

Jussi Vauhkonen

# SELVIITYJÄ

Vakuutusyhtiö Kaleva 1965-2015

OTAVA

Selviytyjä



Jussi Vauhkonen

# SELVIYTYJÄ

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva  
1965–2015



HELSINGISSÄ KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ OTAVA

© 2015 Jussi Vauhkonen ja Kustannusosakeyhtiö Otava

ISBN 978-951-1-28785-8

# SISÄLLYS

Kuviot ja taulukot	7
Julkaisijan esipuhe	9
Kiitokset	11
<b>1. Suomen ensimmäinen henkivakuutusyhtiö</b>	<b>13</b>
Kalevan varhaisvaiheet	14
Käytännössä kartelli	19
Ongelmina inflaatio, sosiaalivakuutus ja verotus	24
<b>2. Itsenäisen Kalevan viimeinen vuosikymmen</b>	<b>35</b>
Aatteet ja afäärit	35
»Monumentit eivät sovi tyylimme»	40
Yritysdemokratiaa ilman väliseiniä	43
Indeksisäästövakuutus: vakuutus inflaatiota vastaan	47
Kiinteistöissä jatkuvaa nousua	54
Osakkuusyhtiöt riitauttavat johdon	56
Kriisi kärjistyy	62
Aura, Fennia vai Sampo?	65
<b>3. Kaleva Sampo-yhtiönä</b>	<b>73</b>
Auringonlaskun ala	73
Sampo kasvaa fuusioiden avulla Sampo-yhtiöiksi	74
Kalevan haltuunotto	79
Y-fuusio epäonnistuu	85
Johtotähtenä asiakas	86
Optimi uudistaa henkivakuutuksen	92
<b>4. Rakennejärjestelyjen kuumat vuodet</b>	<b>101</b>
Kasinovuodet	101
Sampo osakeyhtiöksi ja pörssiin	104
Kuka omistaa Sammon?	107

Kalevan uusi nousu	117
SYP:n loukku	126
Finanssilaitos mätänee käsiin	130
Kesäkuun rakennejärjestelysopimus	135
Ministeriötä uhmaten	142

## 5. Rakenteiden palapeli 151

Laman pohjalta integroituvaan Eurooppaan	151
Suuri verouudistus	157
Sampo nousee vahinkovakuutuksen johtoon	165
Katseet henkivakuutukseen	170
Kanova-projekti 1995	178
Kalevan jako 1996	183
Eläkesolmun aukeaminen mahdollistaa Nova-fuusion	192

## 6. Suomen ensimmäinen finanssitavaratalo 197

Ruotsalaiset ostoksilla	197
Suomi-yhtiö ja kilpajuoksu Pohjolaan	200
»Suomen Finanssi«	204
Kalevan säästövakuutusten lisäetupolitiikka ( <i>Matti Rantanen</i> )	213
Terminaalibonus Suomen ja Kalevan neuvottelupöytään	214
Terminaalibonus Kalevan omaan käyttöön	216

## 7. Kaleva ja henkivakuutuksen markkinat tänään 225

Sijoitustoiminnasta	233
Järjestöjen ryhmävakuutukset Kalevan ydinliiketoimintana ( <i>Matti Rantanen</i> )	234
Oma tuote avaa tien menestykseen	238
Luokkansa Primus	243

## 8. Yhteenveto 249

Viitehakemisto	253
Lähteet ja kirjallisuus	263
Henkilöhakemisto	267
Kalevan hallintoelinten jäsenet 1970 – 2015	271

## Kuviot ja taulukot

- Kuvio 1.** Kalevan liikekustannussuhde 1994–2014, prosenttia. 31
- Kuvio 2.** Kalevan maksutulo (ensivakuutus) 1967–1977 52
- Kuvio 3.** Elinkustannusindeksin muutos 1968–1976 55
- Taulukko 1.** Kalevan ja Suomi-Salaman henkivakuutuksen ja yksilöllisen eläkevakuutuksen maksutulo 1975–1980 74
- Kuvio 4.** Sammon A-osakkeen pörssikurssi syyskuusta 1991 joulukuuhun 1992. 132
- Kuvio 5.** Henkivakuutuksen ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen kokonaismaksutulo. 153
- Kuvio 6.** Bruttokansantuotteen volyyymi 1987–1997, 1987=100 155
- Taulukko 2.** Sammon ja Pohjolan vahinkovakuutuksen tunnuslukuja 1995. 170
- Kuvio 7.** Henkivakuutuksen ja yksilöllisen eläkevakuutuksen maksutulon muutos eräissä yhtiöissä ja alalla yhteensä 1988–1996. 175
- Taulukko 3.** Markkinaosuudet yhtiöryhmittäin 1997. 199
- Kuvio 8.** Suomen valtion 10 vuoden obligaatioiden korko, vuosikeskiarvo 1992–2013. 214
- Kuvio 9.** Kotitalouksien rahoitusvarallisuuden jakauma 1979–2011. 228
- Kuvio 10.** Kalevan sijoitusomaisuuden jakauma. 232
- Kuvio 11.** Henkivakuutusyhtiöiden sijoitustoiminnan annualisoitu tuotto käyvin arvoin 2004–2013. 234
- Kuvio 12.** Kalevan vakavaraisuusaste 1994–2014. 236
- Kuvio 13.** Ryhmäsampo ja Ryhmäsampo Primus, uusmyynnin kehitys 2002–2014. 244





# JULKAISIJAN ESIPUHE

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva on tänä vuonna toiminut yhtäjaksoisesti 141 vuotta. Yhtiö sai toimiluvan 2. kesäkuuta 1874 keisarilliselta senaatilta ja myönsi ensimmäisen vakuutuksen saman vuoden joulukuun alussa. Yhtä pitkää historiaa ei ole monellakaan tällä hetkellä toimivalla suomalaisella yrityksellä.

Kalevan ensimmäinen vuosisata pantiin kirjoihin ja kansiin vaiheessa, jolloin yhtiön taival oli tullut historialliseen käännekohtaan. Vuoden 1977 joulukuusta Kaleva on ollut läheisessä yhteistyössä Sammon ja sen tytäryhtiöiden kanssa. Uusi historiategaatti päätettiin teettää tästä ajanjaksosta, kuitenkin niin, että mukaan otettaisiin 1970-luvun tapahtumat, jotka eivät mahtuneet satavuotisteokseen. Työn edetessä osoittautui, että vauhtia oli haettava vielä hieman kauempaa.

Historiahanketta johtamaan Kaleva asetti toimikunnan, jonka puheenjohtajana on toiminut yhtiön entinen toimitusjohtaja, filosofian maisteri Matti Rantanen. Muina jäseninä ovat olleet ekonomi Markku von Hertzen, valtiotieteen maisteri Hannu Kokkonen, valtiotieteen maisteri Pertti Nurvala ja tieteellisenä asiantuntijajäsenenä professori Susanna Fellman. Esitän toimikunnan jäsenille lämpimän kiitoksen heidän tekemästään arvokkaasta työstä.

Tutkimuksen tekijäksi ja historian kirjoittajaksi valittiin vakuutusalaan perehtynyt historiantutkija, valtiotieteiden maisteri Jussi Vauhkonen. Kiitän kirjoittajaa erityisesti siitä, että hän on paneutunut myös Kalevan värikkäisiin ja voimakastahtoisiin johtohenkilöihin eikä vain yhtiön taloudessa ja toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Kirja onkin mielenkiintoinen kuvaus ei pelkästään Kalevasta vaan koko suomalaisen talouselämän kehityksestä.

Toivon, että nyt julkaistava Kalevan historia antaa kuvan paitsi henkivakuuttamisen historiasta myös ajatuksia tämän vakuuttamisalueen tulevaisuudesta. Kaleva on selviytynyt jo yli 140 vuotta yhteiskuntamme myllerryksissä ja tähtää tulevaisuuteen erittäin vakavaraisena yhtiönä.

Helsingissä maaliskuussa 2015

*Paula Salonen*

Keskinäisen Vakuutusyhtiön Kalevan toimitusjohtaja

# KIITOKSET

Tämä kirja syntyi toimitusjohtaja Matti Rantasen aloitteesta. Hänen panoksensa sekä Kalevan historiatoimikunnan puheenjohtajana että jatkuvasti käytettävissä olevana henkivakuutuksen tietopankkina auttoivat työtäni kirjan parissa suuresti. Historiatoimikunnan jäsenten kannustava suhtautuminen ja aulius jakaa osaamisestaan tekivät yhteistyöstä kannaltani sekä miellyttävää että hyödyllistä.

Tutkimusavustajanani toiminut Joonas Nikinmaa teki arvokkaan työn sanomalehtiaineiston parissa. Olen vaivannut monia myös Kalevan, Mandatum Lifen, Ifin ja Sammon henkilöstöstä avunpyynnöillä ja saanut aina ystävällisen ja asiantuntevan vastauksen, mistä kiitän. Erityiskiitokset lämpimästä tuesta kuuluvat toimitusjohtaja Paula Saloselle ja assistentti Marja Kuusijärvelle.

Kiitos myös aktuaaritoimen väelle lounasseurasta, vakuutusmatematisesta perehdytyksestä ja urheiluaiheisen tietämykseni moninkertaisesta laajentamisesta!

Helsingissä toukokuussa 2015

*Jussi Vauhkonen*

**Wakiafoesti paperstrufts**

**Sveigjæf.**  
 Færskelæringsforbætt  
 af Læskoleen i Kjøbenhavn.

**Færskelærings-Aktiebolagets KALEVA**  
 Færskelærings-Aktiebolagets KALEVA  
 Færskelærings-Aktiebolagets KALEVA

**Wakiafoesti paperstrufts**  
 Wakiafoesti paperstrufts  
 Wakiafoesti paperstrufts

**Wakiafoesti paperstrufts**  
 Wakiafoesti paperstrufts  
 Wakiafoesti paperstrufts



# 1

## SUOMEN ENSIMMÄINEN HENKIVAKUUTUSYHTIÖ

Tämä kirja kertoo Suomen ensimmäisen henkivakuutusyhtiön, Keskinäisen Vakuutusyhtiön Kalevan, historiasta 1960-luvun lopulta näihin päiviin saakka. Kerrottavaa toki olisi aina Kalevan perustamisvuodesta 1874 alkaen, tai miksei kauempaakin, mutta tässä valitulle aikarajaukselle on kaksi perustetta. Ensinnäkin Kalevan satavuotishistoria julkaistiin vuonna 1978, eikä siinä sanottu ole menettänyt pätevyyttään. Toiseksi tämän kirjan kohteena on Kalevan aika vakuutusyhtiö Sammon kumppanina, ja se alkoi vuoden 1977 lopulta Kalevaa koeteluiden vaikeiden vaiheiden jälkeen.

Tässä johdantoluvussa summataan muutamia piirteitä ensimmäisestä sadasta vuodesta ja koetetaan kuvata tiiviisti se tilanne, josta alkoi itsenäisen Kalevan viimeinen vuosikymmen. Seuraavassa luvussa käsitellään seikkaperäisesti ne vaiheet, joiden seurauksena Kaleva liittyi Sampo-yhtiöiden ryhmään. Luku on kuvaus noususta ja tuhosta. Kirjan kolmannessa luvussa eletään vaatimatonta elämää Sammon kyljessä, mutta siinä samalla tullaan uudistaneeksi henkivakuutus ja laske-neeksi pohja Kalevan uudelle nousulle. Neljäs luku on puolestaan tarina vauhdikkaista pörssihuuman vuosista 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Viidennessä luvussa käsitellään nykymuotoisen Kalevan syntyvaiheet. Kiireiselle lukijalle on kirjan loppuun laadittu tiivistelmä.

Kirjan pääosa on siten kronologisesti etenevä Kalevan tarina. Tarinaa seuraavat katsaukset Kalevan lisäetupolitiikkaan ja yhtiön nykytilaan. Näistä luvuista osa on fil. maist. Matti Rantasen kirjoittamia. Kirjassa on keskitytty Kalevan yhtiörakenteeseen, yritysjärjestelyihin ja vakuutustoiminnan edellytyksiin. Tutkimuksen lähteiden pääosa on alkuperäisaineistoa Kalevan arkistosta, joka on ollut kokonaisuudessaan tutkijan käytettävissä. Lukuisat toimitilojen muutot ja vaihtelevat itsenäisyyden asteet Sampo-ajalla ovat tosin johtaneet siihen, että arkistonmuodostuksen johdonmukaisuus on ajoittain kärsinyt.

Aika ei ole mahdollistanut systemaattista perehtymistä kaikkiin tärkeisiin ja kiinnostaviin aiheisiin. Niinpä työn ulkopuolelle ovat rajautuneet muun muassa monet Kalevan henkilöstön arkipäivään vaikuttaneet työn ja tuotteiden muutokset. Vakuutusyhtiön toimintaan kuuluu myös asiakkaita koskevien tietojen luottamuksellisuus, mistä seuraa eräitä rajoitteita aineiston käytölle. Kirjan mahdollisia puutteita ei kuitenkaan sovi laskea liikesalaisuuksien varjelemisen syyksi, vaan ne ovat yksin kirjoittajan vastuulla.

## Kalevan varhaisvaiheet

Suomen historiassa 1800-luvun jälkipuoli oli monessa mielessä taitekohta. Säätymäpäivät kutsuttiin koolle ensimmäistä kertaa moneen vuosikymmeneen, teollistuminen ja kaupungistuminen käynnistyivät, ja kansalaisyhteiskunta alkoi rakentua yliopiston, järjestöelämän, kansansivistyksen ja painetun sanan varaan. Taloudellinen kasvu kiihtyi vuoden 1870 paikkeilla, ja sitä siivitti höyryvoima, jolla pyöritettiin sahoja ja meijereitä. Höyry piti liikkeessä myös yhä useamman niistä laivoista, joiden avulla Suomen talous kytkeytyi entistä laajemmin kansainväliseen kauppaan. Väestönkasvu oli 1800-luvun lopulla nopeaa. Suomessa asui vuonna 1870 noin 1,8 miljoonaa ihmistä ja neljäkymmentä vuotta myöhemmin lähes kolme miljoonaa. Kaupunkiväestön kasvu oli suhteellisesti nopeinta: samalla ajanjaksolla 130 000 henkilöstä 475 000:een.<sup>1</sup>

Modernisaatio alkoi Suomessa myöhemmin kuin monissa muissa Euroopan maissa. Tämän tosiseikan havaitsivat jo aikalaiset. He ryh-

tyivät seuraamaan edistyneempiä maita tavoitteenaan sekä jäljitellä sitä kehitysuraa, jolla edistys oli saavutettu, että välttää ne sosiaaliset ongelmat, joita muualla oli tavattu. Usein esikuvaa ei tarvinnut etsiä läntistä naapurua Ruotsia kauempaa. Oikeastaan juuri siksi, että jälkeenjääneisyys oli näin sisäänrakennettuna suomalaisen eliitin ajattelutapaan, oli tuloksena toisinaan hyvin moderneja ja tavallaan aikaansa edellä olevia aloitteita.<sup>2</sup> Tutkijoiden huomiota ovat kiinnittäneet lähinnä sosiaalivakuutuksen alaan kuuluvat varhaiset uudistukset, ennen muuta pakollisen tapaturmavakuutuksen läpimurto 1880-luvulla. Saman ilmiön osa on kuitenkin yksityisvakuutuksen organisoituminen 1860-luvulta alkaen.

Vakuutusyhtiö Kaleva oli ensimmäinen Suomessa perustettu henkivakuutusyhtiö. Yhtiön perustamisen aatteellisena juurena voi pitää 1860-luvun lehtikirjoittelua, jossa erityisesti maanomistajia kannustettiin huolehtimaan lastensa taloudellisesta turvasta oman kuolemansa varalta. Viipurilainen pappi ja kansanvalistaja Henrik Konstantin Corander muotoili itse kunkin elämää kohtaavan riskin näin: »Moniaat se jäykkäluontoinen kuolema tempaisee pois heidän kukoistuksessa, toiset taas eivät koskaan saa tilaa, niin käyttääkseen voimiansa, että he elinaikansa syksynä taitaisivat suojella itsiänsä tai likimäisiään puutteesta ja köyhyydestä.»<sup>3</sup>

Tämä oli aikaa, jolloin taloudelliset turvaverkot olivat lähinnä sukulaisten varassa. Julkisen vallan (kunnan) vastuulla oli vain pitää kaikkien köyhimmät hengissä. Tältä osin koettiin katastrofaalinen epäonnistuminen vuosien 1867–1868 nälkävuosina, jolloin nälkä ja taudit tappoivat noin 150 000 suomalaista. Kokemus oli omiaan osoittamaan, että pelkkä luottamus jumalan johdatukseen ei riittänyt ankariin aikoihin varautumiseksi.

Raskaimmin perhehuoltajan kuolema uhkasi itse asiassa rahatulojen varassa elävää kaupunkilaista keskiluokkaa, eikä niinkään maaseudun talollisia, jolle maaomaisuus kuitenkin tarjosi jonkinlaisen turvan. Luontevaa onkin, että Kalevan perustajat olivat pääasiassa helsinkiläisiä virkamiehiä, yliopistolaisia, opettajia ja muuta sivistyneistöä. Tältä osin Kalevan perustajien joukko poikkeaa teollisuuden varhaisista



käynnistäjistä, joista useimmat tulivat kauppiaiden ja käsityöläisten riiveistä.<sup>4</sup> Äidinkielenään Kalevan perustajat puhuivat ruotsia, ja poliittisesti heitä voi luonnehtia liberaaleiksi (erotuksena fennomaaneista). Samassa Helsingin ruotsinkielisten liberaalien joukossa syntyivät myös palovakuutusyhtiö Fennia (1881) ja tapaturmavakuutusyhtiö Patria (1888).

Myöhemmän historian kannalta tunnetuin Kalevan perustajista on epäilemättä senaattori Leo Mechelin (1839–1914), jolle historiankirjoitus on sovitellut kansallisen oikeustaistelun johtajan viittaa. Edustavamman esimerkin Kalevan perustajista tarjoaa kuitenkin Felix Heikel (1844–1920). Oululaisten sivistysporvareiden sukuun kuulunut Heikel opiskeli Keisarillisessa Aleksanterin Yliopistossa (eli Helsingin yliopistossa) maisteriksi, oli aktiivinen sanomalehtimies, työskenteli pankinjohtajana ja istui valtiopäivillä porvarissäädyn edustajana. Heikel teki juuri Kalevan perustamisen edellä opintomatkan Yhdysvaltoihin. Siellä saadut vaikutteet saivat hänet tekemään valtiopäiväaloitteen, jonka pohjalta sittemmin säädettiin työväensuojelusasetus (1889) ja tapaturmankorvauslaki (1895). Siinä yhteydessä Heikel ilmoitti aatteelliseksi rakennuspuikseen »kohtuuden ja oikeuden». Heikelin valtiollista toimintaa edelsi kuitenkin aktiivisuus yksityisen vakuutustoiminnan edistäjänä Kalevan perustajaosakkaana, mihin kohtuuden ja oikeuden teemat myös hyvin soveltuivat. Kalevan historiaan Heikel piirtyi myös vakuutuskirjan numero 2 haltijana. Numero 1 meni konttoristi Lars Thuningille, joka kerkeäjalkaisempana ohitti Heikelin Kalevan portaikossa joulukuun 2. päivänä 1874, jolloin yhtiö aloitti vakuutusten myöntämisen.<sup>5</sup>

Kaleva perustettiin osakeyhtiönä, jollaiset oli sallittu lailla vain kymmentä vuotta aiemmin. Yhtiön alkuperäinen nimi oli *Försäkringsaktiebolaget Kaleva*, ja se sai toimiluvan senaatilta kesäkuun 2. päivänä 1874. Osakeyhtiön perustava yhtiökokous pidettiin 24.7., paikka oli *Societetshus* (nyk. kaupungintalo). Ensimmäinen toimitusjohtaja Alfred Charpentier (1839–1914) ja aktuaari Nils Karl Nordenskjöld (1837–1889) aloittivat tehtävissään alkusyksystä. Aiemmin Evon metsäkoulun opettajana toimineella Nordenskjöldillä oli Kalevan perustamisessa keskeinen



*Ensimmäiset vuodet Kalevan konttori toimi useassa eri osoitteessa Helsingin Kluuvissa. Vuonna 1891 valmistui Erottajankatu 2:een Kalevalle oma toimitalo. Theodor Höijerin arkkitehtonisesti merkittävässä uusrenessanssirakennuksessa oli myös lukuisia asuntoja mm. yhtiön johdolle. Sittenmin talo on ollut mm. tullihallituksen käytössä.*

rooli, sillä hän haki Ruotsista ja Tanskasta hankkeessa tarvittavaa matemaattista osaamista.

Liberaalien poliittisten ihanteittensa kanssa yhteensopivasti perustajat halusivat korostaa vakuutustoiminnan luonnetta keskinäisenä sopimuksena, riskinjakamisena ja demokraattisena prosessina. Niinpä yhtiöjärjestys kirjoitettiin tavalla, joka teki Kalevasta pikemmin vakuutusnottajien kuin osakkaiden hallinnoiman yhtiön. Osakkailla oli oikeus valita tilintarkastajat, mutta kaikissa muissa asioissa jokainen vakuutusnottaja sai ääniä yhtiökokouksessa suhteessa maksaamiinsa vakuutusmaksuihin. Ajattelu ulottui myös yhtiön taloudellisen tuloksen jakamiseen. Osingoille määrättiin katto, jonka ylittävältä osin yhtiön tuotto oli jaettava vakuutusnottajille.<sup>6</sup>

Kaleva muuttui keskinäiseksi yhtiöksi vuoden 1923 alusta. Yhtiökokouksen päätös oli reaktio kilpailuun. Vuonna 1890 osakeyhtiönä perustettu henkivakuutusyhtiö Suomi oli muuttunut keskinäiseksi vuonna 1900, ja samana vuonna perustettiin kolmas suomalainen henkivakuutusyhtiö, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Salama. Näitten suomenkielisten ja -mielisten yhtiöitten asiamiehet antoivat toisinaan ymmärtää, että keskinäiset yhtiöt kykenivät asiakkaan kannalta paljon parempiin ehtoihin kuin Kaleva osakeyhtiönä. Kalevan yhtiömuodon muutos vei terän tältä puheelta. Samaan suuntaan vaikutti myös yhtiön suomenkielistyminen Heikki Renvallin tultua toimitusjohtajaksi vuonna 1926. Mutta Suomen ja Salaman strategia oli ehtinyt jo osoittautua eritoten maaseudulla menestykseksi, ja nuoremmat yhtiöt kasvoivat selvästi Kalevaa suuremmiksi. Kalevan asiakaskunta painottui kaupunkeihin ja kaupunkilaiselinkeinojen harjoittajiin.<sup>7</sup>



*Kalevan luottamusmiehet on valittu vuodesta 1991 postivaalilla. Jokaisella vakuutuksenottajalla on yksi ääni. Nykyään joka neljäs vuosi järjestettävässä vaalissa valitaan puolet luottamusmiehistä kerrallaan. Luottamusmiehen kausi on siten kahdeksanvuotinen. Luottamusmiehiä on yhteensä 30. Kuvassa Kalevan henkilöstöä ääntenlaskentatalkoissa vuonna 1993.*

Muutos keskinäisyyteen ei vielä merkinnyt Kalevan hallintomallin uudistuksia, mutta ensimmäisen vakuutusyhtiölain säätäminen 1933 toi muassaan myös niitä. Lain vaatimuksesta yhtiökokouksen valitsema hallintoelin sai nimen hallintoneuvosto, ja päätoimisten johtajien kokous, aiemmin nimeltään johtajakunta (*direktörskollegiet*), nimettiin hallitukseksi. Pitkällisen valmistelun jälkeen hallintomallia täydennettiin vielä vuonna 1941 korvaamalla kaikkien vakuutuksenottajien avoin yhtiökokous luottamusmiehistöllä. Suomi ja Salama olivat siirtyneet tähän käytäntöön jo hieman aiemmin (joskin niissä käytettiin termiä edustajisto). Kalevan ensimmäiset luottamusmiesten vaalit järjestettiin syksyllä 1941, ja ne osoittautuivat osanotoltaan menestykseksi käynnissä olevan sodan aiheuttamista käytännön ongelmista huolimatta.<sup>8</sup>

Keskinäisen yhtiön hallintoelimissä jäsenenä on vakuutuksenottaja (ja takuupääoman edustajia, jos yhtiöön on muodostettu takuupääoma). Kalevan hallintoneuvostoa leimasi pitkään erityisesti akateemisuus: puheenjohtajina ja jäsenenä on ollut akateemikkoja, kanslereita ja professoreita. Toinen selvästi erottuva ryhmä on ollut yrittäjät ja yrittäjäsuvut. Viime vuosikymmeninä hallinnossa on heijastunut asiakaskunnan painottuminen ammattijärjestöihin.

## Käytännössä kartelli

Henkivakuutustoiminta lepäsi alusta asti kahden peruskiven varassa. Ensimmäinen oli oman kuoleman varalta otettava vakuutus, jonka korvaussummalla oli tarkoitus auttaa leskeä ja lapsia selviämään taloudellisesti pahimmasta tai ainakin hautaamaan vainaja säädyllisin menoin. Toinen peruskivi oli halu säästää oman vanhuuden varalle. Pitkälle 1900-luvun puolelle henkivakuutus sopimukset sisälsivät molemmat osat: kuolemantapaussumman (eli riskivakuutuksen) kuoleman varalta ja säästösumman (eli pääomavakuutuksen) sen varalta, ettei kuollutkaan ennen vakuutuksen määräaikää. Nämä tarkoitukset yhdistävä vakuutus sai nimen tavallinen henkivakuutus.<sup>9</sup>

Henkivakuutuksen eri komponentit voidaan painottaa eri tavoin. Yhdistelmiä merkitsemään on alan puhekielessä vakiintuneet kirjainlyhenteet. Tavallista henkivakuutusta, jossa on mukana yhtä suurella

Y..

## YLEINEN HENKIVAKUUTUS

Aika- tunnus	Alkuikä ssp.									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
90	1 020	1 050	1 090	1 130	1 170	1 210	1 260	1 300	1 360	1 410
90/30	1 230	1 260	1 300	1 340	1 380	1 420	1 470	1 520	1 570	1 630
90/20	1 530	1 570	1 610	1 660	1 710	1 760	1 820	1 870	1 940	2 000
90/1	17 280	17 760	18 260	18 790	19 340	19 920	20 530	21 160	21 820	22 510
90:60	1 110	1 150	1 200	1 250	1 300	1 350	1 410	1 480	1 550	1 630
65	1 350	1 400	1 460	1 520	1 590	1 660	1 730	1 810	1 900	1 990
65/30	1 540	1 590	1 650	1 700	1 760	1 820	1 890	1 960	2 030	2 110
65/20	1 920	1 980	2 040	2 110	2 180	2 250	2 330	2 410	2 500	2 590
65/1	21 700	22 390	23 100	23 860	24 650	25 470	26 330	27 240	28 180	29 170
60	1 580	1 640	1 720	1 800	1 880	1 970	2 070	2 180	2 290	2 410
60/20	2 170	2 240	2 310	2 390	2 480	2 570	2 660	2 760	2 860	2 970
60/1	24 530	25 340	26 200	27 100	28 040	29 020	30 050	31 120	32 250	33 430
55	1 910	2 010	2 110	2 220	2 330	2 460	2 590	2 740	2 900	3 080
55/20	2 510	2 590	2 690	2 780	2 890	2 990	3 110	3 230	3 350	3 480
50	2 420	2 550	2 690	2 850	3 020	3 210	3 410	3 640	3 890	4 160
50/20	2 950	3 060	3 180	3 300	3 430	3 560	3 700	3 850	4 000	—

## YLEINEN HENKIVAKUUTUS

Y..

Alkuikä ssp.										Aika- tunnus
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1 470	1 530	1 600	1 670	1 740	1 820	1 900	1 990	2 080	2 180	90
1 680	1 740	1 810	1 880	1 950	2 020	2 100	2 190	2 270	2 360	90/30
2 070	2 140	2 210	2 290	2 370	2 460	2 550	2 640	2 740	2 840	90/20
23 240	24 000	24 790	25 620	26 470	27 350	28 260	29 190	30 150	31 140	90/1
1 710	1 800	1 890	2 000	2 110	2 230	2 360	2 510	2 670	2 840	90:60
2 090	2 190	2 310	2 430	2 560	2 710	2 860	3 030	3 200	3 400	65
2 690	2 790	2 890	3 010	3 120	3 250	3 380	3 510	3 650	3 800	65/20
4 360	4 520	4 690	4 860	5 050	5 240	5 430	5 640	5 850	6 080	65/10
30 210	31 290	32 420	33 610	34 830	36 100	37 420	38 790	40 210	41 680	65/1
2 550	2 690	2 850	3 020	3 200	3 400	3 620	3 860	4 130	4 420	60
3 080	3 200	3 330	3 460	3 600	3 750	3 910	4 070	4 240	—	60/20
5 010	5 190	5 390	5 600	5 820	6 050	6 280	6 530	6 790	7 060	60/10
34 660	35 950	37 310	38 720	40 180	41 700	43 290	44 930	46 640	48 420	60/1
3 270	3 480	3 720	3 970	4 260	4 570	4 920	5 320	5 760	6 270	55
4 470	4 810	5 200	5 640	6 140	6 710	7 370	8 150	9 060	10 160	50

Tältä näytti tavallisen henkivakuutuksen maksutaulu vuonna 1960. Maksut ovat 100 000 markan vakuutussummaa kohti.

painolla kuolemantapausturva (K) ja säästövakuutus (V eli vanhuuden varalta), merkitään kirjaimella Y (eli matemaatikkojen kielellä  $K+V=Y$ ). Jos säästöä eli varautumista elämän jatkumiseen painotetaan viisinkertaisesti, on vakuutuksen rakennemerkintä Y4V. Merkintä VP taas viittaa vakuutukseen vanhuuden varalta, johon liittyy maksujen palautusmahdollisuus (P). Alan puhekielessä vanhanpojan vakuutuksena kulkenut tuote takasi vakuutuksenottajalle itselleen määräässä, yleensä 60-vuotiaana, sovitun säästösumman ja kuolemantapausten sattuessa taas omaiset saivat maksetut maksut ilman niille kertyneitä korkoja. Lisävakuutuksesta taas puhutaan silloin, kun henkivakuutukseen liitetään vakuutusturvaa sairauden, työkyvyttömyyden tai tapaturmien varalta. Nämä ovat luonteeltaan tarkkaan ottaen vahinkovakuutuksia, eikä henkivakuutusyhtiö voi siksi myöntää niitä ilman samassa yhteydessä tehtävää henkivakuutusta.<sup>10</sup>

Tavallisen henkivakuutuksen saattoi ottaa aikuiselle tai lapselle ja ajan myötä niihin alettiin liittää myös erilaisia lisäelementtejä, kuten maksuvapautus työkyvyttömyyden varalta. Joka tapauksessa vakuutukset olivat yksilöllisiä: kussakin vakuutuksessa vakuutettuna oli yksi henkilö, ja vakuutuksen myöntämisen ehtona oli perusteellinen lääkärintarkastus. Vakuutusehdot olivat hyvin seikkaperäisiä ja asiakkaan kannalta alkujaan ankaria. Asiakkaiden oloista vielä 1900-luvun alkupuolella kertovat esimerkiksi vakuutusehdot, joiden mukaan yhtiön maksuvelvollisuus lakkasi ehdottomasti, jos vakuutettu osallistui kaksintaisteluun tai tuli maasta karkotetuksi. Ehtojen soveltaminen kuitenkin lientyi merkittävästi todellisen iskun kohdatessa. Sisällissodan uhrien vakuutuskorvaukset suoritettiin, vaikka ehdot rajasivat yksiselitteisesti sodan ja kapinan pois turvan piiristä. Mikä merkille pantavaa, korvaukset suoritettiin molempien puolien uhreille. Samoina 1910- ja 1920-luvun taitteen vuosina yhtiön vakavaraisuutta koettelivat vakavasti myös espanjantautina tunnetun influenssaepidemian kuolemantapauskorvaukset ja ensimmäisen maailmansodan seurauksena laukkaamaan lähtenyt inflaatio.<sup>11</sup>

Ryhmävakuutuksiin alkoi kohdistua kysyntää 1920-luvulla, kun palkkatyön ja eritoten toimihenkilöammattien lisääntyminen loivat uusia

tarpeita lähinnä eläkevakuuttamiseen. Ruotsalaisen esimerkin mukaisesti suomalaiset henkivakuutusyhtiöt päättivät 1926, että ryhmäeläkevakuuttaminen ei olisi yhtiöiden kilpailun piirissä, vaan se jätettäisiin yhdessä omistetun erityisyhtiön tehtäväksi. Tällaiseksi yhtiöksi tuli Vakuutusosakeyhtiö Varma, joka oli perustettu 1919 henkivakuutusyhtiöiden jälleenvakuuttajaksi. Varman eläkeosasto itsenäistyi asiakasyritystensä omistukseen vuonna 1947 nimellä Eläke-Varma, keskinäinen yhtiö. Monenlainen yhteistyö ryhmävakuuttamisessa jatkui siitä huolimatta.<sup>12</sup>

Kartellinomaiset ilmiöt eivät rajoittuneet ryhmävakuuttamiseen. Vakuutusyhtiöiden yhteistyö oli jatkuvasti hyvin syvällistä niin hinnoittelussa kuin tuotekehityksessä. Osin tähän antoi syyä lakisääteisten vakuutusten merkittävä asema. Vanhin näistä oli pakollinen tapaturmavakuutus, joka laajeni 1940-luvulla kattamaan käytännössä kaiken palkkatyön. Vuodesta 1925 oli voimassa pakollinen liikennevakuutus, ja vakuutustoiminnan kannalta todellista merkitystä sille alkoi tulla 1960-luvulla autokannan nopean kasvun myötä. Ansiosidonnaisen eläketurvan järjestäminen saman vuosikymmenen alussa pakollisen vakuutuksen muotoon yksityisten vakuutusyhtiöitten ja eläkelaitosten hoidettavaksi voimisti yritysasiakkuuksien yhteyttä lakisääteisten vakuutusten myyntiin.

