloksesta saadaan säästöjä energiankäytössä, parempia palveluita, parempaa elämänlaatua sekä pienempi ekologinen jalanjälki. Kaikki nämä tekijät tukevat innovaatioita ja vähäpäästöistä taloutta.¹²¹

Wien asettaa itselleen määrätietoisesti rohkeita tavoitteita toimintansa eri alueilla ja seuraa tarkasti niiden toteutumista. Erityisen hatunnoston

kaupunkivertailijoilta saa Wienin pitkäjänteinen tapa luoda energiatehokkuusvisioita, ja mikä tärkeintä, kyky myös toteuttaa niitä.

Wien esimerkiksi visioi energia-asioissa tulevaisuuttaan Smart Energy Vision 2050 -hankkeessa lähes neljän vuosikymmenen päähän. Tätä visiota rytmitetään erikseen lyhyemmän tähtäimen toimintaohjelmilla.

Kun pitkäjänteinen visiointi alkoi Wienissä pari vuotta sitten, kaupunki perusti aluksi Smart City Vienna -projektityhtymän. Yhtymään kutsuttiin mukaan laaja kirjo yhteiskunnallisia toimijoita teollisuuden, tutkimuksen ja arkkitehtuurin aloilta, hallinnosta, poliittisista puolueista ja kauppakamareista.

Kaupunkilaiset sitoutettu mukaan

Hankkeella haluttiin päästä eroon käsityksestä, että kaupunkia kehitettäisiin fiksummaksi niin, että uuden teknologian sovellutuksia luotaisiin vain kaupungin mahtikäskyllä tai sen omasta toimesta.¹²² Iso pyörä haluttiin saada pyörimään paitsi erikoisalojen osajien, myös kansalaisten työntämänä.

Wienissä käytetään paljon resursseja asukkaiden sitouttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa tapaamisten järjestämistä korttelitasolla ja asioiden konkretisointia asukkaille ruohonjuuritasolla mahdollisimman hyvin.

Wieniläisiä pyydettiin esimerkiksi määrittelemään, millainen Wienin pitäisi olla vuonna 2050. Ei sitä, millainen kaupunki tulee heidän mielestään olemaan, vaan millainen sen pitäisi parhaimmillaan olla 2050.

Tarkoituksena ei ole ainoastaan kerätä ideoita, vaan myös sitouttaa asukkaat hankkeisiin. ”Aikaisemmin tilaisuuksiin tuli joku kaupungin suunnittelulautakunnasta ja myös joku poliitikko oli mukana. Nyt asetamme itsemme samalle tasolla kaupunkilaisten kanssa. Yritämme saada ihmiset ymmärtämään pelissä olevat suuret panokset”, selittää Wienin kaupungin kestävän kehityksen johtaja Ina Homeier-Mendes.

Fiksua kaupunkia ei saada aikaan pelkällä teknologialla

Teknologisten ratkaisujen osuutta erilaisissa urbaaneissa uudistuksissa yritettiin häivyttää ja inhimillisen sitoutumisen osuutta nostaa. Syy tähän oli yksinkertainen. Fiksua kaupunkia ei saada aikaan pelkällä teknologialla. Tarvitaan fiksuja kaupunkilaisia ja käyttäytymismuutoksia.

Kansalaisten sitouttamista päätöksentekoon ja laajapohjaista lähestymistapaa on Wienissä noudatettu jo vuosia ennen energiatehokkuusohjelman visiointiakin. Asenteet esimerkiksi autolla ajamista kohtaan ovat wieniläisten parissa muuttuneet viime vuosikymmeninä ratkaisevasti. Asennekasvatus on ollut pitkäjänteistä ja lähtenyt lapsista ja nuorista.

”Vielä parikymmentä vuotta sitten, kun itse olin 18-vuotias, ensimmäinen asia, jonka halusin, oli ajokortti. Nyt monet 18-vuotiaat eivät mene lainkaan autokouluun, koska eivät tarvitse autoa. Se on fantastista! Monien teinien mielestä ei ole enää *cool* ajaa autolla”, Homeier-Mendes ilakoi.

Asennemuokkaus on voitu rakentaa pitävälle pohjalle. Wienin julkinen liikenne on maailman joukkoliikennejärjestön UITP:n mukaan maailman tehokkain.

Suur-Wienin alueella asuu 2,5 miljoonaa asukasta, ja joka päivä metrolla tehdään huikemat 1,3 miljoonaa matkaa. Lisäksi bussit ja raitiovaunut kuljettavat ihmisiä tehokkaasti paikasta toiseen. Esikaupungeista tulevat voivat jättää autonsa kaupungin ulkopuolelle rakennetuille parkkipaikoille ja jatkaa julkisilla keskustaan.

Joukkoliikennevälineiden käytön ei pitäisi olla myöskään rahasta kiinni. Kaupunki laski viime keväänä reippaasti raitiovaunujen vuosilipun hintaa, 449 eurosta 365 euroon. Ratikalla voi matkustaa siis mielin määrin vain eurolla per päivä.

Tulokset ratkaisevat. Auton käyttö vähenee vuosittain. Ihmiset käyttävät polkupyöriä koko ajan enemmän, vaikka kaupungissa on mäkiä. Pyöräilykaistat ovat hyviä.

Samalla pysäköintisääntöjä on kiristetty kaupungin alueella ja kaupunkipyöräjärjestelmä toimii. Autonjakojärjestelmä on myös olemassa, bussipysäkeillä on aikataulunäytöt.

Alueellista kaupunkisuunnittelua

Jokaisella Wienin alueella on myös yksi kaupunkisuunnittelutoimisto, joka toimii yhden luukun periaatteella kaikille sidosryhmille: kaupunkilaisille, teollisuudelle ja pienyrittäjille.

Yhteisöllinen, vahvasti asukkaita osallistava hanke on myös viime keväänä aloitettu laaja kaupunkilaisten aurinkoenergiahanke.¹²³ Hankkeessa kaikille wieniläisille tarjottiin mahdollisuutta ostaa osuuksia kaupungin alueelle pystytettävistä aurinkopaneelikeskuksista.

Aurinkopaneelikeskukseen pääsi osalliseksi 475 eurolla, mikä vastaa puolikkaan paneelin hintaa. Jokainen kaupunkilainen sai ostaa enintään kymmenen paneelia. Paneelit myytiin loppuun viikossa.¹²⁴

Aurinkopaneelilla tuotettu sähkö myydään tukkuna sähköyhtiöille. Tuoton arvellaan olevan noin kolmen prosentin luokkaa. Siten asukkaat voivat osallistua helposti omalla panoksellaan ilmaston suojeluun.

Kansalaislähtöisyys näkyy myös hankkeen erityisen ymmärrettävässä ja kaupunkilaisjärkisessä tiedotuksessa. Kuinka selittää selkokielellä kaupungin tavoite ylittää vuoteen 2014 mennessä 10 000 kWp:n tehokkuuteen ja 4 000 tonnin vähennykseen hiilidioksidipäästöissä?

”Tämä vastaa päästöjä, jotka vapautuvat ilmaan jos ajaisi autolla 25 miljoonaa kilometriä eli kiertäisi maapallon 625 kertaa”, hankkeessa tiedotettiin.¹²⁵

Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Mercerin ja Boyd Cohenin vertailujen ykköstiloista saatu myönteinen mediajulkisuus helpottaa Wienissä kehittämishankkeiden läpiviemistä. Onnistuneet hankkeet taas tuottavat tuosta vertailuissa.

Wienin esimerkki kertoo, että mittakaavastaan huolimatta miljoonakaupunkikin voi rakentaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, jotka jo sinällään kohentavat elämänlaatua ja auttavat tekemään kaupungista paremman asuinpaikan sekä houkuttelevan asemapaikan ulkomaisille osaajille.

