

JAN
VAPAAVUORI
ENSIMMÄINEN
PORMESTARI



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

© Jan Vapaavuori ja Kustannusosakeyhtiö Otava 2022

ISBN 978-951-1-43488-7

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2022



SISÄLLYS

Saatesanat	9
Prologi: Tuomiokirkon portailla.....	11
1. Kotikaupunkini ja maailman maastokartoitusta..	19
Trump ja Putin kylässä.....	21
Onko maailma menettämässä järkensä?.....	25
New York, New York.....	33
Kaupunkien uusi aikakausi.....	37
Kaupunginjohtajista pormestareihin ja virastoista toimialoihin	42
2. Visio maailman toimivimmasta kaupungista	54
Vähemmän politiikkaa päivittäiseen tekemiseen	56
Tavoitteena oltava maailman paras – mutta missä?	60
Yhdessä tekemistä ja yhdessä tekemättä jättämistä	64
Parempaa johtamista ja parempaa toimintakulttuuria	72
Tärkeintä, mutta myös vaikeinta, on aina toimeenpano.....	76
Onnistumisia ja epäonnistumisia strategian kärkihankkeissa.....	89
3. Hyvän elämän kaupunki	106
Helsinki paikkana ja yhteisönä.....	108
Kaupunkitapahtumien lumoava maailma	114
Torien ja kauppahallien kimppuun	117
Kulttuuri yhteisön tulkkina ja kilpailutekijänä	122
Metropolin monet kasvot.....	131
Paikallisylypeyttä ja kotiseurakkautta.....	143

4. Kasvavan kaupungin rakennuspalikoita.....	149
Kun pitää rakentaa, vaikka minnekään ei saisi rakentaa	151
Älyä ja arkkitehtuuria.....	157
Elinvoimaisen ydinkeskustan ensisijaisuus	165
Tulevaisuuden liikennettä hahmottelemassa	178
Kiehtovia suurhankkeita	184
5. Pääkaupunki pysyy pyörimässä.....	190
Tulot ja menot – vai menot ja tulot?.....	192
Miksi Helsingin talous eriytyy muista kaupungeista?.....	210
Katse maailmalle myös elinkeinopolitiikassa.....	216
Mikään raha ei riitä, ellei ihmisiä ole	228
Tulevaisuuden energiajärjestelmää rakentamassa	232
6. Vahvan kaupungin uudet roolit	242
Pääkaupungin profilia nostamassa	244
Torjuntavoitto sote-sodassa	247
Haastava valtiosuhte – hallituksesta riippumatta	261
Kaupunkidiplomatiasta konkreettiseen kansainväliseen yhteistyöhön	275
VLR, WEF ja muutama muu kansainvälinen läpimurto	281
7. Kun korona tuli kylään.....	291
Isku kaupunkielämän ytimeen	295
Siirtyminen kriisijohtamismoodiin.....	302
Pääkaupunkiseutu järjestäytyy.....	313
Kahdet paketit ja yhdet julkiset nokkapokat	321
Välttämättömän tasapainoilun väistämätön vaikeus.....	326
Syvä huoli koronan jälkilaskusta.....	332
Paluu tulevaisuuteen.....	336

8. Kaupungintalon arkea.....	343
Kaupungissa sattuu ja tapahtuu	346
Asiat joihin pitää puuttua – ja asiat joihin haluaa puuttua.....	350
Korvaamattoman tärkeä kabinettini.....	356
Rutiineja ja pakkomielteitä – mietteitä ja tuntemuksia	361
9. Kohti tulevaisuuden kaupunkia.....	374
Epilogi.....	382

Saatesanat

Näkemyksellisyyden kehittäminen lienee suurin ihmisenä kehittymiseen liittyvä missioni.

Maaailman monimutkaisuus ja globaalien muutosvoimien tutkiskelu kiehtovat minua kovasti. Näin siitä huolimatta, että maailman tapahtumat ylittävät omituisuudessaan ja vaikeaselkoisuudessaan säännöllisesti käsityskykyni. Pyrkimys laajojen kokonaisuuksien hahmottamiseen on vain niin pirun jännittävää.

Näkemys ilman toimintaa on kuitenkin vain unelma. Pyrkimys muutoksen aikaansaamiseen konkreettisilla teoilla on vielä koukuttavampaa kuin sinänsä innostava filosofointi. Käytännössä näiden kahden pitää linkittyä toisiinsa. Vain näkemyksellisyyteen perustuva toiminta muuttaa maailmaa kestäväällä tavalla. Maaailman monimutkaisuus ei ole peruste tekemättä jättämiselle. Pitää myös uskaltaa.

Tämä kirja kertoo kaudestani Helsingin ensimmäisenä pormestarina vuosina 2017–2021. Kirjalla on kaksi tavoitetta. Ensinnäkin pyrin avaamaan näkymän kansainvälisesti orientoituneen modernin kaupungin monimutkaiseen olemukseen. Toiseksi haluan valottaa sitä, mitä sellaisen kaupungin johtaminen käytännössä tarkoittaa ja mitä se mielestäni edellyttää.

Käsittelen teemoja, jotka mielestäni ovat erityisen olennaisia tai leimallisia kuvaamaan aikamme isoja kysymyksiä, maan pääkaupunkia instituutiona sekä minun tapaani hoitaa pormestariutta. Pyrin valottamaan lukijalle, mistä pormestarin tehtävässä on kyse, minkälaisessa maastossa työtä joutuu tekemään ja mihin itse omalla kaudellani tähtäsin. Haluan kertoa oman tarinani siitä, millaista oli pääkaupungin ensimmäisenä pormestarina rakentaa uutta insti-tuutiota, onnistua ja epäonnistua, kokeilla ja erehtyä.

Olen ennen kaikkea pyrkinyt kuvaamaan sitä, mitä isojen organisaatioiden johtajuus monimutkaisessa ja nopeatempoisessa maailmassa mielestäni on. Haluan kuvata sitä, mitä kaupungin johtaminen on, jotta ihmiset äänestyskopeissa ymmärtäisivät paremmin, millaista osaamista tämä työ vaatii. Johtajuutta koskevat mietteet, pohdiskelut

ja käytännön esimerkit ovatkin kirjan toinen läpileikkaava teema kaupunkien ja niiden roolin kasvun ohella. Tämä on kirja kaupungista ja johtamisesta – pyrkimyksestä näkemykselliseen toimintaan.