Vakuutusosalalla vallinneen kilpailutilanteen kuvaaminen kartelliksi voi kuitenkin johtaa sikäli harhaan, että kyseessä ei ollut millään tavoin kielletty tai lainvastainen toiminta. Kartellit olivat maailmansotien välisenä aikana hyvin tavallinen yritystoiminnan organisoimisen muoto, jonka erityisesti puunjalostusteollisuus vei Suomessa huippuunsa. Sijansa yhteistyön syventämisessä oli myös viranomaisilla, jotka saattoivat katsoa, että kartellit olivat markkinatalouden sivistynyt muoto, jolla rajun kilpailun kielteisiä seurauksia rajoitettiin. Ensimmäinen kartelleja koskeva laki tuli voimaan vuonna 1957, eikä niitä varsinaisesti kielletty ennen kuin vuoden 1992 lainmuutoksella.<sup>13</sup> Vakuutustoiminnan osalta keskeinen viranomaistaho oli sosiaaliministeriön, sittemmin sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön vakuutusosasto. Sen tehtävänä oli alan lainsäädännön valmistelun lisäksi vakuutusyhtiöiden valvonta (vuoteen 1999, jolloin valvonta siirrettiin omaksi virastokseen). Osaston tehtäviin sisältyivät myös muun muassa toimiluvat ja laskuperusteiden vahvista-

minen. Kun vakuutusosaston yhteyteen oli vuoden 1933 vakuutusyhtiölailla organisoitu vakuutusyhtiöistä koottu asiantuntijaryhmä, joka sai kommentoitavakseen tärkeimmät osastolla käsiteltävät asiat, ei esimerkiksi tuoteinnovaatioiden pysyminen kilpailijoilta salassa ollut missään tapauksessa mahdollista. Jossain määrin samoin seurauksin toimi alan oma koordinaatioelin Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto, jonka alla toimi vakuutuslajikohtaisia yhdistyksiä, muun muassa Suomen Henkivakuutusyhtiöiden Yhdistys.<sup>14</sup>

Vakuutuksia myivät yhtiöiden sivutoimiset asiamiehet ja päätoimiset myyjät, joita kutsuttiin tarkastajiksi. Heidän palkkionsa myydyistä vakuutuksista perustui koko alan kattavaan sopimukseen jo ennen työehtosopimusten yleistymistä, mikä omalta osaltaan vaikeutti hinta-

*Mannerheimintie 7:ssä sijainnut pääkonttori oli näkyvä mainos Kalevalle ja vuodesta 1962 alkaen eläkeyhtiö Kalervolle. Pääkonttorin kuvaa levitettiin myös postikorttein, kuten tässä.*





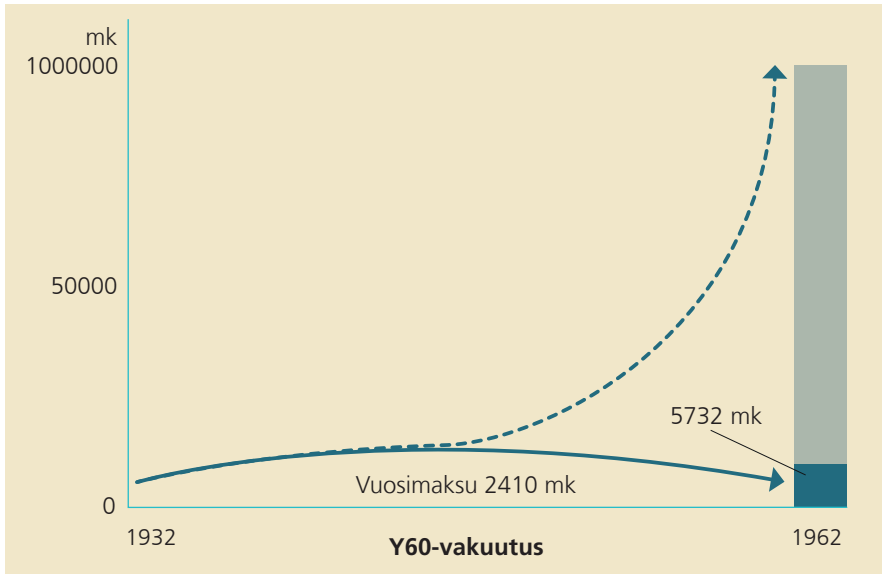
kilpailua yhtiöiden välillä. Myyntiverkosta kutsuttiin kentäksi ja myyjiä yleisesti kenttämiehiksi. Kenttä oli organisoitu alueellisiin piireihin, joilla oli omat johtajansa (piiritarkastajat tai ylitarkastajat ja myöhemmin aluejohtajat). Useimpien yhtiöiden ylimmässä johdossa kentän johtajana toimi entinen aktiiviupseeri. Kalevassa pitkän uran tässä tehtävässä teki eversti evp. Lauri Harvila (1901–1991). Piirien, tarkastajien ja asiamiesten luku vaihteli paljon ajan myötä. Sivutoimisten asiamiesten luku oli välillä tuhansissa, mutta monet heistä eivät myyneet ensimmäistäkään vakuutusta. Niin kauan kuin vakuutusmaksujen perintä oli asiamiesten vastuulla, pidettiin tärkeänä, että joka kylässä oli Kalevan asiamies. Siirtyminen postisiirtoihin maksuliikenteessä vuodesta 1948 alkaen, poisti tämän tarpeen. Suuntaus olikin jatkuvasti kohti päätoimisia ammattimyyjiä. Kenttä jaettiin 1960-luvun puolivälissä periaatteessa kuntarajojen mukaisiin piireihin, ja kokopäivätoimisia aluetarkastajan nimikkeellä toimivia myyjiä oli noin 200, näiden esimiehenä noin 50 piiritarkastajaa ja taas näiden esimiehinä 7 ylitarkastajaa. Yhtiön pääkonttorissa sen sijaan työskenteli melko vaikiintuneesti runsaat 100 työntekijää.<sup>15</sup>

## Ongelmina inflaatio, sosiaalivakuutus ja verotus

Henkivakuutusten myyntiä rajasivat ja ehdollistivat koko 1900-luvun keskeisimmin inflaatio, sosiaalivakuutus ja verotus.

Inflaatio vei molempien maailmansotien jälkeen ihmisten uskon säästömuotoisiin henkivakuutuksiin. Rahanarvon romahdus johdatti siihen, että vakuutuskirjaan merkityllä summalla ei ollut asiakkaalle enää mitään merkitystä. Toisen maailmansodan jälkeen inflaation myös ymmärrettiin jääneen enemmän tai vähemmän pysyväksi seuralaiseksi; se ei ollutkaan pelkkä poikkeusaikojen ilmiö. Siksi vakuutusten arvonsäilyvyydestä tuli henkivakuutusyhtiöiden markkinointiponnistusten kannalta avainasia. Nimenomaan säästöhenkivakuutusten myynnin kannalta oli tietenkin olennaista, että asiakkaalle annettu lupaus kyettiin pitämään.

Ratkaisu oli sitoa vakuutusten arvo elinkustannusten kehitykseen.



*Kuva esittää 30-vuotiaan asiakkaan vuonna 1932 ottaman tavallisen henkivakuutuksen (Y60 eli erääntyminen 60-vuotiaana) reaalista kehitystä. Asiakas sai vuonna 1932 sovitun mukaisesti 100 000 markkaa, mutta toteutunut inflaatio merkitsi, että vuoden 1962 markan arvo oli vain 6 prosenttia vuoden 1932 markan arvosta. Henkivakuutuksissa 1950-luvun lopulta käyttöön otetut indeksihyvitykset korjasivat tätä ongelmaa, mutta alan maine ehti tärveltyä pahoin.*

Ajatus ei suinkaan ollut vakuutusalan oma, vaan inflaation seurauksena toisen maailmansodan jälkeen koko maan talous kiedottiin indeksisidonnaisuuksien verkkoon. Kansaneläke-etuudet sidottiin elinkustannusindeksiin, valtion obligaatiot tukkuhintaindeksiin, ja hinta- ja palkkasäännöstely totutti suomalaiset seuraamaan indeksipisteiden nousuja ja laskuja. Kaleva otti vakuutusmaksujen ja korvausten indeksiehdon käyttöön ensimmäisen kerran 1948. Vakuutussäästöihin indeksiehto ulotettiin 1950-luvun alussa, jolloin vakuutusyhtiöläin uudistus väljensi yhtiön varojen sijoittamisen sääntelyä, ja vastuiden katteena olevien varojen tuotot – käytännössä siis myönnettyjen lainojen korot – tuli mahdolliseksi sitoa indeksiin. Koko vakuutuskantaansa Kaleva satoi eri tavoin määriteltyihin indeksiehtoihin vuonna 1957.<sup>16</sup> Tästäkin huolimatta säästövoittoisten vakuutusten myynti painui lähelle nolaa 1960-luvulla.<sup>17</sup>

Henkivakuutuksen markkinat olivat perustuneet ihmisten tarpeelle turvata oma ja läheistensä toimeentulo perhehuoltajan kuoleman tai työkyvyttömyyden aiheuttaman tulojen menetyksen varalta. Säästöhenkivakuutuksen mahdollisuudet selviytyä tästä tehtävästä olivat kyseenalaistuneet pahasti sota-ajan inflaation seurauksena, mutta 1950-luvulta alkaen riskihenkivakuutusten lisäturvan muodot, ennen muuta sairauden tai tapaturman aiheuttaman työkyvyttömyyden samoin kuin sairauzehoidon kulujen varalta olivat tarjonneet henkivakuutusyhtiöille tekemistä. Lakisääteinen turva työtapaturmien varalta laajeni kattamaan myös ns. henkisen työn tekijät 1949, pakollinen työkyvyttömyysvakuutus tehostui olennaisesti jo kansaneläkeuudistuksella 1956 ja erityisesti työeläkejärjestelmän tullessa voimaan 1962, ja sairau-den aiheuttamat tulonmenetykset ja hoitokulut tulivat Kansaneläkelaitoksen hoitaman pakollisen vakuutuksen piiriin vuodesta 1964 alkaen. Molempiin eläkejärjestelmiin 1960-luvun lopulla liitetty perhe-eläketurva vei tehoa tavallisen henkivakuutuksen keskeisimmältä myyntiargumentilta, tarpeelta turvata lesken ja lasten toimeentulo perhehuoltajan kuollessa. Oli selvää, että sosiaalivakuutus vähensi henkivakuutuksen kysyntää. Kenttämiehissään Kaleva kuitenkin koetti pitää yllä optimismia. Kuvaus vuoden 1965 vakuutustoiminnasta arvioi, että yli 160 000 (koko alalla) myönnettyä uutta henkivakuutusta oli osoitus siitä, että »sosiaalivakuutusten moninaisuus ei ole pystynyt hämäämään ihmisiä eikä tuudittanut heitä väärään turvallisuuden tunteeseen.»<sup>18</sup>

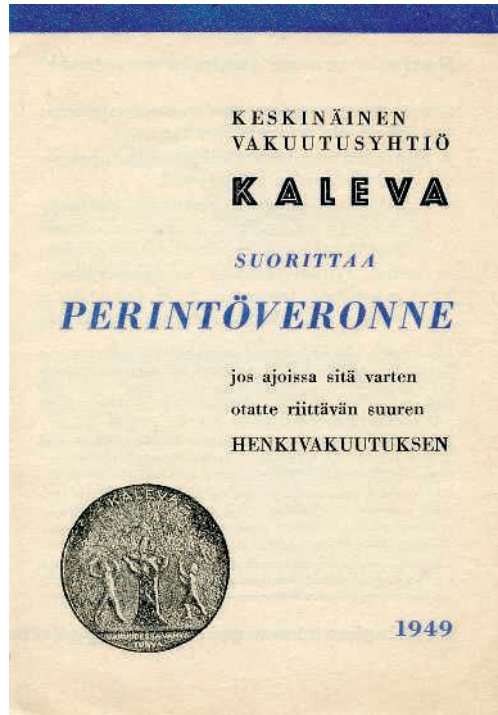
Vakuutusala ei kuitenkaan käynyt laajenevaa sosiaalivakuutusta vastaan, varmasti paljolti siitä syystä, että Kansaneläkelaitoksen hoitamaa sairausvakuutusta ja kansaneläkettä lukuun ottamatta pakolliset vakuutukset hoidettiin yksityisissä vakuutusyhtiöissä. Henkivakuutusyhtiöiden kannalta merkittävin pakollinen vakuutus oli työeläkevakuutus, joka hoidettiin tätä tarkoitusta varten perustetuissa työeläkeyhtiöissä ja vanhastaan toimineiden henkiyhtiöiden eläkeosastoilla. Kaleva oli osakkaana työeläkeyhtiö Kalervossa, joka nousi vuosien 1962–64 markkinaosuustaistelussa kolmannelle sijalle »keskisuurista suurimpana» – toki kilpailijoitaan Ilmarista ja Eläke-Varmaa selvästi pienempänä.<sup>19</sup>

Säästäväisyyden suosimisella on Suomessa pitkät perinteet. Vuosi-

satojen ajan sosiaalisten ongelmien ensisijaisena syynä pidettiin tuhaavaisuutta, ja säästäväisyyden hyveellisyyttä saarnasivat niin maallinen kuin hengellinen esivalta. 1800-luvun lopulla toimeentulon turvaksi ryhdyttiin kehittämään sosiaalivakuutuksen eri muotoja, mutta säästämisen ihanne ei toki ollut vakuutusajattelun kanssa ristiriidassa. Kun esimerkiksi ensimmäinen kansaneläkelaki 1937 pitkällisen valmistelun jälkeen hyväksyttiin, oli sen muotona lähinnä pakkosäästäminen ja sellaisena sitä myös paljolti perusteltiin.<sup>20</sup> Oli luontevaa, että myös vapaaehtoisen henkivakuutuksen maksut säädettiin vähennyskelpoisiksi jo ensimmäisessä tuloverolaissa vuonna 1920. Henkivakuutuksen maksut sai vähentää verotettavasta tulosta, ja vakuutuskorvaus oli kokonaan verotonta. Yksityisvakuutus sai näissä oloissa tavallaan merkitystä myös puuttuvan lakisääteisen vakuutuksen korvaajana.

Säästämisen tukeminen verotuksen keinoin synnytti välittömästi myös vakuutus pohjaista verosuunnittelua. Jo 1949 Kaleva painatti esitteen, joka oli otsikoitu rohkeasti: »Kaleva suorittaa perintöveronne». Kalevan kannalta merkittävää oli myös verotuen ulottuminen yritysten ottamiin vakuutuksiin. Yritys saattoi ottaa riskivakuutuksen tai yhdistetyn riski- ja säästövakuutuksen liiketoiminnan turvaksi siltä varalta, että liiketoiminnan kannalta avainasemassa ollut johtaja tai toimihenkilö kuolee tai tulee työkyvyttömäksi. Silloin edunsaajana oli yritys itse (ns. johtajavakuutus). Vaihtoehtoisesti edunsaajana oli vakuutettu henkilö (ns. toimihenkilövakuutus), mutta työnantaja maksoi vakuutusmaksut. Kaikissa tapauksissa vakuutuksen ottanut ja maksanut yritys sai vähentää maksut verotuksessa. Vakuutuksesta saatu korvaus oli yritykselle veronalaista elinkeinotuloa, mutta vakuutetulle toimihenkilölle verotonta.

Yhtiöiden harmiksi verotus ei kuitenkaan kehittynyt henkivakuutuksen kannalta myönteiseen suuntaan, kun vähennyskelpoisten henkivakuutusmaksujen yläraja lakkasi vuoden 1958 jälkeen seuraamasta hintatason kehitystä.<sup>21</sup> Säästämisinnon heikentymisen syitä Kalevan johto löysi myös pankkien vääranlaisesta asennoitumisesta; vakuutus alalla paheksuttiin voimakkaasti pankkien pyrkimystä houkutella talletusasiakkaita lupaamalla säästöjä vastaan lainarahaa.<sup>22</sup> Pankkitalletusten korothan oli tehty verovapaiksi vuonna 1943.



Henkivakuutuksia oli siis myytävä tilassa, jota rajasivat inflaatio, sosiaalivakuutus ja verotus. Ensin mainitun kohdalla vuonna 1968 solmittu ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu merkitsi selvää muutosta. Ratkaisun taustalla oli sota-aikana luotu järjestelmä, jossa valtioneuvosto sai erityisen valtuuslain nojalla päättää hinnat ja palkat. 1960-luvulla säännöstely purkautui, mutta nopean rakennemuutoksen oloissa poliittisesti vaikea kysymys taloudellisen toiminnan hedelmien jakamisesta johti erilaisten indeksiriippuvuuksien ennätykselliseen laajuuteen. Seurauksena olivat hintojen vertailumaita nopeampi nousu ja vientiteollisuuden kilpailukykyongelmat. Syksyllä 1967 Rafael Paasion johtama SDP:n, SKDL:n ja keskustapuolueen yhteishallitus päätti korjata ongelmat kertadevalvaatiolla. Suomen markan ulkoista arvoa alennettiin lähes 24 prosenttia ja vientikaupalle asetettiin samalla ylimääräinen vero vientimaksun nimellä, jotta devalvaatiohyötyjä saataisiin edes osin leviämään vientisektoria laajemmalle.<sup>23</sup>

Kun indeksiautomaatit kattoivat palkkojen ja kuluttajahintojen lisäksi esimerkiksi vuokrat, talletukset, lainat, valtion obligaatiot ja urakka-

sopimukset, oli selvää, että tuontihintoja rajusti nostava devalvaatio ruokkisi merkittävästi inflaatiota. Pahenevan kierteen katkaisemiseksi Paasion hallitus nimitti Keijo Liinamaan tulopoliittisen virkamiehen nimikkeellä rakentamaan työmarkkinajärjestöjen, maataloustuottajien ja maan hallituksen välille sopimusta, jolla saataisiin pysyvä ratkaisu hintojen vakauttamiseksi ja talouden elvyttämiseksi. Tällaisen yhteistyön mahdollisuus oli alkanut houkutella työmarkkinajärjestöjen johtoa syksyllä 1967, ja 1966 eduskuntavaalien jälkeen muodostettu poikkeuksellisen suuren enemmistön turvin hallitseva ns. kansarintamahallitus näytti antavan yhteistyön toteuttamiselle myös valtion suunnalta hyvät mahdollisuudet. Työn tuloksena oli Suomen ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu. Liinamaan (I) sopimuksena tunnettu asiakirja – myöhemmin tälle ja vastaaville sopimuksille vakiintui nimeksi »tupo» – allekirjoitettiin 27.3.1968, ja sopimuksen perusteella annetun uuden valtuuslain nojalla kaikki indeksisidonnaisuudet purettiin 10.4.1968 alkaen. Poikkeuksen muodostivat kuitenkin eläkkeet ja vakuutuskorvaukset, jotka saatiin jatkossakin sitoa indeksiin.<sup>24</sup>

Kalevalle, kuten muillekin henkivakuutusyhtiöille, tämä päätös muodosti ongelman. Vakuutusten arvon ja myönnettyjen lainojen indeksointi oli merkinnyt melko turvallista tapaa huolehtia tulojen ja menojen tasapainosta. Kun tulopuoli menetti korotusautomaatin, mutta asiakkaat edelleen odottivat vakuutusturvansa nousevan kustannustason myötä, oli Kalevan kyettävä hankkimaan indeksikorotuksia vastaava tuotto sijoituspäätöksillään. Näin tilanteen kuvasi vuoden 1969 vuosikertomus: »Vakuutusten indeksikorotuksiin voidaan käyttää vanhoihin lainoihin sisältyvien entisten indeksikorotusten lisäksi vastuuvelan katteena olevien kiinteistöjen arvonnousua sekä liiketuloksen ylijäämää, joka tähän asti on käytetty varsinaiseen voitonjakoon vakuutetuille ja edunsaajille ja jota mm. on synnyttämässä valtuuslain voimaantulon jälkeen muista kuin asuntotuotantoon annetuista lainoista saatava 1 %:n koron lisäys.»

Näin syntyneellä näkemyksellä sijoituspolitiikan merkityksestä vakuutusten arvonsäilyvyyden kannalta tuli olemaan erittäin merkittävä vaikutus siihen, minkälaiseksi Kalevan 1970-luku muodostui.

## Laskuperusteet eli miten vakuutusmaksut määrätään?

Henkivakuutus on vuosikymmeniä kestävä sopimus, jonka sopimusehtoja ei yleensä voi sopimusaikana muuttaa. Keskeisin osa sopimusehtoja ovat laskuperusteet, joiden mukaan vakuutusmaksut on määrätty. Laskuperusteisiin kuuluvat oletukset vakuutettujen kuolevuudesta ja sairastuvuudesta, peritävistä kustannuseristä sekä korosta, jolla vakuutukseen kertyviä säästöjä hyvitetään. Tätä korkoa kutsutaan laskuperustekoroksi tai lyhyemmin vain perustekoroksi.

Kalevan yli 140 vuoden historian aikana laskuperusteissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Merkittävimmät muutokset liittyvät kuolleisuuden ja sairastavuuden muutoksiin. Kalevan alkuaikoina ihmisiä kuoli suurin joukoin nyt kadonneisiin tai arkipäiväistyneisiin sairauksiin. Tuberkuloosi on maastamme käytännössä hävitetty, eivätkä influenssavirukset aiheuta vastaavaa tuhoa kuin vuosien 1918–1920 espanjantautiepidemia.

Kuolemantapausturvaa tarjoavalle henkivakuutusyhtiölle, kuten tämän päivän Kalevalle, ihmisten eliniän piteneminen on hyvä uutinen. Korvauksia maksetaan vähemmän ja vakuutusmaksuja voidaan alentaa. Eläketurvaa tarjoavalle henki- tai eläkevakuutusyhtiölle tilanne on päinvastainen. Mitä kauemmin vakuutetut ovat eläkkeellä, sitä suuremmaksi kasvaa eläkemeno, johon vakuutusmaksuilla olisi pitänyt varautua. Alalla käytettiin pitkään samaa kuolleisuusperustetta naisille

ja miehille. Vuoden 1973 perusteudistuksessa naisille tuli mittaviin tilastoihin perustuen kussakin ikäryhmässä miehiä alempi kuolleisuus. Naisen kuolleisuus oli vuoden 1973 perusteissa sama kuin 8 vuotta nuoremman miehen. Vuoden 2012 joulukuun jälkeen EU-tuomioistuimen päätös on kieltänyt vakuutusyhtiöitä käyttämästä eri sukupuolilla havaittuun riskiin pohjautuvia erilaisia kuolleisuus- ja sairastavuusperusteita.

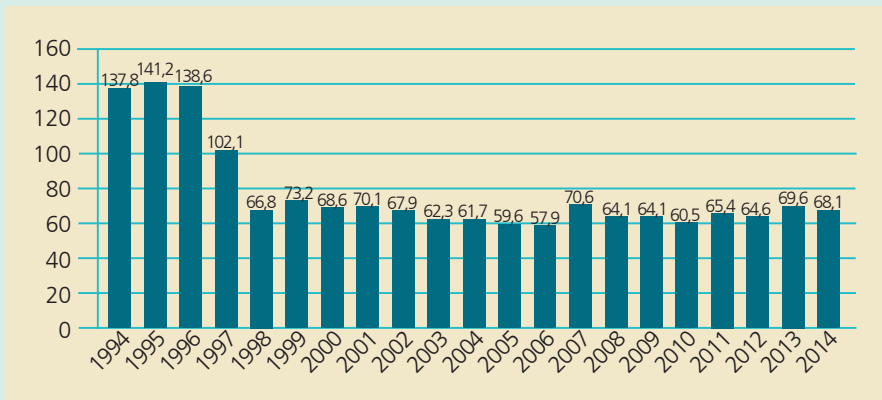
Tietotekniikka ja automaatio ovat viime vuosikymmeninä tuoneet huomattavia kustannussäästöjä, vaikka henkivakuutustoiminnan vaatimat järjestelmät sinällään ovat kalliita rakentaa ja ylläpitää, kun hoidettavana on usean vuosikymmenen aikana myyjiä erilaisia vakuutustuotteita. Internetin käyttö vakuutustoiminnassa lisääntyy koko ajan. Riskihenkivakuutusten korvaustoiminnassa sillä on jo merkittävä rooli, ja internetin käyttö myös henkivakuutusten myyntikanavana lisääntyy koko ajan. Näin voidaan edelleen alentaa yhtiöiden liikekuluja.

Kalevan ja koko vakuutusalan historiaan on viime vuosikymmeninä osunut myös kolme merkittävää muutosta, jotka ovat aiheuttaneet ylimääräisiä ja osin ennakoimattomia liikekuluja. Kesällä 1994 voimaan tullut arvonlisävero lisäsi vakuutusyhtiöiden kustannuksia pysyvästi. Kun vakuutusyhtiöt eivät ole arvonlisäverovelvollisia, kaikkiin muihin kuin varsinaiseen vakuutustoimintaan liittyviin palve-

luihin kohdistuva arvonlisävero jää yhtiöiden rasitteeksi. Tällaisia ovat erityisesti markkinointi- ja mainontakulut. Toiseksi vuosituhaten vaihtuminen merkitsi sitä, että vuosilukujen käsittelyyn atk-järjestelmissä tarvittiin kolmas numero. Vaikka vuoden 2000 tulo tietenkin tiedettiin, ei atk-järjestelmissä vielä 1980-luvullakaan varauduttu siihen. Kallis järjestelmä uudistus oli myös siirtyminen markasta euroon vuonna 2002. Se oli pyörityssä sääntöineen huomattavasti työläämpi tehtävä kuin vuoden 1963 rahauudistus, jolloin entiset markat vain muuttuivat penneiksi sadalla jakamalla. Tänäkin päivänä runsaalla 3000:lla Kalevan asiakkaalla on voimassa vakuutuskirja, johon aikanaan maksettava säästösumma on kirjattu ennen vuotta 1963 voimassa olleita markkoina. Vanhin tätä

kirjoittaessa voimassa ollut vakuutus on myönnetty 1.6.1937.

Perinteisesti henkivakuutusyhtiön kustannusperuste on ollut alimitoitettu, toisin sanoen vuotuiset liikekulut ilman sijoitustoiminnan kuluja (ne vähennetään sijoitustuotoista) ovat olleet suuremmat kuin vakuutuksista perityt kustannuserät. Näin on syntynyt ns. kuormitusaliäämää. Erityisesti säästömuotoisten vakuutusten myynti synnyttää yhtiöille yleensä kuormitusaliäämää, kun myyntikustannukset kohdistuvat vakuutuksen alkuun, ja suuri osa asiakailta perittävistä kulueristä saadaan vasta myöhemmin. Henkivakuutusyhtiöiden tulosanalyyseissä käytettävällä liikekustannussuhteella tarkoitetaan vuosittaisten liikekulujen ja perittyjen kustannuserien suhdetta. Sen mukaan, onko liikekustannussuhde yli vai alle



*Kuvio 1. Kalevan liikekustannussuhde 1994–2014, prosenttia. Kalevan lopetettua säästömuotoisten vakuutusten myynnin vuoden 1996 lopussa kustannusliike muuttui ylijäämäiseksi.*

Lähde: Kalevan vuosikertomukset.



100 prosenttia, syntyy siis kuormitusali- tai -ylijäämää.

Kolmas ja merkittävin osa laskuperustetta on perustekorko, jolla vakuutussäästöjä vuosittain hyvitetään. Kalevan ja siten koko Suomen henkivakuutusalan ensimmäinen laskuperustekorko oli 4,04 prosenttia. Koron tason päätti yhtiön johtokunta 13.10.1874 jäsenensä N. K. Nordenskjöldin esityksestä. Nordenskjöld oli vertaillut Tanskassa ja Ruotsissa käytettyjä kuolleisuustauluja ja tullut siihen tulokseen, että vuodesta 1842 toimineen Tanskan valtiollisen henki- ja eläkevakuutuslaitoksen taulusto oli turvaavampi, sillä se oletti kuolleisuuden suuremmaksi kuin ruotsalainen vastaava. Niinpä Kalevan johtokunta päätti tukeutua tanskalaiseen tietoon, ja arvioi, että 4,04 prosentin korko olisi yhtiön kannalta kohtuullinen.<sup>25</sup>

Kaleva sai kilpailijoihseen 1890-luvulla Suomen ja Salaman ja 1920-luvun alussa voimakkaan keskinäisyyden varaan rakentaneet Pohjan ja Kansan, jotka kaikki omaksuivat hieman eri oletuksia kuolleisuuden osalta ja myös poikkeavia perustekorkoja. Suomi ja Salama saivat korkeamman perustekorron avulla vakuutusmaksunsa alemmiksi, ja käytännössä pakottivat Kalevan siten mukaan isojen yhtiöiden kartelliin, jossa perustekoroksi valittiin 5 prosenttia 1.5.1926 alkaen. Yhtenäinen peruste syntyi vajaata kymmentä vuotta myöhemmin, vuoden 1936 alusta, kun yhtiöiden maksukilpailun seurauksista huolestu-

nut sosiaaliministeriö määräsi tuoreen vakuutusyhtiölain nojalla laskuperustekorron katoksi tasan 4 prosenttia.<sup>26</sup> Kun laskuperustekorko oli kaikilla yhtiöillä sama, kohdistui kilpailu indeksihyvityksiin (asiakashyvityksiin), joita yhtiöt antoivat vakuutussäästöille laskuperustekorron lisäksi. Tähän kilpailuun Kaleva oli kaatua 70-luvun puolivälissä.

Laskuperustekorko pysyi samana kaksikymmentä vuotta. Sota-ajan ankaran inflaation jälkeen ja talletuskorkojen ollessa yleisesti selvästi korkeampia 1950-luvun puolivälissä neljän prosentin taso alkoi näyttää kovin alhaiselta. Kansa-yhtiön aloitteesta kaikki henkiyhtiöt ehdottivat ministeriölle puolen prosenttiyksikön korotusta, mihin ministeriö suostui vuoden 1957 alusta. Näin päätetyllä 4,5 prosentin korolla henkivakuutuksia laskettiin sitten peräti vuoden 1998 loppuun.

Pitkien valtionlainojen korot lähtivät 1990-luvun puolivälissä voimakkaaseen laskuun, eikä vakuutussäästöille luvattua 4,5 prosentin korkoa pystynyt enää saamaan riskittömistä valtionlainoista. Niinpä valvova viranomainen määräsi, että vuoden 1999 alusta uusien vakuutusten korkein perustekorko sai käytännössä olla 3,5 prosenttia. (Tarkkaan ottaen viranomaissääteily koskee sitä, millä korolla vakuutusten vastuvelka lasketaan.) Korkotason edelleen laskeksi perustekorko alennettiin 2,5 prosenttiin maaliskuussa 2003. Ennen vuotta 1999 myönnetyissä vakuutuksissa sai ja saa edelleen käyttöä 4,5

prosentin perustekorkoa ja ennen vuotta 2003 myönnettyissä 3,5 prosentin korkoa. Asiakkaiden vakuutuksissa säilyivät myös alkuperäiset laskuperustekorot. Kalevan kaikissa vakuutuksissa korko on 4,5 prosenttia, jolla myös vastuovelka on laskettu.

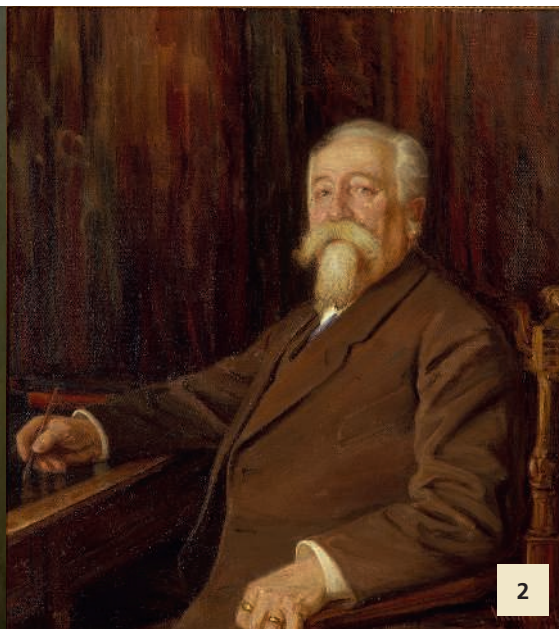
Korkojen raju aleneminen ja henkivakuutusyhtiöihin kohdistuvat uudet vakavaraisuusvaatimukset ovat muuttaneet henkivakuutusmarkkinoita lähes täydellisesti. EU:n uusiin vakavaraisuusvaatimukseen varautuva Suomen finanssivalvonta edellyttää, että vakavaraisuustunnusluvut lasketaan myös markkinaehtoisilla, hyvin matalilla koroilla. Ne kasvattavat vastuovelkaa merkittävästi. Vastaavasti vakavaraisuuspääomiin voidaan laskea mukaan joitakin uusia eriä. Tätä kirjoittaessa

valmisteilla olevat uudet säädökset (ns. Solvenssi II) kiristävät todennäköisesti merkittävästi nykyisiä vakavaraisuusnormeja perustekorkoisten vakuutusten osalta.

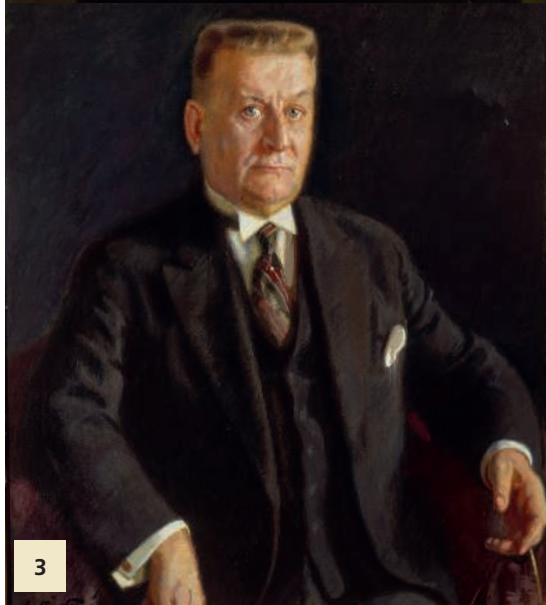
Yhtiöt eivät juuri enää myy perustekorkoisia vakuutuksia, vaan lähes kaikki uudet yksilölliset säästömuotoiset vakuutukset ovat sijoitussidonnaisia. Sijoitussidonnaisessa vakuutuksessa asiakas itse valitsee, minkä sijoituskohteiden (esimerkiksi sijoitusrahastojen) mukaisesti hänen säästönsä kehittyvät. Yhtiö ei takaa sijoitussidonnaisille säästöille mitään vähimmäistuottoa. Sijoitussidonnaiset vakuutukset tulivat Kalevan valikoimaan vuonna 1995, mutta vuoden 1996 rakennejärjestelyn jälkeen yhtiöllä on ollut vain laskuperustekorkoisia vakuutuksia.