8.2 Pariisi – turismin kestävyys

Asukkaiden ohella Euroopan suurkaupungeille ovat yhtä lailla tärkeitä ne, jotka tulevat vain käymään. Maailman suosituin kaupunkimatkakohde on Pariisi, jossa kävi toissa vuonna 15,6 miljoonaa turistia.

Vuonna 2011 matkailijat viettivät pariisilaishotelleissa peräti 36,9 miljoonaa yötä. Se on kaikkien aikojen ennätys. Ulkomaalaisten osuus tästä on noin kaksi kolmasosaa.

Pragmaattista tyyneyttä

Kiinnostavaa kyllä, Pariisi porskuttaa turismimagneettina, ei suinkaan turistien kanssa tekemisissä olevien ihmisten ansiosta – vaan heistä huolimatta.

Pariisiin tarvittaisiinkin uudentyyppisiä varoituskylttejä. Niitä pitäisi sijoitella suurimpien nähtävyyksien tienoilla sijaitsevien brasserieiden ja kahviloiden edustalle. Varoituskolmioon maalattaisiin teksti: ”Pettymisvaara. Sisäänkäynti omalla vastuulla.”

Kenties missään muualla Euroopassa ei ole niin suuri mahdollisuus törmätä tyyneyteen, ylimieliseen tai välinpitämättömään palveluun kuin Pariisin turistikohteiden läheisyydessä sijaitsevista anniskelupaikoista.

Yli vuosikymmenen kaupungissa asuneena uskallan sanoa, että näin on yhä, olkoonkin, että tilanne on ehkä 2000-luvulla hieman parantunut.

Olen pähkäillyt syytä moiseen. Tuoko suurkaupunkimentaliteetti ihmisten tyyneät puolet esiin? Onko kyse asenneongelmasta? Onko kyse kulttuurista, joka kokee itsensä ylempiarvoiseksi? Vai kumpuaako asenne aina vuoden 1789 suuresta vallankumouksesta ja siitä, että tasa-arvon ihanne ja ajatus asiakkaan palvelemisesta ovat ikuisessa ristiriidassa keskenään?

Kaikilla edellä mainituilla selityksillä on osuutensa. Mutta eräänä koleana syyspäivänä kuitenkin tajusin, että kaikkien osaselitysten äiti on lopulta käsittämättömän yksikertaisen pragmaattinen.

Pariisilaisen brasserien omistajan *ei tarvitse* kiinnittää huomiota palvelun ystävällisyyteen, koska turisteja tulee kuitenkin aina tarpeeksi. Asiakaspaidat ovat täynnä. Hintaa voidaan nostaa ja laatua laskea tasaiseen tahtiin. Taluskriisi tai ei, ihmisvirta ei Pariisista lopu.

Kysymys kuuluu: Mikä tekee Pariisista niin yliveraisen kohteen? Kenties Eiffelin torni? Notre Damen katedraali? Louvre? Kaupungin 143 museota, 970 taidegalleriaa, 1 800 suojeluluokiteltua rakennusta, 208 teatteria tai kahvila-teatteria, kolme oopperaa?

Tietysti edellä luetellut kohteet vetoavat. Mutta kun kysytään ulkomaalaisilta turisteilta, mikä on tärkein asia, mitä he vierailullaan haluavat tehdä, vastaus on yllättävä: lähes joka toinen haluaa ensisijaisesti tutustua Pariisin kortteleihin kävellen. Museot, monumentit tai tavaratalot tulevat tärkeysjärjestyksessä jäljessä, nuo kiintopisteet lähinnä rakentavat kävelyreittejä.

Paroni Haussmannin 1800-luvun lopulla suunnittelemaat upeat bulevardit ovat esteettisen kokemuksen perusta. Ruumis rentoutuu ja sielu lepää, kun toinen toistaan upeammat haussmannilaiset ja muut vanhat rakennukset rytmittävät matkaa.

Hoidetut puistot ja aukiot. Ja ne pienet putiikit, joita on kaikkialla. Tuolla myydään hattuja, tuolla kenkiä ja sen vieressä lasten vaatteita. Tuolla on suutari, tuolla viinikauppa, vieressä myydään perinnejuustoja. Kadun kulmassa on brasserie. Kahvila, jonka terassi on täynnä ihmisiä.

Idealistista kaupunkipolitiikkaa

Pariisin taian takana on se, että miljoonakaupungissa huokuu kylämainen, kodikas ja nostalginen tunnelma. Pariisi on säilynyt ajassa ennennäkemättömällä tavalla.

Näin ei kuitenkaan ole käynyt itsestään. Vanhojen rakennusten julkisivut tai pikkuputiikit eivät liioin ole meitä ilahduttamassa vain siksi, että kaikki olisivat halunneet säilyttää Pariisin juuri sellaisena. Tähän tulokseen on vaadittu määrätietoista politiikkaa ja siihen on päästy monien vaiheiden kautta.

Suuret kauppaketjut ovat yrittäneet iskeä artesaaniperiaatteella toimivia pikkukauppoja nurin jo vuosikymmeniä. Lottovoitoista unelmoineet grynderit puolestaan olisivat mielellään panneet jo puoli kaupunkia matalaksi, jos vain olisivat voineet. Krooninen pula asunto- ja liiketilaneliöistä on luonut myös painetta korkeampien rakennusten rakentamiselle.

Pariisin menestyksen avain on määrätietoinen interventionistinen, usein idealistinenkin kaupunkipolitiikka. Niin vanhanaikaiselta kuin se saattaa kuulostaakin, Pariisissa ja koko Ranskassa ei arkailla alkaa ajaa asioita julkisen vallan keinoin, kun jokin perinteille tärkeä asia tai elämän muoto on uhattuna.

Esimerkkejä löytyy jo vuosikymmenten takaa. Kun hulppea 210-metrinen Montparnassen toimistotorni valmistui vuonna 1973, pariisilaiset järkyttyivät. Karnea rumilus jätti varjoonsa historialliset pittoreskit korttelit.

Kritiikki oli niin äänekästä, että kaupunki päätti tehdä kauaskantoisen päätöksen. Vuonna 1975 Pariisi päätti kieltää yli 35 metriä korkeiden rakennusten rakentamisen koko périphérique-kehätien ympäröimän kaupungin alueelle.

Tämä sääntö suojeli Pariisia 1970- ja 1980-luvulla eri puolilla Eurooppaa riehuneelta torni- ja elementtitalojen pystytysvimmalta. Sääntöön tehtiin rajattuja poikkeuksia vasta pari vuotta sitten.

Poliittisen ehdottomuuden tuloksena Pariisin rakennuskanta on matala, esteettisesti ja historiallisesti upea sekä kadut varsin avarat ja valoivat.

Pieniä kivijalkaputiikkeja puolestaan suojaavat monet säännökset ja lait. Suurten ruokakauppaketjujen suurmyymälöiden poissaolo Pariisin keskustasta ei ole sattumaa. Keskusta-alueella ei Lidlejä, mega-Carrefouria tai muita maksimarketteja juuri näy.

Tähän on päästy poliittisella sääntelyllä, lähinnä hankaloittamalla suurten myymälöiden perustamista. Yli 300 neliömetrin myymälöiden perustamiseen tarvitsee Pariisissa erityisen luvan, joka on vaikea saada.

Vuonna 2005 vain kolmessa pariisialaiskaupassa sadasta oli yli 300 neliömetriä myyntipinta-alaa. Loput eli 97 prosenttia oli tätä pienempiä.¹²⁶

Pormestari muutosten moottorina

Yllättävältä voi tuntua se, että juuri oikeistohallitus tiukensi kyseistä lakia entisestään 1990-luvun puolella välissä. Perusteena oli toisaalta suojella pikkukauppoja ja toisaalta taas työntää kapuloita yleensä saksalaisperäisten halpasupermarkettien kuten Lidlin rattaisiin. Kaksinkertaista protektionismia siis.