Käytän kirjassa monin paikoin minä-muotoa, koska kyse on minun matkastani, tuntemuksistani ja ajattelustani. Kaikki kauteeni saavutukset ovat kuitenkin yhteisiä ison porukan kanssa. Pormestarin näkökulma on aina väistämättä myös vajavainen. Suurin osa kaupungissa minunkin kaudellani tapahtuneesta tapahtui täysin minusta riippumatta.

Otava julkaisi vuonna 2016 kirjani *Puolihoitton Suomi*. Se kumpusi kokemuksistani valtakunnan politiikassa, erityisesti kaudestani asuntonministerinä ja elinkeinoministerinä. Kirja oli nimeään myöten hieman mollivoittoinen. Olin huolissani isänmaasta. Katsoin sen olevan salakavalasti ajautumassa mallioppilaasta keskikastin suorittajaksi. Suomi kaipasi minusta ryhdistäytymistä, eräänlaista elämäntaparemonttia.

Sain tuosta kirjasta paljon palautetta, joka oli enimmäkseen myönteistä. Mieleeni on kuitenkin jäänyt hyvän ystäväni moite siitä, että kirja oli perussävyltään pessimistinen ja että yhteiskunnallisten vaikuttajien tehtävä on ennemminkin luoda toivoa kuin kylvää tappiomielialaa.

Olen nyt, kuusi vuotta kirjan ilmestymisestä, entistä enemmän huolissani Suomesta. Elämäni edelliset neljä vuotta Helsingin ensimmäisenä pormestarina antoivat minulle kuitenkin aihetta optimismiin. Vaikka maa voi korkeintaan kohtalaisesti, sen pääkaupunki voi hyvin. Uskon laajemminkin kaupunkien voimaan paremman maailman rakentamisessa. Siksi tämän kirjan perussävy on toiveikas.

Elämme hullussa maailmassa, jota emme pääse karkuun. Yksi kaupunkien hienoimmista piirteistä on, että ne luovat tähän kaaokseen jotain konkreettista, johon kiinnittyä. Kaupungit elävät ihmisten arjessa ja luovat toivoa. Helsinki muiden mukana.

Helsingissä maaliskuussa 2022

Jan Vapaavuori

PROLOGI

Tuomiokirkon portailla

Seison Helsingin tuomiokirkon portailla. Odotan, että ylioppilaiden soihtukulkue ryhmittäytyy paikoilleen. Olemme hieman myöhässä minuuttiaikataulusta. Kulkue oli törmännyt matkallaan toiseen marssijoiden joukkoon, mikä oli hieman viivytännyt matkantekoa.

On itsenäisyyspäivän ilta vuonna 2017. Suomi täyttää tänään 100 vuotta. Juhlavuoden innoittamana opiskelijoita on liikkeellä aiempia vuosia enemmän. Kello löi juuri kuusi. Helsinki on alkutalvesta tähän kellonaikaan pimeä paikka, varsinkin lumettomana, kuten niin usein vielä ennen joulua.

Keli on kuitenkin muutoin mainio. Senaatintoria ympäröivät rakennukset luovat juhluvaihtelun hämmentävän kauniin kokonaisuuden, jota tuhannet tuulella kevyesti lepattavat, opiskelvan nuorison käsissään kantamat soihdut elävöittävät sykähdyttävästi. Tunnelma on erilainen juuri sillä tavalla kuin juhluvoite-
na kuuluu olla. Jokainen läsnä oleva tiedostaa, että isänmaa täyttää vain kerran sata vuotta ja että tällainen kansallinen merkkipaalu ei meidän elinaikanamme toistu. Tilanteen ainutlaatuisuutta korostaa, että vuoden mittaan maamme itsenäisyyden satavuotistaivalta on muistettu, kohotettu ja korotettu eri tavoin jo satoja kertoja mitä erilaisimmissa tilaisuuksissa mutta ilman selkeätä kohokohtaa tai pääjuhlaa, ja nyt vuosi on jo kääntymässä loppuun.

Toisinaan juhlat syntyvät synnyttämättä, ihmisten vain hiljaisesti päättäessä, että on sen aika. Juhlista parhaat taitavat tekeytyä näin.

Valmistaudun varsin tuoreena pääkaupungin pormestarina puhumaan opiskelijoille. Näin ovat edeltäjäni tehneet jo vuosia itsenäisyyspäivän soihtukulkueen saapuessa Senaatintorille. Heidän

aikanaan ei kuitenkaan juhlistu tällaisia tasavuosia. En varsinaisesti koe olevani etuoikeutettu. Miellän kuitenkin, että tässä hetkessä on jotain, jota minäkään en tule toiste kokemaan. Elämä on viime kädessä kokoelma yksittäisiä hetkiä – ja niiden jakamista muiden ihmisten kanssa.

Helsingin kaupunki on kustantanut ylioppilaiden käsissä olevat soihdut. Tunnen suurta iloa kotimaastani ja ylpeyttä sen hienosta pääkaupungista. Yritän parhaani mukaan eläytyä siihen rooliin, joka minulle tässä ainutkertaisessa hetkessä on suotu.

Olen rutinoitunut puhuja, mutta silti poikkeuksellinen aselema jännittää. Kevennän tunnelmaa turinoimalla kolmen opiskelijaliikkeen johtajan kanssa, jotka minun tavoin valmistautuvat omiin puheenvuoroihinsa. Nuoret näyttävät jännittävän vielä enemmän. Kerron heille tapaamastani pikajuoksijasta, joka kertoi, että lähtötelineissä starttipyssyn pamahdusta odottaessa häntä jännittää aina. Hän olisi itse asiassa huolestunut, ellei jännittäisi, sillä se kertoisi, ettei hän ottaisi tapahtumaa riittävän vakavasti. Jännitämme opiskelijajohtajien kanssa yhdessä, koska tässä tilanteessa kuuluu jännittää.

”Älkää uskoko, kun teille sanotaan, että asiat olivat aiemmin paremmin”, sanon yleisölleni, kun vihdoinkin pääsen puhumaan. ”Kun Suomi 100 vuotta sitten itsenäistyi, kolme neljäsosaa suomalaisista eli köyhyydessä. Miesten eliniänodote oli 43 vuotta ja naisten 49 vuotta.”