1



2



3



4

### **Kalevan toimitusjohtajat 1874–1967**

1. 1874–1881 everstiluutnantti Alfred Charpentier (1839–1914)
2. 1881–1925 kollegiasessori, filosofian kandidaatti Uno Kurtén (1845–1927)
3. 1926–1946 senaattori, lakitieteen tohtori Heikki Renvall (1872–1955)
4. 1947–1967 varatuomari Jussi Malmivuo (1898–1972)

# 2

## ITSENÄISEN KALEVAN VIIMEINEN VUOSIKYMMEN

### Aatteet ja afäärit

*Henkivakuutuksia tarjottaessa tai siitä muuten keskusteltaessa kuulee yhä useammin puhuttavan siitä jonkinlaisena hyvänä 'afäärinä', hyvänä taloudellisena toimena. Entistä harvemmin sen sijaan tuodaan nykyään esiin henkivakuutuksen aatteellinen merkitys.*

Näin kirjoitti vuoden 1966 lopulla Kalevan toimitusjohtaja Jussi Malmivuo jäähyväiskirjeessään yhtiön kenttämiehille. Malmivuo jäi eläkkeelle palveltuaan Kalevaa lähes puoli vuosisataa. Aika oli eroavan toimitusjohtajan mielestä rientänyt väärään suuntaan, ja kirje päättyi toivomukseen, että kalevalaiset muistaisivat »työmme korkean aatteellisen pohjan»<sup>27</sup>. Malmivuon puheenvuoro heijasteli hänen sukupolvensa vakuutusjohtajien maailmankuvaa, olihan vuonna 1945 *Vakuutussanomien* pääkirjoituksessa linjattu, että »voiton tavoittelu henkivakuutusliikkeestä on katsottava hylättäväksi meidän oloissamme».<sup>28</sup> Se oli kuitenkin myös ajankohtainen reaktio vakuutustoimialalla uhkaavaksi koettuun sosialisointipuheeseen. Kommunistien avoimen poliittisen toiminnan myötä 1940-luvulla oli alkanut keskustelu yritystoiminnan ottamisesta valtion haltuun, ja vaikka laajamittaiset sosialisointisuunnitelmat eivät edenneet minnekään, jäivät vakuutusala ja apteekit useaksi vuosikymmeneksi lähinnä kommunististen ja

sosiaalidemokraattien vasemmistosiipeä edustaneiden poliitikkojen sosialisointialoitteiden kohteiksi.<sup>29</sup>

Vuonna 1966 vakuutusosalalla oli tässä mielessä aiempaa enemmän syytä huoleen. Ensinnäkin talouden tilan pelättiin heikkenevän muutamana vuoden todella nopean kasvun jälkeen. Bruttokansantuotteen kasvu oli hidastunut alle 3 prosentin oltuaan välillä jo lähellä kymmentä prosenttia, ja työttömyyden noususta näkyi hienoisia merkkejä. Toiseksi eduskuntavaalit olivat tuoneet vasemmistopuolueille enemmistön Arkadianmäellä, ja Rafael Paasion hallitus oli asettanut komitean tutkimaan sosialisointikysymystä. Vauhtia hankkeelle näytti antavan julkinen keskustelu, jonka keskiöön nimenomaan vakuutusala joutui loppuvuodesta, kun Yleisradio lähetti Reino Paasilinnan tv-ohjelman *Vakuutusasia on sydämen asia*, jossa vakuutusyhtiöiden toimintaa käsiteltiin varsin kriittisesti. Välittömästi ohjelman jälkeen lähetetyssä keskustelutilaisuudessa esiintyneiden Vakuutusyhtiöiden keskusliiton toimitusjohtaja Tauno Suontaustan ja vakuutusyhtiö Pohjolan toimitusjohtaja Tauno Angervon ilmeinen kouliintumattomuus tv-ilmaisun tahtiin ja sukupolvea nuorempien keskustelukumppaniensa – toimittaja Paasilinnan ja Kansaneläkelaitoksen yliaktuaari Altti Aurelan – avoimen haastavaan tyyliin eivät ainakaan hälventäneet ohjelman itsensä herättämiä epäilyksiä vakuutusalan luonteesta.

Sosialisointikeskustelu 1960-luvun lopulla jäi kuitenkin pikemmin leimahdukseksi kuin käänteeksi, eikä valtiovalta ryhtynyt asiassa toimiin. Vakuutusosalalla koettu paine osoittaa oman olemassaolonsa oikeutus ei kuitenkaan kadonnut, vaan tuotekehittelyssä, asiakaspalvelussa ja sijoitustoiminnassa koetettiin vastata julkisuudessa esiintyneeseen arvosteluun. Toimialan perinteiden mukaisesti yhtiöt turvautuivat yhteistoimintaan ja perustivat Vakuutusalan kuluttajaneuvottelukunnan vuonna 1970.<sup>30</sup> Suuntautuminen kuluttajavalistukseen osoitti, mikä vakuutusyhtiöiden tulkinnassa oli kritiikin syy: vakuutetut eivät ymmärtäneet vakuutusehtoja. Tämä oli myös Kalevan johdon näkemys. Yhtiö laati 1969 kirjasen otsikolla »Tietoja vakuutuksestanne», jonka tarkoitus oli selittää henkivakuutuksen ehdot kansankielellä ja antaa yksinkertaiset ohjeet korvauksen hakemista varten. Kirja-

nen päätettiin liittää kaikkiin uusiin vakuutuksiin ja jakaa suurina painoksina asiamiesten käyttöön.<sup>31</sup>

Kaleva otti asiakaspalvelussa kuitenkin askeleen pidemmälle kuin sen kilpailijayhtiöt. Oma asiakaslehti Kalevanviesti (erikseen ruotsinkielisenä Kalevakuriren) alkoi ilmestyä 1967. Suurella 150 000 kappaaleen painoksella oli tarkoitus tavoittaa jokainen kotitalous, jossa oli voimassa yksikin Kalevan myöntämä vakuutus. Ensimmäisenä ilmestymisvuonna ehdittiin julkaista kolme numeroa, jatkossa ilmestymistiheydeksi tuli neljä kertaa vuodessa. Lehti perustettiin, koska tilillepanokorttien välissä jaettavat tiedotteet olivat alkaneet tuntua kömpelöiltä ja sisällöltään liian niukoilta luodakseen myönteistä yrityskuvaa Kalevasta. Välittömän syyn tarjosi kuitenkin vakuutuksenottajien aktiivinen edustajiston vaaleissa. Niinpä kevään ja kesän Kalevanviestit olivatkin vaalinumeroita, joissa esiteltiin laajasti edessä olleita luotamusmiesten vaaleja.<sup>32</sup>

Vuoden 1968 alusta Kalevassa aloitti vakuutettujen asiamies, jonka tehtävänä oli seurata vakuutuskorvausten maksamisen oikeellisuutta ja nopeutta sekä toimia mutkattomana valitustienä tyytymättömille asiakkaille. Asiamieheksi nimitetty valtiotieteiden maisteri Lauri Määttänen raportoi käsitelleensä vuoden 1969 aikana 61 valitusta ja runsaat sata muuta tiedustelua. Parikymmentä asiakasta oli käynyt henkilökohtaisesti tapaamassa asiamiestä. Seitsemässä valitustapauksessa asiamiehen väliintulo oli johtanut korvauspäätöksen muuttamiseen.<sup>33</sup>

Henkivakuutuksen aatteellisen perustan rapautumisen sijasta Jussi Malmivuon seuraaja Jaakko Ora otti tavoitteekseen ratkaista toisen edeltäjänsä esiin nostaman ongelman. Kesän 1966 yhtiökokouksessa Malmivuo oli päättänyt synkähkön esityksensä kysymykseen, »miten me saamme vakuutussäästämisen edistymään.»<sup>34</sup> Tosiasia näet oli, että Kalevan tilanne ei ollut kehuttava. Rahaa yhtiöllä kyllä oli, ja komea kivitalo jos toinenkin, mutta vakuutusten myynti ei oikein sujunut eikä tulosta tullut, markkinaosuuskin oli laskenut parhaista vuosista. Lisäksi pääkonttorin henkilöstö oli paisunut 1960-luvulla lähes 200 henkilöön, kun tietotekniikan käyttöönotto oli pikemmin lisännyt työvoimatarvetta kuin vapauttanut sitä.<sup>35</sup> Uuden toimitusjohtajan vastaus



*Varatuomari Jaakko Ora (s. 1926) työura vakuutusallalla alkoi Kansassa 1949 ja jatkui pienen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Aarni-liikenteen varatoimitusjohtajana. Orasta tuli vastaperustetun työeläkeyhtiö Kalervon toimitusjohtaja 1962 ja Kalevan toimitusjohtaja 1967. Ora irtisanoutui toimitusjohtajan tehtävästä 29.3.1978.*

tuli kenttämieslehden seuraavassa numerossa: »on lyötävä lukkoon tavoiteltava maksutulon kehitys, tätä varten tarvittavat myynti- ym. tavoitteet, ne keinot, joita käyttäen myyntitavoitteet yritetään täyttää, aikataulu sekä ne kustannuserät, jotka ovat käytettävissä.»<sup>36</sup> Varatuomari Jaakko Ora siirtyi Kalevan johtoon työeläkeyhtiö Kalervon toimitusjohtajan tehtävästä. Kalervo toimi Kalevan kyljessä myös fyysisesti, eikä matka Kaivokadun palatsin kerroksesta toiseen ollut pitkä. Kalevan toimitusjohtajana Ora oli päässyt asemaan, jossa saattoi toteuttaa uudenaikaisia näkemyksiään henkivakuutustoiminnan kehittämiseksi. Niihin näkemyksiin kuuluivat erittäin keskeisesti vakuutusneuvos Malmivuon pelkäämät »afäärit».

Kalevan johto uusiutui kokonaisuudessaan toimitusjohtajavaihdoksen jälkeen. Yhtiön hallitukseen nousi kylläkin kolmanneksi jäseneksi toimitusjohtajaan nähden eri suku- ja yritysjohtajapolvea edustanut Vihtori Pore, joka oli noussut ylioppilaspohjalta vakuutusyhtiön hierarkian pitkiä portaita jo vuodesta 1930. Samassa yhteydessä, toukuussa 1968 yhtiön apulaisjohtajiksi kuitenkin nimitettiin jo tulevaisuuden nimiä, varatuomari Leif Martinsen, filosofian maisteri Kalevi

Nevasto ja valtiotieteen kandidaatti Martti Pohjola. Kaikki kolme olivat tulleet Kalevaan 1950-luvun jälkipuolella suoraan akateemisista opinnoistaan kypsyään henkivakuutuksen asiantuntijatehtäviin. Johdon uusiutuminen alkoi suunnitellusti Malmivuon kakkosmiehen Lauri Harvilan siirtyessä eläkkeelle 1968 ja Martinsenin noustessa hänen tilalleen yhtiön hallitukseen. Kolme vuotta myöhemmin Vihtori Poreen ura päättyi kuitenkin yllättäen liikenneonnettomuuden aiheuttamaan työkyvyttömyyteen ja Martti Pohjolan ura sairauskohtaukseen ja kuolemaan. Hallitukseen ja yhtiön johtajaksi nousi Poreen tilalle aktuaari Nevasto, ja samalla apulaisjohtajanimityksen sai yhtiön lainoja ja muita sijoituksia hoitanut varatuomari Erkki Snellman.<sup>37</sup>

Oran viestissä kenttämiehille näkyi ajankohdan uutuus liikkeenjohdon saralla eli usko suunnittelun voimaan. Kalevaan perustettiin heti 1967 toimitusjohtajan vetämä suunnittelutoimikunta valmistelemaan Kalevalle strategiaa. Oran analyysi oli, että Kaleva oli jäänyt – toisten henkivakuutusyhtiöitten tapaan – aiemman aikakauden ongelmien vangiksi, ja nyt oli tullut aika uudistua. Uudistumisen keinona oli vakuutusehtojen selvä yksinkertaistaminen, asiakaspalvelun kehittäminen ja tuotteiden suuntaaminen palvelemaan vaurastuvan väen sijoi-tustarpeita. Näitä ideoita Ora kehitteli Zürichissä johtamiskoulutukseen keskittyneen Stanford Research Instituten (SRI) kursseilla, joilla saamiensa kontaktien avulla hän alkoi kutsua liikkeenjohdon konsultteja Kalevan johdon avuksi.<sup>38</sup> Kielenkäyttäjänä taitava Ora koetti myös saada kollegoita toisten vakuutusyhtiöiden johdossa innostumaan uudesta ajasta. »Voi meitä, miksi emme herää», oli Oran otsikko *Vakuutussanomissa* julkaistussa ohjelmajulistuksessa.<sup>39</sup>

Kalevan osalta uudet tuulet alkoivat todella puhaltaa kesällä 1970, kun hallitus päätti tehdä SRI:n kanssa konsulttisopimuksen pitkän tähtäyksen suunnittelusta ja mittausmenetelmistä. Kalevan konsultiksi saapui ruotsalaislähtöinen tohtori Eric G. Malmow, joka perusti hie-man myöhemmin oman toiminimensä, jonka puitteissa yhteistyö Kalevan kanssa jatkui pitkälle 1970-lukua.<sup>40</sup> Yhtiön johto taas patistettiin kurssitettavaksi kotimaiseen Liikkeenjohdon instituuttiin, jonka osak-kaisiin Kaleva liittyi samoihin aikoihin.<sup>41</sup>





*»Monumentit eivät sovi tyyliimme»*

Yhtiön kehittämisen ohella konsulttivoimaa käytettiin sijoitustoiminnan suuntaamisessa. Vanhastaan lainoihin täysin keskittyneessä henkivakuutusyhtiöiden sijoitustoiminnassa Kaleva avasi todella uusia uria 1970–1971 ostaessaan osakkuuksia valmistavasta teollisuudesta. Kiinteistösijoittamisen päänavaus tehtiin maaliskuussa 1971 ostamalla Lahdesta tontti, jolle rakennutettiin tavaratalo. Suunnitelmallisuus ei kuitenkaan ulottunut sijoituspäätösten kirjaamiseen saakka. Tehdyt kaupat ja allekirjoitetut sitoumukset tuotiin 1970-luvun alussa Kalevan hallintoelimiin jälkikäteen, jos silloinkaan. Nopealiikkeen toimitusjohtajan aika ei riittänyt muodollisuuksiin.

*»Monumentit eivät sovi tyyliimme»*

Rakentamisen ja kiinteistösijoittamisen kysymykset nousivat Kalevan asialistalle myös oman toimitalon suhteen. Kaleva piti 1960-luvun lopulla majaa suorastaan maamerkiksi muodostuneessa »palatsissaan»

Helsingin Mannerheimintien varressa. Talo oli noussut paikalleen silloisen Henrikinkadun ja Kaivokadun kulmaukseen kesällä 1913. Erottajalla sijainneeseen entiseen toimitaloon oli matkaa vain 500 metriä, mutta tuon ajan Helsingissä silläkin lyhyellä matkalla siirryttiin kaikkein edustavimmista kivi-kortteleista hiukan syrjäisempiin, rappeutuneiden puutalojen ympäristöön.<sup>42</sup> Pääkonttorin suunnittelijaksi oli kuitenkin palkattu arkkitehtien kärkinimi Armas Lindgren, joka paneutui tehtävään niin huolella, että teki opintomatkoja ulkomaisten vakuutusyhtiöiden konttoreihin. Tuloksena oli kokonaistaideteos ja aikansa kallein yksityistalo.<sup>43</sup>

Mikä 1910-luvulla edusti taiteellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden yhdistävän suunnittelun huippua, oli muodostunut 1960-luvulle tultaessa taloudelliseksi ja toiminnalliseksi ongelmaksi. Vakuutusyhtiö olisi tarvinnut työhuoneita eikä komeita pylvässaleja, joita Lindgrenin luomus lähinnä sisälsi. Vuosikymmenten saatossa taloon alun perin suunnitellut asuinhuoneistot oli muunnettu toimistokäyttöön, ja samoin oli käynyt suurelle osalle samassa talossa toimivan hotelli Seurahuoneen tiloista.<sup>44</sup>

Helsingin kasvoja 1950- ja 1960-luvuilla rajusti muuttanut vanhan rakennuskannan korvaaminen uudella muotokielellä oli saada yliotteen Kalevassakin, ja hallintoneuvosto ehti 1956 päättää vanhan pääkonttorin purkamisesta ja uuden liiketalon rakentamisesta. Hankkeen korkeat kustannukset saivat yhtiön kuitenkin asettamaan hankkeen alkupisteen vuoteen 1967.<sup>45</sup> Lykkäys oli luultavasti Lindgrenin palatsin pelastus. Samassa korttelissa Viljo Revellin ja Heikki Castrénin City-Center-suunnitelman ensimmäinen osa (ns. Makkaratalo) raivasi 1964 tieltään uusrenessanssityylisen kauppatalon, ja muutoksen raajuus yllätti kaupunkilaiset. Korttelin loput 1800-luvun rakennukset saivat julkisen protestin tukemina jäädä paikalleen. Niin kävi myös Kalevan talolle, sillä yhtiö ei 1960-luvun puolivälissä ollut valmis kantamaan mahdollisen kielteisen julkisuuden taakkaa.

Pääkonttorirakennuksen muodostama ongelma ei siitä kuitenkaan ratkennut. Kalevan käytössä olevien tilojen epätarkoituksenmukaisuus oli sinänsä helppo ratkaista: yhtiö muuttaisi pois. Päätös uuden

pääkonttorin rakentamisesta tehtiin 1968, ja sijoituspaikaksi valittiin Espoon kauppala, josta oli saatavilla maata varsin edulliseen hintaan. Kysymys vanhan pääkonttorin kohtalosta Kalevan toimintojen muutettua oli sen sijaan vaikeampi.

Ora ja muut johtavat arvioivat, että yksinkertaisin ratkaisu olisi remontoida talo ja vuokrata se kokonaisuudessaan toimistokäyttöön. Tuottoisampi, joskin vaativampi projekti, olisi ollut muuttaa käyttötarkoitusta ja avata komeissa tiloissa korkealuokkainen tavaratalo kilpailemaan lähes naapurissa toimivan Stockmann-tavaratalon kanssa. Se olisi kuitenkin merkinnyt joko osakasyhteistyötä jonkin vähittäiskaupan toimijan kanssa tai oman tytäryhtiön perustamista. Kummankin vaihtoehdon osalta Kalevan johto havaitsi tarvitsevansa osaamista ulkopuolelta, ja sitä päätettiin syksyllä 1970 ostaa jälleen Stanford Research Institutesta.<sup>46</sup>

Vielä vailla konkretiaa ollut ajatus perinteikkään Seurahuoneen muuttamisesta tavarataloksi pääsi vuotamaan julkisuuteen, ja Kaleva joutui ankaran arvostelun kohteeksi. Toimitusjohtaja Ora painotti, että Kaleva ei voinut ajatella subventoivansa heikosti kannattavaa hotellia tyytymällä markkinaehtoista heikompaan tai jopa negatiiviseen vuokratuottoon, mutta lööpeissä viesti kääntyi toisin: »Vakuutetun etu hotellin tappaja». Konsulttiselvityksen vahvistama tosiasia kuitenkin oli, että toimistotilojen tieltä vähitellen väistymään joutunut hotelli oli liian pieni vastatakseen modernien hotellien kilpailuun. Sama selvitys kertoi myös, että vuokranmaksajana hotelli tai ravintola oli huomattavasti huonompi vaihtoehto kuin jokin korkeamman tuottavuuden toimiala. Rakennustaiteellisesti arvokkaan kiinteistön kohtalosta huolestuneen kulttuuriväen suuntaan Ora painotti, että talo oli suojeltu: julkisivu, ravintolasali, juhla-kerros, Kalevan portaikko ja hallintoneuvoston huone säilyisivät joka tapauksessa.<sup>47</sup> Hotelli sai kuitenkin lopulta jatkoa, kun tilojen uusien järjestelyjen yhteydessä majoitusliikkeelle remontoitiin uutta tilaa ja alalla nouseva Vuoristo-yhtiöt vuokrasi tilat Kalevalta kymmeneksi vuodeksi.<sup>48</sup> Kalevan kannalta vaikeaksi muuttanut asia ratkesi lopullisesti jo vuoden 1971 lopulla, kun Helsingin Suomalainen Säästöpankki – talon aiempi vuokralainen – ilmaisi olevansa

halukas ostamaan kiinteistön. Kauppa toteutui marraskuussa.<sup>49</sup>

Kalevaan kohdistunut kielteinen julkisuus vahvisti osaltaan yhtiön johdon päättäväisyyttä tehdä Kaleva tunnetuksi juuri luotettavana vakuutettujen säästöjen turvaajana. Vakuutettujen säästöjen turvaaminen merkitsi, että oman toiminnan pyörittämiseen käytettiin mahdollisimman vähän rahaa. Niinpä uuden pääkonttorin suunnittelussa komeat puitteet päätettiin jättää vähemmälle huomiolle ja keskittyä tarkoituksenmukaisiin tiloihin. Arkkitehdin nimekkyydestä Kaleva ei kuitenkaan tinkinyt tälläkään kertaa: toimeksiannon sai Aarne Ervi, muun muassa Espoon Tapiolan kaupunginosasta tunnettu modernisti, jonka kiinnostuksenkohteisiin kuuluivat standardointi ja tehokas elementtirakentaminen.<sup>50</sup> Ervi piirsi Kalevalle huippumodernin kaksikerroksisen rakennuksen, jonka toisessa suorakaiteen muotoisessa siivessä olivat Kalevan maisemakonttorit ja toisessa ulosvuokrattava tavanomainen konttori. Kaikkiaan 9 000 neliömetrin kerrosalasta Kalevan käyttöön tuli 3 800 neliömetriä. Työt alkoivat heinäkuussa 1970 ja valmistuivat – kevään 1971 työtaistelujen viivästyttäminä – seuraavan vuoden syksyllä. Pääkonttori muutti uusiin tiloihin joulukuun 1. päivänä 1971.

Uutta pääkonttoria esiteltiin Kalevan asiakkaille ja yhteistyökumppaneille esitteellä, jonka kansi julisti: »Monumentit eivät sovi tyyliimme.» Tekstin mukaan jo toteutuneesta neliöhinnasta (1300 mk) kävi ilmi, että »kaikkia kustannuksia aiheuttavia ratkaisuja, jotka eivät lisää työntekijöiden viihtyvyyttä ja tehokkuutta, on vältetty.» Esite korosti myös talon teknistä edistysellisyyttä, olihan tilat akustoitui, ilmastoitu ja valaistu viimeisimmän tietämyksen mukaisesti.<sup>51</sup>

## Yritysdemokratiaa ilman väliseiniä

Mikä sitten oli Kalevan uusi tyyli, johon monumentit eivät sopineet? Tyylin vaihdos ei rajoittunut muuttoon eteläespoolaiselle pellolle harmaaseen elementtilaattikoon, vaan kysymys oli yhtiön organisaation ja johtamistavan uudistamisesta. Uuden toimitalon ja uuden organisaation yhteys nostettiin esiin myös edellä mainitussa esitteessä. Sisälön ja muodon yhteys kiteytyi kahteen uutuuteen: maisemakonttoriin ja yritysdemokratiaan.



*Mikä vuonna 1913 edusti toimitilasuunnittelun huippua, ei enää 1960-luvun lopulla vastannut tarpeita. »Avokonttorissa» työskentelivät kuitenkin jo nämä 1910-luvun vakuutusvirkailijat.*

Koko pääkonttorin henkilöstö työskenteli maisemakonttorissa, jota yhtiö mainosti kommunikaatioystävällisimmäksi konttorimuodoksi. Sellaiselle oli tarvetta, kun uuden, ihmisiä arvostavan, organisaation sanottiin perustuvan ennen kaikkea »sujuvaan kommunikaatioon, keskusteluun»<sup>52</sup>. Maisemakonttorin demokraattisuus oli viety niin pitkälle, ettei ylimmällä johdollaakaan ollut enää omia huoneita. Väliseinät rakennettiin vain kenttäpäällikön ja hallinto- tai henkilöstöpäällikön ympärille, heillä kun arvioitiin olevan tiuhaan luottamuksellisia keskusteluja käytävänä. Myös hallintoneuvosto sai jatkossa tottua nahkanojatuolien ja jalopuisten seinäpaneelien sijaan uuden kirjasto-huoneen viileän asiallisiin muovituoleihin.<sup>53</sup>

Maisemakonttoriin tutustuttiin Ruotsin Sundsvallissa, jossa Skandia oli hiljan avannut samoille periaatteille rakentuvan toimitalonsa. Jaakko Oran johtama ryhmä kalevalaisia vieraili Skandialla toukokuussa 1970.<sup>54</sup> Jotta hyvin suunniteltu ei jäisi tuloksiltaan pelkkien vaikutelmien varaan, päätti yhtiön johto ottaa apuun myös työpsykologian. Työterveyslaitokselta tilattiin viihtyvyys- ja asennetutkimus, jolla selvitettiin toimihenkilöiden sopeutumista uusiin toimitiloihin ennen siirtymistä ja sen jälkeen. Samassa yhteydessä oli tarkoitus aloittaa myös kenttähenkilökunnan psykologiset soveltuvuuskokeet, mutta uudet ideat ehtivät syrjäyttää tutkimuksen tämän osan ennen kuin se oli alkanutkaan.<sup>55</sup>

Muutto maisemakonttoriin lienee ollut Kalevan toimihenkilöille varsin suuri muutos. Muutos otettiin kuitenkin myönteisesti vastaan pienen totuttelun jälkeen.<sup>56</sup> Henkilöstön tunnelmiin vaikutti varmasti fyysisen työympäristön ohella organisaatiouudistus, jossa henkilöstö otettiin kokonaan uudella tavalla mukaan yhtiön toiminnan suunnitteluun. Kalevan toimihenkilöt olivat järjestäytyneet Vakuutusväen liittoon joulukuussa 1968 perustamalla Kalevan Vakuutustoimihenkilöt ry:n, joten kollektiivinen osallistuminen työehdoista sopimiseenkin oli vielä melko uutta.

Syksyllä 1971 vahvistettu uusi toimintatapa sisälsi yhtiön päivittäistoimintaa ohjaavan perusorganisaation ja toiminnan kehittämistä ohjaavan projektiorganisaation.<sup>57</sup> Uudella organisaatiolla oli neljä peruspilaria: asiantuntijoiden tehokas käyttö ilman työnjohdollisia raskauksia, virkailijoiden työskentely autonomisina työryhminä, keskitetty työnmittaus ja valvonta sekä kuormitushuippujen joustava tasoittaminen tilapäisillä tehtävävaihdoilla. Koko pääkonttorista tehtiin periaatteessa yksi suuri henkivakuutusosasto. Henkilöstö kuitenkin ryhmiteltiin toimintoihin – matematiikka, korvaukset, sijoitus jne. – ja niiden alapuolella työryhmiin. Ajatuksena oli, että pääkonttorin henkilöstötarve voitiin minimoida toimintojen sisällä eri tehtävien työvoimajakoa tilapäisesti muuttamalla ja tarpeen vaatiessa resursseja myös toimintojen välillä siirtelemällä.

Työryhmillä oli laaja ja itsenäinen toimivalta ja vastuu paitsi tehtäviensä suorittamisen suhteen myös sellaisten tavallisesti työnjohdol-

listen kysymysten kuin työajan ja lomien sijoittamisen suhteen. Työehtosopimus ja yhtiön hallituksen yleisohjeet toki rajoittivat työryhmi- en luovuutta olennaisesti näissä kysymyksissä, mutta esimerkiksi lomien sijoittumisen lomakaudella työryhmä sai ratkaista enemmistö- päätöksellä. Työryhmän kukin jäsen toimi vuorollaan puolivuotiskau- den yhdysmiehenä, jonka tehtävä oli paitsi edustaa työryhmää myös hoitaa ryhmän sisäisen päätöksentekomenettelyn edellyttämät toimet, käytännössä siis toimia puheenjohtajana.

Vaatimukset työelämän ja talouden demokratisoimisesta olivat lei- mallisesti vasemmistolaisia, mutta yritysdemokratia-hankkeiden kiin- nostavuus ei rajoittunut poliittiseen vasemmistoon tai ammattiyhdys- tysliikkeeseen. Työnantajarooli eri ulottuvuuksissaan oli 1960-luvulle asti yrityksissä mielellään delegoitu työnantajaliittojen näyteltäväksi, sikäli kun sitä ei ollut yritetty pitää jonkinlaisen patruunahengen val- lassa vain yrityksen ylimmän johdon käsissä. Uutta otetta olivat kui- tenkin vaatimassa monet 1960-luvun jälkipuolen ja 1970-luvun alun uudistukset. Työpaikkatason luottamusmiesjärjestelmän vahvistumi- nen, työsuojeluvaltuutettujen tuominen yrityksiin, johtamisen am- mattimaistuminen ja yritysorganisaation monimutkaistuminen ja Suomessa sangen harvinainen työvoimapula sattuivat vuosikymmen- ten vaihteessa ajallisesti yhteen aiempaa levottomampien työmark- kinoiden kanssa. Kaikki nämä tekijät saivat monet muutkin yritykset kuin Kalevan harkitsemaan muutoksia toimintatapoihinsa. Muutos- ten perusteluna ei kuitenkaan tavallisesti ollut demokratiakäsitteistö vaan rationalisointi.<sup>58</sup> Kalevassakin vuoden 1971 uuden organisaation ytimessä oli rationalisointi, tai kuten sitä vielä tuohon aikaan yhtiössä kutsuttiin, hallinnon ratiointi.

Rationalisointityön aloittaminen oli ollut Jaakko Oran ensimmäisiä uudistuksia Kalevassa keväällä 1967. Tavoitteena oli pääkonttorin hen- kilöstömäärän supistaminen takaisin noin 100:aan, josta se oli Malmi- vuon toimitusjohtajakauden lopulla noussut lähes 200:aan. Rationa- lisointia johtamaan oli palkattu Kristian Huldén, jolle yhtiö kustansi koulutuksen Göteborgissa. Rationalisointi alkoi pääkonttorista, jossa otettiin käyttöön jo klassisen mittavia työntutkimuksen menetelmiä ja

panostettiin automaattiseen tietojenkäsittelyyn. Uuden pääkonttorin rakentaminen oli keskeinen osa toiminnan rationalisointia, koettiinhan vanhan vakuutuspalatsin tilat epätarkoituksenmukaisiksi sekä logistiikan että työn sisällön kannalta. Huldénin ura päättyi yllättävään kuolemaan juuri pääkonttorin muuton alla, ja uusissa tiloissa ja organisaatiossa rationalisointihankkeita vetämään nimitettiin Antti Patala.<sup>59</sup>

Johdon tavoitteena oli saada rationalisointi kaikkien toimihenkilöiden työn osaksi, pois asialle vihkiytyneitten insinöörien pöydiltä, joille se vanhan ns. tayloristisen johtamistavan mukaan olisi kuulunut. HR-toiminnon tehtävä uudessa organisaatiossa rajoittui suoritusorganisaation toimien valvomiseen ja opastamiseen, siis sen toteamiseen, »että kehitystyön tulos on omaksuttu ja käytössä», kuten Patala muotoili asian HR-politiikaksi nimetyssä asiakirjassa.<sup>60</sup> Kalevalla oli 1970-luvun alussa käytössä kolme »politiikkaa»: henkilöstöpolitiikka, yrityspolitiikka ja HR-politiikka. Asiakirjat olivat tulos siitä kokonaisvaltaisesta suunnittelusta, jota Ora oli peräänkuuluttanut tullessaan toimitusjohtajaksi: asioita ei saisi tehdä pelkän perinteen voimalla tai sattumalta, vaan siksi, että niille oli järkiperäinen perustelu yhtiön kokonaisedun näkökulmasta. Tämä oli ajankohdalle ominaisen suunnittelu-uskon ja -kielen tuomista yritystoimintaan. Kokonaisvaltaisuus, suunnitelmallisuus ja järkiperäisyys olivat myönteisiä leimoja, joita 1970-luvun yhteiskunnassa tavoittelivat kaikki.