Kun lisäksi Ranskassa tappioksi myyminen on laitton ja rangaistava teko, suuret ketjut eivät voi haastaa pienempiä polkemalla hintoja. Tuloksena on kauppojen laaja kirjo, kortteleissa huokuva artesaanihenki, valikoimien laajuus ja ainakin esteettinen tyytyväisyystakuu ikkunaostosten tekijöille.

Niin rakennuskorkeutta rajoittavat lait kuin pikkukauppojen suojeleminenkin herättävät myös närää. Taloustieteilijöidenkin mukaan protektionismi ehkäisee vapaata kilpailua ja rasittaa aika lailla pariisilaisten ostovoimaa. He ovat varmasti oikeassa.

Mutta silti tuloksena on kaupunkimiljöö, joka viettelee asukkaita ja turisteja päivästä toiseen. Kaupungin johto on siten ajanut määrätietoisesti politiikkaa, joka on säilyttänyt Pariisin historiallisen charmin ja lisännyt viehättävyyttä entisestään.

Pariisin vetovoima ei kuitenkaan perustu vain protektionismille ja kaiken uuden hylkimiselle.

Kaupunkia on myös uudistettu voimakkaasti etenkin 2000-luvulla. Moottorina on yli kymmenen vuotta Pariisia johtanut sosialistinen pormestari Bertrand Belanoë.

Belanoë on pyrkinyt muuttamaan kaupungin kaikkien kansalaisten yhteiseksi olohuoneeksi ja tekemään vihreän vallankumouksen. Hankkeet ovat edenneet siten, että ensin on visioitu ja julistettu suuria. Sen jälkeen on etsitty rahoitusta ja kysytty, miten unelmat toteutetaan. Vastaus on usein ollut yhteistyö yritysten kanssa.

Ensin Belanoë rakennutti Pariisiin satoja kilometrejä bussikaistoja. Sitten hän perusti kaupunkiin yhdellä pyyhkäisyllä Euroopan laajimman kaupunkipyöräjärjestelmän, Vélib'in. Vuoden 2011 lopulla polkaistiin

käyntiin vielä astetta kunnianhimoisempi projekti: kaupunkilaisten yhteiset sähköautot.

Pariisin keskusta-alueella omalla autolla ajavat ovat muutenkin saaneet tehdä tilaa kevyelle liikenteelle ja jalankulkijoille. Parhaiten tämä näkyy Seine-joen rantoja pitkin luikertelevilla autokaistoilla.

Tilanvaltaus alkoi 2000-luvun alussa mielikuvituksellisella kesäisellä hiekkaranta-hankkeella, josta on tullut osa pariisilaista kesää. Heinäkuussa Seinen oikealla rannalla tiet pannaan poikki ja kaistoille kuskataan tonneittain hiekkaa, aurinkovarjoja ja aurinkotuoleja.

Yritysten avulla uudenlaisia liikenneratkaisuja

Pariisiin on rakennettu poikkeuksellisen nopeasti suosittu kaupunkipyöräjärjestelmä. Noin 16 000 kaupunkipyörän rahoittajaksi saatiin tarjouskilpailun kautta ranskalainen mainosalan jättiyritys JCDecaux. Mainosjätti maksoi pyörät, pystytti asemat ja pyörittää järjestelmää lähes kolmensadan työntekijän voimin. Palvelun vastineeksi JCDecaux saa yksinoikeuden kaupungin yli 1600 mainostauluun.

Pyörän käyttäjälle vuoden käytön oikeuttava kortti maksaa vain 29 euroa, ja sillä saa ajaa alle puolen tunnin pätkiä niin paljon kuin haluaa. Kaupunki saa kassansa järjestelmän käyttömaksut ja pari miljoonaa euroa vielä yhteistyömaksua JCDecauxilta.

Päivittäin kaupunkipyörillä tehdään säästä riippumatta jo 50 000–150 000 matkaa. Kaupunkipyörrien käyttöönotto oli rohkea teko. Aiemmin polkupyöräilijät olivat Pariisissa väheksytyjä, eikä pyöräilykaistoja käytännössä ollut olemassa.

Pariisista löytyy toinenkin esimerkki yritysyritystyöstä liikennejärjestelyissä. Kaupungissa on Euroopan laajin kaupunkisähköautojärjestelmä, jossa yhteistyökumppanina on Bluecar-autoja valmistava ranskalainen Bolloré-teollisuuskonserni.

Pariisissa on käytössä jo toista tuhatta Bluecar-autoa ja 35 000 rekisteröitynyttä käyttäjää. Palvelun kuukasimaksu on 12 euroa. Auton käyttömaksu on aikasidonnainen, ja ensimmäisen puolen tunnin maksu on viisi euroa.

Sähköautojärjestelmän kannattavuutta epäiltiin pitkään, mutta niin kaupunki kuin Bolloré-konsernikin ovat lähteneet hankkeeseen yli vaalikausien tai kvartaalitalouden logiikan ylittävällä maltilla.

Toimitusjohtaja Vincent Bolloré itse laskeskeli aluksi, että parhaimmillaan järjestelmä alkaa tuottaa voittoa vuonna 2018. Viime syyskuussa Bolloré kuitenkin ilmoitti, että voitolle päästään jo vuoden 2014 keväällä.

Kansalaisjuhlat vientituotteena

Pariisista on kehittynyt erilaisten kansalaisjuhlakonseptien innovaatiokeskus. Sieltä on lähtöisin monia kansainvälisestikin levinneitä kaupunkijuhlia.

On musiikkijuhla Fête de la musique, arkkitehtuuriin keskittyvä Journées du patrimoine, taiteiden yötä muistuttava Nuit Blanche ja naapurijuhlakonsepti Fête des voisins. Näissä kaupunkijuhlissa lupaviranomaiset, poliittinen johto, kansalaiset ja yritykset tuntuvat löytäneen yhteisen sävelen kaupunkikulttuurin kehittämiseksi.

Pariisin kaupunkijuhlissa ei ole päälisin puolin katsottuna mitään sen ihmeellisempää, samantyyppistä karnevaalihenkeistä toimintaa on takuulla ollut jo kauan eri puolilla Eurooppaa. Yksi seikka kuitenkin erottaa Pariisin eri kaupunkijuhlat useimpien muiden kaupunkien vastaavista: tapahtumat on lähes poikkeuksetta osattu brändätä ja konseptoida niin, että niistä on tullut vientituotteita ja osa modernin Pariisin kaupunkibrändiä.

Pariisin ylivertaisuus matkailukohteena juontaa siis ensinnäkin juurensa tapaan, jolla kaupungin johto on suojellut sen historiallista luonnetta. On vallassa ollut oikeisto tai vasemmisto, perustavanlaatuinen yksimielisyys on vallinnut siitä, millainen Pariisin pitäisi olla, tai ainakin siitä, mitä se ei saa olla.

Pariisia auttaa tietenkin valtavasti sen kiistämätön historiallinen rikkaus. Menneisyyttä ei voi muihin kaupunkeihin kopioida, mutta missä tahansa voitaisiin lisätä kunnianhimoa oman kaupungin kehittämiseen.

Historiallisesta luonteestaan huolimatta – tai ehkä juuri sen ansiosta – Pariisiin on lisäksi onnistunut profiloitumaan globaalin tason kansainvälisten messujen ja näyttelyiden järjestyspaikkana.

Olisi ehkä hyvä myös pohtia, mikä on suurten kaupallisten toimijoiden ja kaupungin houkuttelevuuden välinen suhde. Pariisissa on rajoitettu vapaata kilpailua, koska on haluttu puolustaa pikkukauppojen luomaa kaupunkikulttuuria.

Mikä aidosti paikallinen, perinteinen kaupallinen tai kulttuurinen toiminta olisi suomalaisissa kaupungeissa suojelemisen arvoista? Voisiko siitä tulla yksi kaupungin brändin rakennuspalikka? Vai suunnataanko rohkeus uuteen, jos luontevaa brändättävää historiaa ei ole?