Päivääni on mahtunut jo monenlaista. Seppeleenlaskut marsalkka Mannerheimin patsaalle ja sankarihaudoille Hietaniemessä palauttivat mieleeni isävainaan. Hän palveli rintamalla nuorimman, vuonna 1926 syntyneen ikäluokan edustajana jatkosodan loppuvaiheissa. Panu-isäni joutui 18-vuotiaana monien muiden poikasten tavoin todella kovaan paikkaan mutta palasi onnellisesti kotiin. Henkiset vauriot olivat kuitenkin melkoiset, eivät vähiten sen takia, että hänen kaksi vuotta vanhempi isoveljensä ei palannut omalta komennukseltaan elossa. Vanhemmiten isäni synkistyi entisestään, kuten niin moni muukin veteraani. Aivan erityises-

ti häntä masensi päivän lehden lukeminen, joka-aamuinen rituaali, johon hän suhtautui suurella hartaudella. Ei lehdessä sinänsä mitään vikaa ollut. Ongelma oli niissä asioissa ja tapahtumissa, joista lehti päivittäin kertoi ja jotka kirvoittivat murheen veteraanin mieleen kerta toisensa jälkeen. Niin paljon ikäviä asioita, niin paljon pahuutta maailmaan mahtuu. Niin huonosti asiat ovat. Näin hän aikamme mielsi. Puhuessani tuhansille ylioppilaille koin puhuvani myös sinulle, isä. Niin paljon paremmin asiat nyt kaikista tämän päivän haasteista huolimatta ovat, kaikesta lukemastasi huolimatta.

Puhun opiskelijoille arvoista, ihmisarvosta ja monikulttuurisuudesta. ”Älkää koskaan ajatelko, että te olette vääränlaisia siksi, millainen teidän taustanne tai perheenne on. Älkää koskaan usko, jos joku sanoo, että olette vääränlaisia siksi, miltä näytätte, millaisia olette, mistä olette tulleet, mistä pidätte tai ketä rakastatte.”

Kerron ruotsalaisesta äidistäni, joka muutti kolmikymmppisenä rakkauden perässä Suomeen. Gun-äitini perusti perheen, sai kaksi poikaa, kotoutui uuteen kotimaahan. Hän oppi puhumaan suomen kieltä jollakin lailla mutta ymmärtämään sitä koko lailla täydellisesti. Tämän oivaltaminen oli aikanaan aikamoinen järkytys minulle ja veljelleni oltuamme pitkään siinä uskossa, että meillä oli ollut oma salakielemme, jota äiti ei ymmärtänyt. Jorvin sairaalan tehosastolla, muutamia viikkoja ennen kuolemaansa, äiti käytännössä unohti suomen kielen. Käydessämme veljeni kanssa päivittäin katsomassa häntä sairaalassa jouduimme tulkkaamaan sen, mitä sairaalan henkilökunta halusi hänelle viestittää. Kyse ei ollut mistä tahansa viesteistä vaan hänen elossa pysymisestään. En tiedä, tiedostiko sairaalan väki, että hengityskoneessa maannut äitini ei ymmärtänyt heitä. Pojat kuitenkin tunsivat äitinsä. Ymmärsimme, että hän ymmärsi vasta, kun puhuimme hänelle ruotsia. Vasta silloin tajusin todella, miten haavoittuva ihminen on, kun ympäristö muuttuu vieraaksi.

”Kukaan ei tiedä koska eteen tulee tilanne, jolloin juuri minä olen heikko, hauras, voimaton. Siksi yhteiskunnan on oltava sellainen, että heikoimmillaankin ihminen kohdataan aina ihmisenä.”

Opiskelijajoukot kuuntelevat puhettani merkille pantavan äänettömänä. Koen saavani heihin jonkinlaisen ainutkertaisen vain ja ainoastaan tässä hetkessä mahdollisen yhteyden, vaikka oma ajatus samalla karkaakin lapsuuden maisemiin – aikoihin, jolloin äiti oli vielä vahva.

Arvot ovat hyvä teema monesta syystä, myös itsenäisyyspäivänä, ja ehkä juuri silloin. Niistä on silti vaikea puhua, ainakin tavanomaisiin latteuksiin syylistymättä. Juuri siksi niistä pitää puhua kaikella vakavuudella.

”Olkaa rohkeita ja puolustakaa niitä arvoja ja instituutioita, joista ihmisen vapaus on kiinni. Älkää hyväksykö, että kenenkään ihmisarvoa loukataan. Olkaa rohkeita ja puolustakaa muita. Niin rakennamme maata, jolla on paitsi kunniakas historia myös hyvä tulevaisuus.”

Tunnen tyytyväisyyttä siitä, että puhuin juuri niin. Että rohkein. Että ymmärsin omien oppieni mukaan aidosti elää juuri tässä hetkessä. Olen luonteeltani varsin asiakeskeinen, ja ehkä tullut myös tunnetuksi tällaisena. Olen kuitenkin jo pitkään kokenut vahvasti, että minun pitää asettua puolustamaan näyttävästi kaikkia niitä liberaaliin demokratiaan ja länsimaiseen ihmiskäsitykseen kuuluvia arvoja, joita perussuomalaisten ja heitä pelkävien tai äänenkalastelutoivossa hännystelevien muidenkin puolueiden edustajat yhä enemmän haastavat. Liberaalin demokration puolustaminen oli itse asiassa yksi voittoisan vaalikampanjani keskeisiä teemoja. Koen, ettei näiden arvojen puolustamista voi jättää pelkästään punavihreiden kontolle, ovathan ne itsestäänselvä osa myös sivistysporvarien maailmankatsomusta. Uskon myös, että tarvitsemme laajemman valistuneen enemmistön avaamaan suunsa tärkeiden ja erityisesti uhattuna olevien asioiden takia. Sosiaalista oikeudenmukaisuutta ei voi monopolisoida vasemmiston, ilmastotyötä vihreiden, maakuntien puolustamista keskustan eikä yrittäjyyden edistämistä kokoomuslaisten yksinoikeudeksi. Aivan erityisesti keskeisten länsimaisten arvojen puolustamista ei voi omia, vaan se kuuluu kaikille.

Kaupunkien luonnollinen rooli ja tehtävä on nousta tämän taistelun eturintamaan. Esimerkiksi Varsovan ja Budapestin pormestarit samoin kuin useat yhdysvaltalaiset pormestarit ovat tehneet tätä työtä aikoina, jolloin heidän kansallisista hallituksistaan ei voinut olla ylpeä. Suomessa tilanne on erilainen, mutta täälläkin pitää olla jatkuvasti varuillaan. Ja täälläkin pääkaupungin luontevaan rooliin kuuluu olla länsimaisten arvojen ykköspuolustaja.