## Indeksisäästövakuutus: vakuutus inflaatiota vastaan

Vakuutusalan toimintaa yleensä ja tuotekehittelyä erikseen leimasi säännöllinen yhteistyö, joka henkivakuutusyhtiöiden tapauksessa tapahtui eritoten Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varman ja Suomen henkivakuutusyhtiöiden yhdistyksen puitteissa. Yhtiöiden aktuaarit koontuivat aktuaarilautakuntaan ja hankintapäälliköt omaan neuvottelukuntaansa. Niinpä sekä vakuutusten ehdot että niiden myyntitavat olivat oikeastaan kilpailun ulkopuolella. Henkivakuutusyhtiöt olivat 1960-luvun lopulla alkaneet valmistella yhteistä ehto- ja peruste-





uudistusta, mutta työ ei oikein edennyt sellaisessa tahdissa, jota Kalevan vauhdilla eteenpäin pyrkivä johto olisi toivonut. Sisäisessä tiedotteessa johto väläytti joulukuussa 1971 sellaistaakin vaihtoehtoa, että yhteistyö ei tällä kertaa tuottaisikaan tulosta.<sup>61</sup>

Samaan aikaan takkuavan yhteistyön kanssa Kalevassa oli kaikessa hiljaisuudessa valmisteltu uutta tuotetta nimenomaan säästämistä kiinnostuneille asiakkaille. Hallintoneuvosto sai marraskuussa 1971 hyväksyttäväkseen »uudistetun kertamaksuisen VP-vakuutuksen ehdot».<sup>62</sup> Kyse oli markkinoinnissa indeksisäästövakuutukseksi nimetystä tuotteesta, jolta yhtiön johto odotti paljon. Ehdot olivat yksinkertaiset: maksa sisään 500, 1 000 tai 5 000 markkaa, saat nostaa summan korkoineen sekä sille maksetun indeksihyvityksen sovittuun määrääjän päätyttyä takaisin. Aiemmistä VP-vakuutuksista (ks. s. 21) indeksisäästövakuutus poikkesi siinä, että vakuutusaika lyhennettiin 3–12 vuoden mittaiseksi ja vakuutuksesta tehtiin kertamaksullinen. Lisäksi vakuutukseen ei lii-

tetty sairaus- tai mitään muutakaan riskiturvaa. Näitä uutuuksia kansleri Paavo Ravilan johtaman hallintoneuvoston jäsenten olisi tosin ollut melko vaikea lukea niistä esittelyasiakirjoista, joita hallitus sille toimitti, kun hallintoneuvosto päätti hyväksyä uuden vakuutuksen Kalevan valikoimaan. Eipä niitä korostettu myöskään kirjeessä, jonka Kaleva lähetti valvovalle viranomaiselle ilmoittaakseen muutoksista.<sup>63</sup>

Uuden indeksisäästövakuutuksen myynti alkoi 15.3.1972 konttoreiden auetessa. Saman aamun päivälehdissä oli näytävä mainos, jossa Kaleva kertoi noudattavansa kuluvana vuonna 100 prosentin indeksiehtoa eli hyvittävänsä rahanarvon muutoksen täysimääräisesti. Lisäksi vakuutetun hyväksi tulisi 4,5 prosentin laskuperustekorko. »Tästä lähtien rahan voi vakuuttaa inflaatiota vastaan», mainos julisti. Näin houkuttelevalla tuotteella myynti käynnistyiikin välittömästi, mutta loppui lyhyeen jo muutaman tunnin kuluttua. Sosiaali- ja terveysministeriö kehotti yhtiötä »pidättäytymään tämän päivän päivälehdissä olleissa ilmoituksissa tarkoitettujen vakuutusten myöntämisestä tästä päivästä lukien kuluvan maaliskuun 23. päivään saakka, jotta ministeriö voisi tutkia, ovatko sanotut vakuutukset yhtiölle vahvistettujen perusteiden mukaiset.»<sup>64</sup> Kalevan hallitus kokoontui välittömästi ja päätti luopua vakuutuksen myynnistä annetun määräajan jälkeenkin. Päätös syntyi äänin 2-1 Martinsenin jäädessä vähemmistöön ja kirjatessa eriävän mielipiteensä Oran ja Nevaston tekemästä ratkaisusta.<sup>65</sup> Martinsen olisi niin sanotusti halunnut katsoa kortit: hän arvioi, että ministeriöllä ei ollut juridisia edellytyksiä kieltää vakuutusta, joka – kuten Kalevan ennakoilmoituksessa oli sanottu – vain uudisti ennestään olemassa olevan tuotteen ehtoja.<sup>66</sup> Vuosikertomuksessaan Kaleva kuvasi tapahtunutta näin:

*Indeksisäästövakuutuksessa oli varsinaisesti uutta se tapa, jolla Kaleva ryhtyi sitä markkinoimaan. Asiakkaille kerrottiin mainonnan keinoin uudesta vakuutusmuodosta, minkä jälkeen he saattoivat tulla yhtiön konttoreihin tekemään vakuutuksen tai tilata sen postitse suoraan pääkonttorista. Myös vakuutuksen 'pakkaus' uudistettiin: indeksisäästövakuutuskirja laadittiin ulkoasultaan mahdollisimman paljon muita arvopapereita muistuttavaksi. Indeksisäästövakuutuksen markkinointi*

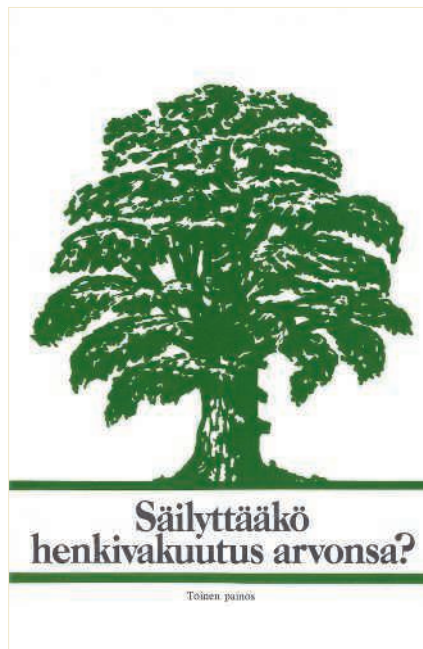
*aloitettiin 15.3.1972, mutta jouduttiin kuitenkin valtiovallan toivomuksesta lopettamaan jo samana päivänä.*<sup>67</sup>

Kalevan johto arveli, että valtiovallan toivomuksen sai aikaan ennen muuta kilpailevien henkivakuutusyhtiöiden ja pankkien painostus. Näkemykselle oli perusteita, olihan Kaleva uutuustuotteellaan käytännössä irtautunut kartellista. *Vakuutussanomissa* Kalevan pahimman kilpailijan Suomi-Salaman johtaja Erkki Pale otti tehtäväkseen esitellä Kalevan innovaation alan lukijakunnalle eikä epäröinyt tuomita tapahtunutta Kalevan harha-askeleeksi. Ora vastasi välittömästi: »Katson, että yhteistyö vakuutusosalalla on viety niin halvaannuttavan pitkälle, että jokaista yritystäkin tehdä jotakin, mikä poikkeaa yleisesti hyväksytystä kaavasta, pitäisi tervehtiä ilolla.» Kun *Vakuutussanomien* seuraavan numeron pääkirjoituksessa Kalevan toimet tuomittiin alan mainetta rapauttavina, oli Oran vastaus vieläkin terävämpi: »Mielestäni nousut metakka ja eräät siihen liittyneet tapahtumat ovat jälleen kerran nostaneet esille kysymyksen, onko enää mitään mieltä Kalevan jäsenyydellä vakuutusalan eri yhteenliittymissä, joiden erääksi tärkeäksi pyrkimykseksi näyttää muodostuneen kilpailun rajoittaminen ja innovaation tukahduttaminen.» Vastineessaan Ora antoi myös ymmärtää, että keskustelusta oli soiteltu Kalevan hallintoneuvoston jäsenille.<sup>68</sup>

Kilpailijoiden ärtymystä merkittävämpi tekijä ministeriön ratkaisujen kannalta saattoi kuitenkin olla se, että Kalevan markkinointiryngitys osui onnettomaan hetkeen. Tulopolitiikka alkoi Suomessa vuoden 1968 maalikuussa solmitulla ns. Liinamaa-sopimuksella, mihin liittyen erilaiset indeksisidonnaisuudet oli pyritty katkaisemaan, kuten edellä on kuvattu. Vakuutusala oli muodostunut poikkeukseksi; vakuutuskorvaukset sai edelleen sitoa indeksiin. Indeksisidonnaisuuden katkaisun toivottiin samalla katkaisevan hintojen ja palkkojen inflatorisen kytkeytymisen yhteen, mutta toisin kävi. Keijo Liinamaan nimissä kulleet vuosien 1968 ja 1969 sopimukset vielä näyttivät tuottavan toivotua tulosta, mutta joulukuussa 1970 solmittu, presidentti Urho Kekkonen välityksellä syntynyt ns. UKK-sopimus kiihdytti inflaatiota jälleen uusiin lukemiin. Etujärjestöjen SAK:n ja MTK:n tiivistynyt yhteys poliittisiin puolueisiin oli omiaan kuumentamaan kiistaa oikeuden-

mukaisesta tulonjaosta nopean rakennemuutoksen ja poikkeuksellisen työvoimapulan vuosina, minkä seurauksena syntyi syksyllä 1971 niin vaikea sisäpoliittinen umpikuja, että presidentti hajotti eduskunnan. Tammikuun 1972 hajotusvaalien voittaja SDP:n puheenjohtaja Rafael Paasio ryhtyi muodostamaan enemmistöhallitusta, mutta laajalle pohjalle ei edelleenkään löytynyt yhteistä ohjelmaa, ja Paasio joutui tyytymään sosiaalidemokraattisen vähemmistöhallituksen muodostamiseen helmikuun lopussa.

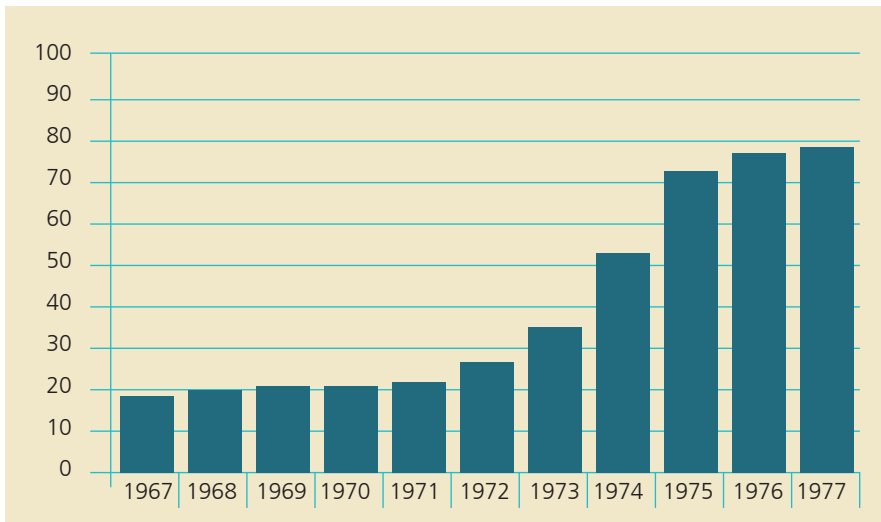
Vaalit ja hallituksen muodostamisprosessi keskeyttivät työmarkkina-keskusjärjestöjen jo edellisessä joulukuussa aloittamat neuvottelut keskitetystä tulopoliittisesta ratkaisusta, joita oli muutenkin vaikeuttanut sosiaalidemokraattien ja kommunistien välillä jatkuvasti käyty kamppailu SAK:n herruudesta. Uuden hallituksen voimin nelikanta pääsi taas eteenpäin, ja maalikuun puolivälissä 1972 sopimuksen synty oli jo todella lähellä. Vaikka palkat nousisivat, näytti selvältä, että palkansaajaosapuoli joutuisi tyytymään sosiaalipoliittisesti hyvin niukkaan sopimukseen, eikä ammattiyhdistysliikkeen toimintaedellytyksiin ollut



sillä kertaa tulossa parannuksia. SAK:n hallituksen sosiaalidemokraatit ryhtyivät pohtimaan kantaansa 13.3., ja pohdiskelu oli vielä kesken 15.3., kun Kalevan mainokset rävähtivät aamukahvipöytiin. Selvästi varakaammalle väelle suunnattu lupaus inflaatiota vastaan vakuuttamisesta ei todella sopinut työmarkkinajohtajien tunnelmiin sinä aamuna.<sup>69</sup>

Kilpailevat vakuutusyhtiöt, pankit ja työmarkkinajärjestöt suututtanutta Kalevaa eivät auttaneet edes sosiaali- ja terveysministeri Alli Lahtisen uuden toimitalon vihkiäisissä lausumat kehu Kalevan asemasta alan uranuurtajana.<sup>70</sup> Yhtiö ei lähtenyt hakemaan tuotteelleen myyntilupaa oikeusteitse, vaan keskeytti myynnin ja ryhtyi välittömästi valmistelemaan korvaavaa tuotetta. Reunaehdot saatiin nyt ministeriöstä, joka 22.3. antoi uuden tulkinnan vakuutusyhtiölaista, ns. kolmen prosentin säännön. Säännön mukaan henkivakuutuksen yhteydessä joko yhtiöllä tai asiakkaalla oli oltava jonkinlainen riski kuolemantapauksesta, mikä erotti vakuutuksen pankkitoiminnasta.

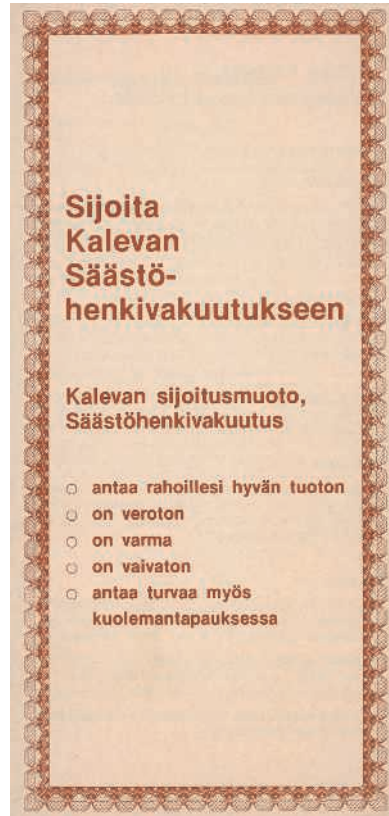
Kalevan uusi säästämistuote tuli markkinoille kesäkuun alussa nimellä säästöhenkivakuutus. Epäonnisesta indeksisäästövakuutuksesta



Kuvio 2. Kalevan maksutulo (ensivakuutus) 1967–1977, miljoonaa markkaa

Lähde: Kalevan vuosikertomukset.

*Säästöhenkivakuutus korvasi epäonnisen indeksisäästövakuutuksen Kalevan valikoimassa kesällä 1972.*



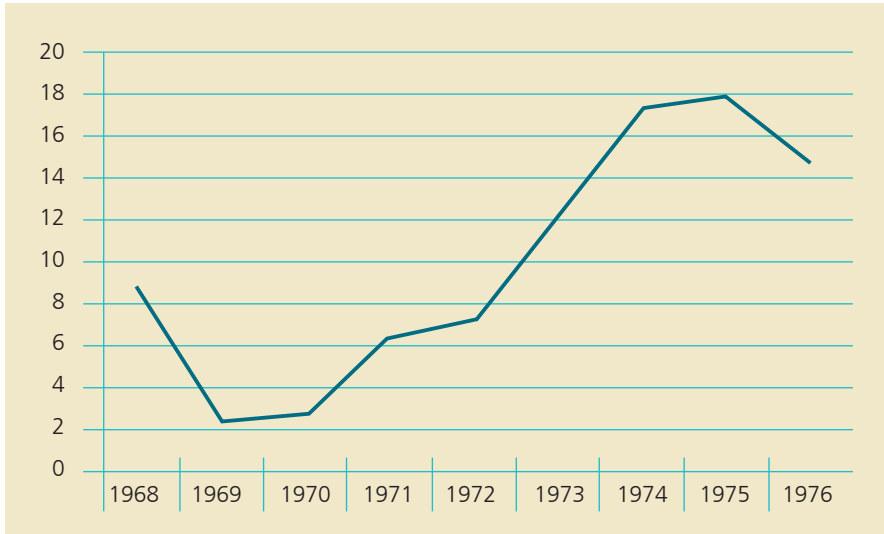
oli säilytetty kertamaksuisuus ja indeksiehto, mutta maksu oli määrätty ministeriön vaatimalla tavalla.<sup>71</sup> Noususuhdanteessa kysyntä oli kovaa. Vaikka uusia säästövoittoisia vakuutuksia ei tehty lukumääräisesti valtavan monta, olivat vakuutussummat selvästi suurempia kuin aiemmin. Kalevan säästöhenkivakuutusten kanta kasvoi vuoden 1972 aikana yli kaksinkertaiseksi samalla kun suurempien kilpailijoiden Suomi-Salaman ja Henki-Pohjan kannat joko supistuivat tai pysyivät paikoillaan. Pelkällä säästöhenkivakuutuksella tulosta ei toki tehty, myös vuosikymmenen alussa markkinoille tuodut johtaja- ja toimihenkilövakuutukset sekä yrittäjille suunnatut liikekumppanuusvakuutukset menivät hyvin kaupaksi. Jopa reaaliarvoin mitaten Kalevan kokonaismaksutulo lähes kaksinkertaistui vuosina 1972–1974, vaikka koko alalla suunta oli pikemmin alaspäin.<sup>72</sup>

## Kiinteistöissä jatkuvaa nousua

Kaleva oli tehnyt konsulttivetoisessa pitkän tähtäyksen suunnittelu-työssä kaksi strategista valintaa. Yhtiö oli päättänyt keskittyä Etelä-Suomen maksukykyiseen asiakaskuntaan säästövoittoisilla tuotteillaan ja tavoitella asiakkaille keskinäisen yhtiön ideaan sopivalla tavalla varmaa tuottoa. Vuonna 1972 ensimmäistä kertaa luvattu 100 prosentin indeksikorotus vakuutuksen ensimmäiselle voimassaolovuodelle oli molemmissa tavoitteissa olennainen keino. Toimitusjohtaja korostikin asiakaslehdessä, kuinka Kaleva oli »ainoana suomalaisena henkivakuutusyhtiönä voinut taata kaikissa vakuutusmuodoissaan 100-prosenttisen arvonsäilyvyyden kolmen viime vuoden aikana. Samaan suuntaan on tarkoitus jatkaa edelleenkin.»<sup>73</sup>

Arvon säilyvyyden avaimen Kalevan johto oli mielestään löytänyt kiinteistömarkkinoilta. »Ottamalla Säästöhenkivakuutuksen voitte ryhtyä kiinteistösijoittajaksi», mainostettiin asiakaslehti *Kalevan-*





*Kuvio 3. Elinkustannusindeksin muutos 1968–1976, prosenttia vuodessa (vuosikeskiarvoin)*

Lähde: Tilastokeskus, elinkustannusindeksi 1951:10=100

*viestissä.* Usko kivitaloihin ei ollut harvinaista eikä uutta. Niin vakuutusyhtiöt kuin pankit olivat aina 1800-luvun lopulta olleet innokkaita rakennuttajia, mutta vakuutusyhtiöitten sijoitustoiminnan pääpaino oli sittenkin lainoituksessa. Työeläkevakuutuksessa myönnettyjen lainojen merkitystä kasvatti työeläkelaeissa vakuutuksenottajille myönnetty oikeus saada eläkeyhtiöltään ns. takaisinlainana osa vakuutusmaksusta. Vapaaehtoista vakuutusta harjoittavissa yhtiöissäkin velkakirjasaamisten osuus sijoitussalkuissa oli usein lähellä kahta kolmasosaa koko potista. Erilaiset kiinteistösjoitukset taas ylittivät harvoin neljännestä.<sup>74</sup>

Kalevan omaperäinen ratkaisu oli nostaa kiinteistöt, ei ainoastaan tärkeimmäksi, vaan lähes ainoaksi sijoituskohteeksi. Ulkomaisten konsulttiensa tuella Kalevan johto arvioi, että parhaat tuotot oli saatavissa kasvukeskusten laitamille rakennettavista toimistotaloista ja lähiörakentamisesta. Kaleva luopui 1970-luvun alkuvuosina kaupungin keskustan asuintaloista ja panosti yhä enemmän teollisuuskiinteistöihin eri-



toten pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin. Asuntojen osalta Kaleva oli keskeinen rahoittaja Espoon lähiöiden, muun muassa Soukan ja Olarin rakennuttajille, mutta yksittäisiä rakennusprojekteja rahoitettiin myös muun muassa Helsingissä ja Lahdessa. Nousipa projektien joukossa myös virka-asunto toimitusjohtajalle Espoon Haukilahteen.<sup>75</sup>

Rakennuttamisesta tuli niin keskeinen osa Kalevan toimintaa, että 1970-luvun alkuvuosina yhtiön hallituksen esityslistat koostuivat lähes yksinomaan rakennushankkeisiin liittyvistä päätöksistä. Hankkeet toteutettiin vielä vuosikymmenen alkuvuosina lainoittamalla maanomistaja- ja rakennuttajatahoja, mutta 1972 alkaen Kalevasta tuli yhä useammin uuden kiinteistön ainoa omistaja. Ajatus oli, että pelkän lainalle saatavan koron sijasta Kaleva saisi vuokratuottoja ja – ennen muuta – osansa kiinteistöjen arvon nopeasta noususta. Sama kiinteistö palveli yhä suuremman vastuuvelan katteena, kun sille kirjattiin joka vuosi korkeampi kirjanpitoarvo eli tehtiin arvonkorotuksia. Uusmyynnin ohella pelkkä inflaatiokin paisutti vastuuvelkaa, kun yhtiö oli luvannut säilyttää vakuutusten arvon ensimmäisenä vuonna täydelleen ja myös seuraavina vuosina pyrkiä siihen, mutta niin se paisutti myös omaisuutta, kun kiinteistöjen arvioitiin menevän tarvittaessa kaupaksi aina vain korkeampaan hintaan. Hintojen arvioiminen oli Kalevassa annettu ulkopuolisen kiinteistöalan asiantuntijan tehtäväksi, vuosikertomuksissa korostettiin.<sup>76</sup> Kalevan vuosikertomukset muuttuivat vuodesta 1973 pikemmin rakennusyhtiön tai kiinteistönvälittäjän esitteiksi kuin henkivakuutusyhtiön toimintakertomuksiksi. Siksi monelle sivulle levittäytyivät nelivärikuvat Kalevan jatkuvasti laajenevista rakennushankkeista.

## Osakkuusyhtiöt riitauttavat johdon

Kiinteistöihin vakuutusyhtiöt olivat sijoittaneet maailman sivu, mutta todellinen uutuus 1970-luvun alkuvuosina oli Kalevan päätös lähteä osakkaaksi useaan pieneen teollisuusyhtykseen. Tämäkin ajatus oli syntynyt konsulttivetoisessa strategisessa suunnittelussa, ja sen tarkoitus oli tuottaa lyhyellä aikavälillä selvästi kiinteistösijoittamista suurempia voittoja. Pää avattiin lokakuun 1971 alussa tehdyllä so-

pimuksella, jolla Kaleva lähti osakkaaksi kymmenen vuotta toimineeseen Tähtivalu-nimiseen yritykseen. Yrityksen alaa oli alumiinin koneellinen valu, esimerkiksi televisionjalat. Aiemmin omistaja-yrittäjänä yksin johtama yritys muuttui osakeyhtiöksi, jonka pääomasta tasan puolet merkitsi Kaleva saaden samalla vastaavan edustuksen yhtiön hallitukseen. Sopimuksella Kalevalle taattiin yrityksen johdossa runsaasti sananvaltaa.<sup>77</sup>

Sijoitustoiminnan laajentaminen perustui Eric Malmlowin avustuksella laadittuun strategiaan. Seuraavan vuoden aikana Kaleva hankki vastaavanlaisen osuuden kuudesta muustakin yrityksestä. On kuitenkin vaikea arvioida, kuinka perusteelliseen ennakkoselvitykseen tai muutoinkaan harkintaan sijoituspäätökset perustuivat, sillä osakekaupat oli yleensä asiallisesti ottaen jo tehty siinä vaiheessa, kun Kalevan hallitus hyväksyi sijoituksen. Silloinkin pöytäkirjaan vietiin vain yksinkertainen maininta osakekaupan hyväksymisestä.

Pääomasijoitukset teollisuusyrityksiin osoittautuivat varsin nopeasti Kalevan kannalta ongelmallisiksi, kun 1970-luvun alkuvuosien korkeasuhdanne taittui öljykriisin saattamana taantumaksi. Osakkuusyritysten suhde Kalevaan oli niin monitahoinen, että pienetkin yrityksen vaikeudet säteilivät Kalevaan moninkertaisina. Ensinnäkin Kaleva oli sekä vuokraisäntä että osakas. Tavoite oli ollut, että todellinen tili tehdään sitten, kun Kalevan huomassa kasvaneen pienyrityksen osakkuus myydään noin kymmenen vuoden jälkeen. Siihen asti tuottoa tulisi eritoten vuokrina, jotka sitä paitsi olivat Kalevan kannalta verotuksellisesti houkuttelevampia kuin osinkotuotto. Yritysten myönteisen kehityksen avittamiseksi Kalevan johto, lähinnä Jaakko Ora itse, osallistui aktiivisesti niiden operatiiviseen johtamiseen. Tästä kokonaisuudesta seurasi, että osakkuusyritysten ongelmien alkaessa Kalevalta katosi sekä vuokratuotto että näkymä markkina-arvon kasvusta, ja Kalevan johdon aikaa alkoi kulua osakkuusyritysten päivittäisten rahoitusongelmien ratkaisemisessa.

Alkuvaiheessa verraten vähäisiä taloudellisia tappioita merkittävämmäksi seuraukseksi muodostui Kalevan johdon keskinäisten välien rikkoutuminen. Kalevan hallitukseen muodostui kaksi puoluetta,

jossa toimitusjohtaja Ora sai yleensä tukea aktuaari Nevastolta ja varatoimitusjohtaja Martinsen sijoituksista vastaavana johtajana hallitukseen 1974 nousseelta Erkki Snellmanilta. Ennen muuta Oran ja Martinsenin välinen epäluottamus repesi avoimeksi välirikoksi syksyllä 1974 veneveistämö Joemariiniin liittyvissä tapahtumissa.

Joemarin oli Joensuuhun kehitysaluerahaston tuella perustettu veneveistämö, josta Kaleva oli ostanut puolet 1972. Jaakko Orasta tuli veistämön hallituksen puheenjohtaja. Veistämöllä oli rohkeita suunnitelmia lujitemuovivalmisteisten purjevereiden viennistä, ja tuotantotilat rakennettiin palvelemaan varsin laajaa tuotantoa. Kysyntää Joemarinin tuotteille ei koskaan ilmaantunut, ja yritykseltä yksinkertaisesti loppuivat rahat jo keväällä 1973. Toimintaa tekohengitettiin Kalevan lainoin ja pääomituksin, mutta syksyllä 1974 tarina oli lopussa. Lokakuussa Jaakko Ora joutui ilmoittamaan hallintoneuvostolle, joka siihen asti oli ollut täysin sivussa Kalevan osakkuushankkeista, että odotettavissa oli veistämön konkurssi ja mahdollisesti kielteistä uutisointia. Martinsen katsoi, että koko epäonninen seikkailu oli Oran aikaan-



*Yhtiön 100-vuotisjuhlien aikaan Kalevan johdossa kuohui. Kuvassa hallintoneuvoston puheenjohtaja, professori Pekka Heinänen puhumassa juhlavastaanotolla.*

saama, ja että tämä oli asettanut myös hallituksen tapahtuneiden tosiasioiden eteen. Hallintoneuvostolle Ora julistikin 8.10. kokouksessa, että tapahtuneesta oli vastuussa yksin hän.<sup>78</sup>

Hallintoneuvosto ei halunnut tehdä asiassa päätöksiä, vaan »asiasta käytiin keskustelu, ja toimitusjohtaja vastasi esitettyihin kysymyksiin», kuten Martinsenin pitämä pöytäkirja asian ilmaisee. Viikon päästä kokoonnuttiin kuitenkin uudestaan, tällä kertaa ilman Oraa, joka oli yllättäen joutunut sairaalahoitoon ja jäänyt sairauslomalle. Kävi ilmi, että sijaistoimitusjohtaja Martinsen ei ollut aikailnut: hallitus oli ilman Oraa päättänyt, että kaikesta Kalevan rahojen käytöstä päätettäisiin jatkossa hallituksessa, pääkassalle oli annettu ohje olla maksamatta toimitusjohtajan hyväksymiä laskuja ja sijoitustoiminta kokonaisuudessaan oli siirretty johtaja Snellmanin vastuulle. Osakkuusyhtiöissä päätettiin teettää erityistilintarkastus ja arvioittaa niiden markkina-arvo.<sup>79</sup>

Tämä oli kovaa peliä. Martinsen oli lähtenyt syrjäyttämään esimiestään etsimällä virhettä, joka olisi riittänyt hallintoneuvostolle irtisanomisperusteeksi. Väkevin vipu oli Oran Joemarinin rahoittamiseksi tekemä takaus, jonka hän oli allekirjoittanut omalla nimellään käyttämättä Kalevan nimeä. Vaikka hallintoneuvosto ehti jo kerran todeta, että toimitusjohtaja oli toiminut Joemarinin hallituksen puheenjohtajana Kalevan osakkuuden perusteella ja siten Kalevan etuja valvoen, ei Martinsen antanut periksi. Selvitykset ja tilintarkastukset osoittivat, että Joemarinia oli todella hoidettu kehnosti ja että veistämön taloudenpito oli ollut lähinnä harrastelijamaista. Lopulta hallintoneuvostokin tuli siihen tulokseen, että Oran allekirjoitus ei riittänyt. Konkurssimenettelyn jo uhatessa veistämöä Ora oli antanut Helsingin Osakepankille 500 000 markan takauksen, jota Kaleva ei nyt tunnustanut sitä sitovaksi.<sup>80</sup> Hallintoneuvoston päätöksen jälkeen Kaleva ilmoitti pankille, että kyseessä oli Oran henkilökohtainen takaus.<sup>81</sup> Summa ei ollut aivan pieni, sillä se vastasi toimitusjohtajan kolmen vuoden palkkaa. Maksumieheksi Ora sen enempää kuin Kaleva ei kuitenkaan tältä osin joutunut, sillä takaus vaihtui HOP:n kiinnitykseen Joemarinin omaisuuteen.<sup>82</sup>

Joulukuussa hallintoneuvoston oli pakko ottaa kantaa yhtiön johdon miehitykseen, kun Oran sairausloma läheni loppuaan. Ora kutsuttiin kertomaan oma näkemyksensä tapahtuneesta 19.12. kokoukseen. Poikkeustunnelmaa korostivat yhtiön muiden toimihenkilöiden poissaolo ja kokouksen pitäminen Suomen Säästöpankkiliiton tiloissa. Ora piti esityksensä, jossa korosti Kalevan sijoitustoiminnan menestyksen ja markkinaosuuden kasvun perustuneen osaltaan epätavalliseen johtamistapaan. Hän oli luottanut alaisiinsa ja pyrkinyt minimoimaan hallinnolliset rutiinit myös hallituksen sisällä. Martinsen ja Snellman taas syyttivät Oraa omavaltaisuuksista, kun taas Nevasto korosti johdon keskinäisen luottamuksen särkymistä ongelmien perussyynä.<sup>83</sup>

Vuoden toiseksi viimeisenä päivänä sama suppea kokoonpano koontui Suomalaisen klubin tiloihin tekemään ratkaisunsa. Hallintoneuvoston jäsenistä Säästöpankkiliiton toimitusjohtaja Matti Ali-Melkkilä, vakuutusyhtiö Tarmon toimitusjohtaja Harras Kyttä ja akateemikko Pekka Jauho katsoivat, että Oran tie oli kuljettu loppuun. Enemmistö eli Algolin toimitusjohtaja Eric Bargum, kouluhallituksen entinen pääjohtaja L. Arvi P. Poijärvi, professori Simo Zitting ja professori Erik Allardt yhdessä puheenjohtajan professori Pekka Heinäsen kanssa taas katsoivat, että Ora sai jatkaa. Hallintoneuvoston jäsenistä vuorineuvos Olavi Sohlberg ja agronomi Pellervo Huitu eivät olleet kokouksessa läsnä. Enemmistön kantaan lienee vaikuttanut merkittävästi taipumus tarkastella syntyneitä tilannetta ennen muuta juridisena kysymyksenä siitä, oliko Jaakko Ora ylittänyt yhtiön toimitusjohtajalle kuuluvat valtuudet. Kun professori Zittingin ja asianajaja Heikki Haapaniemen lausunnot osoittivat, ettei Oraa vastaan ollut mitään oikeudellista huomauttamista, ei hallintoneuvoston enemmistö pitänyt tarpeellisena ryhtyä mihinkään toimenpiteisiin – ei myöskään muun johdon vaihtamiseen.<sup>84</sup> Toimitusjohtajan erottaminen olisikin varmasti herättänyt paljon huomiota, sillä ajan yritysmaailmassa sellainen ei ollut lainkaan tavallista.

Jaakko Ora palasi Kalevan johtoon vuoden 1975 alusta. Yhtiön hallitus oli kuitenkin ehtinyt Martinsenin johdolla tehdä useita sijoitustoimintaan liittyviä ratkaisuja, jotka oli hyväksytty myös hallintoneuvos-



*Vuoden 1975 vuosikertomuksen kuvassa Kalevan hallituksen jäsenet. Vasemmalta johtaja Erkki Snellman, varatoimitusjohtaja Leif Martinsen, johtaja Kalevi Nevasto ja toimitusjohtaja Jaakko Ora.*

tossa. Keskeisin oli päätös ryhtyä aktiivisesti myymään Kalevan osakkuuksia, mikä paradoksaalisesti merkitsi useassa tapauksessa, että yritykset otettiin ensin kokonaan Kalevan haltuun. Kun pienten valimoiden ja vastaavien toiminnalla ei vallinneessa markkinatilanteessa juuri ollut myyntiarvoa, oli koetettava saada edes jotain pois yritysten käytössä olevista koneista ja laitteista sekä tietysti toimitiloista, jotka kuitenkin useimmiten jo olivat Kalevan omaisuutta. Sijoitusstrategian muutos ei ollut ainoa asia, jonka Ora joutui nielemään töihin palattuaan. Hallintoneuvosto oli näet päättänyt ryhtyä valmistelemaan yhtiöjärjestyksen muutosta siten, että hallituksen jäseneksi otettaisiin myös toimivan johdon ulkopuolisia.<sup>85</sup> Muutoksen läpivientiä odotellessa hallitus sai päällystakikseen kaksi hallintoneuvoston jäsentä, nimitäin puheenjohtaja Heinäsen ja varapuheenjohtaja Bargumin.<sup>86</sup>

Vaikeasta vuodesta 1974 kieli Kalevan vuosikertomuksessa vain lyhyt lause hallintoneuvoston lausunnossa: »hallintoneuvosto on todennut

yhtiön organisaatiossa eräitä puutteita, mutta niiden korjaamiseen on ryhdytty.»<sup>87</sup> Yritysjohtajan näkökulmasta yhtiötä arvioineet jäsenet Ali-Melkkilä ja Sohlberg eivät aikoneet katsella näin silkkihansikkain toimivaa hallintoneuvostoa enää enempää, vaan erosivat neuvoston jäsenyydestä.<sup>88</sup> Kautensa päättyessä jäsenyydestä luopuivat myös korkeaan ikään ehtineet Poijärvi, Huitu ja Kyttä. Uusina jäseninä 1975 alusta aloittivat Sammon toimitusjohtaja Antti Kataja ja agronomi Heikki Talvela.<sup>89</sup>

## Kriisi kärjistyy

Kalevan 101. toimintavuosi ei alkanut hilpeissä tunnelmissa. Varatoimitusjohtaja Martinsen oli avoimesti haastanut toimitusjohtaja Oran, mutta valtataistelu ei ollut päättynyt kovin selvään ratkaisuun kummankaan eduksi, vaan jäi kytemään yhtiön sisälle. Osakkuusyhtiöiden asiat veivät aina vain suuremman osan hallituksen työajasta, ja niiltä säästytvä aika käytettiin alati paisuvien kiinteistöprojektien pohdiskeiluun. Maaliskuussa 1975 sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö piti parempaan puuttua asiaan. Ministeriön tarkastaja luonnehti Kalevan erkaantuneen henkivakuutusyhtiön tarkoituksesta ja tosiasiallisesti harrastavan kiinteistökeinottelua velkavivulla. Yhtiön hallitus kiisti tulkinna jyrkästi vedoten nimenomaan henkivakuutusyhtiöitten tarpeeseen turvata vakuutussäästöjen arvo, mikä alkaneina taloudellisesti ankariina aikoina oli perin vaikeaa.<sup>90</sup>

Ministeriö tyytyi vastaukseen, mutta korosti pitävänsä välttämättömänä, että Kaleva irtaantuu kyseenalaisista osakkuuksistaan. Sepä oli helpommin sanottu kuin tehty. Kalevan osakkuusyritykset olivat pieniä teollisuusyrityksiä, jotka toimivat lähinnä alihankkijoina suuremmille kulutustavaroiden valmistajille. Henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan suurin oli jo edellä mainittu Tähtivalu Oy. Ora oli vakuutunut siitä, että osakkuusyritykset olivat liikeidealtaan täysin terveitä, ja että laman väistyttyä Kaleva vielä saisi niistä sievoiset voitot. Martinsen ja Snellman eivät uskoneet Oran järkeilyyn ensinkään, vaan koettivat saada hallintoneuvoston kävelemään toimitusjohtajan yli ja tekemään kertakaikkisen päätöksen osakkuuksien myymisestä tai jopa yhtiöiden panemisesta konkurssiin.