Suurin ero Pariisin ja muiden eurooppalaisten kaupunkien välillä on ehkä se, että Pariisi on oppinut näkemään kadut, korttelit ja kaupat laajemmin kuin vain teknisinä läpikulku- ja asuinalueina tai ostospaikkoina. Julkinen tila mielletään osana yhteistä taloudellista ja kulttuurista pääomaa. Kaupunkilaisille on muodostunut vahva oma urbaani identiteetti.

8.3 Kulttuurilla kuuluisuuteen: Bilbao, Metz ja Lens

Mutta onko niin, että houkuttelevan kaupunkibrändin rakentamiseen tarvitaan Habsburgien tai Napoleonin vuosisatojen takaista vetoapua? Ei.

Mitä yhteistä on ranskalaiskaupungeilla Lensilla ja Metzillä ja espanjalaisella Bilbaolla (ks. kartta 1)? Ensituntumalta ei yhtään mitään. Mutta yhteistä on paljonkin.

Ensinnäkin, kaikki ovat omissa maissaan olleet kauan toissijaisten kaupunkien joukossa. Toiseksi, kaikki kolme ovat kärsineet aikanaan kukoistaneen raskaan teollisuuden kuihtumisesta. Kolmanneksi, kaikki kolme ovat nousseet tai nousemassa uuteen kukoistukseen mahtipontisten kulttuurihankkeiden avulla.

Pohjois-Espanjassa sijaitseva Bilbao on noussut lähes täydestä tunteettomuudesta maailmankuuluksi Guggenheim-museonsa ansiosta.

Lähellä Saksan rajaa sijaitsevaan Metztiin taas valmistui vuonna 2010 nykytaiteen museo Pompidou-keskuksen etäkeskus, joka aiheutti heti valmistuttuaan varsinaisen matkailijahyökyäallon.¹²⁷

Pohjois-Ranskan Lens odottaa taidemuseo Louvren juuri avatun etäkeskuksen johdattavan entisen kaivoskaupungin uudelle aikakaudelle.



Kuvio 1 Entiset teollisuuskaupungit hakevat uutta kukoistusta vahvoilla museobrändeillä: Bilbaossa toimii Guggenheim, Metzissä Pompidou ja Lensissä Louvre.

Guggenheim satojen miljoonien magneettina

Bilbao koki 1980-luvulla vakavan taloudellisen kriisin. Kaupunkia pitkään kannatellut rauta- ja terästeollisuus menetti kilpailukykyänsä ja näivettyi. Jäljelle jäi hylättyjä teollisuuskortteleita varsinkin kaupunkia halkovan Nervión-joen varrella. Korkea työttömyys synkensi väestön tulevaisuudennäkymiä.¹²⁸

Kaupungin johto oli tukalassa tilanteessa. Mistä löytyisi uutta potkua talouteen? Lopulta tulevaisuutta päätettiin alkaa rakentaa palvelujen ja turismin varaan.

Mutta miten? Rantakohdetta ei koleasta pohjoisen kaupungista saisi millään ilveellä. Kuinka houkutella turisteja tuntemattomaan entiseen teollisuuskaupunkiin?

Bilbaon johto päätti laskea uudelleensyntymisen taiteen ja arkkitehtuurin varaan. Linjanveto oli rohkea, sillä Guggenheim-hankkeen alkutaipaleella vastustus oli vahvaa.

Guggenheim-museon noin 120 miljoonan euron hinta-arvio kauhistutti. Epäiltiin, onko yhdestä taidemuseosta kokonaisen kaupungin elvyttäjäksi.¹²⁹

Vuonna 1991 kaupungin johto aloitti kuitenkin neuvottelut New Yorkissa päämajaansa pitävän Solomon R. Guggenheim -säätiön kanssa. Tuloksena oli yhteistyösopimus, joka määritteli osapuolten vastuut.

Bilbao vastasi museon rakennuskustannuksista ja oman säätiön perustamisesta ja rahoittamisesta. Amerikkalaiset puolestaan sitoutuivat luovuttamaan teoksiaan, näyttelyohjelmiaan ja asiantuntemustaan espanjalaisten käyttöön.

Taide oli tärkeää, mutta suurin kunnianhimo kohdistui itse museorakennukseen. Sykähdyttävällä arkkitehtuurilla koko maailman katseet piti kääntää Bilbaoon. Arkkitehtikilpailun voittajaksi nousi amerikkalaisen Frank Gehryn ehdotus.

Vuonna 1997 Bilbaon Guggenheim-museo avasi ovensa, ja siitä on tullut suurmenestys. Kävijämäärät ylittivät ennako-odotukset jo ensimmäisenä vuotena. Noin viidessätoista vuodessa kävijöitä on kertynyt jo lähes viisitoista miljoonaa.¹³⁰

Guggenheim on antanut koko kaupungille uuden luonteen ja uudet kasvot. Museon ympäristö on muuttunut teollisuuden jätömaasta arvostetuksi alueeksi. Esimerkiksi Baskimaan jalkapalloyleisyyden

Atlético Bilbao rakentaa parhaillaan uutta suurstadionia Guggenheimin kupeeseen.

Guggenheim on kuin vahva magneetti, joka imee Bilbaoon turisteja ja rahaa. Museon teettämän selvityksen mukaan jopa 83 prosenttia turisteista pitää Guggenheimia Bilbaossa vierailunsa tärkeimpänä syynä.

Guggenheim-turistit toivat Bilbaoon suoraan ja välillisesti yhteensä 274 miljoonaa euroa vuonna 2011. Ravintolat, hotellit, taksit, muut

Museon ympäristö on muuttunut teollisuuden jätömaasta arvostetuksi alueeksi

museot ja kulttuurilaitokset hyötyvät Guggenheimin siivellä. Kaupungin kassaan kertyi 42 miljoonaa euroa verotuloja vuonna 2011. Museon työllistämisaikutus on selvityksen mukaan lähes 6 000 ihmistä.¹³¹

Keskimäärin Guggenheimin lasketaan tuottavan vuosittain kaupungille noin 210 miljoonaa euroa.¹³² Lisäksi museon omarahoitustaso on kansainvälisesti verraten korkea, noin 65 prosenttia.

Nykyään noin kaksi kolmesta kävijästä on ulkomaalaisia. Kansainvälisenä kohteena Guggenheim on siten paremmin suojassa maan oman talouden suhdannevaihteluilta.

Heijastusvaikutuksena kaupunkiin on syntynyt monia muita pienempiä museoita ja Bilbaon kaduille on pystytetty sinne tänne näyttäviä taideteoksia vahvistamaan ”Bilbaon henkeä”.

Museon suuruutta myös kritisoidaan. Jotkut pitävät Guggenheimia enemmänkin kaupallisena yleisömagneettina kuin taidemuseona. Esi-merkkinä käytetään usein taannoista, suursuosion saanutta näyttelyä, joka kävi läpi moottoripyörän osien muotoilua.

Lisäksi itse museorakennus on niin kuuluisa, että se vie huomiota varsinaiselta taiteelliselta sisällöltä. Tässä kohtaa myönnän itsekin syyllisyyteni, sillä kävin viime syksynä Bilbaossa kahdesti. Molemmilla kerroilla kuljeskelin ihastelemassa ja valokuvaamassa Gehryn luomusta. Mutta minulla ei ollut hajuakaan, mitä näyttelyitä ohjelmistossa oli.

Vaihtuvien näyttelyiden lisäksi museon omiin kokoelmiin on kuitenkin kertynyt jo toista sataa teosta. Tekijälistalta löytyvät Richard Serra, Willem de Kooning, Jeff Koons, Mark Rothko, Andy Warhol, Jenny Holzer ja paikallinen taiteilija Eduardo Chillida.