Kaupungeissa nuo arvot ovat osa arkipäivää – esillä kaikessa ja kaikkialla. Kävin aikaisemmin tänään Finlandia-talolla puhumassa juuri näistä arjen kohtaamisista – yhdestä kaupunkielämän perusominaisuuksista – monikulttuurisessa itsenäisyysjuhlassa. Kerroin, kuinka Helsinki inspiroi minua monipuolisesti, ja esitin toiveen, että se inspiroisi myös läsnä olevaa, maamme itsenäisyyttä innokkaasti juhlijaa monikulttuurista yleisöä. Puhuin siitä, mitä voi ymmärtää yli kielimuurien ja kulttuurierojen: ruokaa, musiikkia, kuvataidetta, urheilua – samoin yleisinhimillisiä ilmiöitä, kuten ystävällisyyttä ja hyvää tahtoa. Niinpä. Ystävällisyys ja hyvä tahto. Niillä päästään jo pitkälle. Tosi pitkälle.

Siteerasin molemmissa päivän puheissani Ari Turusen kirjaa *Maailmanhistorian kukoistavimmat kaupungit*, joka kuvaa yhdeksää kaupunkia Kreikan Miletoksesta Egyptin Aleksandriaan, Kiinan Hangzhousta Alankomaiden Amsterdamiin. Turusen mukaan nämä kaupungit on vienyt menestykseen ennen kaikkea tietty perusviritys: ”[näissä] kaupungeissa erilaiset ihmiset ja uutta etsivät kokeilijat ovat saaneet elää rauhassa, ilman vainoja ja rajoitteita. Kaupungit puhkesivat kukoistukseen, koska niissä kannustettiin ajattelun ja tekemisen vapautteen sekä ymmärrettiin vieraita kieliä ja kulttuureja.”

Lopetan puheeni opiskelijoille toivottamalla hyvää itsenäisyyspäivää seitsemällä Helsingissä yleisimmin puhutulla kielellä. Suomen ja ruotsin ohella lausun toivotukset englanniksi, viroksi, venäjäksi, somaliksi ja arabiaksi.

Jään kuuntelemaan opiskelijoiden puheet. Niistä kumpuava positiivisuus, elämänilo ja tulevaisuudenusko voimaannuttavat jännittäväällä tavalla. Päätän tehdä omalta osaltani parhaani, jotta

edellispäivänä järjestetyistä itsenäisyyspäivän aaton etkoista voitaisiin rakentaa kaupunkiimme uusi perinne. Itsenäisyyspäivän suomalaiskansallista, vakavan isänmaallista perusviritystä ei voi eikä pidä yrittää murtaa, mutta aattoillasta voisi kehittää jotakin haus Kempaa. Muistan Suomi 100 -organisaation pääsihteerin Pekka Timosen sanat: Muualla maailmalla itsenäisyyttä juhlitaan, Suomessa sitä vietetään. Olisiko jo aika tehdä samoin myös Suomessa? Tarvitsemme jatkossakin soihtukulkueemme, mutta ei pienestä karnevaalitunnelmastakaan haittaa olisi.

Palaan kuitenkin vielä mielessäni vakavampaan sanomaani. Toivon, että erilaiset ihmiset ja uutta etsivät kokeilijat voisivat kokea Helsingin omakseen, että ajattelun ja tekemisen vapaus voisi aivan erityisesti kukoistaa juuri täällä. Vakuutan itseäni siitä, että tehtäväni on edesauttaa tätä parhaan kykyäni mukaan. Muistutan itseäni siitä, ettei se ole itsestäänselvyys meillä Helsingissäkään vaan että se vaatii jatkuvia ponnisteluja. Niin paljon ikäviä asioita, niin paljon pahuutta maailmaan mahtuu.

Muistutan itseäni siitä, mistä muistutan kaikkia avustajiani aika ajoin: systeemi tappaa, jos sitä vastaan ei määrätietoisesti rimpuike. Järjestelmä – jokin omituinen näkymätön käsi – määrittelee niin aikataulusi kuin agendasi puolestasi, ellet ole lakkaamatta varuillasi. Näin käy kaikille, myös ylimmälle johdolle. Mitä merkittävämmässä asemassa olet, oli organisaatio mikä tahansa, sitä tärkeämpää on itse päättää, mihin aikasi käytät – ainakin ajoittain.

Olen Helsingin ensimmäinen pormestari. Mahdollisuus olla lajissaan ensimmäinen ja viitoittaa tälläkin tavoin kaupungin suuntaa uuden kynnyksellä oli yksi keskeisistä kimmokkeista lopulta pyrkiä tähän tehtävään. Koen vahvasti, että se on tehtävä, jossa pitää kurkottaa korkeammalle. Se on tehtävä, jossa ei mitenkään voi tyytyä rutiineihin ja koneiston päivittäiseen pyörittämiseen, ei edes pieneksi hetkeksi. Jokaisella johtajalla on vastuu tehdä parhaansa. Ellei ylin johto sitä tee, ei sitä voi vaatia muiltakaan.

Vaatimukset isompien kaupunkien johtajuudelle ovat tässä ajassa tavanomaista suuremmat. Elämme vahvasti kaupunkien aika-

kautta, urbaanien elinympäristöjen, urbaanien valintojen ja urbaanien todellisuuksien raamittamaa aikaa. Helsingin kaltaisille hyvin järjestäytyneille, turvallisille ja edistyksellisille paikoille on siksi myös aiempaa enemmän kysyntää. Tämä tarjoaa meille isoja mahdollisuuksia. Ne eivät kuitenkaan realisoidu itsestään.