Hallintoneuvoston jäsenistä vain harvalla oli aikaa tai edellytyksiä perehtyä yritysten liiketaloudellisiin tietoihin, joten he joutuivat tekemään päätöksiä jakautuneen johdon ristiriitaisen informaation varassa. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Pekka Heinänen olisi Helsingin Kauppakorkeakoulun rehtorina kenties kyennyt arvioimaan syntyneitä tilannetta itsenäisesti, mutta vakuutusyhtiöille perinteiseen herrasmiesmäiseen tyyliin hänkin pani toivonsa pikemmin jatkuvaan keskusteluun kuin nopeaan päätöksentekoon. Niinpä vaikeat asiat elivät kokouksesta toiseen hallintoneuvoston pöydällä. Kun myyntipäätöksiä lopulta tehtiin, ei ostajia ollut helppo löytää raskaasti velkaantuneille yrityksille. Kaupoista alkoi kertyä Kalevalle tappioita; loppuvuodesta 1976 Snellman laski yhtiön menettäneen 7,3 miljoonaa markkaa osakkuusyrityksiin.<sup>91</sup> Yhtiön koko sijoitusomaisuus saman vuoden lopussa oli kirjanpitoarvoin noin 430 miljoonaa markkaa, ja sen nettotuotot noin 37 miljoonaa (josta valtaosa kiinteistöjen arvonkorotuksia).<sup>92</sup>

Ministeriön näkökulmasta Kaleva ei näyttänyt ottavan saamiaan kehotuksia vakavasti. Joulukuussa 1975 vakuutusosasto otti käyttöön entistä raskaamman aseensa ja lähetti kaikille henkivakuutusyhtiöille yleiskirjeen, jossa se ilmoitti tulkitsevansa vakuutusyhtiölakia niin, että vakuutusyhtiöt eivät voineet osallistua aktiivisesti toisten toimialojen yritysten johtamiseen, ja vaati tällaisten liiketoimien välitöntä purkamista. Lisäksi ministeriö ilmoitti edellyttävänsä vakuutusyhtiöiden hallintoelimiltä jatkuvaa valvontaa myös yhtiöiden sijoitustoiminnan suhteen.<sup>93</sup> Viesti oli tähdätty suoraan Kalevan hallintoneuvostolle, jonka se myös onnistui herättämään toimintaan, joskaan ei ehkä aivan ministeriössä toivotulla tahdilla.

Helmikuussa 1976 hallintoneuvosto asetti keskuudestaan työryhmän laatimaan ehdotusta »yhtiön tilinpidon ja varojen hoidon jatkuvaa tarkastusta koskevaksi ohjesäännöksi.» Ehdotus valmistui toukuukuussa, ja hallintoneuvosto keskusteli siitä syyskuussa, jolloin se panti pöydälle – ja sille se myös jäi. Ehdotuksen ydin oli tehdä sijoitustoiminnan laadullisesta arvioinnista osa tilintarkastusta pelkän arvopapereiden kappalemäärän laskemisen sijaan. Lisäksi hallitukselta olisi



edellytetty säännönmukaista kirjallista raportointia hallintoneuvostolle.<sup>94</sup>

Kovin verkkaan eteni myös hallintoneuvoston toinen pyrkimys ottaa tiukempi ote yhtiön johdosta, nimittäin hanke laajentaa hallituksen kokoonpanoa päätoimisen johdon ulkopuolelle. Hallitus sai valmistelutehtävän jo joulukuun 1974 kriisitunnelmissa, mutta Oran viivytely lykkäsi asiaa yli vuoden.<sup>95</sup> Helmikuun 1976 ryhdistäytymiskokouksessaan hallintoneuvosto palasi asiaan ja antoi hallitukselle määräyksen valmistella yhtiöjärjestyksen muutosesitys yhtiökokoukselle. Nyt ei toimitusjohtajankaan auttanut kuin tehdä työtä käskettyä, ja yhtiökokous hyväksyi sivutoimiset jäsenet toukokuussa 1976. Ministeriön vahvistus saatiin elokuussa, mutta hallintoneuvosto tarvitsi vielä kolme kuukautta valitakseen asianomaiset henkilöt. Hallintoneuvosto päätyi valitsemaan omat jäsenensä Simo Zittingin ja Veikko Jääskeläisen myös hallituksen jäseniksi marraskuusta 1976 vuoden 1977 loppuun.<sup>96</sup>

Hallituksen uusia jäseniä odotti ensimmäisessä kokouksessa ikävä yllätys. Oli käynyt ilmi, että osakkuusyritykset olivat sittenkin pieni murhe Kalevan talouden kannalta. Nevaston laskelmat näet osoittivat, että itse vakuutusliike oli ajautunut kestäättömälle pohjalle. Yhtiön johto oli keskittynyt vakuutuskannan kasvuun säästövoittoisilla tuotteilla ja aivan eritoten verraten lyhytkestoisilla, kertamaksuisilla säästöhenkivakuutuksilla. Markkinoinnissa näkyvästi luvattu muita parempi arvonsäilyvyys vakuutussäästöille oli pakottanut nostamaan indeksihyvityksiä nopeasti kiihtyvän inflaation tahdissa. Hyvitykset maksettiin korottamalla kiinteistöomaisuuden kirjanpitoarvoa eli muuttamalla arvostuseroja taseessa näkyväksi omaisuudeksi. Kiinteistöjen arvoa nosti inflaation ohella voimakkaana jatkunut toimitilojen kysyntä. Vielä maaliskuussa 1975 Ora kuittasi kevyesti hallintoneuvoston huolen menettelyn kestävydestä: »Jos nykyinen tilanne joskus järkkyy, se ei tapahdu yhtäkkisesti, vaan ensimmäiset merkit tulevat lievinä. Jos emme ole sokeita, meille jää yllin kyllin aikaa sopeutua.»<sup>97</sup> Vuosikertomuksissa myös vakuuteltiin, että kiinteistöt arvioitiin hyvin varovaisesti ja ulkopuolisin voimin.<sup>98</sup>

Arvonkorotusten ja indeksihyvitysten ikiliikkuja toimi luonnollisesti vain tasepaperilla, jossa vastuovelka ja sen katteena oleva omaisuus oli mahdollista saada vastaamaan toisiaan yksin yhtiön omilla päätöksillä. Toisin kävi, kun yhtiön piti maksaa käteistä rahaa edunsaajalle vakuutuksen päättyessä tai vakuutuksenottajalle takaisinostotilanteessa. Näitä tarpeita varten yhtiöllä oli oltava maksuvalmiutta eli likviditeettiä, ja sitä keväällä 1975 ryhdyttiin hankkimaan suuntaamalla sijoitustoimintaa myös pörssiosakkeisiin ja tekemällä useamman pankin kanssa sopimus poikkeuksellisen maksuvalmiuden turvaamisesta. Yhtiön johdon usko tulevaan oli luja: »nykyisen asteinen taantuma ei vielä ole merkityksellinen», arvioi Nevasto hallintoneuvostolle laatimassaan muistiossa.<sup>99</sup>

Puolitoista vuotta myöhemmin, syksyllä 1976, merkitystä oli alkanut tulla. Laskelmissa ei näet ollut varauduttu siihen, että hurjaksi yltynyt inflaatio nostaisi myös Kalevan liikekuluja. Kuormitusaliäämä, jonka korjaamiseen Ora oli kymmenen vuotta aiemmin toimitusjohtajaksi tullessaan tähdännyt rationalisoinnilla ja suunnitelmallisuudella, oli 1970-luvun puolivälissä kaksinkertaistunut vain parissa vuodessa. Kun riskiliikkeestä oli samaan aikaan poikkeuksellisesti jäänyt alijäämää, ja korkoylijäämä oli nyt käytettävä viimeiseen markkaan vakuutussäästöjen indeksihyvityksiin, muuttui toiminta väistämättä tappioliseksi. Henkivakuutusyhtiönhän ei ole mahdollista nostaa vakuutusmaksuja sen jälkeen, kun vakuutus sopimus on tehty. Koska säästövakuutusten maksujen kuormitusosat oli laskettu vuoden 1975 jälkeiseen kustannustasoon nähden liian pieniksi, koko vanha kanta tuotti yhtiölle tappiota. Tämän Nevasto kertoi hallitukselle ja hallintoneuvostolle 12.10.1976.<sup>100</sup>

## Aura, Fennia vai Sampo?

Kaleva oli matkalla selvitystilaan, jos taseessa painavia kiinteistöjä ei saataisi myytyä huomattavan hyvällä hinnalla. Mutta mistä löytää ostaja, kun lama painoi kaikkia? Kulujen karsimisen osalta johto pani toivonsa yhteistyöhön vahinkovakuutusosakeyhtiö Fennian ja sen keskinäisten kumppanien Teollisuusvakuutuksen ja Eläke-Varman kanssa.

## VALITSEKO SATTUMA LIIKEKUMPPANINNE?



*Kalevalla on ollut vahva asema yrittäjien ja yritysten henkilöriskien vakuuttajana. Tähän asiakasryhmään suunnattu tuote oli mm. liikekumppanuusvakuutus.*

Yhteistyöllä oli eräiltä osin todella pitkät juuret, olihan Fennia syntynyt vuonna 1888 saman Helsingin ruotsinkielisten liberaalien hengen lapsena kuin Kaleva 14 vuotta aiemmin. Vahinkovakuutuksessa Pohjola ja Sampo olivat omassa luokassaan, mutta yhteen laskien Teollisuusvakuutus ja Fennia eivät jääneet kovin paljon jälkeen Sammon maksutuloista. Henkivakuutuksessa sen sijaan ryhmän toiminta rajoittui EläkeVarman lakisääteisen työeläkevakuutuksen kyljessä myytäviin ryhmäeläkevakuutuksiin, joissa Eläke-Varmalla toki oli vahva asema.

Joulukuussa 1976 tehdyllä sopimuksella oli tarkoitus tehdä Kalevas-ta Fennian osakas ja yhteenliittymän henkivakuutusyhtiö. Kalevan ta-voite oli saada liikekuluja selvästi alemmas ja uutta kysyntää. Fennia-ryhmä oli erityisen vahva teollisuusyrityksissä ja ruotsinkielisissä pii-

reissä. Oran arvion mukaan Kalevan liikekuluongelmassa oli olennaisesti kysymys juuri siitä, että yksinäinen Kaleva ei saavuttanut samantaisia mittakaavaetuja kuin yhteenliittymiin kuuluvat kilpailijat, ennen muuta Pohjola-ryhmän Suomi-Salama. Henkilöiden tasolla yhtiöiden läheneminen alkoi siten, että Teollisuusvakuutuksen toimitusjohtaja Carl-Olaf Homén korvasi Eric Bargumin Kalevan hallintoneuvostossa 1977 alusta; tarkoitus oli, että Jaakko Ora valittaisiin tilaisuuden tullen Fennian hallitukseen.<sup>101</sup>

Vakuutusosaston päällikkö Altti Aurelalle yhteistyön syventäminen tuttujen kumppanien kanssa ei riittänyt takeeksi siitä, että Kaleva saisi vakavaraisuutensa kuntoon. Kalevan hallitus kokonaisuudessaan – poikkeuksellinen toimenpide jo itsessään – sai käskyn saapua Bulevardille ministeriön tiloihin. Kalevan hallitus kokoontui valmistelemaan ministeriölle annettavia vastauksia, mutta ei onnistunut pääsemään yksimielisyyteen siitä, millaisia tietoja yhtiön vakavaraisuudesta ja liikekulujen karsimisesta olisi annettava. Osakkuusyhtiöiden tilasta Ora ja Snellman sentään saivat allekirjoitettua yhteisen paperin vakuutusosastolle annettavaksi. Siitä kävi ilmi, ettei tilanne suinkaan ollut toivoton, mutta nopeasti ja voitollisesti ongelmayhtiöistä ei päästäisi eroon.<sup>102</sup> Aurela hämmästeli, että osakkuusyhtiöiden asioita ei ollut saatu järjestykseen, vaikka ministeriö oli puuttunut asiaan jo vuosia aiemmin. Syksyllä 1976 taas ministeriö oli hyväksynyt Kalevan indeksihyvitykset, vaikka kuormitusaliäämä oli ollut turhan suuri, koska oli elänyt siinä uskossa, että liikekulujen karsimiseen oli hyvinkin vuosi aikaa. Nyt kuitenkin näytti siltä, että Kaleva joutuisi varsin pian kierteeseen, jossa indeksihyvitysten leikkaaminen johtaisi takaisinostojen lisääntymiseen, ja ennen pitkää Kalevan kassa ammottaisi tyhjyyttään.<sup>103</sup>

Tässäkin olisi ollut kylliksi syitä ministeriölle huolestua yhtiön tilasta, mutta nyt Kaleva oli vielä mennyt sekoittamaan hallintoneuvoston ja hallituksen roolit valitsemalla hallitukseen kaksi hallintoneuvoston jäsentä. Ministeriön kanta oli, että hallintoneuvosto valvoo hallitusta eikä yhteisiä jäseniä voinut olla. Aurela vaati Kalevaa reagoimaan nopeasti ministeriön huoliin ja toimittamaan ministeriöön

yhtiön saneeraussuunnitelman kolmen kuukauden kuluessa. Osastopäällikön puheenvuoro päättyi vain ohuelti verhottuun uhkaukseen: »Tämä neuvottelu on vielä luonteeltaan keskustelu.»<sup>104</sup> Tämän kuuluttuaan Simo Zitting ja Veikko Jääskeläinen erosivat hallituksesta, ja tilalle valittiin asianajaja Heikki Haapaniemi, joka ei ollut Kalevan muissa hallintoelimissä jäsenenä, mutta muutoin yhtiön johdolle hyvin tuttu mies. Juuri Haapaniemeä oli käytetty asiantuntijana osakkuusyritysten konkurseihin ja myynteihin liittyvissä pulmissa.<sup>105</sup>

Hallituksen toimintakyky ei henkilömuutoksista sanottavasti parantunut. Itse asiassa Oran ja Martinsenin välirikko oli edennyt niin pitkälle, että Oralle Kalevan yhteistyösuunnitelmien yhdeksi johtotähdiksi tuli pyrkiä samalla huolehtimaan siitä, että jatkossa vain toiselle olisi tilaa yhtiön johdossa. Fennia-ryhmän kanssa tehtävä yhteistyö olisi säilyttänyt Kalevan yhtiörakenteen ennallaan, ja johdon yhteistyöongelmat olisi ollut ratkaistava Kalevan sisällä. Sen sijaan fuusion tai muun syvemmän sitoutumisen johonkin vakuutusyhtiöryhmään saattoi arvioida tuovan väistämättä muassaan muutoksia myös johdon rakenteeseen.

Tällaisen yhteenliittymisen kohteeksi valikoitui Aura, kohtuullisen kokoinen vakuutusyhtiöryhmä vaikutusvaltaisen Maataloustuottajien keskusjärjestön siipien suojissa. Ryhmä koostui vuonna 1917 perustetusta keskinäisestä vahinkovakuutusyhtiöstä (Aura) ja vuonna 1934 perustetusta keskinäisestä henkivakuutusyhtiöstä (Henki-Aura), joiden kotipaikka oli kylläkin Helsingissä mutta asiakaskunta pääasiassa maaseudulla. Henki-Auran toimilupaan kuului myös lakisääteinen työeläkevakuutus, mistä seurasi, että sen maksutulo oli noin nelinkertainen Kalevaan nähden. Henkivakuutuksen markkinoilla sen sijaan Kaleva oli selvästi suurempi yhtiö.<sup>106</sup> Kalevan vaikeuksiin fuusio Henki-Auran kanssa olisi kuitenkin voinut tuoda avun työeläkevakuutuksen vahvistamine taseineen. Tämän lisäksi Oraa houkutteli mahdollisuus saada Kalevan merkitystä ja omaa osaamistaan vastaava asema Aura-yhtiöiden hallitusten päätoimisena puheenjohtajana. Suunnitelma eteni sopimusluonnokseksi kesäkuussa 1977, mutta ratkaisevassa vaiheessa Auran todellinen vallankäyttäjä, MTK:n puheenjohtaja Veikko

Ihamuotila käänsi peukalonsa alas. Kaleva ja Jaakko Ora vaativat yksinkertaisesti liikaa.<sup>107</sup>

Edessä oli paluu Fennian pöytään, ja yhtiöt solmivat aiempaa sitovammat yhteistyösopimukset 14.6.1977. Edelleenkin kyseessä ei ollut juuri muu kuin myyntiyhteistyö ja atk-kustannusten jakaminen yhtiöiden kesken.<sup>108</sup> Kesän aikana oli kuitenkin käynyt ilmi, etteivät Ora ja Martinsen voineet molemmat jatkaa. Hallintoneuvosto koetti elokuusta lokakuuhun saada tehtyä päätöksen hallituksen kokoonpanosta, mutta joko toimitusjohtajan tai varatoimitusjohtajan irtisanominen oli hallintoneuvostolle mahdoton tehtävä. Kysymys jäi aina vain pöydälle.<sup>109</sup> Sillä välin johtajat itse kyllä selvittelivät välejään. Ora epäili Martinsenin puuhaavan hänen selkensä takana jo yhteisiä konttoreita Fennian kanssa ja varoitti tätä tekemästä mitään, mikä voisi sitoa Kalevan hallitusta tulevan suhteen.<sup>110</sup>

Fennia-yhteistyö ei voinut ratkaista Kalevan ongelmia, sillä yhteistyöyhtiöt eivät olleet valmiita ostamaan Kalevan ongelmakiinteistöjä eikä myyntiyhteistyöllä saatu riittäviä kustannussäästöjä. Kalevan omat ratkaisut taas halvaantuivat johdon riitelyyn ja hallinnon päättämättömyyteen. Marraskuussa 1977 vakuutusvalvonnan kärsivällisyys oli lopussa. Ministeriö ilmaisi selvin sanoin, ettei se uskonut Kalevan saavan tilinpäätöstä aikaiseksi, ja vaati yhtiötä ilmoittamaan nopeasti, miten vakavaraisuus turvattaisiin. Nevaston hallitukselle ja hallintoneuvostolle tekemät laskelmat osoittivat, että ministeriö oli oikeassa. Kaleva ei kykenisi vastaamaan sitoumuksistaan vuonna 1978.<sup>111</sup>

Ora oli kuitenkin löytänyt oljenkorren. Kalevan hallinnossa oli osin samoja luottamushenkilöitä kuin Sammossa. Kalevan hallintoneuvoston pitkäaikaisen jäsenen Simo Zittingin ohella esimerkiksi Sohlbergin tehtailijasuvun jäseniä oli useammassa polvessa ollut kummankin yhtiön hallinnossa. Yhteisten jäsenten välityksellä Ora oli saanut yhteyden Sammon johtoon, ja Sampo oli ilmaissut olevansa valmis keskustelemaan Kalevan tulevaisuudesta. Sammossa oli seurattu Kalevan vaiheita kiinnostuksella, olihan yhtiöillä ollut jo vanhastaan yhteistyötä myynnissä. Se oli perua vahinkoyhtiö Tarmolta, jonka kanssa Sampo oli fuusioitunut 1970.<sup>112</sup> Kalevan ja Auran yhteistyösuunnitelman

kariuduttua Sammon johdossa arveltiin, että Kaleva päätyisi tavalla tai toisella osaksi Fennia-ryhmää, mutta Kalevaa päätettiin kuitenkin analysoida saatavissa olevan tiedon pohjalta.<sup>113</sup> Sammon kiinnostus perustui ennen muuta yhtiön tarpeeseen saada henkivakuutus osaksi muotoutuvan yhtiöryhmän valikoimaa, missä tarkoituksessa Sampo oli perustanut vain hieman aikaisemmin uuden yhtiön Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmon. Samassa yhteydessä Antti Kataja oli jättänyt Kalevan hallintoneuvoston, jossa oli ehtinyt istua vain muutaman kuukauden. Tyhjistä aloittaneena Henki-Tarmon ongelmana olivat kuitenkin erittäin korkeat liikekulut, joita nopea kasvukaan ei olisi kovin pian kompensoinut. Niinpä Kaleva, joka ongelmistaan huolimatta oli edelleen henkivakuutusten myyjänä maan toiseksi suurin yhtiö, näytti varsin kiinnostavalta kumppanilta.<sup>114</sup>

Kalevan näkökulmasta Sampo oli selvästi houkuttelevampi kuin Fennian ympärille ryhmittyneet yhtiöt, saati Aura. Sammon myyntiorganisaatio tunnettiin hyvin vahvana ja Sampo oli valmis pelastamaan Kalevan pinteestä ostamalla pahimmat ongelmakiinteistöt selvään ylihintaan. Jaakko Oran näkökulmasta yhteistyön houkuttelevuutta ei ainakaan heikentänyt se, että Sampo vaati Kalevan yhtiöjärjestyksen muutosta ja hallituksen jäsenten valitsemista toimivan johdon ulkopuolelta – toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Martinsen ja Snellman koettivat kyllä taistella asemansa puolesta äänestyttyä yhtiöjärjestyksen muutoksesta, mutta hallintoneuvostossa vain kansanedustaja Pentti Mäki-Hakola kannatti sisäisen hallituksen jatkoa. Fennia-ryhmän edustajana Homén koetti vielä perustella, ettei Kalevan kannattanut hätiköiden irtautua jo solmimastaan yhteistyöstä Fennian ja kumppanien kanssa. Nämä voisivat vielä tehdä vastatarjouksen Sammon ehtojen tultua ilmi. Keskustelut Sammon kanssa oli pidetty niin pienessä piirissä, että Homén koki, että häntä ja hänen edustamiaan yhtiöitä oli kesän ja syksyn mittaan johdettu harhaan.

Luottamus Sammon vahvaan kenttään Kalevan myyntikanavana ratkaisi kuitenkin viime kädessä hallintoneuvoston kannan. Kalevan liiketoiminnan kannalta Sampo-vaihtoehto oli selvästi parempi, mikä hallintoneuvostossa myönsi myös muutoin Fennia-vaihtoehton

puolesta liputtanut Martinsen.<sup>115</sup> Hallintoneuvosto hyväksyi yhteistyösopimuksen 8.12., ja ylimääräiseen yhtiökokoukseen se tuotiin 19.12.1977.<sup>116</sup> Heinänen ja Ora perustelivat luottamusmiehille hallintoneuvoston ratkaisua ainoana järkevänä toimena, kun otettiin huomioon, että koko ala oli jäsentymässä muutamaan vakuutusyhtiöryhmän ja että Kaleva olisi ilman vahvaa liittolaista jäänyt aivan liian pienenä yhtiönä yksin. Ainoa äänestys yhtiökokouksessa käytiin uuden yhtiöjärjestyksen mukaisista hallintoneuvoston tehtävistä, kun luottamusmieheksi 1975 vaaleissa valittu Jukka Vihriälä olisi halunnut mainita varatoimitusjohtajan yhtiöjärjestyksessä erikseen. Tulos oli kuitenkin selvä 17-4 hallintoneuvoston esityksen puolesta.<sup>117</sup> Kalevan ja sen johdon tulevaisuus riippui nyt turkulaisen vahinkovakuuttajan tahdosta.





*Kaleva, Sampo ja Yrittäjien Vakuutus sopivat joulukuussa 1977, että Kaleva liittyy Sampo-yhtiöihin. Sopimusta allekirjoittamassa vasemmalta Y-vakuutuksen toimitusjohtaja Mauri Jokinen, Sammon Antti Kataja ja Kalevan Jaakko Ora.*

# 3

## KALEVA SAMPO-YHTIÖNÄ

### Auringonlaskun ala

Kalevan kriisin aiheutti 1970-luvun syvä taantuma, johon yhtiön johto ei ollut osannut varautua. Talouden ongelmat leimasivat koko Länsi-Eurooppaa, ja Suomessa vuosikymmenen alun työvoimapula muuttui vuosina 1976–77 ennätykselliseksi työttömyydeksi. Myös sosiaalivakuutuksen kolme vuosikymmentä jatkunut laajeneminen joutui vaikeuksiin, kun 1970-luvun lopussa tehdyt arviot osoittivat, että väestörakenteen muutos kasvattaisi erityisesti eläkejärjestelmän kustannuksia enemmän kuin oli osattu ennakoida. Vaikka hyvinvointivaltio monessa suhteessa täydellistyi Suomessa vasta 1980-luvulla, lausuttiin sen sittemmin varsin pysyväksi osoittautuneen kriisin syntysanoja jo saman vuosikymmenen alussa.

Kalevan vaikeuksilla oli laajempaakin vaikutusta koko toimialaan vuoden 1979 vakuutusyhtiölain uudistuksen välityksellä. Uudistuksessa oli ensisijaisesti kysymys osakeyhtiölain kokonaisuudistuksen seurauksista, mutta samalla siinä reagoitiin Kalevan kriisissä saatuihin kokemuksiin, ja toimielinten ja -henkilöiden vastuusuhteita täsmennettiin ja vaatimuksia tilintarkastajien pätevyydestä ja tarkastuksen perusteellisuudesta kiristettiin. Myös vakuutusyhtiön selvitystilaa säädeltiin ensimmäistä kertaa yksityiskohtaisesti. Valtiovalta ei enää

luottanut siihen, että ala hoitaisi herrasmiesmäisesti omat ongelmatapauksensa, vaan varautui siihen, että markkinakilpailu alkaisi näkyä myös vakuutusyhtiöiden välisissä suhteissa aiempaa terävämpänä.<sup>118</sup>

Kalevan kehitys 1970-luvulla oli kärjistetty versio alan yleisestä kuvasta. Yhtiön kokonaismaksutulo oli kaksinkertaistunut (nimellisesti) neljässä vuodessa vuosina 1973–1976. Seuraavan kahden vuoden aikana se puolestaan romahti neljännekseensä. Vuoden 1978 maksutulo jäi vajaa- seen 20 miljoonaan markkaan, eli nimellisesti samalle tasolle kuin Jaako Oran aloittaessa toimitusjohtajana kymmenen vuotta aiemmin. Kun inflaatio otetaan huomioon, oli karu totuus, että vuonna 1978 Kaleva keräsi reaalisesti vain alle 40 prosenttia siitä, mitä vuonna 1968. Taulukossa 3.1. on esitetty Kalevan ja Suomi-Salaman henkivakuutuksen ja yksilöllisen eläkevakuutuksen maksutulo myös inflaatio huomioon ottaen. Taulukko osoittaa, kuinka raskaissa vaikeuksissa Kaleva oli, kun se siirtyi Sammon ryhmään. Sen lisäksi se osoittaa, etteivät vaikeudet rajoittuneet vain Kalevaan. Kansantalouden elpymisestä huolimatta henkiva- kuuttaminen vaikutti 1980-luvun alussa lähinnä auringonlaskun alalta.

	KALEVA		SUOMI-SALAMA	
	Milj. mk	Milj. mk (1975)	Milj. mk	Milj. mk (1975)
<b>1975</b>	72,5	72,5	120,6	120,6
<b>1976</b>	76,8	67,1	134,4	117,4
<b>1977</b>	64,0	49,6	155,1	120,1
<b>1978</b>	19,9	14,3	157,2	113,3
<b>1979</b>	58,5	39,3	164,5	110,6
<b>1980</b>	69,6	41,9	177,3	106,7

Taulukko 1. Kalevan ja Suomi-Salaman henkivakuutuksen ja yksilöllisen eläkevakuutuksen (ilman jälleenvakuutusta) maksutulo 1975–1980, kunkin vuoden rahassa ja vuoden 1975 rahassa (deflatoitu elinkustannusindeksillä 1951:100).

Lähde: SVT XXII Vakuutusyhtiöt.

## Sampo kasvaa fuusioiden avulla Sampo-yhtiöiksi

Turussa 1909 perustettu Sampo (alkujaan *Ömsesidiga Försäkringsansaltten Sampo*) oli ensimmäinen vakuutusyhtiö, jossa oli mahdollista vakuuttaa omaisuutensa useiden eri vahinkojen varalta.<sup>119</sup> Useimmat

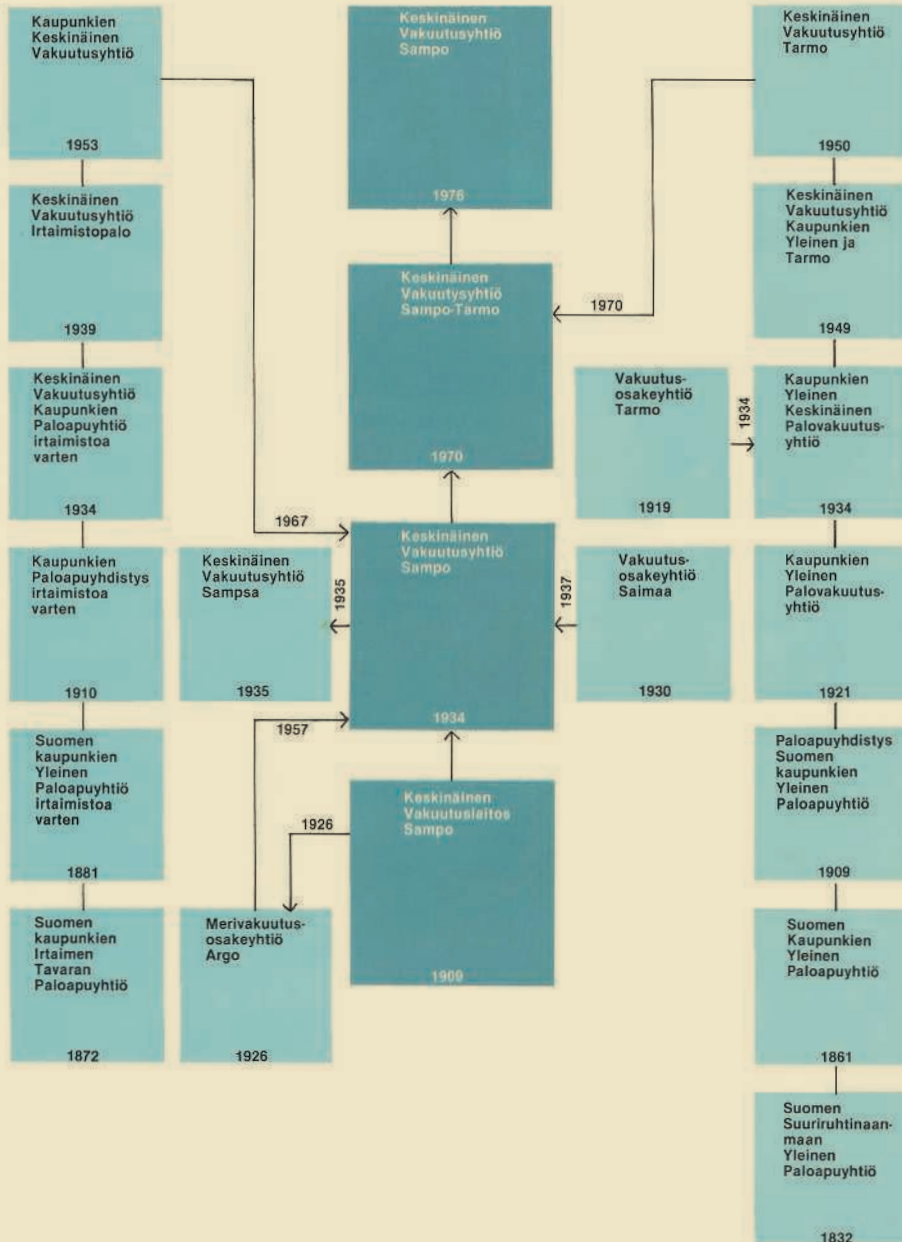
suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöthän perustettiin alun perin joko jonkin melko tarkkarajaisen asiakaskunnan tarpeisiin tai jonkin tietyn riskin vakuuttamista varten. Maahan perustettiin 1800-luvun lopulla useita kymmeniä yhtiöitä, joiden alana olivat palovakuutus, kuljetusvakuutus, lasivakuutus, eläinvakuutus ja murtovakuutus. Lajivalikoima laajeni 1890-luvulla tapaturmavakuutukseen, kun ensimmäinen työtapaturmien korvaamista säännellyt laki tuli voimaan. Sen mukaan teollisuustyönantaja oli aina taloudellisessa vastuussa työntekijälleen työssä syntyneestä ruumiinvammasta, ja vastuun toteuttamiseksi laki määräsi työnantajat ottamaan vakuutuksen kuolemaan tai pysyvään työkyvyttömyyteen johtavien tapaturmien varalta.<sup>120</sup>

Ajankohtanaan uusi ja outo ajatus »monitoimintaisesta» yhtiöstä heijasteli yhtiön syntytapaa teollisuuden ja kaupan harjoittajien keskinäisyyden pohjalle ja perustajaosakkaiden halua säästää kustannuksia yhdistämällä vakuutukset yhteen yhtiöön. Sammon perustajat olivat tunnettuja turkulaisia liikemiehiä, jotka olivat harjoitelleet yhteistointa jo muutaman vuoden ajan tapaturmavakuuttamisen parissa.