Jotkut ovat kritisoineet myös sitä, että museo on liian riippuvainen New Yorkin Guggenheim-säätiöstä. Yhteistyösopimus raukeaa vuoden 2014 lopussa, ja jotkut ovat vaatineet sen radikaalia uudelleen neuvottelemista tai jopa yhteistyön lopettamista.

Kävi miten kävi, museorakennus on yksi Euroopan tunnetuimmista arkkitehtuurisista taidonnäytteistä. Sen ympärille Bilbaon on hyvä tulevaisuutensa rakentaa.

Pompidou houkuttelee lisäinvestointeja

Pariisin Centre Pompidou on yksi maailman tunnetuimmista modernin taiteen näyttelykeskuksista. Keväällä 2010 pariisilaiskeskus avasi Ranskan koillisosissa sijaitsevaan Metztiin etänäyttelykeskuksen.

Vain noin sadan tuhannen asukkaan Metz sijaitsee Lorrainen alueella, joka kärsi hiili-, teräs- ja tekstiiliteollisuuden kuihtumisesta 1960–90-luvuilla. Lisäksi Ranskan armeija karsii vuoteen 2014 mennessä alueelta osastojaan, mikä johtaa 54 000 työpaikan katoamiseen.

Metz tarttui Bilbao-reseptiin, ja se näyttää toimivan. Ensimmäisenä toimintavuotena Metz Pompidouhun odotettiin 250 000–300 000 kävijää, mutta kävijöitä tulikin 800 000.¹³³ Kulttuurikonsulttiyhtiö Kurt

Salmonin mukaan 35–40 prosenttia Metz–Pompidoussa näyttelykeskuksessa vierailevista käy myös esimerkiksi ravintoloissa, yöpyy kaupungissa tai käyttää muita palveluita.

Mikä tärkeintä, keskus poikii myös lisäinvestointeja Metztiin. Rakennuslupa-anomusten määrä on noussut selvästi.

Yksityiset ja julkiset sijoittajat ovat aloittaneet laajan kasvojenkoho-
tusohjelman Metzin historiallisessa korttelissa, jonka keskeinen nähtä-
vyys on ajanlaskumme alussa rakennettu amfiteatteri. Yli 600 miljoonan
euron sijoitusohjelmalla on määrä rakentaa yli
1 600 asuntoa ja liikehuoneistoa.¹³⁴

Yksityiset ja julkiset sijoit- tajat ovat aloittaneet laajan kasvojenkohoitusohjelman

Bilbaon tapaan Metzissäkin haluttiin nostaa
tärkeään rooliin varsinaisen näyttelyrakennuk-
sen arkkitehtuuri. Arkkitehtikilpailun voitti ja-
panilainen huippuarkkitehti Shigeru Ban, joka yhdisti muotokielessään
kiinalaisia olkihattuja ja suomalaista Alvar Aaltoa.

Itse asiassa nykyistä rakennusta ei olisi koskaan syntynyt ilman Alvar
Aaltoa.

”Alvar Aallon arkkitehtuuri opetti minulle tavan käyttää luonnon
materiaaleja ja yhdistää niitä esimerkiksi betoniin. Suoraa Aallon vaiku-
tusta on esimerkiksi rakennuksen elokuvasalissa, jonka katon suunnitte-
lin pahviputkista, Aallon Viipurin kirjastoa mukaillen. Alvar Aalto on
arkkitehtuurini lähtökohta”, Shigeru Ban kertoi haastattelussani Metz
keskuksen avajaisissa.

Japanilais-kiinalais-suomalais-ranskalaisvaikutteisen teoksen kosmo-
poliittisuus on omiaan vetoamaan globaaliin yleisöön. Maailmanlaajui-
sen huomion houkuttelemisella on kuitenkin hintansa. Metz–Pompidoun
toteuttamiseen maahankinnoista avajaisiin kului yhteensä 70 miljoonaa
euroa. Rahoitus tuli kunnalta, aluehallinnolta, valtiolta ja EU:n raken-
nerahastosta.

Metzillä on ainakin toistaiseksi Bilbaota vähemmän kansainvälistä ve-
tovoimaa, sillä 85 prosenttia ensimmäisen toimintavuoden kävijöistä oli
ranskalaisia. Metz
menestyksen pääseminen Bilbaon kaltaiselle lentora-
dalle ei siten ole itsestään selvää. Silti hankkeen kummankin osapuolen,
sekä Pariisiin Pompidou-keskuksen että Metz
kaupungin tavoitteet ovat kuitenkin toteutuneet.

Pompidou-keskuksen tavoitteena oli löytää uusi näyttävä tila, jotta
museon valtavia kokoelmia voisi hyödyntää paremmin ja pitää tehok-
kaammin esillä. Metz ja sen ympäryskunnat puolestaan pyrkivät muok-
kaamaan brändiään ja vahvistamaan talouttaan Pompidou-keskuksen
imagon ja näyttävän arkkitehtuurisen luomuksen imussa. Jos Bilbaosta
tuli globaali matkailijamagneetti, Metz ylsi hankkeellaan alueelliseksi
eurooppalaiseksi menestystarinaksi.

Hankkeesta tehty arviointi listaa neljä tekijää, jotka olivat Pompidou-
Metz
onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä: päättäjien ja kansa-

laisten yksituumainen sitoutuminen hankkeeseen, kyky tehdä päätöksiä ja toimia nopeasti, projektijohtajan nimittäminen koko hankkeen ajaksi jo kättelyssä sekä toimivan tiedotusstrategian luominen yleisön sitouttamiseksi hankkeeseen.

Louvre rakentaa uutta tulevaisuutta

Pompidou-Metz oli ensimmäinen suuren kulttuuri-instituution hajauttamishanke Ranskassa, mutta se ei jää ainoaksi. Joulukuun 2012 alussa avattiin pohjoisranskalaiseen Lensiin Louvren taidemuseon etäkeskus.

Myös tämän museon muotokielestä vastaavat japanilaiset, kun suunnittelukilpailun voittivat SANAA-arkkitehtitoimiston Kazuyo Sejima ja Ryue Nishizawa. Louvre-Lensissä on noin 20 000 neliometriä näyttelytilaa.

Kulttuurihankkeen kahdeksan maalia

Lensin, Metzin ja Bilbaon hankkeiden puuhaajat ovat joko lukeneet hyvin kulttuuritalouden oppikirjansa tai muuten vain osuneet hyvin ajan hermoon. Onnistunut kulttuurihanke täyttää parhaimmillaan kahdeksan tavoitetta.¹³⁶

Taloudellisesti tavoitteita on neljä: haetaan vaikuttavuutta ja tunnettuutta, pyritään talouskasvuun, saadaan kulttuuriperinneohteet vahvemmin parrasvaloihin sekä edistetään tietotaloutta. Tietotalous nostaa ihmisen ja hänen hengentuotteensa keskelle talouden näyttämöä tavaran ja palvelusten sijaan.¹³⁷

Lisäksi on neljä yhteiskunnallista ulottuvuutta: vahvistetaan kaupunkilaisten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yrityskulttuuria, vahvistetaan investoijien yhteiskunnallista yhteisö vastuuta, kulttuurin tarjonta ja käyttö kehittyvät sekä luovuus ja taiteellinen ilmaisu uudistuvat. Bilbaossa, Metzissä ja Lensissä kunnianhimon määrässä ei ole nuukailtu eikä suuria rahasummia pelätty. Ilman näitä ominaisuuksia paikka auringossa tuskin irtoaa muuallakaan Euroopassa.

Vaikka Louvre-Lensin ja Pompidou-Metzin napanuorat emomuseoihinsa lienevät vahvemmat kuin Bilbaon Guggenheimilla New Yorkin emoonsa, kaikki ratsastavat toisaalla sijaitsevan tunnetun kulttuuri-instituution vetovoimalla.