Mielestäni tavoitteena on pakko olla, että tämä hieno kaupunki on tulevaisuudessa vielä enemmän. Uskon vahvasti, että sillä on siihen mahdollisuus. Helsinki on monessa hyvä, mutta parantamisen potentiaalia on silti vaikka kuinka paljon. Olen myös vakuutunut, että pääkaupungin menestyksestä on hyötyä koko maalle ja että se saattaisi viedä pikkuriikkisen eteenpäin jopa koko ihmiskunnan asiaa. Tämäkin on mielestäni tärkeää ja myös tässä kontekstissa. Vastuumme on pyrkiä rakentamaan parempaa maailmaa, eikä tämä rakennustyö voi rajoittua vain omalle kapealle maantieteelliselle alueellemme. Mutta silläkin, mitä omalla kotipihallamme teemme, on toisinaan laajemmalle heijastuvaa myönteistä vaikutusta. Isompi maailmanparannusajatus on myös yksi torille itsenäisyyspäivänä kokoontuneen ylioppilasyhteisön viesti: menestyksemme velvoittaa meitä kantamaan laajempaakin vastuuta ja auttamaan myös muita.

Opiskelijanuoriso korostaa läsnäolollaan myös sitä, mikä kaupungintalolla pääsee helposti unohtumaan. Kaupunki on paljon enemmän kuin itse kaupunkiorganisaatio. Kaupunki on ennen kaikkea paikka ja yhteisö. Pormestarin tehtävä on tässä todellisuudessa pyrkiä murtautumaan myös hallintosääntöjen määrittelemien muodollisten valtaoikeuksien ulkopuolelle ja toimimaan koko kaupunkiyhteisön jonkinlaisena lipunkantajana ja esitaistelijana, ja ehkä jopa henkisenä arvojohtajana.

Vakuuttelen itselleni, että minunkin on oltava rohkea ja puolustettava niitä arvoja ja instituutioita, joista ihmisten vapaus on kiinni. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Pitää pystyä tekemään ihan oikeita asioita. Pitää saada muutosta aikaan. Arvoja ja instituutioidakin puolustetaan parhaiten ajassa elämistä ja muutosta viestittävillä konkreettisilla teoilla. Tarvitaan visiota ja intohimoa kulkea sen suuntaan. Kaupunkia on uskallettava johtaa.

Tuomiokirkon portailla vietän juhluvuoden oman kohokohtani tilaisuudessa, jonka uskon jättävän ison jäljen kaikkien paikalla olijoiden mieleen. Ihailen kirkon portailta vielä hetken Engelin kansallistoriamme ympäröiviä luomuksia, kaunista kaupungin keskustaa, Tuomaan markkinoiden jouluista näkymää, isojen opiskelijamassojen synnyttämää hämmentävän rauhallista tunnelmaa ja mahtavaa sinivalkoista valaistusta. Katson kaupungintalon yli merelle. Lähden vaihtamaan frakkia ylleni. On aika siirtyä suurkirkon portailta tasavallan presidentin vastaanotolle, syvällisemmästä pohdiskelun ja filosofoinnin tilasta hymyily-, kättely- ja ”oikein hyvää itsenäisyyspäivää teillekin” -moodiin. Yritän poistua paikalta niin hitaasti kuin pystyn, vaikka hieman jo paleltaakin.

KOTIKAUPUNKINI JA MAAILMAN MAASTOKARTOITUSTA

”Voisitko kuvata, mikä on se tehtävä, johon olet pyrkimässä?” Tämä on kysymys, jonka alkulämmittelyn jälkeen yleensä ensin esitän haastatellessani taloon pyrkivää työnhakijaa. Kysymys saattaa kuulostaa helpolta ja tavanomaiselta, mutta sitä se ei kuitenkaan ole. Siihen annettava vastaus on myös varsin paljastava. Se kertoo, missä määrin hakija on tehnyt kotiläksynsä, ja ennen kaikkea, onko hänellä laajempaa näkemystä ja ymmärrystä tavoittelemansa tehtävän asemasta ja roolista potentiaalisen työnantajansa organisaatiossa – ja tämän asemasta suhteessa ympäröivään maailmaan. Varsinkin johtaviin tehtäviin rekrytoitaessa on tärkeää selvittää, onko hakijoilla kykyä muodostaa isompaa kuvaa, ymmärtää maailman muutosta ja sen vaikutuksia kyseiselle työnantajalle ja ylipäänsä pistää asioita oikeaan kontekstiin.

Minulla on maine haastattelijana, joka esittää rekrytointitilanteissa muutoinkin varsin erikoisia ja tiukkoja kysymyksiä. Ikimuis-toisin rekrytointikokemukseni kuitenkin on keväältä 2018, kun ajauduin kesken haastattelun haastattelijasta haastateltavaksi saaden eteeni joukon todella napakoita kysymyksiä.

Olin jo pitkään ollut vakuuttunut siitä, että digitalisaatio, tekoäly ja ylipäänsä tietotekninen vallankumous muuttavat maailmaa perusteellisemmin ja nopeammin kuin mikään muu ja että jokai-

sen itseään kunnioittavan organisaation tulee ottaa tämä haaste to-
sissaan. Minulla oli myös vahva käsitys, ettei Helsingin kaupunki
ollut sen paremmin digitalisaatio-osaamiseltaan kuin sen paranta-
miseen kohdistuvalta kunnianhimoiltaan lähelläkään tarvittavaa ta-
soa. Tämän takia päädyin rekrytoimaan kaupungille sen historian
ensimmäistä digitalisaatiojohtajaa. Oma ymmärrykseni aiheesta ei
kuitenkaan ollut kummoinen, eikä minulla ollut selkeää käsitystä
siitä, mitä uudelta johtajalta hain. Luotin siihen, että jos löydän hy-
vän tyypin, hän kyllä lunastaa paikkansa.

Lopetan haastattelut aina tarjoamalla haastateltavalle mahdol-
lisuuden esittää itse kysymyksiä. Fiksuimmat haastateltavat kysy-
vät aina jotain mielekästä. Sittemmin digitalisaatiojohtajaksi valittu
Mikko Rusama kuitenkin löi eteeni kokonaisen kysymyspatteris-
ton. Kysymykset menivät suoraan asiaan, ja ne olivat relevantteja ja
varsin vaikeita vastata. Rusama halusi tietää, mitä kaupunki uudella
toimella hakee, millaiset valtuudet siinä on saada asioita aikaan,
kuinka sitoutunut kaupunki oikeasti on tekemään tasoloikkaa di-
gitalisaatiossa ja millaiseksi me sen roolin muuttuvassa maailmassa
miellämme. Käsittääkseni hän taisi yrittää selvittää, olemmeko to-
sissamme valtavan muutostarpeen edessä ja valmiita antamaan
hänelle tarvittavat eväät haasteessa onnistumiseksi. Tilaisuus oli
minulle erittäin opettava, ja olen muistellut sitä usein. Rusama pal-
kattiin, ja hän osoittautui erinomaiseksi valinnaksi Helsingin digi-
talisatiojohtajaksi.