Vakuutusalalla yleensä keskittyminen kohti suurempia yleisyhtiötä alkoi toden teolla vasta 1960-luvulla. Keskittymispyrkimyksiä vauhdittivat pienten erikoisyhtiöiden heikko vakavaraisuus ja alalla viriävä kilpailu asiakkaista ja markkinaosuuksista. Alan rakenteiden kannalta merkityksellistä oli myös se, että pakollinen vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutus organisoitiin 1961 työeläkejärjestelmässä yksityisten työeläkevakuutusyhtiöiden varaan. Työeläkevakuutukseen tarvittavan toimiluvan saattoi saada tavanomaisen henkivakuutustoimiluvan laajennuksena, mihin muutama henkiyhtiö tarttuikin. Vahinkoyhtiöt puolestaan järjestäytyivät pääasiassa kahden uuden, tätä tarkoitusta varten perustetun työeläkeyhtiön osakkaiksi. Sampo ja Pohjola yhdistivät voimansa Ilmarisen taakse. Kaleva taas lähti toisen helsinkiläisen, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tarmon kanssa työeläkeyhtiö Kalervon perustajaosakkaaksi. Kalervon taustalla olivat myös Yrittäjien Vakuutus keskinäinen yhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Autoilijat.<sup>121</sup>

Vaikka Sampo oli ollut ensimmäinen vahinkovakuuttaja, joka tarjosi turvaa kaikkien vahinkojen varalta yhdestä yhtiöstä, oli markkinajoh-

# Sammon kehitysvaiheet



tajuus ja monessa asiassa myös aloite Pohjolan käsissä 1960-luvun lopulla. Pohjola muodosti 1975 yhdessä Suomi-Salaman kanssa kaikkia vahinko- ja henkivakuutuslajeja tarjoavan yhteenliittymän, »vakuutus-tavaratalon». Tässä kehityksessä leimallisesti turkulainen ja liikenteseen painottunut Sampo oli jäädä vanhojen vahvuksiensa vangiksi. Sammon vakuutuskantaa dominoi ennen muuta lakisääteinen liikenevakuutus ja siihen läheisesti liittyvä vapaaehtoinen autovakuutus, joita kumpaakin Sampo myi kattavan autoliikeasiamiesten verkoston kautta. Maan autoistuminen toi Sampoon jatkuvasti uusia vakuutuksia, mutta niin se toi myös vahinkoja, ja autovakuutusten kannattavuus jätti paljon toivomisen varaa. Vakuutusten hinnat päätettiin kuitenkin alan yhtiöiden muodostamassa kartellissa, jonka toiset jäsenet – ei vähiten Pohjola – varsin hyvin tunsivat Sammon vakuutuskannan yksipuolisuuden ja estivät hinnankorotukset.

Sammon johto päätti 1970-luvun alussa pyrkiä monipuolisempaan vakuutuskantaan ja lähteä laajenemaan henkivakuutusmarkkinoille Pohjola-ryhmän tapaan. Vahinkovakuutusten puolella varsinaisen tuotekehittelyn arveltiin tulleen sikäli tiensä päähän, että niin kotitalouksien kuin yritystenkin käsitettävimmät riskit oli jo katettu vakuutuksin, ja jos joku todella uutta sillä saralla keksisikin, ei alan tiiviin yhteistyön oloissa ollut kilpailijalle temppu eikä mikään ottaa samaa vakuutusta valikoimaansa. Markkinaosuuden kasvattamisessa panokset oli siten suunnattava yhtäältä alan rakennejärjestelyihin ja toisaalta tapaan, jolla tuotteet käärittiin pakettiin.<sup>122</sup>

Rakennejärjestelyt alkoivat Sammon ja Tarmon fuusiosta 1970. Tarmo oli maksutulolla mitaten Sampoa noin puolet pienempi, mutta sen avulla Sampo arvioi pääsevänsä tasapainoisempaan asiakasrakenteseen ja sitä paitsi saavansa taseeseensa huomattavan määrän kivitaloja pääkaupungin keskustassa. Vauhdikkaasta alusta huolimatta fuusiosta tuli vaikea, kun Tarmon johdossa ja hallinnossa syntyi fuusiota vastustava vähemmistö. Niiden viiden vuoden ajan, jonka yhtymän nimenä oli Sampo-Tarmo ja ainakin nimellisesti organisaatioissa koetettiin pitää yllä tasavertaisen fuusion ilmettä, ei tavoiteltuja hyötyjä saavutettu.

Tarmo-fuusioon liittyi myös pidemmälle menevä suunnitelma Pohjola-ryhmää muistuttavasta kokonaisuudesta, johon liittyisivät myös Tarmon vanhat kumppanit Yrittäjien Vakuutus ja Kaleva.<sup>123</sup> Kun Kaleva ei vielä 1970-luvun puolivälissä ollut innostunut liittoutumaan Sammon kanssa, päätti Sampo käynnistää oman henkiyhtiönsä ja ottaa sen käyttöön Tarmon nimen. Samalla kokonaisuuden nimeksi otettiin Sampo-yhtiöt, jonka emona oli Keskinäinen Vakuutusyhtiö Sampo. Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmo aloitti 1976 tyhjästä – joskin mahdollisuus kopioida Kalevan oivaltavista aineistoista auttoi alkuun.<sup>124</sup> Uusi yhtiö pääsi hyvin vauhtiin keskittymällä yrityksille myytäviin vakuutuksiin, ja sen yksilöllisistä henkivakuutuksista vuonna 1977 keräämää runsaan kahden miljoonan markan maksutulo oikeutti uusmyynnin osalta markkinoiden kakkostilaan. Kokonaismyyntitulossa oli toki vielä matkaa toisiin yhtiöihin, kun seuraavaksi pienimmänkin eli Henki-Pohjan maksutulo oli n. 50 miljoonaa markkaa. Markkinajohtaja Suomi-Salama keräsi maksuja peräti 161 miljoonaa.<sup>125</sup>



Kaleva päätyi kuitenkin jo vuotta myöhemmin Sammon käsiin, kuten edellä on kerrottu. Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmo muuttui samalla Sampo-yhtiöille tarpeettomaksi, kun henkivakuutukset päätettiin keskittää Kalevan nimiin.

## Kalevan haltuunotto

Tarmo-fuusiossa koetut vaikeudet olivat Sammon johdolla mielessä, kun Kalevan haltuunotto pääsi käyntiin vuoden 1978 alussa. Yhtiöiden hallinnoissa joulukuussa 1977 hyväksytty yhteistoimintasopimus oli kirjoitettu kahden tasavertaisen kumppanin tahdonilmaukseksi. Sopimuksen mukaan Kalevan johto jatkaisi entisissä tehtävissään ja yhtiöiden hallinnot vaihtaisivat jäseniä ristiin. Tammikuussa oli jouluviikon hyvä tahto muisto vain. Kaksipäiväisessä kokouksessaan Sammon johtoryhmä linjasi tulevaa: »Päätettiin, että Kalevan yhtiöjärjestyksen ja yhteistoimintasopimuksen rajoissa pyritään asioita hoitamaan kuin Tarmoa Sampo-yhtiöitten puitteissa on hoidettu. Tarvittaessa muutetaan myös yhtiöjärjestyksiä. Tämä merkitsee samansuuntaisia järjestelyjä kuin mitä Pohjola-Suomi-Salamassa on jo toteutettu. Keskusteltiin laajalti tarvittavista organisatorisista järjestelyistä.»<sup>126</sup>

Ensin oli kuitenkin saatava selville, missä tilassa Kaleva oikeastaan oli. Tässä tarkoituksessa Sammon talousjohtaja Pauli Ikäheimo sai tehtäväkseen laatia eräänlaisen tilinpäätöksen Kalevan edellisten vuosien toiminnasta. Raportissa kerrattiin ne syyt, jotka olivat ajaneet Kalevan talouden vaikeuksiin, ja arvioitiin yhtiön johdon toimintaa kymmenen vuoden ajalta. Ikäheimon tuomio oli muotoiltu pehmeästi – »alustavan tarkastelun perusteella» – mutta sanoma oli selvä: Kalevaa oli johdettu suurpiirteisesti ja impulsiivisesti välittämättä kasvavista vaaran merkeistä. Toimitusjohtajan tapa hoidella sijoitusasioita oman mielensä mukaan ja ilman muodollisuuksia nousi raportissa suuremmaksi yhtiön ongelmien syyksi kuin maan talouteen liittyvät ulkoiset vaikeudet.<sup>127</sup>

Jaakko Ora veti saman tien johtopäätöksensä ja pyysi hallintoneuvostolta eroa jäädäkseen eläkkeelle 1.1.1980. Erokirjeessään hallintoneuvostolle ja myöhemmin henkilöstölle toimitusjohtaja kertoi jo pitkään ajatelleensa, että viimeistään 55-vuotiaana oli hyvä hakeutua



vanhuuden lepoon. Nyt oli syntynyt siihen otollinen tilaisuus, minkä myös yhtiön hallintoneuvosto vahvisti myöntämällä 29.3.1978 Oralle eron välittömästi ja eläkkeen pyydetystä päivästä alkaen. Väliin jäävän kaksivuotiskauden varatuomari Ora olisi yhtiön hallituksen käytettävissä erityistehtävissä entisin taloudellisin eduin. Kalevan toimitusjohtajan tehtävää hoiti nyt väliaikaisesti Antti Kataja.<sup>128</sup>

Tarmo-fuusion opetukseen kuului muun muassa se, että Helsinkiin ei pitänyt jättää entisen johdon pesäkettä haikailemaan menneen itseenäisyyden perään. Toimitusjohtajan vaihto ei vielä riittänyt varmistamaan, että kalevalaisten kohdalla eriseuraisuus vältettäisiin. Maaliskuun lopussa Sammon johtoryhmä päätti, että Kalevan pääkonttori siirtyisi Aleksanterinkadulle Sammon tiloihin ja että yhtiön johto organisoitaisiin uudelleen. Tilanne ei kuitenkaan ollut Sammon kannalta aivan yksinkertainen, sillä Kalevan hallintoelimillä oli yhtiöjärjestyksen mukaan varsin vahva asema yhtiön johdon nimityksissä ja



*Varatuomari Antti Kataja (1927–2003) tuli lakimieheksi setänsä Ilmari Katajan johtamaan Sampoon vuonna 1953. Toimitusjohtajan tehtävässä Antti Kataja aloitti 1969. Kalevan toimitusjohtajana Kataja oli 1978–1987 ja hallituksen puheenjohtajana vielä vuoteen 1990.*

palvelusehtojen määräämisessä. Asiaa mutkisti sekin, että Sammon kumppanina Kalevan takuupääoman oli merkinnyt Yrittäjäin Vakuutus, ja sen etu ei välttämättä ollut sama kuin Sammon. Näiden eri tahojen informoinnissa oli »noudatettava erittäin suurta varovaisuutta», Sammon johtoryhmä totesi.<sup>129</sup>

Johdon organisatoristen ratkaisujen kannalta ohjaavaksi periaatteenksi tuli Kalevan suhteuttaminen muuhun Sampoan. Kalevan maksutulo oli noin 70 miljoonaa markkaa ja Sammon omaksi henkiyhtiöksi perustetun Tarmon maksutulo kahden miljoonan luokkaa. Kumpikin yhtiö sai tuloja myös työntekijöiden ryhmähenkivakuutuksesta, joka oli aloitettu vuoden 1977 tulopoliittisen kokonaisratkaisun perusteella. Työntekijöiden ryhmähenkivakuutus oli jaettu sopimuksen perusteella yhtiökohtaisiin kiintöihin ja Kalevalle ja Tarmolle tuleva osuus oli noin 10 miljoonaa markkaa. Yhteensä henkivakuutustoiminnan maksutulo liikkui siten 80 miljoonan markan suuruusluokassa. Sammon tuloista sekä palovakuutus että lakisääteinen tapaturmavakuutus toivat kumpikin hiukan suuremmat virrat, ja pakollisen liikennevakuutuksen maksutulo taas oli näihin nähden liki kaksinkertainen lähes 150 miljoonan maksutulollaan.<sup>130</sup> Sammossa oli totuttu mittamaan juuri maksutuloa, koska vahinkovakuutus ei kartuttanut henkivakuutuksen tavoin säästö-pääomia kuin vähäisessä määrin.

Kun liikennevakuutusta ei Sammossa hoidettu johtajan tittelillä, ei henkivakuutuksesta vastaavillakaan voinut sellaisia olla. Niinpä Kalevan johtajat alennettiin 1.6. alkaen apulaisjohtajiksi. Leif Martinsenin nimikkeenä kylläkin pysyi johtaja, mutta kun hän varsin pian jätti yhtiön siirtyäkseen Jälleenvakuutus-Varman toimitusjohtajaksi, sai seuraaja Terttu Virravirta apulaisjohtaja-nimikkeen. Vanhan Kalevan johdosta entisissä tai vastaavissa tehtävissä jatkoi lopulta vain aktuaari Kalevi Nevasto, vaikka hänelläkin oli pieniä vaikeuksia hyväksyä sitä, että vahinkovakuutusmiesten johtamassa yhtiöryhmässä aktuaarin asema ei ollut »jossain Jumalan ja toimitusjohtajan välissä», kuten se hänen näkemyksensä mukaan henkiyhtiössä oli.<sup>131</sup> Kalevan vanhoista apulaisjohtajista Risto Lehmusvuo siirtyi Turkuun organisoimaan kentän työtä apulaisjohtajana. Juuri valmius siirtyä Turkuun oli Sammon johdolle

lojaalisuusmittari, jonka jäädessä pakkasen eli Helsingin puolelle muutoin osaavan asiantuntijan urahaaveet saattoivat jäädä vain haaveiksi.<sup>132</sup>

Toukokuussa Kalevan hallintoneuvosto nimitti Antti Katajan Kalevan toimitusjohtajaksi ja Kalevan haltuunotto eteni muuhun henkilöstöön. Kalevan henkilöstöedut ja palkat yhdenmukaistettiin Sammon vastavien kanssa, yritysdemokratia purettiin, yleishallinto siirtyi Sammon Helsingin keskuskonttorin johtaja Aarne Rossin vastuualueelle ja Kalevan taloudesta otti vastuun Pauli Ikäheimo Sammon talousjohtajana.<sup>133</sup> Henkilöstövähennyksiin ei ryhdytty, vaikka ylikapasiteettia joissain yksiköissä oli, vaan tasapainoon pyrittiin tehtäväsiirroin.<sup>134</sup> Kalevan kanssa toimiville Sammon johtoryhmä antoi lyhyen ohjeen, epäilemättä jälleen Tarmo-fuusion opettamana: »Kalevan itsenäisyyden korostamisen asemasta tulisi Kalevassa kiinnittää enemmän huomiota Sampo-yhtiöt-hengen luontiin.»<sup>135</sup> Sampo-yhtiöt alkoivat näkyä myös asiakkaisiin päin siten, että Kalevan omat painotuotteet – *Kalevanviesti*, kenttämiesten lehti ja niiden ruotsinkieliset versiot – lakkautettiin ja Kalevan vuosikerromus kirjoitettiin Sammon kertomuksen sisään.

Seuraava askel Kalevan liittämiseksi Sampo-ryhmään oli Kalevan yhtiöjärjestyksen muuttaminen niin, että Kalevan hallintoneuvostolla ei olisi mahdollisuutta ryhtyä vetämään Sammon johdosta – ja siis Kalevan hallituksesta – riippumatonta linjaa. Kalevan yhtiöjärjestystä oli muutettu liittymissopimuksessa sovitulla tavalla joulukuun 1977 ylimääräisessä yhtiökokouksessa. Silloin Kalevaan muodostettiin viiden miljoonan markan takuupääoma. Takuupääoman omistajille annettiin puolet yhtiökokouksen äänistä, mikä oli suurin lain mahdollistama takuupääoman äänivalta. Johdon suhteen 1978 aikana tehdyt ratkaisut olivat jo jonkin verran venyttäneet liittymissopimuksen kirjausta, jonka mukaan Kalevan johdon ja henkilöstön piti jatkaa entisissä tai niihin verrattavissa tehtävissä. Hallintoneuvoston aseman muuttaminen sen sijaan merkitsi selvää irtiottoa sopimuksen tasavertaisuuden hengestä kohti yhtenäistä Sampo-ryhmää.

Hallintoelimissä Sammon pyrkimys ei kuitenkaan aiheuttanut vastalauseita. Joko luottamusmiehet olivat alusta asti oivaltaneet, mikä kehityksen päätepiste olisi, tai sitten näkemys oli muotoutunut vuo-

den 1978 aikana. Vanha yhtiöjärjestys antoi hallintoneuvoston tehtäväksi ottaa toimitusjohtajan, muut johtajat, aktuaarit ja lääkärit, määrätä heidän palkkauksensa ja muut toimenhoitonsa ehdot sekä toimitusjohtajan esityksestä vahvistaa hallintotehtävien jako johtajien kesken. Joulukuussa 1978 hyväksytyssä uudessa yhtiöjärjestyksessä hallintoneuvoston tehtäväksi jäi vain »nimittää toimeensa yhtiön toimitusjohtaja sekä, jos katsotaan tarpeelliseksi, varatoimitusjohtaja ja myöntää heille ero sekä määrätä heidän palkkauksensa ja muut toimenhoitonsa ehdot». Hallituksen jäsenistä hallintoneuvosto toki päätti jatkossakin, mutta hallituksen kokoonpanostahan yhtiön omat johtajat oli suljettu jo vuotta aiemmalla yhtiöjärjestyksen muutoksella.<sup>136</sup>

Tälläkään yhtiöjärjestyksellä ei selvitty monta vuotta. Integroiminen viimeisteltiin vuoden 1981 yhtiökokouksissa. Kalevan yhtiöjärjestystä oli joka tapauksessa muutettava uuden vakuutusyhtiölain mukaiseksi.



*Kalevan pääkonttoritoiminnot siirrettiin vuoden 1978 aikana Sammon Helsingin keskuskonttorin yhteyteen osoitteisiin Aleksanterinkatu 11 (kuvassa) ja Kluuvikatu 3. Valtaosa Kalevan henkilöstöstä siirtyi kuitenkin ensin Graniittitaloon ja vasta myöhemmin Kluuville.*

Vastaavia teknisiä muutoksia tehtiin myös Sammon yhtiöjärjestykseen.<sup>137</sup> Kalevan tapauksessa ei kuitenkaan tyydytty tekniikkaan, vaan yhtiökokouksessa tehtiin myös vähintäänkin symbolisesti merkittäviä päätöksiä.

Kalevan ja Sammon symbioosi täydellistyi kotipaikan muuttamisella Turkuun ja valitsemalla hallitukseen Sammon hallituksen jäsenet. Kotipaikkaa koskeva päätös oli nimenomaan symbolinen, sillä johto ja suuri osa asiantuntijoista istui joka tapauksessa Turussa, eikä juridisella kotipaikalla ollut juuri muuta merkitystä kuin kysymys siitä, missä yhtiökokous pidettiin. Hallituksen esityksestä tuli kuitenkin äänestys, kun luottamusmiehet Juho Leppilahti ja Reijo Mäki-Uuro esittivät yhtiön pitämistä helsinkiläisenä. Päätökseksi tuli muutto Turkuun äänin 40-7.

Lisäksi hallitus esitti luottamusmiesjärjestelmästä luopumista. Sammon johdossa arveltiin, että luottamusmiesjärjestelmä oli omiaan ylläpitämään mielikuvaa Kalevan erillisyydestä ja erityisyydestä. Sammossa ajatus oli, että Kalevassa siirryttäisiin tavanomaiseen yhtiökokoukseen, jossa kaikki osakkaat voisivat käyttää äänivaltaansa. Tämä olisi itse asiassa merkinnyt paluuta vuotta 1941 edeltäneeseen tilaan Kalevan historiassa. Luottamusmiesvaaleissahan äänestysaktiivisuus oli jäänyt melko alhaiseksi, eikä Kalevassa ollut koskaan käynnistynyt samanlainen poliittinen ryhmätoiminta kuin Suomi-yhtiön edustajistossa. Yhtiöjärjestyksen muutos olisi kuitenkin vaatinut kolmen neljäosan määräenemmistön. Vastaesityksen luottamusmiesten säilyttämisestä tehneet Leppilahti ja Mäki-Uuro saivat nyt kuitenkin 11 muuta luottamusmiestä puolelleen, joten hallituksen esitys kaatui ja Kalevan hallintorakenne säilyi ennallaan. Päätös oli onni onnettomuudessa Sammolle. Vuotta myöhemmin kävi ilmi, että ministeriön silloin omaksuman ryhmävakuutuksiin liittyvän kannan mukaan Sampo takuupääoman haltijana olisi saattanut menettää yhtiökokouksessa määrävähemmistönsä, jos luottamusmiesjärjestelmää ei olisi ollut.<sup>138</sup>

Mitä tuotteisiin tulee, Kalevan liittyminen Sammon yhteyteen merkitsi palaamista riskihenkivakuuttamisen turvalliselle tielle. Vakavaraisuuden kohentaminen ja liikekulujen karsiminen asetettiin toiminnan tavoitteiksi, ja lyhytkestoisista säästövakuutuksista oli päästävä pian

eroon.<sup>139</sup> Lupaavana suuntana hyvien riskivakuutusten markkinoinnille nähtiin järjestökenttä. Kalevassa oli ehditty 1970-luvun puolivälissä tehdä sopimuksia vapaaehtoisesta ryhmähenkivakuutuksesta muun muassa opettajien ja ekonomien järjestöjen kanssa ja Sammossa taas oli (vahinkovakuutusyhtiö) Tarmon peruina yhteistyötä muun muassa teollisuustoimihenkilöiden kanssa. Järjestöjen parista arveltiin löytyvän huomattavaa kasvupotentiaalia, kun vain myyntityö saataisiin organisoitua tehokkaasti.<sup>140</sup> Henkivakuutusten myynti keskitettiin vuoden 1979 alusta Sampoon tukevasti liitettyyn Kalevaan ja vain kolme vuotta toiminut Tarmo luovutti kantansa Kalevalle.<sup>141</sup>

## Y-fuusio epäonnistuu

Kuten edellä kävi ilmi, Sammon suunnitelmana 1970-luvun puolivälissä oli kasvaa Pohjolan mittoihin paitsi laajentamalla henkivakuutukseen myös hankkimalla valmista asiakaskuntaa Keskinäinen yhtiö Yrittäjien Vakuutuksen (Y-vakuutus) piiristä. Y-vakuutuksen toimitusjohtajaksi nousi 1970 Mauri Jokinen, entinen sampolainen, jolla oli hyvä keskusteluyhteys Antti Katajan kanssa. Y-vakuutuksen ongelmana oli kuitenkin tappiollinen liikennevakuutus, jonka kanssa myös Sampo painiskeli, eikä Sammosta siksi ollut Yrittäjien tukijaksi vielä 1970-luvun alkupuolella, jolloin pienempi yhtiö joutui vakaviin vaikeuksiin. Ratkaisuksi tuli oikeastaan samantapainen kuvio, kuin mikä toteutui myöhemmin Kalevan ja Sammon välillä: Pohjola maksoi Y-vakuutuksen takuupääoman ja sai hallinnossa merkittävän aseman. Pohjolta todellinen kiinnostus näin hankitun vaikutusvallan sinetöimiseen kuitenkin puuttui, ja Y-vakuutus maksoi takuupääoman takaisin jo 1976 ja sai itsenäisyytensä takaisin.

Pohjolasta irtautumisen jälkeen Y-vakuutus oli ilman kumppania sekä vahinkovakuutuksessa että henkivakuutuksessa. Mahdollisuus liittyä Kalevan takuupääoman maksajiin avautui kuin sattumalta juuri silloin. Y-vakuutuksen rahoja Sampo ei olisi tarvinnut, mutta Katajan ja Jokisen suunnitelmana olikin, että lähitulevaisuudessa Y-vakuutus fuusioituisi Sampoon. Sitä odotellessa Y-vakuutus sai myydäkseen Kalevan riskihenkivakuutuksia.

Elokuussa 1979 Sampo esitteli suunnitelmansa, jonka mukaan fuusio olisi toteutunut seuraavana kesänä. Mauri Jokisesta olisi tullut Sammon varatoimitusjohtaja. Myös Helsingin keskuskonttorin johtajan paikkaa tarjottiin Y-vakuutuksen johdosta nimitettävälle – ei ihme, että Sammon johtoryhmästä vain Kataja oli suunnitelmasta tietoinen. Y-vakuutuksen sisällä Jokisen eväät loppuivat kuitenkin kesken. Yhtiön muu johto asettui vastahankaan ilmeisesti arvioiden, ettei heille löytyisi Sammon organisaatiosta sen enempiä näkyviä tehtäviä kuin oli löytynyt Kalevan entiselle johdollekaan.<sup>142</sup> Sammossa ei auttanut kuin to-deta neuvottelujen katkenneen tuloksettomina.<sup>143</sup>

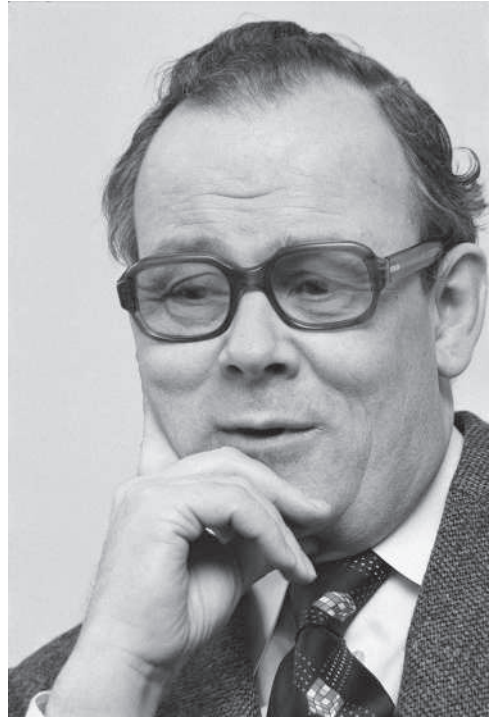
Kun näin oli, Y-vakuutuksen asema Kalevassa ei enää ollut Sammon näkökulmasta tarkoituksenmukainen. Y-vakuutuksen takuuosuudet siirtyivät lokakuussa 1980 Sammon tytäryhtiölle Riskienhallinta Oy:lle, ja Mauri Jokinen siirtyi Kalevan hallituksesta hallintoneuvostoon tam-mikuun 1981 ylimääräisessä yhtiökokouksessa.<sup>144</sup> Lopullisen sinetin fuu-siosuunnitelmille löi Mauri Jokisen varhainen kuolema 1982. Sen jälkeen Katajalla ei ollut enää mitään syytä pitää yllä fuusiosuunnitelmia, ja yh-tiöiden välit linjattiin johtoryhmässä näin: »Suhtautumista terävöitetään ystävällisessä hengessä.» Yhteistyötä ei kuitenkaan haluttu katkaista, sil-lä johtoryhmä päätti Sammon olevan valmis tarjoamaan teknistä apua, jos Y-vakuutus päättyisi perustamaan oman henkivakuutusyhtiön.<sup>145</sup>

Tarmo-fuusioista alkanut Sammon laajentaminen yritysjärjestelyjen avulla näytti siis 1980-luvun alussa tulleen tiensä päähän. Kasvua oli ryhdyttävä hakemaan toista tietä: kehittämällä olemassa olevan yhtiö-kokonaisuuden toimintaa ja rakentamalla kokonaan uutta.

## Johtotähtenä asiakas

»Sampo kehittyi asiakaskeskeisempään suuntaan», otsikoi Sammon tiedotuslehti 1977.<sup>146</sup> Tekeillä oli kaksi merkittävää uudistusta. Ensimmäisenä valmistui Sammon kotitalouksille suunnittelema Samposopimus, eräänlainen perheen vakuutusten yhteenvetoasiakirja, jonka avulla asiakas välttyi tekemästä aina uutta vakuutus-sopimusta kutakin vakuutettavaa riskiä kohti. Lukuisten vakuutus-kirjojen sijasta asiakkaalle tuli vain yksi Samposopimuksen sisältävä kansio. Sampo-

*Partekin toimitusjohtaja ja kahden hallituksen ulkomaankauppaministeri Sakari T. Lehto toimi Kalevan hallintoneuvoston puheenjohtajana 1979–1991. Hän oli ensimmäinen yritysjohtaja tässä tehtävässä pitkän akateemisten vaikuttajien sarjan jälkeen.*



sopimus tuli markkinoille syksyllä 1978, ja siihen liitettiin heti myös Kalevan riskihenkivakuutukset.

Monien vakuutuskirjojen ja erillisten sopimusten käytäntö oli seurausta alan perinteestä, jossa kukin vakuutuslaji oli melko itsenäinen kokonaisuutensa. Saman periaatteen varaan oli organisoitu myös Sammon toiminta. Toimitusjohtajan apuna oli 1970-luvun puolivälisistä toiminut epävirallinen johtoryhmä, joka koostui yhtiön johtajista ja toisinaan myös apulaisjohtajista. Kutakin vakuutuslajia hoiti kuitenkin yleensä apulaisjohtajan alaisuudessa tuotanto-osasto, jonka vastuulla olivat vakuutusehdot ja korvaukset. Myynnistä vastasi kenttä, jolla oli oma johtonsa. Tulostavasti tässä organisaatiossa oli oikeastaan vain toimitusjohtajalla, ja muiden toiminta oli vähän virkamiesmäistä oman tontin hoitamista.

Samposopimus irrotti tuotteiden myyntiä lajikohtaisuuden kahleista, ja luontevaa oli ryhtyä hakemaan organisaation uudistamiselle samantapaista tietä. Neuvoja etsittiin ja löydettiin erityisesti johtamisoppien ajankohtaiseksi guruksi nousseen Peter F. Druckerin

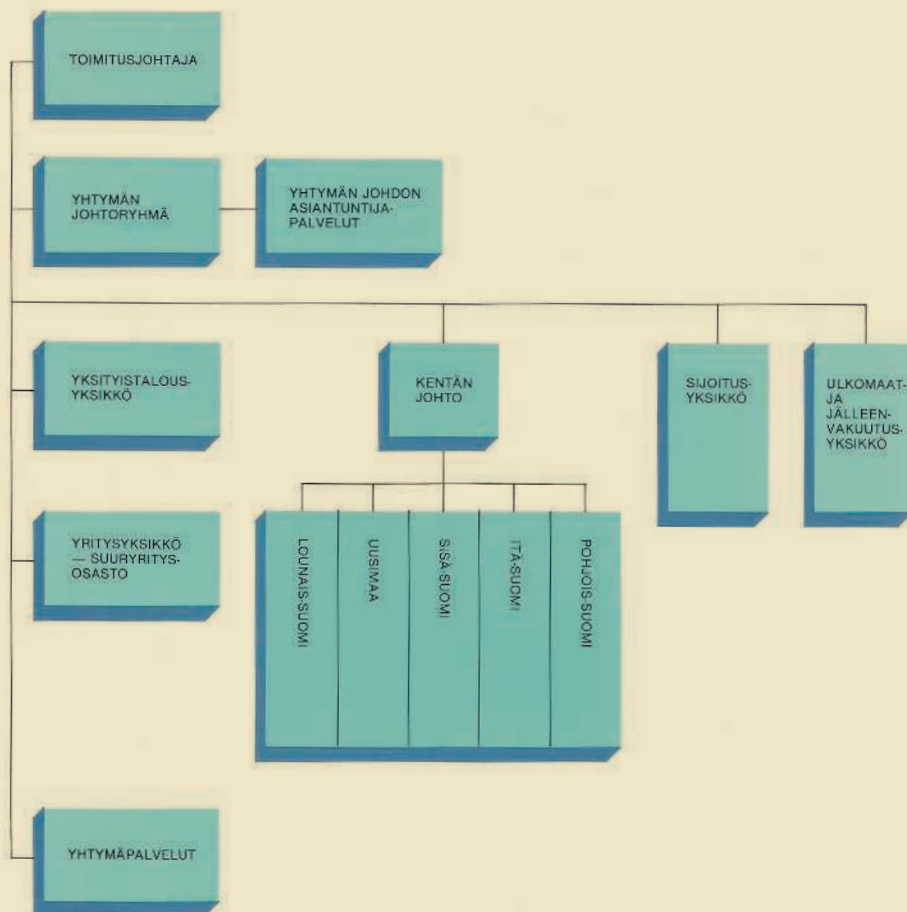


tuotannosta samoin kuin ruotsalaisen Skandian ja tanskalaisen Trygg-Hansan uusista organisaatioista, joita sampolaiset kävivät tutkailemassa. Druckerin avainsanoja olivat tavoite- tai tulosjohtaminen ja asiakaspainotus.<sup>147</sup> Sampo oli organisaatiopohdinnissaan vahvasti ajan hermolla, vaikka ei tällä kertaa varsinainen edelläkävijä. Suomalaisen teollisuuden piirissä samantapaiset pohdinnat johtivat perinteisten tuotantokeskeisten organisaatorakenteiden murtumiseen jo hieman aiemmin.<sup>148</sup>

Lokakuussa 1978 Sammon johtoryhmä päätti, että lajikohtainen organisaatio oli tullut tiensä päähän, ja että uuden organisaation perusratkaisut olisi tehtävä kolmen kuukauden kuluessa.<sup>149</sup> Työ osoittautui paljon odotettua hitaammaksi, ja monia eri organisaatorakenteita pureskeltiin johtoryhmän kokouksissa milloin Tukholman-laivalla, milloin Airisniemen huvilalla Turun saaristossa. Perusratkaisu siirtymisestä yksinkertaiseen tulosyksikkörakenteeseen tehtiin lopulta vasta alkuvuodesta 1980.<sup>150</sup> Johtoryhmän alle tuli yksityistalouslyksikkö ja yritysyksikkö, joilla oli omat tulosvastuulliset johtajansa. Yritysyksikön sisällä oli suurimmille yritysasiakkaille oma ryhmänsä, mutta muuten myynti tapahtui alueyksiköissä. Vuosikymmenen lopulla myös alueyksiköt jaettiin yksityistalouksia ja yrityksiä hoitaviin. Yhteisinä toimintoina jatkoi yrityssuunnittelun ja aktuaaritoimen tapaisia asiantuntijaryhmiä. Henkivakuutusosaaminen sijoittui lähinnä yksityistalouslyksikköön.