Etäkeskusten vaikuttavuutta vahvistaa rohkea arkkitehtuuri, joka nousee usein jopa varsinaisten näyttelyiden sisältöä tärkeämmäksi tunnettuus- ja markkinointitekijäksi. Samalla näyttävä rakennus sinänsä on taideteos, jota kaikkien kaupunkilaisten on lupa ihailta – tai kritisoida.

Louvre-Lensin yleisötavoitteet ovat korkealla: 800 000 kävijää ensimmäisen vuoden aikana, sen jälkeen puoli miljoonaa joka vuosi. Museo pyrkii Metz'n Pompidou'n keskuksen tavoin tehostamaan maailmanlaajuisesti tunnetun museon taideteosten käyttöä ja löytämään uusia tapoja teosten esillepanossa.

Kaupunki hakee museohankkeesta kasvojenkohotusta ja taloudellista piristysruisketta – oikeastaan uutta suuntaa tulevaisuudelleen. Lens on hiipunut entinen hiilikaivoskaupunki, jossa työttömyys on selvästi Ranskan keskitasoa yleisempää.

Kaikki nämä kolme esimerkkiä osoittavat, että kulttuurihankkeet voivat antaa kättä pidempää kymmenille tai sadoille globalisaation takia kuihtumaisillaan oleville eurooppalaisille kaupungeille. Kaikista ei voi tulla Bilbaon Guggenheimin kaltaisia menestystarinoita, mutta menestys on kaikkien ulottuvilla.

Suomessakin Tampereen Näsilinnaan on himoittu Pietarin Eremitaasi-museon sivupistettä.¹³⁵ Näsinlinnan arkkitehtuuria ja Eremitaasin tunnettuutta voitaisiin tällöin yhdistää edellämainittujen menestysesimerkkien hengessä.

Näsinlinnan klassinen muotokieli tuskin kuitenkaan riittäisi tekemään mahdollisesta Tampereen Eremitaasista kansainvälistä magneettia, jonka takia ihmiset matkustaisivat Tampereelle ja Suomeen.

Vaikka Tampereen etä-Eremitaasia ei vielä ole ja Helsingin Guggenheim-hanke torjuttiin, kummankin hankkeen perusideat noudattelevat edellä kuvattuja eurooppalaisia menestyshankkeita. Rohkeiden ja kalliidenkin arkkitehtuuristen rakennusten luominen ja kulttuurilaitosten välinen ennakkoluuloton kansainvälinen yhteistyö voisivat toteutuessaan antaa yllättävän piristysruiskeen mille tahansa suomalaisellekin kaupungille.

Suomalaisessa teknologiasuuntautuneessa talousajattelussa kannattaa muistaa, että kulttuurin osuus taloudessa on kasvamassa maailmanlaajuisesti. Tästä kakusta Suomenkin kannattaisi kärkeä omaa palaansa ja vähän enemmänkin.

LÄHTEET

Haastattelut

- Euler, Christian , teollisuustoimittaja-kirjailija, haastateltu 22.11.2012.
- Feliciano, Jonas, juomateollisuusanalyttikko, Euromonitor international, 5.11.2012.
- Fontagné, Lionel, professori, l'Ecole d'Economie de Paris, 23.2.2012.
- Hagström, Anders, kansainvälisistä koulutusasioista vastaava johtaja, ETH Zürich, syyskuu 2012 ja 22.11.2012.
- Homeier-Mendes, Ina, Wienin kaupungin kestävä kehityksen hankkeiden johtaja, Smart City Project Manager, 12.10.2012.
- Lasa, Garbiñe, opintojohtaja, Baskimaan yliopisto, San Sebastián, 17.10.2012.
- Le Bras, Hervé, professori, väestötieteen tutkimuskeskus INED, 26.1.2007.
- Maselli, Ilaria, tutkija, The Centre for European Policy Studies, 30.10.2012.
- Mattila, Pekka, toimitusjohtaja, Aalto-yliopiston johtamispalvelut Aalto EE, 23.11.2012.
- Saarikoski, Mikko, dosentti, Turun yliopisto, 26.10.2012.
- Serese, Ans, Program manager, National Actionplan, Youth and Employment (2009–2011), The Dutch Ministry of Social Affairs and Employment, 29.10.2012.
- Suominen, Matti, professori, Aalto-yliopisto, 26.11.2012.
- Tazón Ansola, Pilar, johtaja, Baskimaan yliopiston sairaanhoitotiedekunta, 17.10.2012.
- van Geert, Paul, professori Groningenin yliopisto, 8.10.2012.
- Veenhoven, Ruut, professori, Rotterdamin Erasmus-yliopisto, 12.10.2012.
- Vitouch, Peter, Wienin yliopisto, 5.11.2012.
- Zeltner, Thomas, professori, Bernin yliopisto ja Harvard School of Public Health, 8.11.2012.

Julkaisut

- Academic Ranking of World Universities (2012): www.arwu.org.
- Agence France Presse (2012): "Sarkozy inaugure le Beaubourg de Metz", 11.5.2012.
- Associated Press (2012): "What's the secret to Volkswagen's success? Three questions with VW marketing chief Tim Mahoney", 11.1.2012.
- Bargain, O. et al. (2006): "Making Work Pay" in a Rationed Labour Market: the Mini-Job Reform in Germany", Working Paper, IZA Bonn.
- Berkovicus, C. (2012): "La verrerie Duralex retrouve le chemin de la croissance", Les Echos, 8.2.2012, <http://archives.lesechos.fr/archives/2012/lesechos.fr/02/08/0201887694574.htm>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009 – Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.
- Businessweek (1999): "VW: Spinning Its Wheels?" 21.11.1999, <http://www.businessweek.com/stories/1999-11-21/vw-spinning-its-wheels-intl-edition>.
- Centre Pompidou-Metz (2011): "Avec 800 000 visiteurs en première année d'ouverture", 9.5.2011, <http://www.centrepompidou-metz.fr/la-vie-du-cpm>.
- Coe-Rexecode (2011): "Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne", 14.1.2011, <http://www.coe-rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/Etudes/Mettre-un-terme-a-la-divergence-de-competitivite-entre-la-France-et-l-Allemagne>.
- Coe-Rexecode (2012): Tableaux couts de main d'oeuvre en Europe, <http://www.coe-rexecode.fr/public/content/download/30998/308947/version/13/file/Tableaux-couts-de-main-d%27oeuvre-en-Europe-2012-09.pdf>.
- Cohen, B. (2012): The Top 10 Smart Cities On The Planet, <http://www.fastcoexist.com/1679127/the-top-10-smart-cities-on-the-planet>.
- Crosse, J. (2012): "VW Golf Mk7 (2013): the inside story", Carmagazine.co.uk 3.5.2012, <http://www.carmagazine.co.uk/Secret-new-cars/Search-Results/Spyshots/VW-Golf-Mk7-2013-the-inside-story/>.
- Currie, C. et al. (eds.) (2012): Social determinants of health and well-being among young people, Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) study: international report from the 2009/2010 survey, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen.
- Dishman, L. (2012): "The Strategic Retail Genius Behind Zara", Forbes 23.3.2012, <http://www.forbes.com/sites/lydiadishman/2012/03/23/the-strategic-retail-genius-behind-zara/>.
- L'Ecole des Mines de Paris (2011): Professional ranking of world universities <http://www.mines-paristech.fr/Actualites/PR/>.
- <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2012/08/liveability-ranking>.
- The Economist (2012a): "Australian gold", 14.8.2012.
- The Economist (2012b): "VW conquers the world – Germany's biggest carmaker is leaving rivals in the dust", 7.7.2012.

Eidgenössische Technische Hochschule (2011): Annualreport, http://www.ethz.ch/about/publications/annualreports/eth_jahresbericht_2011_en.pdf.

Eidgenössische Technische Hochschule (2012): Nobelpreisträger, <http://www.ethz.ch/about/nobelprize>.

Ernst & Young (2012a): Ernst & Young's attractiveness survey, <http://www.eyem.com/pdf/E&Y%20European%20attractiveness%20survey%202012.pdf>.