Työhaastattelun ohella myös Rusaman alkutaival kaupungil-
la kulki olennaisesti tavanomaisesta poikkeavia latuja. Annoin hä-
nelle tehtävän muodostaa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana
kokonaisnäkemys kaupungin digitoimintojen ja -osaamisen tilas-
ta ja tehdä kaupungin johdolle sen jälkeen esitys siitä, mihin toi-
miin ja missä järjestyksessä kaupungin tulisi ryhtyä. Hänen piti siis
muodostaa oma toimenkuvansa itse. Olin saanut tähän idean New
Yorkin kaupungilta, jossa samaa metodia oli käytetty menestyksekk-
äästi niin ikään kaupungin ensimmäisen digijohtajan kanssa. Var-
sinaisen oivalluksen riemun koin kuitenkin, kun Rusama toimit-

ti minulle häikäisevän kokonaisvaltaisen mutta silti samalla tarkan raporttinsa, ja kaiken lisäksi hieman etuajassa. Episodi kirkasti minulle konkreettisesti, kuinka tärkeää on hahmottaa, miten maailman muutos heijastuu oman organisaation asemaan, rooliin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin, ja vieläpä ymmärtää, millainen kone on käytettävissä.

Helsingin digitalisaatio-osaamisen alkuanalyysia seurasi kaupungilla huolellisesti laadittu digitalisaatio-ohjelma, jota myöhemmin täydennettiin muun muassa erillisellä datastrategialla ja pilvi-strategialla. Matkan varrella törmäsimme moniin haasteisiin ennen kaikkea sen takia, että digitaalinen perustamme ei ollut tarvittavalla tasolla. Ymmärsimme myös, että osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen vie aikansa ja että resurssjakoin tarvittiin aika paljon. Ja kuten niin monissa muissakin uudistushankkeissa, byrokratian vastarinta oli sekin aika ajoin melkoista. Helsinki oli kuitenkin pormestarikauteni päättyessä tällä saralla huomattavasti paremmassa ja-massa kuin mistä matkalle lähdettiin. Yhtenä vaikkakaan ei ainoana syynä onnistumiseemme oli se, että maltoimme alussa syventyä poh-timaan, mistä kaikkesta oikein on kysymys, ja että sen jälkeen muu-tosta toteutettiin systemaattisesti kunnianhimon tasosta tinkimättä.

Aloitin itsekkin pormestarikauteni eräänlaisella maastokartoi-tuksella. Ennen toimeen ryhtymistä pyrin selvittämään itselleni, millaisessa maailmassa tuolloin elimme, mitä kaupunkien yleises-sä roolissa ja asemassa oli tapahtumassa ja mitä Helsingin tuore or-ganisaatiouudistus piti sisällään. Mietin myös kuumeisesti, mihin asetan omat tavoitteeni ja mitkä tulisivat olemaan keskeiset ohje-nuorani matkaan lähdettäessä.

Trump ja Putin kylässä

Istuimme vuoden 2018 kesäkuun viimeisellä viikolla Edinburghin yliopiston hallituksen massiivisessa kokoussalissa. Läsnä oli käytän-nössä koko Helsingin johto. Saimme kesken opintomatkamme tie-

don siitä, että Yhdysvaltain ja Venäjän presidentit olivat päättäneet kokoontua historialliseen ensitapaamiseensa Helsinkiin runsaan kahden viikon päästä. Poistuinkin hetkeksi kokoushuoneesta skottipääkaupungin helteiseen ulkoilmaan ja vaihdoin aiheesta pari sanaa puhelimitse tasavallan presidentti Sauli Niinistön kanssa.

Jatkoimme Edinburghin yliopiston ja sikäläisen kaupungin yhteistyön esittelyn kuuntelemista. Jos oli historian siipien havinaa tulevassa huipputapaamisessa, on sitä myös vuonna 1582 perustetussa skottilaisessa opinahjossa. Seuraavan taukomme koittaessa jäämme joukolla pohtimaan, oliko Trumpin ja Putinin vierailu kaupungissamme hyvä vai huono uutinen.

Helsingissä on suomalaiseseen tapaan erikoinen kunnallishallintomalli. Erillistä hallitusta tai oppositiota ei ole, vaan kaikki edes puolimerkittävää kannatusta vaaleissa saaneet puolueet ovat mukana kaupunginhallituksessa. Edustettuna on koko poliittinen kirjo oikealta vasemmalle. Kaupungin johdolla on jo pitkään ollut tapana – sekä aidossa oppimistarkoituksessa että myös keskinäisen ryhmäytymisen edistämiseksi – tehdä vuosittain opintomatka johonkin mielenkiintoiseen eurooppalaiseen kaupunkiin. Edinburghissa olivat mukana matkassa melkein kaikki kutsutut: minä ja neljä apulaispormestaria, kymmenen luottamus pohjaista kaupunginhallituksen jäsentä, kaupunginvaltuuston puheenjohtajisto sekä edustava otos johtavaa virkamieskuntaa.

Merkittävistä poliittisista näkemyseroista huolimatta suhtautumisemme niin Putiniin kuin Trumpiin ei juuri vaihdellut. Yhteinen näkemyksemme oli, että kyseiset valtionpäämiehet edustivat sekä erikseen että yhdessä jotakin meille hyvin vierasta. Demokratia, ihmisoikeuksien kunnioitus, tasa-arvo, vapaa tiedonvälitys, avoimuus ja oikeusvaltioperiaate ovat kaikki syvällä Suomen pääkaupungin poliittisen ja virkamiesjohdon dna:ssa. Suurvaltajohtajien agendalla sen sijaan tuntui olevan enemmän näiden keskeisten arvojemme ja opinkappaleidemme vähättely ja sivuuttaminen, jopa halveksiminen.

Yhteiskunnallinen päätöksenteko perustuu vallankäyttöön. Tämä valta on aikojen saatossa perustunut voimaan, pakkoon ja

alistamiseen, tietämättömien tai helposti johdateltavien hallintoalamaisten manipulointiin tai aitoon ja ansaittuun hallinnon legitimeettiin. Trumpin ja Putinin saapuminen kaupunkimme muistutti siitä, että kaikkia näitä tavataan vielä tänäkin päivänä.