Pitkän perinteen murtaminen ei ole helppoa, ja esimerkiksi merivakuutuksen ja henkivakuutuksen asiantuntijat löysivät paljon syitä, miksi kaikkia vakuutuslajeja ei sittenkään olisi voinut organisoida samoihin yksiköihin.<sup>151</sup> Ratkaisuun vaikutti kuitenkin muun muassa se, että Pohjolan tiedettiin tavoitelleen tulosyksikkörakennetta mutta jääneen uudistuksessa puolitiehen. Sammon yrityssuunnittelun muistio kuvasi Pohjolan organisaatiota tulosyksikköjäljitelmäksi. Toisena tekijänä oli halu integroida Kaleva tiiviisti Sampoon. Mikä tahansa organisaatorakenne, joka olisi jättänyt vanhojen »tuotejohtajien» aseman ennalleen, olisi todennäköisesti merkinnyt myös mahdollisuutta ylläpitää eriseuraista kalevalaisuutta, mistä päättäväisesti pyrittiin eroon.<sup>152</sup> Kolmanneksi Sammon johto oli läpeensä kyllästynyt

# Sampo-yhtiöiden organisaatiorakenne



*Sampo-yhtiöiden uudesta organisaatiokaaviosta oli turha etsiä Kalevan nimeä. Henkivakuutusosaaminen oli sijoitettu lähinnä yksityistalousyksikköön.*

päällekkäisten ja ristikkäisten työryhmien viidakkoon, johon lajikohtainen organisaatio oli yhtiön ajanut. Päätöksiä piti jatkossa pystyä tekemään yrittäjämäisesti, oli koko uudistushankkeen tunnuksena.<sup>153</sup>

Kalevan hallitus hyväksyi 13.5.1980 Sammon organisaatiouudistuksen Kalevaa koskevat osat ja nimitti yksityistalouslyksikön johtajan Heikki Elomaan, yhtiön talousjohtajan Pauli Ikäheimon ja sijoituksista vastaavan johtajan Kauko Pihlavan Kalevan johtajiksi. Marraskuussa henkivakuutustuotannon vetäjäksi ja yhtiön apulaisjohtajaksi nimitettiin Terttu Virmavirta, kun Leif Martinsen oli irtisanoutunut. Varatuomari Virmavirta oli ensimmäinen nainen Sammon johtotasolla.<sup>154</sup>

Organisaatiouudistuksella tulosvastuu oli viety johtoryhmän alapuolelle, mutta itse johtoryhmän roolia uudessa rakenteessa ei ollut mietitty kovin tarkkaan. Seuraavan vuoden aikana siirryttiin hahmottelemaan strategisen johdon funktiota, ja ratkaisut tehtiin 1983. Kauko Pihlava, Pauli Ikäheimo ja jälleenvakuutuksesta vastannut Ingmar Lundberg nimitettiin Sammon varatoimitusjohtajiksi, ja johtoryhmä muotoiltiin uudelleen niin, että toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajien lisäksi myös tulosityksiköiden johtajat osallistuivat sen toimintaan.<sup>155</sup>

Kun uusi organisaatio oli saatu käyntiin, oli aika kääntyä tarkastelemaan Sampo-yhtiöitten kokonaisuutta. Strateginen analyysi osoitti, että Sampo oli vielä yhtä vajaa: siltä puuttui selvästi oma työeläkeyhtiö.<sup>156</sup> Työeläkeyhtiöistä oli kasvanut kaksikymmenvuotisen historiansa aikana merkittäviä pääomakeskittyviä. Osittain rahastoiva työeläkejärjestelmä keräsi niihin vääjäämättä todella huomattavan sijoitusomaisuuden, jota vielä 1980-luvun alussa käytettiin pääasiassa asiakasyritysten lainoittamiseen. Läheinen yhteys varakkaaseen työeläkeyhtiöön teki muuten pääomaköyhästä vahinkovakuutusyhtiöstä toisella tapaa kiinnostavan kumppanin rahoitusmarkkinoilla ja samalla tietysti talouselämän vallankäyttäjän. Toki oma eläkeyhtiö mahdollisti myös paremman asiakaspalvelun yritysasiakkaille, jotka saivat silloin kaikki tarvitsemansa lakisääteisetkin vakuutukset samasta paikasta kuin vapaaehtoiset vakuutukset.<sup>157</sup>

Jos Y-fuusio olisi onnistunut, Kalervosta olisi tullut käytännössä Sammon oma eläkeyhtiö. Ilmarisessa Sampo oli jäävä jatkuvasti Poh-

jolan pikkuveljeksi, ja vaikka suhteet Eläke-Varmaan olivat yhteisten asiakkaiden myötä hyvät, oli Eläke-Varma muiden käsissä. Umpikujasta saattoi päästä ulos vain perustamalla kokonaan oman työeläkeyhtiön. Eläke-Sampo perustettiin nopeasti, käytännössä vuoden 1983 aikana. Sampo ja Kaleva (10 prosenttia) merkitsivät uuden yhtiön osakepääoman 1.6.1983. Sampo irtautui Ilmarisen osakkuudesta, ja Sammon kautta Ilmariseen myydyt työeläkevakuutukset siirrettiin Eläke-Sampoon syksyllä. Näillä järjestelyillä Sampo olisi siis tehnyt työeläkevakuutuksia omaan yhtiöönsä, Eläke-Sampoon, ja vanhaan osakkuusyhtiöönsä Kalervoon.<sup>158</sup>

Tämä ei kuitenkaan ollut Sammon kannalta optimaalinen tilanne, sillä sen tavoite oli juuri kokonaisasiakkuuksien rakentaminen. Yrityksen kaikki vakuutukset mukaan lukien työeläkevakuutus olisi saatava Sammon nimiin. Kalervon suhteen ratkaiseva käänne tapahtui Y-vakuutuksessa, jossa uuden toimitusjohtajan Kari Elon johdolla oli kypsyttävä fuusioajatukseen. Kumppaniksi ei kuitenkaan tullut liian suureksi koettu Sampo, vaan Eläke-Varman ja Teollisuusvakuutuksen pääosin omistama vakuutusyhtiö Fennia. Fennian kannassa olleet suuryritykset siirrettiin Teollisuusvakuutuksen asiakkaisiksi, ja pienemmät yritykset jäivät nyt Yrittäjäin-Fenniaksi nimettyyn fuusioyhtiöön.

Tämän myötä Kalervon 1960-luvun perustajayhtiöt Tarmo, Kaleva, Fennia ja Y-vakuutus olivat päätyneet osaksi joko Sampoa tai Eläke-Varman ja Teollisuusvakuutuksen »elinkeinoelämän vakuutusryhmittymää»<sup>159</sup>, eikä Kalervolle ollut enää tarvetta. Yhtiö lakkautettiin, ja asiakkaat siirtyivät joko Eläke-Varmaan tai Eläke-Sampoon sen mukaan, oliko niiden lakisääteinen tapaturmavakuutus otettu Sammon vai Y-Fennian piiristä.<sup>160</sup>

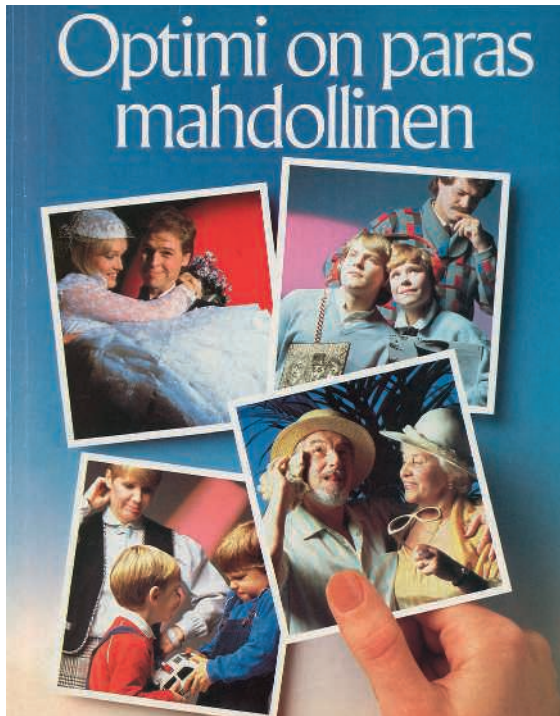
Antti Kataja saattoi vetää mennyttä yhteen tyytyväisenä:

»Helmikuun 1. päivä 1985 menee maamme vakuutushistoriaan päivänä, jolloin kuusitoista vuotta jatkunut Sampo-yhtiöiden muodostuminen saavutti tähtäimessä olleen päätepisteensä. Eläke-Sammon perustaminen ja Kalervon sulautuminen siihen päättivät kehityskulun, jossa Tarmon yhdistäminen Sampoon ja henkivakuutusyhtiö Kalevan liittäminen yhtymään olivat sitä ennen olleet merkittävimpiä virstanpylväitä.»<sup>161</sup>

# Optimi uudistaa henkivakuutuksen

Sampo-yhtiöiden rakennejärjestelyille ja organisaatiouudistukselle keskeistä oli toimintatapa, jossa toimitusjohtaja Katajan käytössä oli yrityssuunnitteluryhmä uusien ideoiden selvittelijöinä ja usein myös niiden tuottajina. Yhtiön sisäisessä lehdessä Kataja vertasi tilannetta Seitsemän veljeksien opinkäyntiin: vanhempien veljien oli myönnyttävä siihen, että toisinaan Eero taisi paremmin. Välillä kyllä tunsi veli Juhani tavoin halua tarttua tukasta ja pölläyttää, Kataja veisteli.<sup>162</sup>

Eroina yrityssuunnittelussa olivat filosofian maisterit Rauno Nurmi ja Juhani Kangas. Henkivakuutuksen kannalta varsin merkitykselliseksi osoittautui heidän kolmen kuukauden mittainen opintomatkinsa Yhdysvaltoihin kevät-kesästä 1981. Matkan alla henkivakuutuksen spesialistit Nevasto, Virnavirta, Jääskeläinen ja Kalevaan 1979 matemaatikoksi palkattu Jukka Rantala selvittivät henkivakuutusmyynnin lähivuosien



suuntauksia, ja kuva oli koko lailla synkkä. Henkivakuutus oli jäänyt polkemaan paikalleen, vaikka talouden nousu oli alkanut 1979. Ainoa kasvava tuote henkivakuutusten puolella oli vapaamuotoinen ryhmähenkivakuuttaminen eli ammattijärjestöille markkinoitavat vakuutukset, joissa Kaleva olikin päässyt erittäin hyvään vauhtiin.

Yrityksille myytäviä säästötuotteita eli johtaja- ja toimihenkilövakuituksia ei uskaltanut painottaa, sillä näytti todennäköiseltä, että varsin pian joko veroviranomainen tai valtiovarainministeriö kiinnostuisi niiden veroeduista. Toisaalta kokonaisasiakkuuden idean mukaisesti asiakasyritysten henkilövakuutustarpeista oli jotenkin huolehdittava, jotta kilpailijat eivät pääse väliin henkivakuuttamisen puolelta. Kotitalouksille taas ei oikein osattu myydä muuta kuin riskiturvia Sampo-sopimukseen, vaikka toivottavaa olisi ollut, että niiden täydennykseksi ja ohella maksukykyisille talouksille saisi kaupaksi säästöhenkivakuutuksia ja yksilöllisiä eläkevakuutuksia. Erityisesti eläkevakuutusten arveltiin 1980-luvun alussa olevan kasvava laji.<sup>163</sup>

Kankaan ja Nurmen Amerikan-kokemukset vahvistivat, että henkivakuuttaminen oli kriisissä myös siellä. Pankit olivat kuitenkin tulossa vahvasti mukaan säästöhenkivakuutusten markkinoille, ja tulevaisuus oli selvästi tuotteessa, jota rapakon takana kutsuttiin nimellä *universal life*. Se oli oikeastaan pankkitalletuksen kanssa kilpailemaan tehty säästövakuutusmuoto, jossa ei ollut riskivakuutusta välttämättä lainkaan mukana. Suomen oloihin »unilife» ei sellaisenaan sopinut, mutta idea olisi kehittelyn arvoinen, Kangas ja Nurmi painottivat.<sup>164</sup>

Idean saivat tutkittavakseen jälleen henkivakuutuksen asiantuntijat, joiden lausunto oli johtoryhmässä huhtikuussa 1982. Ajankohta tuskin olisi voinut olla otollisempi uusien tuulien puhaltua, sillä koko kevään yhtiön johto oli paininut henkivakuutuksen myynnin ongelmien kanssa. Kalevan ja Sammon vanhojen kenttämiesten yhteistyö ei oikein ottanut sujuakseen, »toisten» tuotteita ei osattu myydä ja vastuut kentän toiminnoista olivat nekin vähän niin ja näin. Kaiken lisäksi Nevasto valitteli, ettei aktuaaritoimessa ollut riittävää osaamista, kun Jukka Rantala oli kaapattu ministeriön leipiin.<sup>165</sup> Kilpailija-analyysin perusteella arvioitiin, että vakuutusyhtiöryhmien vertailussa Sampo saattaisi

jäädä neljännelle sijalle. Pohjolan kumppaneineen arvioitiin vanhaan tapaan olevan vähän joka mittarilla kärjessä, uutena haastajana taas joukkoon nousivat fuusioiden tulokset Tapiola (Auran ja Pohjan fuusio) ja Yrittäjien-Fennia kumppaneineen. Vahinkovakuutusessa Sampo oli toki vahva, mutta oman eläkeyhtiön puute ja henkivakuutuksen heikko kehitys painoivat kokonaisuutta alaspäin. Henkivakuutuksen puolella Sampo oli painottanut vakavaraisuutta niin voimakkaasti, että Kaleva oli itse asiassa jäänyt indeksikorotuksissa markkinoiden peränpitäjäksi.<sup>166</sup>

Näissä tunnelmissa Sampo päätti ryhtyä valmistelemaan *universal life* -tyyppistä tuotetta. Valmisteluryhmän vetäjäksi nimettiin Kalevi Nevasto ja sihteeriksi yhtiöön vastikään palkattu matemaatikko Matti Rantanen. Salaiseksi leimatun projektin peitenimeksi omaksuttiin »Regatta» aloituskokouksen pitopaikan, hankolaisen hotellin, mukaan. Tiedossa oli, että Pohjola oli kiinnostunut samasta asiasta. Myös henkivakuutusyhdistyksessä oli asiasta keskusteltu, mutta Sammolla ei ollut aikomustakaan jäädä kartellin vangiksi. Pohjola oli kilpailija, eikä yhteistyökumppani.<sup>167</sup>

Kankaan ja Nurmen Yhdysvalloista tuoma idea alkoi nyt kantaa hedelmää. Nevaston työryhmä teki perusteellisen suunnitelmaan siitä, miten Samposopimusten rinnalle tuotaisiin toinen nimenomaan säästöhenkivakuutuksia varten rakennettu tuote. Kalevan peruina yhtiöön saatu atk-osaaminen nousi tässä kilpailutilanteessa arvoon arvaamattomaan. »Regatta», jonka tuotenimeksi tuli lopulta Optimi, perustui näet uudenlaiseen tietokoneiden hyväksikäyttöön, sillä tuotteen mullistava uutuus oli maksujen joustavuus. Perinteisen henkivakuutuksen maksuthan lankesivat vuosittain samansuuruisena. Lisäksi perinteisissä vakuutuksissa vakuutussumman kasvattaminen myöhemmin edellytti uutta vakuutusta edellisen päälle ja uutta terveyspalvelusta. Sen sijaan Optimiin sai säästää varoja sitä mukaa kuin halusi. Vakuutus pysyi voimassa niin kauan kuin mukana olevan riskiturvan maksuihin riitti rahaa. Riskiturvan maksut ylittävälle säästösummalle maksettiin laskuperustekorko ja vuosittaisia asiakashyvityksiä. Joustoa lisäsi sekin, että Optimi piti sisällään kaikki perheenjäse-

net, ja vakuutettuja saattoi lisätä tai ottaa pois vakuutuksen voimassa ollessa.<sup>168</sup>

Nevaston johtama työryhmä näki uutuustuotteen markkinoinnin kannalta kaksi mahdollista uhkaa. Ensinnäkin Kalevan indeksisäästö-vakuutuksen yhteydessä vuonna 1972 juotu karvas kalkki oli opettanut varomaan pankkien ja viranomaisen reaktiota. Johtoryhmälle painotettiin, että ennen tuotteen julkistamista olisi varmistettava, että pankkiyhdistys ja vakuutusvalvonta olivat saaneet Sammon näkökulmasta oikeaa informaatiota siitä, mitä oli tulossa. Uusi tuote olisi kaikesta huolimatta pitkäjänteinen vakuutus, ei ensisijaisesti lyhytaikainen sijoituskohde. Nevasto myös kielsi toisia käyttämästä pankkimailman käsitteitä kuten saldo tai tiliote, jotka sinänsä olisivat kuvanneet varsin hyvin Optimin ominaisuuksia asiakkaan näkökulmasta.

Nevasto ja Rantanen tapasivat helmikuussa 1984 ministeriön matemaatikko Armas Saveliuksen, joka näytti suunnitelmille vihreää valoa. Savelius kuitenkin varoitti pankkien olevan varuillaan, ja arvioi, että vakuutusosasto ei ottaisi tuotteen hyväksynnästä yksin vastuuta, vaan pyytäisi lausunnon asiantuntijoilta – käytännössä Sammon kilpailijoilta.<sup>169</sup> Syyskuussa Nevasto raportoi hänen ja Rantasen saaneen myös vakuutusosaston päälliköksi 1983 nimitetyn Jukka Rantalalan hyväksynnän. Tämäkin oli varoittanut pankkien suhtautumisesta, mutta evästi entistä esimiästään laatimaan asiantuntijoille jaettavaksi muistion, joka ei ollut tarpeettoman yksityiskohtainen. Varsinaisia laskuperusteita Rantala ei nähnyt tarpeelliseksi toimittaa kilpailijoiden silmältäväksi.<sup>170</sup>

Toinen uhka uutuustuotteelle tuli Nevaston työryhmän arvion mukaan talon sisältä. Optimin joustavuus ei ollut saavutettavissa perinteisellä tekniikalla, jossa aktuaarit laskivat vakuutuksen hinnan tiettyä vakuutussummaa kohti, ja maksut jaettiin tasan sovitulle maksuajalle. Perinteisen vakuutuksen tapauksessa myyntimiehen oli vain osattava katsoa valmiista taulukosta, mikä maksu vastasi haluttua vakuutussummaa halutulle vakuutusajalle. Jotta joustavamaksuisen vakuutussäästön kasvua saattoi demonstroida asiakkaalle, hankittiin myyjille kannettavat (kokonsa puolesta pikemminkin »raahattavat») tietokoneet. Uutuus ei ollut aivan mieluinen kaikille kenttämiehille, joista



\*Optimi = paras mahdollinen

SAMPO OPTIMI

Nyt  
tulee  
Optimi\*!



*Yhtiön henkilöstöä innostettiin Optimin pariin myös mittavalla sisäisellä kampanjalla huipennuksenaan viimeisimpiä hittejä sisältänyt c-kasetti, jonka välijuonnoissa hehkutettiin Optimia ja henkivakuutuksen vallankumousta. Antti Katajalle näin näyttävä kampanjointi ja »Miljoona, miljoona, miljoona ruusua» eivät oikein olisi maistuneet, mutta mainos- ja markkinointiväen vakuuttelut saivat pitkän linjan vakuutusmiehenkin suostumaan budjettipanostuksiin.*

moni oli tottunut hahmottelemaan vakuutuksen sisällön lähinnä tupakka-askin kanteen. Optimin kannattavuus yhtiölle perustui myös myyntipalkkioiden merkittävään leikkaamiseen. Perinteisissä vakuutuksissa myyjä oli saanut palkkioksi ensimmäisen vuoden maksun

lähes kokonaan, mikä merkitsi yhtiön näkökulmasta huomattavaa kustannusrasitusta alkuvaiheessa, kun vakuutus alkoi tuottaa vasta toisena vuonna. Myyjille taas järjestely saattoi taata varsin huomattavat ansiot. Palkkioiden leikkaaminen Optimissa oli tietysti omiaan vähentämään oppimisen halua. Toisaalta tuotteen joustavuuden arvioitiin kasvattavan myyntiä niin, että pienemmät palkkioprosentit kompensoituisivat kappalemäärissä. Yhtiön oikeus muuttaa myyjien palkkioperusteita todettiin sittemmin myös työtuomioistuimessa.<sup>171</sup>

Juuri myynnin onnistumista ajatellen yksityistalouksyksikön markkinointipäällikkö Pekka Hyytiäinen vaati Optimin liittämistä tavalla tai toisella Samposopimukseen. Johtoryhmä päättikin, että tuotteet oli saatava toimimaan yhdessä »ainakin optisesti». Suunnitteluryhmän sihteeri Matti Rantanen koki, että riskiturvien liittäminen Optimiin oli tuotteen ainutlaatuisuuden näkökulmasta virhe, mutta huoli myynnin onnistumisesta oli yhtiön johdolla painava. Pankkien suunnalta tulleiden viestien perusteella valmiista tuotteesta poistettiin myös mahdollisuus osittaiseen takaisinostoon, joka olisi vahvistanut Optimin luonnetta talletustilien kanssa kilpailevana tuotteena.<sup>172</sup>

Optimi julkistettiin loppuvuodesta 1984 ja otettiin myyntiin seuraavan vuoden alussa. Viestinnässä ei sanoja säästely. *Sammon Ratas* -lehden joulukuun numerossa juoksi aukeaman yli otsikko: »Sampo uudisti henkivakuuttamisen.» Samalla kuitenkin uudistui tavallaan myös Kaleva, jolle nyt oli saatu kärkituote ja oma, selvä rooli yhtiön kokonaisuudessa. Tätä korosti sekin, että Kalevan vuosikertomus palasi omiin kansiinsa vuodesta 1986 alkaen, kun pörssi-yhtiöksi muuttuvan Sammon vuosikertomukseen ei enää voinut sisällyttää keskinäisen yhtiön tietoja.

Optimi tuli markkinoille hyvään aikaan. 1980-luvun puolivälissä kiihtynyt talouskasvu toi myös henkivakuutukseen pitkästä aikaa uusia kasvun näkymiä. Kalevankin maksutulo ylitti sata miljoonaa markkaa vuonna 1983, ja jo neljä vuotta myöhemmin päästiin yli 250 miljoonan markan. Vuosikymmenen loppua kohden alkoi kasvaa myös yksilöllinen eläkevakuutus, joka vielä 1980-luvun alussa oli ollut täysin marginaalinen tuote.<sup>173</sup>



Kalevassa ja Sammossa koko uusien henkivakuutusten myynti siirrettiin vuodesta 1986 Optimi-tekniikkaan. Tuotteesta kehitettiin yksilöllisen eläkevakuutuksen tuote Eläke-Optimi, Kalevan vanhoja liikenvakuutuksia korvannut Yritys-Optimi ja sen pohjalta vielä kuntien sijoitustarpeisiin suunniteltu Kunta-Optimi. Optimin merkitys ja menestys näkyi myös sen suunnittelijoiden urakehityksessä. Optimityöryhmässä kykynsä näyttänyt matemaatikko Matti Rantanen nousi organisaation portaita lähes samaa tahtia kuin henkilöstölehdessä nimitysuutisia ilmestyi. Joulukuussa 1986 Rantanen nimitettiin yksityistaloustalouden johtoon, kun Juhani Kangas nousi johtoryhmään kehitysjohtajaksi. Rauno Nurmi puolestaan lähti toteuttamaan ideoitaan perustamaansa henkivakuutusosakeyhtiö Apolloon.

*Yritys-Optimi sopii sekä suuremmille että pienemmille yrityksille. Yrittäjän oma vakuutusurva on valitettavan usein jäänyt hoitamatta.*

Yrittäjänä olet arvokas! Henkilökohtainen eläke- ja eläköisyyden turva. Oikea oma turvaksi arvoesine!

**HENKIVAKUUTUS-  
TURVA**

Muissa pohjoismaisissa vakuutusyhtiöissä Optimi herätti avointa ihailua, ja esimerkiksi Trygg-Hansa olisi halunnut ostaa järjestelmän käyttöönsä. Sammon johdossa ajatus ensin houkuttelikin, mutta pian todettiin, ettei atk-järjestelmän myyminen olisi kovin yksinkertaista vakuutusyhtiölle. Ei ollut henkilöstöä irrotettavissa konsulteiksi, eikä Optimia rakennettaessa ollut ajateltu, että sitä tarvitsisi soveltaa mihinkään muualle kuin Sammon tietojärjestelmien ympäristöön.<sup>174</sup>



TEKISIT JOTAKIN  
ELÄMÄLLESI.

ELÄKE-OPTIMI NAISILLE



SAMPO-YHTIÖT

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva

# 4

## RAKENNEJÄRJESTELYJEN KUUMAT VUODET

### Kasinovuodet

Jos 1970-lukua luonnehtivat talouden vaikeudet, seuraava vuosikymmen jäänee aikalaisten mieliin nopean talouskasvun ja erityisesti yksityisten kulutusmahdollisuuksien laajenemisen aikana. Suomi on aina ollut aktiivista ulkomaankauppaa käyvä maa, ja siinä mielessä avoin talous, mutta sekä yksityisten ihmisten matkailu että perinteisiin vientialoihin kuulumattomien elinkeinoelämän sektorien ulkomaanoperaatiot kansainvälistivät Suomea 1980-luvulla. Vakuutusyhtiöt olivat kansainvälistymisessä mukana sekä välittömästi että välillisesti. Muiden muassa Sampo lähti 1970-luvun lopulla innokkaana ulkomaiseen jälleenvakuutusliikkeeseen mukaan, mutta perääntyi seuraavan vuosikymmenen aikana melko täydelleen, kun tulokset osoittautuivat hyvin heikoiksi. Välillistä kansainvälistymistä merkitsi vakuutusyhtiölle omien yritysasiakkaiden ulkomaantoimintojen lisääntyminen ja niistä seuranneet uudet tarpeet myös vakuutusturvassa.<sup>175</sup>

Talouskasvun ja kulttuurin muutoksen ohella 1980-luvun näkyviä uutuuksia oli osakesijoittamisen nousu. Monien sijoittajien varma käsitys oli, että suomalaisten pörssiyritysten osakkeet olivat aliarvostettuja, ja rohkean sijoittajan arveltiin voivan kääriä tuntuvat voitot. Sijoitusintoa lietsoi lainarahan tarjonnan kasvu. Suomessa

oli perinteisesti vallinnut luottojen ylikysyntä eikä pankkilainan saaminen ollut mikään itsestäänselvyys sen enempää yksityishenkilöille kuin yrityksillekään. Esimerkiksi Kalevassa mahdollisuus nostaa yhtiöstä asuntolainaa verraten edullisin ehdoin oli koettu merkittäväksi henkilöstöeduksi. Myös asiakkailta oli mahdollisuus saada rahoitusta ns. vakuutuskirjalainana. Tämä tilanne muuttui melko nopeasti, vaikkakin pienin askelin 1980-luvun mittaan, kun rahamarkkinoiden sääntelyä purettiin edellisvuosikymmenen talouspoliittisten uudelleenarviointien mukaisesti. Pääomaliikkeiden vapauttaminen kansallisista rajoistaan oli ollut OECD:n lääke 1970-luvun talousvaikeuksiin, ja myös Suomi (tai Suomen Pankki) oli päättänyt sen pillerin nauttia. Käännekohdaksi tuli vuosi 1986, jolloin Suomessa luovuttiin sekä luotokorkojen hallinnollisesta säätelystä että käytännössä myös pääomaliikkeiden säännöstelystä. Seurauksena oli rahamarkkinoiden kysyntäsuhteen kääntyminen ympäri: vuosikymmenen lopulla ylitarjontaa oli rahasta, ei velanhakijoista.<sup>176</sup>

Rahan tarjonnan kasvu merkitsi yrityskauppojen vilkastumista. Samaan suuntaan vaikutti myös ulkomaisen rahan virtaaminen Helsingin pörssiin sen jälkeen, kun ulkomaalaisomistuksen rajoituksia oli ryhdytty purkamaan 1984. Pörssikauppa oli Suomessa ollut varsin verikkaista, ja elinkeinoelämän omistusrakenteet olivat jäykistyneet kahden suuren liikepankin ympärille. Etenkin suuryrityksistä melkein kaikki olivat tavalla tai toisella osa joko Kansallis-Osake-Pankin (KOP) tai Suomen Yhdyspankin (SYP) dominoimaa omistus- ja yhteistyösuhteiden verkostoa, jossa pankit käyttivät valtaa sekä omistajana että rahoittajana. Esimerkiksi puunjalostusteollisuudessa Yhtyneet Paperitehtaat oli perinteisesti »koppilainen» yritys, kun taas Kymmene yhtä selvästi »syppiläinen». Historiallisesti kyse oli paljolti myös pääoman kielestä: SYP oli ruotsinkielisen »vanhan rahan» linnake, KOP juonsi juurensa suomalaisuusliikkeeseen. Peliin tahtoi 1980-luvun lopulla mukaan vielä kolmaskin pelaaja, Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki (SKOP), joka toimi säästöpankkiliikkeen keskuksena ja liikepankkina.

Sekä pankkien että vakuutusyhtiöiden sijoituspäätöksiä rajoitettiin lainsäädännöllä. Vuonna 1986 uusitulla lailla rajattiin pankkien omistusosuus toisen toimialan yhtiöistä kymmeneen prosenttiin osakepääomasta (aiemmin 20 prosenttia), ja vastaavasti 1987 osin uudistettu vakuutusyhtiölaki rajoitti vakuutusyhtiön omistusoikeuden toisen toimialan yhtiöstä 20 prosenttiin. Lisäksi vakuutusyhtiön vapaiden eli ulkomaalaisille myytävissä olevien osakkeiden enimmäisosuus rajattiin 40 prosenttiin osakepääomasta ja ulkomaisten osakkaiden äänivalta yhtiökokouksessa säädettiin enintään neljäsosaan kotimaisten äänien yhteismäärästä.

Lakien säättämiä rajoituksia oli kuitenkin mahdollista kiertää eri yhtiöiden ristiinomistuksilla ja tytäryhtiö- ja holding-yhtiörakenteilla. KOP-leirin ydinyhtiö oli tässä mielessä vakuutusyhtiö Pohjola. KOP ja Pohjola omistivat toisiaan ristiin, minkä lisäksi Pohjola oli suurosakas muun muassa Nokiassa, jonka pääomistajan roolista KOP koetti kisata SYP:n kanssa. SYP:ltä vastaava vakuutusyhtiösuhde puuttui, mutta Teollisuusvakuutuksen, Eläke-Varman ja Fennian muodostamassa yhteenliittymässä omistajan ääntä käyttivät SYP-leiriin lukeutuvat teollisuusyritykset. SYP-leirissä käytössä oli myös holding-yhtiö Unitas Oy. Oma saarekkeensa oli ns. pellervolainen pääoma eli osuuspankkien ja osuuskauppojen väljä yhteistyö, jolla oli teollista jalansijaa lähinnä kulutustavarateollisuudessa ja maataloustuotteiden jalostuksessa. Vakuutusyhtiöiden Aura ja Pohja fuusiosta syntyneen Tapiolan arvioitiin yleensä olevan lähellä pellervolaista leiriä.<sup>177</sup>

Sampo ei lukeutunut kumpaankaan liikepankin johtamaan leiriin, ja sen perinteinen suhde säästöpankkeihin perustui yksinomaan myyntiyhteistyöhön. Sammosta tuli kuitenkin sattuman oikusta kasinotaloudeksi ristittyjen pörssipelien ylikuumenemisen kärsijä, kun liikepankkileirien väliset todelliset ja luulotellut ottelut kärjistyivät valtaisteluksi, jota käytiin osakemarkkinoiden välityksellä. Kun pankeilla oli maine varjeltavanaan ja lain rajoitukset kunnioitettavanaan, saivat pörssipeleissä keskeisen roolin nopealiikkeiset sijoittajat, tunnetuimpana Pentti Kouri. Rahat ostoihin ja myynteihin kuitenkin virtasivat jatkuvasti samoista pankeista.



## Sampo osakeyhtiöksi ja pörssiin

Keskinäisessä yhtiössä yhtiön omat varat koostuvat vain yleensä vähäisestä takuupääomasta, edellisten tilikausien voitoista ja mahdollisista taseen arvostuseroista eli niin sanotuista piilovarauksista. Osakeyhtiöllä sen sijaan on mahdollisuus kerätä pääomaa omistajilta osakeanlein. Vahinkovakuutusyhtiöiden puolella markkinajohtaja Pohjola oli aina ollut osakeyhtiö. Sammossa arvioitiin, että Pohjolan osakeyhtiömuoto ja siihen liittyen likeinen suhde Kansallis-Osake-Pankkiin antoi pahimmalle kilpailijalle selvää etumatkaa markkinoilla. Pohjola saattoi kerätä osakkailta pääomaa muun muassa yritysjärjestelyihin. Sammolla ei tätä mahdollisuutta ollut, kun keskinäisenä yhtiönä sen pääomat muodostuivat vahinkovakuutuksen tuottamista vähäisistä ylijäämistä ja taseen arvostuseroista. Kalevan saaminen ryhmään ei tässä auttanut, sillä keskinäisenä yhtiön Kaleva ei kuulunut Sammon konserniin eikä sitä siten voinut konsolidoida Sammon taseeseen. Mittava lainarahoiutus taas ei ollut vakuutusyhtiölle sallittua. Sammon näkökulmasta pääomien puute oli erityisen ongelmallista, kun yhtiön kasvu 1960-luvun lopulta alkaen oli perustunut olennaisesti yritysjärjestelyihin.

Sammon johtoryhmä päätti huhtikuussa 1982 käynnistää selvitykset Sammon muuttamisesta osakeyhtiöksi.<sup>178</sup> Osakeyhtiön muuttaminen keskinäiseksi oli vakuutusosalalla vanhastaan tunnettu, vaikkakin harvinainen, operaatio. Vakuutusosakeyhtiö Kaleva oli muuttunut keskinäiseksi 1923, koska sen keskinäinen kilpailija Suomi saattoi markkinoinnissa käyttää hyväksi mielikuvaa asiakkaalle edullisemmasta yhtiömuodosta. Tavallaan osakeyhtiöstä keskinäiseksi muuttui myös 1919 perustetun Vakuutusyhtiö Varman eläkevakuutusosasto, kun siitä muodostettiin 1947 Eläke-Varma, keskinäinen yhtiö. Loppuosa yhtiöstä jatkoi Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varmana, tuttavallisemmin JV-Varmana.<sup>179</sup> Keskinäisyyttä perusteltiin tuolloin sillä, että turvaavasti mitoitettut vakuutusmaksut tuottivat väistämättä ylijäämää, josta kohtuullinen osa oli ns. kohtuusperiaatteen mukaan palautettava asiakkaille. Keskinäisessä yhtiössä ylijäämää ei ollut jakamassa asiakaskuntaan kuulumaton omistajataho.