Ernst & Young (2012b): Ernst & Young's 2012 German attractiveness survey, "A pillar of strength in troubled times?".

European Commission (2012): EU Employment and Social situation, Quarterly review, March 2012.

Eurostat (2011): Les femmes et les hommes dans l'UE vus à travers les chiffres, 36/2011.

Eurostat (2012): Unemployment statistics, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics.

L'Express (2012): "Repetto, le grand retour du french glamour", 12.9.2012.

Fabre, A. (2012): Le travail en France et en Allemagne: une opposition de stratégie, Robert Schuman Foundation.

Fasanella, K. (2005): "Zara and Lean Retail", http://fashion-incubator.com/archive/zara_and_lean_retail/

Fedorets, A. & Spitz-Oener, A. (2011): "Flexibility and adaptability of the employees with a dual vocational training degree", Journal for Labour Market Research 44 (1-2).

Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2012): Discussion Paper No. 6890 October 2012, Bonn.

Forum d'Avignon (2011): Cultural undertaking & investment: from intuition to decision-making, <http://www.forum-avignon.org/en/edition-2011/publications-2011#1316>.

García, A. (2012): "El 'efecto Guggenheim' cumple 15 años", Deia 19.10.2012, <http://www.deia.com/2012/10/19/ocio-y-cultura/cultura/el-39efecto-guggenheim39-cumple-15-anos>.

Guggenheim Bilbao (2011): Study of the Economic Impact of the Activities of the Guggenheim Museum Bilbao – Estimation for 2011, B+I-Strategy, December 30 2011, <http://prensa.guggenheim-bilbao.es/en/press-releases/corporate/impact-on-the-economy-2011/>.

Guía de Buenas Prácticas, Organización Nacional de Trasplantes (2011): <http://www.ont.es/publicaciones/Paginas/Publicaciones.aspx>.

Guillén, G.-C. (2011): "El éxito internacional de Zara", El País 17.7.2011, http://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html.

Haavisto, I. (2003): "Voiko tietoa omistaa? Ihminen tietotalouden näyttämöllä", <http://www.eva.fi/blogi/voiko-tietoa-omistaa-ihminen-tietotalouden-nayttamolla-2/1152/>.

Hanemann, R. & Rosen, D. (2012): "China Invests in Europe Patterns, Impacts and Policy Implications", Rhodium Group, <http://rhgroup.net/reports/china-invests-in-europe-patterns-impacts-and-policy-issues>.

Hautes Études Commerciales HEC (2012a): Your application, <http://m.exed.hec.edu/hec-executive-mba/admissions/your-application>.

Hautes Études Commerciales HEC (2012b): Executive MBAs, <http://www.exed.hec.edu/hec-executive-mba/>.

Hetzner, C. (2012): "Analysis: Volkswagen parks in Honda's U.S. Driveway", Reuters, 28.2.2012 <http://www.reuters.com/article/2012/02/28/us-volkswagen-honda-idUSTRE81R0EN20120228>.

Hinojosa R. et al. (2009): "Evaluación y mantenimiento del donante cardiac", Medicina Intensiva Vol.33, n.8, s. 377-384.

Hume, M. (2011): "The secrets of Zara's success", Fashion 22.6.2011, <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG8589217/The-secrets-of-Zaras-success.html>.

Hurst, J. & Siciliani, L. (2003): "Tackling Excessive Waiting Times for Elective Surgery: A Comparison of Policies in Twelve OECD Countries", OECD Health Working Papers, No. 6, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/108471127058>.

Insee (2010): "Projections de population à l'horizon 2060", Première-julkaisu N° 1320, lokakuu 2010.

Kacher, G. (2011): "2011 Man of the Year: Ferdinand Piech", Automobile Magazine tammikuu 2011.

Kauhanen, A. & Saukkonen, S. (2011): Miksi Saksa menestyy? Talous- ja työmarkkinauudistusten rooli Saksan taloudellisessa menestyksessä 2000-luvulla, ETLA B 251, Helsinki, Taloustieto Oy.

Lemström, K. (2012): Proaktiivisuutta elinluovutukseen! Helsingin yliopiston uusien professorien juhlahuennot 30.5.2012, www.helsinki.fi/lehdisto/juhlahuennot2012/Lemstrom_Karl.pdf.

London Business School (2008): MBA Employment Report 2008.

London Business School (2011): MBA Employment Report 2011.

London Business School (2012): <http://www.london.edu/>.

Maailman terveysjärjestö WHO (2010): What? No Waiting Lists?, Bulletin of the World Health Organization, Volume 88, numero 4, <http://www.who.int/bulletin/volumes/88/4/10-030410/en/index.html>.

Maailman terveysjärjestö WHO (2012): Mortality Database, maaliskuu 2012, <http://apps.who.int/healthinfo/statistics/mortality/whodpms/>.

Mercer (2011): Quality of Living Survey 2011, <http://www.mercer.com/qualityofliving>.

Mercer (2012): Quality of Living Survey 2012, <http://www.mercer.com/qualityofliving>.

Ministère de l'éducation nationale (2008): Bulletin officiel, hors-série nro 3, http://www.education.gouv.fr/bo/2008/hs3/programme_maternelle.htm

The Monocle (2012): Quality of life survey 2012, <http://www.monocle.com/sections/affairs/web-articles/the-monocle-quality-of-life-survey-2012/>.

Mohr, F et al. (2005): Les commerces de plus de 300 m². Analyse par arrondissement et par secteur d'activité, <http://www.apur.org/etude/commerces-plus-300-analyse-arrondissement-secteur-activite>.

Myrskylä, P. (2012): Hukassa – Keitä ovat syrjäytyneet nuoret, EVA analyysi No 19, Helsinki.

Mäkinen, P. (2012): "Tampereen oma Guggenheim? Eremitaasi halutaan Näsilinnaan", Tamperelainen 7.11.2012, <http://www.tampereelainen.fi/artikkeli/176458-tampereen-oma-guggenheim-eremitaasi-halutaan-nasilinnaan>.

Northedge, R. (2011): "Why the world is queuing up to sit the MBA", The Independent, 7.8.2011.

OECD (2011): Health at a Glance 2011: OECD Indicators, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2011-en.

OECD (2012): Programme for International Student Assessment (PISA), <http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/programmeforinternationalstudentassessmentpisa/>.

Oxford Economics (2012): Global Talent, How the new geography of talent will transform human resource strategies, www.towerswatson.com

Periñez Cañadillas, I. & Quintana Daza, M. (2009): Caso práctico: La Planificación Estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing, Cuadernos de Gestión Vol. 9. No 1.

Pison, G. (2012): Population et Sociétés, No 487, maaliskuu 2012.

Pluyette, C. (2010): "Les quatre piliers du succès de Volkswagen", Le Figaro 7.7.2010, <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/07/07/04015-20100707ARTFIG00614-les-quatre-piliers-du-succes-de-volkswagen.php>.

Population Reference Bureau (2012): World Population Data Sheet 2012, <http://www.prb.org/>.

OECD (1999): Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, third edition, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf>.

QS World University Rankings (2012): <http://www.topuniversities.com/university-rankings>.

Red Bull (2012): Yritystietoa, http://www.redbull.fi/cs/Satellite/fi_FI/Yritystietoa/001243033455965?pc_s_c=PCS_Article&pcs_cid=1243030396496.

Reuters (2012): "Autolib devrait être rentable au printemps 2014", 28.9.2012, <http://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRPAE88R03E20120928>.

Rimpelä, M. & Bernelius, V. (toim.) (2012): Peruskoulujen oppimistulokset ja oppilaiden hyvinvointi eriytyvällä Helsingin seudulla, MetrOP-tutkimus 2010–2013. Helsingin yliopisto, Geotieteiden ja Maantieteen laitoksen julkaisuja B 1.