Vladimir Putiniin olimme Suomessa jo tottuneet. Venäjä on Suomen suuri itäinen naapuri, jota Putin on käytännössä johtanut koko 2000-luvun. Suomessa ja Helsingissäkin hän oli käynyt jo kymmeniä kertoja. Donald Trump sen sijaan saapui kylään ensimmäistä kertaa. Olenaisempaa oli, että herrat olivat saapumassa Helsinkiin samanaikaisesti. Isännöisimme pian ehkä maailman kahta vaikutusvaltaisinta mutta samalla ehkä eniten karsastettua, vihattua ja pelättyä henkilöä. Ennen kaikkea isännöisimme näiden johtajien ensimmäistä yhteistä tapaamista, jota puoli maailmaa tulisi seuraamaan vaihtelevalla huolestuneisuudella. Mistäköhän tulevat puhumaan? Mitähän mahtavat sopia? Missäköhän hengessä Helsinki tällä kertaa jää historiaan? *Good news, bad news or fake news?*

Perisuomalainen pragmatismi voitti Helsingin johdon pikapalaverissa lopulta helposti. Ajattelimme olevan kuitenkin parempi, että johtajat tapaavat kuin että eivät tapaisi, ja emmehän me siihen tietenkään voisi vaikuttaakaan. Ja jos he tapaavat, miksi-pä eivät meillä. Ainakin kansainvälinen huomio olisi taattu. Kaupunkimme ei varmaankaan koskaan ole matkannut niin montaa toimittajaa eikä sieltä ole välitetty niin montaa tuntia tv-kuvaa niin monille ihmisille kuin mitä kohta tuleman pitäisi. Helsingin kansainväliselle näkyvyydelle merkittävämpiä tapahtumia olivat olleet vain vuoden 1952 kesäolympialaiset ja vuoden 1975 ETYK-kokous.

Päädymme yksituumaisesti keskittämään omat toimmemme sen varmistamiseksi, että tapaamiselle luodaan tuoretta kaupunkistrategiaammekin toteuttaen toimivat puitteet. Nythän meillä oli ainutlaatuinen tilaisuus näyttää koko maailmalle, kuinka hieno Helsinki on. Kutsuin koolle ensimmäisen kaupungin sisäisen kokouskoordinaatiosta vastaavan tapaamisen seuraavaksi päiväksi. Minun ja

muun kaupungin johdon vastuulla oli – kansallisten viranomaisten ohella – osoittaa, että Helsinki on luottamukseen perustuva luotettava, ennakoitava ja toimiva kaupunki.

Sisäisestä yhteisymmärryksestä huolimatta jopa kaupunginhallituksen piirissä osa ryhtyi suunnittelemaan mielenosoituksia kokouspäivän varalle. Emme muutkaan nähneet toimivien kokouspuitteiden tarjoamista ja kriittisen huomion kiinnittämistä suurvaltajohtajien toimiin keskenään ristiriitaisina. Annoin seuraavina päivinä useita lausuntoja kansainväliselle medialle. Totesin useammankin kerran, että minusta se, että kaupunkiin tulee 1 500 ulkomaista journalistia, on mielenkiintoisempaa kuin se, miksi he tulevat. Paras tapa puolustaa vapaata länsimaista liberaalia demokratiaa on näyttää koko maailmalle, kuinka miellyttävä kaupunki tähän arvopohjaan uskova Helsinkimme on. Totesin kerta toisensa jälkeen, että minusta olisi huomattavasti huolestuttavampaa, jos Helsingissä ei osoitettaisi tapaamisen johdosta mieltä kuin että jos niin tehdään.

Suurvaltojen presidentit tulivat, olivat ja lähtivät. Meillä Helsingin markkinoijilla kävi satumainen tuuri sään suhteen – saimme nauttia poikkeuksellisen lämpimästä ja aurinkoisesta kelistä koko tapahtuman ajan. Eikä maailmaakaan jaettu etupiireihin.

Päivämme maailmanpolitiikan näyttämönä palauttivat vahvasti mieleeni, minkälaisessa maailmassa olin ottanut vastaan tehtäväni Helsingin pormestarina. Toisaalta se muistutti siitakin, miksi ylipäänsä päätin tehtävää hakea. Elämme vaikeassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa, joka näyttäytyy välillä kovin epärationaalilaisena tai jopa sekopäisenä. Minua on aina kiehtonut pyrkimys ymmärtää monimutkaista maailmaa ja löytää keinoja navigoida siinä mielekkäällä ja menestyksellisellä tavalla. Mitä kahelimmaksi kaikki menee, sen haasteellisempi tämä tehtävä on. Samalla kasvaa kysyntä hulluutta tasapainottavalle järjen äänelle, ennakoitavalle ja luottamusta herättävälle toiminnalle.

Onko maailma menettämässä järkensä?

”Uskon, että lopussa terve järki voittaa.” Näin maailman menoa kommentoi Yhdysvaltain ulkoministeri John Kerry viimeisessä lehdistötilaisuudessaan Naton päämajassa Brysselissä loppuvuodesta 2016. Donald Trump oli jo voittanut presidentinvaalit, ja hallinto ja sen mukana ulkoministeri Kerry olivat piakkoin vaihtumassa uusiin päättäjiin.

Kerry oli ulkoministerikautenaan nähnyt ja kokenut paljon. Maailma oli muuttunut yhä vaikeammaksi, yhä arvaamattomammaksi. Vaaran merkkejä oli ilma sakeana, eikä uhkakuvista ollut puutetta. Vanhan mantereen hallintokeskuksessa maailman mahtavimman valtion ulkoministeri kuvasi, miten viha yhdessä aluevaatimusten kanssa – sekoitettuna talouden vastoinkäymisiin ja nationalismiin – voi olla tuhoisa yhdistelmä, joka myrkyttää kokonaisia valtioita ja maanosia ja joka voi levitä nopeasti hallitsemattomaksi.

Kerry oli kuitenkin optimisti uskoessaan terveen järjen voittoon, tai näin hän ainakin halusi viestittää. Hän ei sanonut olevansa siitä varma – ilmaisutapa, jota monet poliitikot liiankin mielellään käyttävät. Ei tästä hullusta maailmasta voi koskaan varmuudella todistaa. Ja vaikka hyvin kävisikin, se veisi aikaa. Miksi ulkoministeri muutoin olisi tarkasti pohditussa puheessaan sanonut ennustaneensa, että terve järki oli hänen mukaansa voitettava ”lopussa”. Juuri tuolloin, haastatteluhetkellä, tilanne oli toinen: terve järki oli pahasti alakynnessä. Kyse oli samasta ajankohdasta, jolloin pohdin lähtemistäni kokoomuksen pormestariehdokkaaksi Helsingissä, mikä ajoi minut pohtimaan laajemminkin maailman menoa. Mieleni valtasi erityisesti kysymys siitä, mitä ajankuva merkitsi Helsingille ja miten Helsinki voisi fiksusti toimimalla paitsi säästyä suurimmilta maailman hulluuksilta myös toimia jopa jonkinlaisena vastavoimana maailmanmenon erilaisille raivostuttaville piirteille.

Vuosi 2016 jäi historiaan politiikan hulluna vuotena, jota leimasivat erityisesti Britannian Brexit-kansanäänestys ja Donald Trumpin valinta Yhdysvaltain presidentiksi. Harva uskoi etukäteen kum-

paankaan. Moni ei uskonut, että kukaan haikailisi tosissaan eroon suuresta eurooppalaisesta klubista voimistuneista uhitteluistaan huolimatta. Britanniassa iso osa kansanäänestysdebattia keskittyi asioihin, joilla ei ollut juurikaan tekemistä kansanäänestyksen kohteen kanssa. Tässä ei sinänsä ollut mitään uutta. Vastaavanlaisia tarinoita on moderni kansanäänestystshistoria pullollaan. Mutta että näin perustavaa laatua olevassa asiassa ja vieläpä Yhdistyneessä kuningaskunnassa!

Ei uskottu kovin laajoissa piireissä siihenkään, että kaikki perinteiset soveliaisuuden rajat rikkovalla kampanjalla ylipäänsä voisi luku- ja kirjoitustaitoisessa maailmassa voittaa enemmistön sympatiat puolelleen. Yhdysvalloissa uusiin ulottuvuuksiin yltynyt loanheitto ja tajuntaa pökerryttävät holtittomat vaalilupaukset pöyrityttivät mieliä ympäri maailmaa. Elämme epävarmassa maailmassa, jossa epävarmaa on jo se, voittaako terve järki. Ja vaikka voittaisikin, milloin se tapahtuu ja kuinka paljon meidän täytyy sitä ennen kärsiä. Britannia on kuitenkin Britannia, teollisen vallankumouksen emämaa ja maailman vanhimpia demokratioita, ja Yhdysvallat on kaikista humputuksistaan huolimatta vapaan maailman johtava soihdunkantaja. Moni mietti, oliko maailma lopullisesti menettämässä järkensä. Mihin tämä kaikki oikein johtaa, jos ei edes Britanniaan ja Yhdysvaltoihin voi enää luottaa?

Tapahtui maailmassa noihin aikoihin paljon muutakin ihmetelyn arvoista.

Turkissa, aivan eurooppalaisen yhteisön sivuovella, armeijan epäonnistunutta vallankaappausta seurasi onnistunut kaikkinaisen vallan kaappaus. Alkuperäisen kaappausyrityksen jälkeisissä laajamittaisissa puhdistuksissa yli 120 000 henkeä pidätettiin ja noin 88 000 erotettiin tehtävistään. Näiltä varmistus- ja kosto-toimilta eivät säästyneet tiedotusvälineet, oikeuslaitos ja yliopistotkaan. Euroopan unioni vaikenä pyhiä periaatteitaan vakavasti ravistelleesta toiminnasta sujuvasti kaikilla unionikielillä, kun Turkki sulki vastineeksi Euroopan vastaisen rajansa hallitsemattomilta pakolaisvirroilta.

Syksyllä 2016 maailmalle levisi kuvia Aleppon raunioiksi moukaroidusta kaupungista, vain hieman pidemmän kivenheiton päästä eurooppalaisilta rajoilta. Pitkään jatkunut Syyrian kriisi oli päätyneyt pisteeseen, jossa Venäjä yhdessä Syyrian hallituksen joukkojen kanssa pommitti raivoisasti kaupunkia vallatakseen sen takaisin kapinallisilta – siviiliuhreista välittämättä. Monien eurooppalaisten tarkkailijoiden näkemys oli kaikessa karmeudessaan se, että pommitusten kohdistuminen siviileihin oli tarkoituksellista, keino vastarinnan murtamiseen.

Puolassa, keskellä keskeisintä Eurooppaa, hallitseva Laki ja oikeus -puolue uhmasi pyhää oikeusvaltioperiaatetta puuttumalla muun muassa perustuslakituomioistuimen asemaan ja heikentämällä yleisradioyhtiön riippumattomuutta. Vapaan median asemaa hankaloitettiin monin tavoin. Toimittajien pääsyä maan parlamenttiin yritettiin rajata. Abortti yritettiin kieltää kokonaan.

Terrori-iskuja nähtiin eri puolilla maanosaa kaapattujen kuorma-autojen ja muiden ajoneuvojen noustessa massamurhaajien hitti-välineiksi. Venäjä jäi kiinni täysin häikäilemättömästä valtiojohtoisesta dopingista urheilukentillä. Saksalaisen insinööritaidon ylpeys koki merkittäviä mainetappioita Euroopan suurimman yksityisen työnantajan Volkswagenin kärvistellessä päästöhuijausskandaalisiaan. Venäjää epäiltiin sotkeutumisesta suunnitelmallisella verkko-operaatiolla Yhdysvaltain presidentinvaaleihin.

Virtuaalinen maailma, lisätty todellisuus, trollit ja erilaiset valeuutiset, jopa kokonaiset valediat sikisivät kiihtyvällä tahdilla. Faktat ja fiktiot sekoittuivat, todellisuudet erkaantuivat toisistaan. Teknologinen kehitys otti sekini taas aimo harppauksia eteenpäin. Robotti tunnisti syövän, ja tietokone voitti ihmisen intuitiota vaativassa Go-pelissä. Aikuiset ihmiset jahtasivat virtuaali-Pokemoneja silmät kännyköihinsä liimaantuneina.

Rahamarkkinoilla elettiin käytännössä nollakorkojen ja jopa negatiivisten korkojen maailmassa – tällainen ajatus olisi vielä muutama vuosi aiemmin tuntunut pätkähullulta. Silti investoinnit eivät lähteneet halutulla tavalla liikkeelle. Monet jättivät ennätysalhais-