Ringstrom, A. (2012): "H&M on quest for growth with new fashion chains", Reuters 4.6.2012, <http://uk.reuters.com/article/2012/06/04/uk-hm-expansion-idUKBRE8530DW20120604>.

Rädler, G. (2004): Globalizing Volkswagen: Creating Excellence on all fronts, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland., IMD141, (GM 912) v. 25.11.2004.

Der Spiegel (2012): "Millions Left Behind in Boom The High Cost of Germany's Economic Success", 5.4.2012, <http://www.spiegel.de/international/business/german-labor-reforms-create-greater-gap-between-rich-and-poor-a-830972.html>.

Thaler, R. & Sunstein, C. (2008): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, New Haven: Yale University Press.

Thompson, D. (2012): "Zara's Big Idea: What the World's Top Fashion Retailer Tells Us About Innovation", The Atlantic 13.11.2012, <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/11/zaras-big-idea-what-the-worlds-top-fashion-retailer-tells-us-about-innovation/265126/>.

The Times Higher Education World University Rankings (2012): <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>.

Toulemon, L. (2004): "La fécondité des immigrées: nouvelles données, nouvelle approche", Population et Sociétés No 400, huhtikuu 2004.

La Tribune (2012): "France-Allemagne, le véritable écart de coût de production", 10.10.2012, <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20121010trib000724006/france-allemagne-le-veritable-ecart-de-cout-de-production.html>.

Unicef (2007): Child poverty in perspective: An overview of child well-being in rich countries, Innocenti Report Card 7.

Unicef (2008): The child care transition, Innocenti Report Card 8.

Valukas, A. (2010): Lehman Brothers Holdings Inc. Chapter 11 Proceedings Examiner Report, <http://jenner.com/lehman/>.

Warne, T. et al. (2010): "An exploration of the clinical learning experience of nursing students in nine European countries", Nurse Education Today 30.

Wien Energie (2012): Eröffnung BürgerInnen Solarkraftwerk Leopoldau, lehdistötiedote 18.9.2012, <https://www.buergersolarkraftwerk.at/eportal/ep/tab.do/pageTypeId/29966>.

Wieninternational (2012): Solar energy for Vienna. 6.3.2012, <http://www.wieninternational.at/en/content/solar-energy-vienna-en>.

Öffentliche Krankenkasse (2012): kampanjasivut: <http://oeffentliche-krankenkasse.ch/>.

VIITTEET

- 1 Pison (2012) ja Insee (2010).
- 2 Population Reference Bureau (2012).
- 3 Population Reference Bureau (2012).
- 4 OECD (2011).
- 5 Le Bras, haastattelu.
- 6 Unicef (2008).
- 7 Maailman terveysjärjestö (2012).
- 8 OECD (2011).
- 9 Rimpelä & Bernelius (2012).
- 10 Unicef (2007).
- 11 van Geert, haastattelu.
- 12 Unicef (2007).
- 13 Unicef (2007).
- 14 van Geert, haastattelu.
- 15 Currie et al. (2012).
- 16 Veenhoven, haastattelu.
- 17 Ministère de l'éducation nationale (2008)
- 18 Eurostat (2012).
- 19 Ks. lisää Myrskylä (2012).
- 20 Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2012).
- 21 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011).
- 22 Fedorets & Spitz-Oener (2011).
- 23 Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2012).
- 24 Serie, haastattelu.
- 25 Serie, haastattelu.
- 26 Maselli, haastattelu.
- 27 European Commission (2012).
- 28 Oxford Economics (2012)
- 29 Suominen, haastattelu.
- 30 Financial Times European Business School Rankings (2011).
- 31 London Business School (2012).
- 32 Northedge (2011).
- 33 London Business School (2011).
- 34 London Business School (2011).
- 35 London Business School (2008).
- 36 Valukas, 2010.
- 37 L'Ecole des Mines de Paris (2011).
- 38 Hautes Études Commerciales (2012a).
- 39 Hautes Études Commerciales (2012a).
- 40 Mattila, haastattelu.
- 41 Oxford Economics (2012).
- 42 The Times Higher Education World University Rankings (2012).
- 43 Academic Ranking of World Universities (2012).
- 44 QS World University Rankings (2012).
- 45 Eidgenössische Technische Hochschule (2012).
- 46 Eidgenössische Technische Hochschule (2011).
- 47 Hagström, haastattelu.
- 48 Hagström, haastattelu.
- 49 ETH Zürich Vuosiraportti (2011).
- 50 Zeltner, haastattelu.
- 51 OECD (2011).
- 52 Maailman terveysjärjestö (2010).
- 53 Zeltner, haastattelu.
- 54 Maailman terveysjärjestö (2010).
- 55 Öffentliche Krankenkasse (2012).
- 56 Ks. OECD (2003), 16.
- 57 Esimerkiksi Suomessa kunnat maksavat leikkaukset, mutta leikkausjonoissa odottavien mahdolliset sairaus-päivärahat maksaa KELA eli valtio.
- 58 Thaler & Sunstein (2008), s.184–189.
- 59 Hinojosa et al. (2009).
- 60 Opas myös englanniksi sivulla: <http://www.ont.es/publicaciones/Paginas/Publicaciones.aspx>.
- 61 Lemström (2012).
- 62 Lasa, haastattelu.
- 63 Saarikoski, haastattelu.
- 64 Warne et al. (2010).
- 65 Saarikoski, haastattelu.
- 66 Tazón Ansola, haastattelu.
- 67 Ernst & Young (2012).
- 68 Ernst & Young (2012)
- 69 Ernst & Young (2012).
- 70 Ernst & Young (2012).
- 71 Hanemann & Rosen (2012), s. 3.

- 72 Hanemann & Rosen (2012), s.77.
73 Hanemann & Rosen (2012), s. 49–50.
74 Ernst & Young (2012).
75 OECD (1999).
76 Ernst & Young (2012).
77 Kauhanen & Saukkonen (2012).
78 Fabre (2012).
79 Fabre (2012).
80 Kauhanen & Saukkonen (2012).
81 Bargain et al. (2006).
82 Der Spiegel (2012).
83 Fabre (2012).
84 Businessweek (1999).
85 Businessweek (1999).
86 The Economist (2012b).
87 Kacher (2011).
88 Euler, haastattelu.
89 Pluyette (2010).
90 Crosse (2012).
91 Coe-Rexecode (2012).
92 Coe-Rexecode (2011) s. 32.
93 La Tribune (2012).
94 La Tribune (2012).
95 Fontagné, haastattelu.
96 Hetzner (2012).
97 Hetzner (2012).
98 Berkovicius (2012).
99 Berkovicius (2012).
100 Dishman (2012).
101 Ringstrom (2012).
102 Guillén (2011).
103 Hume (2011).
104 Guillén (2011).
105 Fasanella (2005).
106 Fasanella (2005).
107 Thompson (2012).
108 L'Express (2012).
109 Red Bull (2012).
110 Vitouch & Feliciano, haastattelut.
111 Feliciano, haastattelu.
112 Vitouch, haastattelu.
113 Vitouch, haastattelu.
114 Vitouch, haastattelu.
115 Vitouch, haastattelu.
116 Mercer (2011).
117 Mercer (2011).
118 Monocle (2012).
119 The Economist (2012).
120 Cohen (2012).
121 Cohen (2012).
122 Homeier-Mendes, haastattelu.
123 Wieninternational (2012).
124 Wien Energie (2012).
125 Wieninternational (2012).
126 Mohrt (2005).
127 Guggenheim Bilbao (2011).
128 Perriñez Cañadillas & Quintana Daza (2009).
129 García (2012).
130 Guggenheim Bilbao (2011).
131 Guggenheim Bilbao (2011).
132 Forum d'Avignon (2011), s. 8.
133 Centre Pompidou-Metz (2011).
134 Forum d'Avignon (2011), s. 41.
135 Mäkinen (2012).
136 Forum d'Avignon (2011).
137 Ks. lisää Haavisto (2003).