Päinvastaisesta muodonmuutoksesta oli kokemusta ainoastaan Kansa-yhtymästä, jossa 1978 yhtiömuodoltaan aiemmin keskinäisessä Kansassa perustettiin holding-yhtiörakenne, jossa Kansa-yhtymä Oy omisti neljä osakeyhtiötä, jotka harjoittivat vahinko-, eläke-, henkija jälleenvakuutusta. Kansan muutosprosessi oli kuitenkin sikäli erityinen, että keskinäisen Kansan osakkaina eivät olleet kuluttaja-asiakkaat, vaan työväenliikkeen piirissä toimivat osuuskunnat.<sup>180</sup>

Alustava selvitystyö vei kaksi vuotta, ja periaatepäätökset Sammon johto teki syksyllä 1984. Lokakuun alussa helsinkiläisen hotelli Tornin kabinetissa ammuttiin »pääomahuollon turvaaminen» -nimen saaneen projektin lähtölaukaus. Projekti leimattiin salaiseksi, ja Kataja vielä korosti valmistelutyön vastuulleen saaneille Rauno Nurmelle ja yhtiön pääjuristi Tarkko Jouselle, että Sammon muu organisaatio oli pidettävä hankkeesta täysin irrallaan.<sup>181</sup> Asiaa pidettiin niin arkaluontoisena, että saatuja selvityksiä ei liitetty edes johtoryhmän aineistoihin.<sup>182</sup>

Yhtiömuodon muutoksen valmistelussa kului runsaat kaksi vuotta ja keväällä 1987 uudistukset olivat tulossa ratkaisuvaiheeseen. Toimitusjohtajan mukaan koko hankkeen tarkoituksena oli vahvistaa Sammon pääomarakennetta, selkeyttää tulostavastuuta ja liittää asiakkaat kiinteämmin yhtiöön. Asiasta oli luonnollisesti ollut keskusteltava ministeriön edustajien kanssa, mutta viranomaistaholla ei ollut vastaan sanomista niin kauan kuin vakuutettujen oikeudet turvattaisiin.<sup>183</sup> Näin aiottiinkin tehdä jakamalla osakkeet samassa suhteessa kuin keskinäisen yhtiön osakkailla eli asiakkailla oli ääniä yhtiökokouksessa. Käytännössä osakemäärän ratkaisi se, kuinka paljon vakuutusmaksuja maksoi voimassa olevista vakuutuksistaan. Vuosikertomuksessa Kataja koetti vastata jo ennalta mahdolliseen kritiikkiin: »Suuren vakuutusyhtiön merkittävä asema maan sosiaalipoliittisessa kentässä ei saa muodostua esteeksi vielä tärkeämmälle yhtiökohtaiselle ja kansantaloudelliselle tavoitteelle, kannattavuudelle.»<sup>184</sup> Lausuntoa voi ehkä pitää myös Antti Katajan uran summana: hän jäi toimitusjohtajan tehtävästä eläkkeelle marraskuussa 1987 oltuaan yhtiön johdossa kaksi merkittävän muutoksen vuosikymmentä. Seuraajaksi nimitettiin Kauko Pihlava.

## Kalevan pörssivuodet

Sampo-ryhmän ensimmäinen pörssi-yhtiö ei ollut Sampo. Försäkringsaktiebolaget Kaleva noteerattiin Helsingin arvopaperipörssissä, kun pörssi aloitti vuonna 1912 toimintansa. Kyse ei kuitenkaan ollut Kalevan omista operaatioista, vaan siitä, että kaikki merkittävät osakeyhtiöt listattiin auto-

maattisesti. Osakevaihto ei muodostunut vilkkaaksi. Vuoteen 1923 mennessä pörssissä vaihdettiin 97 kappaletta Kalevan osakkeita, vaihdon keskihinnaksi on pörssisäätiön tiedoissa merkitty 450 markkaa. Kaleva vetäytyi pörssistä 7.4.1923, kun sen yhtiömuoto muuttui keskinäiseksi.



## Kuka omistaa Sammon?

Keskinäisen vakuutusyhtiön omistajia ovat sen vakuutuksenottajat eli asiakkaat. Niinpä osakeyhtiöksi muuttuvan Sammon osakkeet jaettiin sen noin 750 000 asiakkaalle siten, että jokainen asiakas sai kaksi osaketta ja yhden lisäosakkeen jokaista vakuutusmaksun 1000 markkaa kohden. Tämä merkitsi, että Sammolla oli enemmän osakkaita kuin millään muulla suomalaisella osakeyhtiöllä. Esimerkiksi KOP:lla oli osakkaita alle kolmannes Sammon lukumäärästä, vaikka myös pankin omistus oli hajautunut pääosin kotitalouksille. Useimmat Sammon tuoreista asiakas-osakkaista eivät olleet koskaan omistaneet pörssi-osakkeita, ja tuskin olivat kovin hyvin perillä siitä, mikä paperi oli tullut paikallisen säästöpankin konttorista tai postista noudettua. Sammossa oli arvioitu, että osakkeiden päätyminen sijoittajina kokemattomien asiakkaiden käsiin voisi houkutella niin sanottuja nurkanvaltaajia liikkeelle. Siksi osakeyhtiö Sammon yhtiöjärjestykseen otettiin määräys, jonka mukaan äänivalta yhtiökokouksessa määräytyisi osakkeiden lukumäärän lisäksi maksettujen vakuutusmaksujen perusteella. Tarkoitus oli näin varmistaa, että myös osakeyhtiössä asiakkailla säilyisi keskinäisyyden hengessä viimeinen sana yhtiön ratkaisuihin.

Lisäksi keskinäisen yhtiön takuupääoman omistajia varten perustettiin B-osakesarja, jonka osakkeilla oli viisinkertainen äänivalta asiakkaille jaettuihin A-osakkeisiin nähden. Takuupääoma oli Sampoon muodostettu 1984, ja sen merkitsivät Kaleva ja Eläke-Sampo puoliksi. Vaikka B-osakkeilla ei ollut kuin 0,6 prosenttia osakepääomasta ja 3,2 prosenttia yhtiökokouksen äänistä, tekivät ne takuupääoman omistajista merkittäviä omistajia. Ensimmäisen osakeyhtiönä eletyn vuoden aikana osakkeet näet säilyivät suurin piirtein asiakas-osakkaiden hallussa, eivätkä suurimpienkaan A-sarjan omistajatahojen ääniosuudet olleet 0,7 prosenttia enempiä. Kymmenen suurimman omistajan listan kärjessä olivat valtionyhtiöt Neste ja Imatran Voima.<sup>185</sup>

Sammon osakkeen noteeraaminen Helsingin arvopaperipörssissä alkoi 14.1.1988, ja vielä keväällä yhtiön vuosikertomus kommentoi osakkeiden vaihtoa pörssissä pienehköksi. Yhtiömuodon muutoksen

varsinaisen hyödyn ulosmittaaminen oli kuitenkin vasta edessä. Sampo järjesti huhti–toukokuussa osakeannin, jonka tavoitteena oli kerätä niin paljon pääomaa, että yhtiön vakavaraisuusasema kestäisi vertailun Pohjolaan. Pääoman keräämisessä anti onnistuikin hyvin. Merkintäoikeudet menivät kaupaksi melko tarkalleen, ja ylimerkintää voitiin hyväksyä vain kolmisen prosenttia. Annin tuotto oli 700 miljoonaa markkaa, ja oli selvää, että Sammon osake kiinnosti.<sup>186</sup>

Yhtä osakasta Sampo näytti kiinnostavan aivan erityisesti. Kyseessä oli Suomen Tietotoimiston talouspäällikkönä aiemmin työskennellyt Taito Tuunanen, jolle osakesijoittamisesta oli tullut kokopäivätoimi. Tuunaselle oli tullut riitaa Sammon kanssa, kun Sampo oli halunnut 1987 lunastaa osakkuusyhtiönsä Turvan vähemmistöosakkaat ulos. Sampo tarvitsi Turvan omiin käsiinsä, koska siitä oli päätetty tehdä ulkomaanoperaatioiden yksikkö Sampo International Oy. Tuunasella oli hallussaan Turvan osake, ja hän olisi halunnut siitä paremman hinnan kuin minkä Sampo tarjosi. Riita päättyi tuomioistuimeen, ja Sampo korjasi asiassa voiton. Tuunasta jäi ilmeisesti Turvan osakkeen menettämistä enemmän kuitenkin kiusaamaan se, ettei hänen Sammosta ottamansa kotivakuutus kattanut yhtiötä itseään vastaan käydyn oikeudenkäynnin kuluja.<sup>187</sup>

Turva-episodin aikoihin Tuunasesta oli kaikkien muiden yhtiön asiakkaiden tavoin tullut Sammon osakas. Jo valmiiksi vääryyttä mielestään kokenut sijoittaja katsoi, että Sammon yhtiöjärjestykseen otettu äänivallan vakuutusmaksusidonnaisuus sortii pieniä osakemääriä omistavia kuluttaja-asiakkaita. Todella suuria vakuutusmaksujahan maksoivat yritysasiakkaat. Tuunanen lähti jälleen käräjille ja nosti kanteen Sampoa vastaan keväällä 1988.<sup>188</sup>

Tuunasen vanhasta riidasta Sammon kanssa sai hyvän kehyksen julkisuuteen syötetylle tarinalle sympaattisesta pienosakkaasta kasvotonta suuryhtiötä vastassa. Tosiasiassa Tuunanen ja hänen yhtiökumppaninsa sijoittaja Kai Mäkelä ryhtyivät haalimaan Sammon asiakkaiden osakkeita niin paljon kuin vain saivat puhtaassa hyötymistarkoituksessa. He olivat selväpiirteisiä nurkanvaltaajia, mikä kevään 1988 mittaan Sammossa myös havaittiin.



*Lakitieteen lisensiaatti Kauko Pihlava (s. 1935) otti Sammon ja Kalevan toimitusjohtajan tehtävät vastaan marraskuussa 1987. Pihlava oli tullut Sammon palvelukseen vuonna 1963 ja vastannut muun muassa sijoitustoiminnasta. Vuoden 1991 organisaatiouudistuksessa Pihlavasta tuli Sampo-yhtiöiden pääjohtaja ja päätoiminen hallitusten puheenjohtaja.*

Omistuksen hajautuminen oli huolettanut johtoa kaiken aikaa, ja yritysasiakkaiden joukosta oli toivottu vakaita omistajia. Ensimmäinen anti ei kuitenkaan ollut tuottanut tässä suhteessa toivottua tilannetta, ja nyt Sammossa oli alkanut todellinen nurkanvaltausyritys. Kesällä 1988 Tuunanen ja Mäkelä olivat saaneet käsiinsä noin kymmenen prosenttia Sammon osakemäärästä eli 200 miljoonan markan arvoisen Sampo-salkun ja tulleet siten yhtiön suuromistajiksi. Osakepottinsa turvin Tuunanen esitti vaatimuksen vähemmistösuojan takaamisesta eli paikkaa Sammon hallintoneuvostossa ja omaa tilintarkastajaa, mikä viittasi edelleen vain pyrkimykseen turvata yksittäisen osakkaan edut. Yhtiön johdolle nurkanvaltaajat sen sijaan kertoivat suunnitelmansa täysin avoimesti: jos Sampo ei ostaisi heitä kovaan hintaan ulos,

Tuunanen ja Mäkelä ottaisivat yhtiön haltuunsa, realisoisivat kaiken irtoavan, ja myisivät loput yhtiöstä eniten tarjoavalle kilpailijalle.<sup>189</sup>

Kun sopua valtaajien ulosostamisen ehdoista ei löytynyt, yhtiö päätti syyttää kunnan vastavalkeat. Elokuussa Sampo julkisti uuden annin, jossa merkintäoikeuksia tuli yksi kahta vanhaa osaketta kohti, ja hinta oli 325 markkaa kappaleelta. Lisämerkintä kustansi 400 markkaa. Kevään annissa hinnat olivat olleet 250 ja 280 markkaa. Pääomaa yhtiö ilmoitti keräävänsä uudella annilla melkein miljardi markkaa vakavaraisuuttaan vahvistamaan. Pääomatarve oli tietysti ihan todellinenkin, sillä kilpailija Pohjolalla kumppaneineen oli kiistatta syvemmät taskut käytössään, mutta annin varsinaisena motiivina oli yhtiön johdon arvio, että puhtaasti velkarahalla liikkeellä olevalta Tuunaselta kumppaneineen loppuisivat rahat. Sammossa ei kuitenkaan voitu tietää, että juuri syksyllä 1988 pankkien luotoanto nousisi kaikkien aikojen huippuunsa, ja rahaa suorastaan työnnettiin mitä erilaisimpiin yrityskauppanhankkeisiin.<sup>190</sup> Niinpä nurkkaajienkin onnistui saada useat pankit rahoittamaan operaatiotaan, ja syyskuussa Tuunasella oli 500 miljoonaa markkaa velkaa ja entistä suurempi potti Sampoa.

Vastavalkeisiin kuului myös pyrkimys parkkeerata kaikki irtoava osakeomistus Sammon kannalta mahdollisimman turvallisiin käsiin. Mutta kuka tai mikä oli turvallinen omistaja? Pankkikumppaneitaan Sammon johto oli alkanut epäillä. Kesäkuussa oli näet käynyt ilmi, että Tuunanen ja Mäkelä olivat tiiviissä yhteydessä SYP:n emissio-osastoon sen erään virkailijan kautta, ja vanhastaan tuttu säästöpankkileiri profiloitui juuri samoihin aikoihin melko kyseenalaisena pörssipelurina. Sammon konserniin kuuluvat tytäryhtiöt taas olivat omistajina hyödyttömiä, koska niiden äänivalta nollautui emoyhtiön yhtiökokouksessa. Vanhat isot asiakkaat ja aivan erityisesti valtionyhtiöt, kuten Neste tai Imatran Voima, olivat kyllä luotettavia ja vakaita omistajia, mutta niiden osakemäärät olivat sittenkin kovin alhaisia, eikä niiden intressissä ollut ryhtyä ostelemaan Sampoa omilla rahoillaan pelkästään Sammon toiveesta.<sup>191</sup>

Sen sijaan Kaleva keskinäisenä yhtiönä ei kuulunut Sammon konserniin eikä sitä edes teoriassa voinut vallata. Sopivilla kiinteistökaupoilla ja muilla järjestelyillä Kalevalle voitaisiin myös siirtää likviditeettiä,

jolla imuroida osakkeita markkinoilta. Niinpä Kaleva muuttui kesällä 1988 Sampo-konsernin strategiseksi omistajaksi. Samantapaisen roolin sai myös Eläke-Sampo, joka poistui Sammon konsernista yhtiön myytyä enemmistön osakkeista Kalevalle ja Tampereen Varmalle. Kalevan ja Sammon järjestöasiakkaiden kautta aukesi suhteita myös muihin luotettaviin omistajiin, joille oli helppo perustella, miksi pörssispekulanteille oli saatava suitset. Tällainen Kalevan asiakas oli esimerkiksi Toimihenkilö- ja virkamiesjärjestöjen keskusliitto (TVK), jonka jäsenliitoista moni oli solminut edullisen ryhmähenkivakuutus sopimuksen Kalevan kanssa ja vastaavan vahinkopuolen yhteistyösopimuksen Sammon kanssa. Paradoksaalista sinänsä, keskusliitto itse oli samoihin aikoihin innostunut kohentamaan omaa talouttaan riskisijoittamisella, ja

*Sammon nurkan-  
valtaajat Kai Mäkelä  
ja Taito Tuunanen  
Helsingin Pörssissä  
2. elokuuta 1988.*





perustanut sitä varten sijoitusyhtiö TVK-investin. Keskusliiton itsensä kohtaloksi tuli kaatua sijoitussotkuihinsa muutamaa vuotta myöhemmin, mutta syksyllä 1988 sen sijoitusyhtiö vielä oli voimissaan ja ilmaantui sopivasti Sammon suurimpien omistajien luetteloon. Sadan miljoonan osakeostoksen TVK-invest rahoitti Kalevan myöntämällä luotolla.<sup>192</sup>

Kalevan rooliksi tuli myös toimia »omistajien omistajana». Tässä tarkoituksessa käyttökelpoiseksi osoittautui Finanssi-Sampo-niminen osakeyhtiö, jonka Sampo oli perustanut 1986 pöytälaatikoon Sammon omien pörssioperaatioiden työkaluksi. Nyt Finanssi-Sampo saiikin toimia emoyhtiönsä omistajana, ja se pyrki ostamaan markkinoilta kaikki liikenevät Sammon osakkeet. Tytäryhtiön äänivaltarajoitus ei purrut Finanssi-Sampoon, sillä puolet sen osakkeista omisti Kaleva.<sup>193</sup>

Syyskuussa 1988 Sampo järjesti Tuunasan vaatiman ylimääräisen yhtiökokouksen. Tuunasan pyrkimys oli viedä Sammolta pelimerkit vaatimalla uuden osakeannin perumista. Tuunasan vastaehdotus oli itse asiassa kooltaan kaksinkertaisen annin järjestäminen, mutta todellinen tarkoitus ajan peluu. Yhtiökokouksessa Tuunanen hävisi, kun Sammon johdon taakse löytyi enemmistö Sammon vanhoista yritysasiakkaista ja koko uudella äänvallallaan kokouksessa esiintyneistä Kalevasta ja Eläke-Sammosta. Nurkanvaltaajat kuitenkin lisäsivät painetta nostamalla kanteita käräjillä ja tekemällä valituksia pörssin eettiseen lautakuntaan jokseenkin kaikesta, mistä juristit vain saattoivat sellaisia kehittää. Sampo voitti sittemmin järjestään kaikki riidat, mutta oikeuden rattaat jauhavat hitaasti, eikä pörssiyhtiöllä ollut varaa jäädä odottelemaan tuomioistuinten kiireitä.

Odotteluun ei ollut varaa myöskään nurkkaajilla, joita 250 000 markan päivätahtia juoksevat korot alkoivat jo poltella pahasti. Niinpä Tuunanen teki Sammolle tarjouksen: koko ongelma poistuisi hintaan 550 markkaa osakkeelta – samaan, jota Sampo itse oli tarjonnut valtaajille kesällä parhaana tarjouksenaan. Tarjous oli hyvin ajoitettu, sillä lokakuussa tuli alioikeuden päätös, jolla Sammon äänivaltarajoitus todettiin laittomaksi. Nopea laskutoimitus osoitti, että Tuunanen olisi hävinnyt yhtiökokouksessa, vaikka äänet olisi laskettu ilman rajoituksia, mutta tappio Sammolle tuomio oli silti. Valitus hovioikeuteen teh-

tiin saman tien, mutta niin tehtiin myös päätös yhtiöjärjestyksen muutostöiden käynnistämisestä. Tuunasan tarjoukseen suostuminen olisi kuitenkin merkinnyt huomattavasti suurempaa laskua kuin kesällä, koska nyt osakkeita oli paljon enemmän. Mutta niin oli myös valtaajia painavaa velkataakkaa, ja sen vuoksi Sammon johto päätti pitää pokerinsa: ennen pitkää Tuunaselta loppuisivat rahat. Hovioikeus kyllä päätyi aikanaan kumoamaan Sammon raastuvassa saaman tuomion, mutta silloin oli yhtiöjärjestys jo toinen ja koko nurkanvaltaus taakse jäänyttä elämää.

Kun yhtiökokous ei ollut tuottanut nurkkaajien toivomaa lopputulosta eikä Sampo suostunut ostamaan omia osakkeitaan, oli Tuunasan ja kumppanien saatava ne jonnekin muualle kaupaksi. Marraskuussa 1988 potentiaalinen ostaja löytyikin yllättävästä suunnasta, kun Tapiolan toimitusjohtaja Asmo Kalpala tarjosi apuaan sekä Sammolle että Tuunaselle. Käytännössä Kalpalan suunnitelma oli, että Tapiola ostaa tarjolla olevat Sammon osakkeet, yhtiöt fuusioidaan, ja yhdistyneen konsernin johtoon tulee Asmo Kalpala. Tapiolalle, joka oli syntynyt maaseudun osuustoiminnasta aikanaan ponnistaneiden Auran ja Pohjan fuusiosta 1984, fuusio selvästi suuremman ja kumpaankaan suureen pankkileiriin sitoutumattoman Sammon kanssa olisi ollut strategisesti oiva veto ja avannut tien kaupunkilaiseen asiakaskuntaan. Suunnitelma olisi saattanut olla myös Sammon kannalta kiinnostava, sillä ikuisen kilpajuoksuun Pohjolan kanssa Tapiolan lisäreservit olisivat tuoneet hyvän lisän.

Sammon ja Tapiolan yhteinen tahto loppui kuitenkin alkuunsa. Turussa 15.11.1988 järjestetyssä keskustelussa Tapiolaa yksin edustanut Kalpala esitteli fuusiosuunnitelmansa. Pöydän toisella puolella istuivat Antti Kataja ja neljä Sammon johtajaa, joiden mielestä suunnitelman ainoa asiakohta näytti olevan Kalpalan nimittäminen kaikkiin uuden yhtiön johtotehtäviin. Niistä lähtökohdista ei fuusiota tulisi, ja se myös Tapiolan pääjohtajalle perin selvin sanoin todettiin. Kun Kalpala ei onnistunut järjestämään rahoitusta myöskään operaation toteuttamiseen ilman Sammon myötävaikutusta, raukesi koko ajatus jo ennen joulua.<sup>194</sup>

Vuoden 1989 alkaessa Tuunasan ryhmän käsissä oli 1,8 miljoonaa Sammon osaketta eli noin viidesosa yhtiön osakepääomasta ja kova kiire päästä osakkeista eroon. Valtaajat päättivät jälleen painostaa Sampoaa vaatimalla uutta ylimääräistä yhtiökokousta. Nyt vaatimukseksi oli hallintoneuvoston kasvattaminen siten, että valtaajat saisivat siellä äänivaltaa. Lisäksi yhtiöön vaadittiin ylimääräistä, ns. vähemmistötilintarkastajaa. Tarkoituksena oli saada näin pääsy Sammon johdon informaatioon ja viedä siltä mahdollisuus rakennella vastaliikkeitä. Valtaajat eivät toki voineet tietää, että varsin vähän olisi ulkopuolinen tilintarkastaja kostunut johtoryhmän pöytäkirjoista. Salaisimmat asiat kirjattiin näet kovin niukasti.

Ylimääräinen yhtiökokous järjestettiin helmikuun 1. päivänä 1989, ja siitä tuli täysi kaaos. Kokouksen alkaessa kävi ilmi, että valtaajat olivat siirrelleet satoja valtakirjoja henkilöltä toiselle ja kaikki nimet ja äänestysliput oli tarkastettava uudelleen. Pelkkä järjestäytyminen vei monta tuntia. Asiakysymyksissä Tuunasan ryhmä hävisi lopulta kaikissa kohdin. Yhtiökokouksen merkittävimmäksi tulokseksi tulikin ehkä se, että tuntuvan osakeomistuksen (7 prosenttia) nurkanvaltauksen varjossa kerännyt SYP asettui järjestelmällisesti tukemaan yhtiön johdon esityksiä. Alalla uumoiltiin, että SYP ostaisi lopulta Tuunasan ulos ja varmistaisi Sammon sijoittumisen omaan leiriinsä.<sup>195</sup>

Harva tiesi, että yhtiökokouksen aikana Tuunasan ja kumppanien osakkeet olivat jo käytännössä vaihtaneet omistajaa.<sup>196</sup> Yllätys oli sen mukainen, kun viisi päivää yhtiökokouksen jälkeen Sampo toimitti maailmalle lyhyen tiedotteen, jonka mukaan ns. Tuunas-ryhmittymän omistamat osakkeet olivat siirtyneet yhdysvaltalaisen Axion Group General Partnership -yhtiön omistukseen. Sammon johto kertoi julkisuuteen ostajan tehneen pitkäaikaisen sijoituksen ja tukevan yhtiön johtoa Sammon toiminnan pitkäjänteisessä kehittämisessä. Johtoryhmän ovien takana sen sijaan kysyttiin, mikä tai kuka on Axion.<sup>197</sup>

Axion Group oli yhtä kuin Pentti Kouri, joka oli saanut miljardin markan lainan KOP:lta. On tavallaan sattuma, että Sampo päätyi osaksi erittäin monimutkaista osakekauppojen ja nurkanvaltausten vyyhteä, jota KOP rahoitti ja Pentti Kouri sekä eräät muut sijoittaja-

ammattilaiset toteuttivat 1987–1989. Tämän tarinan kannalta olennaisista kuitenkin on, että samoihin aikoihin, kun Tuunanen ja kumppanit olivat aiheuttaneet harmaita hiuksia Sammossa, KOP oli onnistunut valtaamaan nurkan kilpailijastaan SYP:stä tavalla, joka ei kestänyt päivänvaloa. Alkuvuodesta 1989 pankilla oli kiire päästä eroon osakkeista, jotka Kourin bulvaanien verkosto oli sille hankkinut, sillä ostojen salaaminen pankkitarkastusvirastolta ei enää onnistunut.

Tässä tilanteessa Kouri ja pankin omat taktikot keksivät tavan, jolla Tuunasen ja kumppanien Sampo-osakkeet pystyivät ratkaisemaan pankin pulmat. Ensimmäinen toive oli, että Sampo ostaisi KOP:n käsiin päätyneet SYP-osakkeet vastikkeeksi siitä, että sen omat osakkeet päätyisivät turvalliseen salkkuun. Samalla Sampo saattaisi olla liitettävissä KOP-vetoiseen finanssiryhmään, jossa Pohjola jo oli. Sellaiseen kokonaisuuteen SYP:n olisi vaikea keksiä vastaiskua. Viimeisenä vaihtoehtonaan KOP laski, että vaikka yhteistyö Sammon kanssa ei onnistuisi, ainahan suuri salkku Sampoa ja SYP:a olisi parempi pelimerkki markkinoilla kuin pelkkä SYP.<sup>198</sup>

Viimeinen vaihtoehto myös toteutui. Sampo ei ollut vähääkään kiinnostunut joutumaan KOP-vetoiseen finanssiryhmään, eikä se ollut valmis lunastamaan Axioniin päätyntä huikeanhintaista osakemassaa. SYP sen sijaan oli sekä kiinnostunut varmistamaan Sammolle paikan omassa ryhmässään että pelastamaan omat osakkeensa KOP:n käsistä – maksoi mitä maksoi. Kourin, Hannes Kulvikin ja molempien liikepankkien johdon välillä käydyt tiiviit neuvottelut johtivat 13.3.1989 suureen kauppaan, jossa SYP sai oman nurkkansa lisäksi Sammon osakkeet ja KOP kilpailijan käsiin edeltävän parin vuoden aikana päätyneet Repolan, Nokian ja Pohjolan osakkeet. Sammon osakkeiden hinnaksi tuli 560 markkaa osakkeelta eli yhteensä 1,3 miljardia markkaa. SYP-osakkeet vaihtoivat omistajaa 1,4 miljardin markan kauppahinnalla.<sup>199</sup>

Valtavan työn osakekauppojen jäljittämiseksi tehnyt Markku Kuisma arvioi KOP-historiassaan, että maaliskuun kauppojen tuloksena maahan syntyi itse asiassa uusi vakuutusryhmittymä, kun SYP parkkeerasi Sampo-omistuksensa – pankkihan ei voinut suoraan moista määrää omistaa – Finanssilaitos Oy:n taseeseen. Finanssilaitoksen

osakkaina olivat näet Sammon, Kalevan ja SYP:n ohella Eläke-Varma ja sen tytäryhtiö Nova sekä Teollisuusvakuutus ja Yrittäjän-Fennia eli SYP-henkisen teollisuuspääoman perinteinen vakuutusyhteenlittymä. Kuisman arvio kuvaakin varmasti hyvin SYP:n tuntoja maaliskuussa 1989. Vakuutusyhtiöiden näkökulmasta asia ei kuitenkaan ollut aivan niin yksinkertainen.

Oy Finanssilaitos – Finanssinstitutet Ab oli SYP:n pöytälaatikosta kaivettu toiminimi, jonka pankki oli aikanaan perustanut joihinkin jo ammoin unohtuneisiin tarpeisiin. Sen alkuperäinen omistaja oli siis pankki yksin. Keväällä 1989 valtausuhan kohdannut SYP suostui ostamaan omat ja Sammon osakkeet Kourilta ja kumppaneilta, mutta keräsi siihen varoja Sammolta ja Kalevalta sekä omalta vakuutusalan lähi-piiriltään eli Eläke-Varman, Teollisuusvakuutuksen ja Yrittäjän-Fennian yhteistyöryhmältä. Käytännössä asia hoidettiin niin, että Finanssilaitoksen osakepääomaa korotettiin ja vakuutusyhtiöt ostivat uudet osakkeet. Tämän jälkeen Finanssilaitoksen osakkaina olivat siis SYP:n ja sen perinteisten lähiyhtiöiden ohella myös Sampo ja Kaleva, joita ei voi lukea samalla tavoin SYP-henkisiksi. Kalevan osuudeksi tuli vajaa viisi prosenttia osakepääomasta 75 miljoonan markan hintaan, Sampo sijoitti kaksin verroin. Eläke-Varma, Teollisuusvakuutus ja Yrittäjän-Fennia ostivat kukin vajaan 11 prosentin siivun. Novalle tuli runsaat 5 prosenttia.

Osakepääoman korottaminen toi vakuutusyhtiöille niukan enemmistön Finanssilaitoksesta. Kaikkien vakuutusyhtiöiden näkökulmasta oli tärkeää, että SYP ei yksin pääsisi käyttämään 24 prosentin omistuksensa suomaa valtaa Sammossa ja sen kautta muun muassa Eläke-Sammossa. Erityisesti Eläke-Varma pelkäsi, että SYP-leirin yritykset saattaisivat menettää kiinnostuksensa perinteisiin vakuutuskumppaneihinsa, jos pankilla olisi kaikki vakuutuspalvelut saman katon alta tarjoava Sampo omissa käsissään. Siksi vakuutusyhtiöt merkitsivät enemmistön Finanssilaitoksen osakkeista. Tuo enemmistö kuitenkin suli pääomittamisen toisessa vaiheessa, kesällä 1989, kun osakkaat merkitsivät vielä vaihtovelkakirjalainaa. Jälleen ajatuksena kyllä oli, että enemmistön merkitsisivät vakuutusyhtiöt, mutta Kaleva ei enää

kuitenkaan katsonut voivansa lähteä lisäpanostuksiin, sillä sen varoja oli jo muutenkin aivan liian raskaasti kiinni Sammon strategisessa omistamisessa. Kun SYP sitten täytti vajeen, syntyi tilanne, jossa pankilla oli mahdollisuus saavuttaa enemmistö Finanssilaitoksessa vaatimalla lainan konvertoimista osakepääomaksi. Käytännössä Finanssilaitos oli siten vähintään potentiaalisesti pankin käsissä, ja SYP-vetoinen finanssitalo itse kullekin vakuutusyhtiölle mahdollinen uhka.<sup>200</sup>

Finanssilaitos-ratkaisua Sampo tervehti kuitenkin sinänsä tyydytyksellä. Operaatioiden tavoite oli siinä mielessä saavutettu, että Sammon omistus oli vakiintunut, ja epävarmuus siltä osin poistunut. Sammon suurin osakas oli nyt Finanssilaitos, jolla oli lähes 25 prosenttia A-osakkeista. Kakkosena oli Kaleva 6,5 prosentin osuudella ja kolmantena Eläke-Sampo vain hieman pienemmällä osakemäärällä. SYP:n eläkekassan ja Oy Pomi-tradingin (SYP:n sijoitusyhtiö) nimissä oli yhteensä 5,6 prosenttia osakkeista. Finanssi-Sampoon oli päätynyt runsaat kaksi prosenttia ja Sampo-yhtiöiden eläkesäätiöön vajaa prosentti. Niinpä karvan verran alle puolet osakkeista oli Sammon näkökulmasta varmoissa käsissä – edellyttäen, että Finanssilaitos osoittautuisi pysyvästi sellaiseksi. Toki Kalevalla oli Finanssilaitoksen kanssa osakassopimus, jonka mukaan Kalevalla tai sen määräämällä oli kolmen vuoden ajan etuosto-oikeus Finanssilaitoksen Sampo-osakkeisiin, mutta koko potin lunastaminen olisi ylittänyt Kalevan resurssit. Tätä etuosto-oikeutta jatkettiin kolmen vuoden jälkeen vuosi kerrallaan.

Optimistiseen sävyyn johtoryhmä merkitsi, ettei Finanssilaitos-ratkaisu vaikuta Sammon muihin pankkiyhteistyökuvioihin, vaan Sampo pyrkii säilyttämään itsenäisyytensä tässäkin suhteessa. »Luonnollisesti yhteistoiminta SYP:n kanssa tulee jossain määrin tiivistymään.»<sup>201</sup>

## Kalevan uusi nousu

Finanssilaitos-yhteistyön alku ajoittui hetkeen, jolloin Kalevan ja Sammon näkökulmasta pankkiyhteistyö oli muutoinkin noussut asialistan kärkeen. Muitakin ajankohtaa leimaavia kehityssuuntia toki oli. Sammon johtoryhmän 1980-luvun jälkipuolen aineistoja lukeva kohtaa yhä uudelleen kansainvälistymiseen ja kilpailun kiristymiseen liit-

tyviä pohdintoja. Varautuminen muun muassa eurooppalaisten vakuutusmarkkinoiden yhdentymiseen alkoi Sammossa jo hyvissä ajoin ennen kansallisia integraatoratkaisuja. Kun Finanssilaitos oli vetänyt Sammon ja Kalevan erittäin lähelle SYP:ä, asettuivat nämä pohdinnat osin uuteen valoon, ja pankkiyhteistyön kysymykset valtasivat Sammon agendan.

Sammon ja Kalevan näkökulmasta pankkiyhteistyön ydin oli jakelutien avaaminen pankkien konttoreihin. Pankin ja vakuutusyhtiön asiakassuhteiden ero oli siinä, että sen jälkeen kun palkat oli 1960-luvulla ruvettu maksamaan pankkitilille, saattoivat pankit jossain määrin odottaa, että asiakas tulee oma-aloitteisesti pankin luokse vähintäänkin nostamaan rahaa. Yhtä oma-aloitteisesti saapuivat pankin konttoriin myös asuntolainanhakijat. Kun tähän tilanteeseen lisättiin säänneltyjen rahamarkkinoiden mahdollistama varsin reilu korkokate, perustui pankkien myynti oikeastaan vain saavutettavuuden varmistamiseen. Vielä 1980-luvullakaan ei ollut niin pientä taajamaa, etteikö sinne olisi mahtunut ainakin kahden pankin konttorit.

Vakuutusyhtiön asiakassuhde on toisenlainen. Vahinkovakuutuksen puolella lakisääteinen liikennevakuutus kylläkin toi asiakkaita vakuutusyhtiöön vähän samaan tapaan kuin asunnontarve pankkiin, mutta senkin osalta vakuutusyhtiöt olivat paljolti autoliikkeiden yhteistyöhalun varassa. Henkivakuutuksen tuotteet taas ovat järjestään sellaisia, joissa asiakkaalle on aktiivisesti myytävä ensin vakuutustarve ja sitten siihen vastaus. Liikkeenjohdon konsulttien kielellä henkivakuutus on »*push*-tuote». Niinpä aivan ratkaisevaa on, miten ja missä asiakkaaseen saadaan yhteys, eli mikä on tuotteiden jakelutie. Henkivakuutusyhtiötä, kuten Kalevaa, pankin jakelutie houkutteli vielä vahinkovakuuttajiaakin enemmän siksi, että pankki tietää asiakkaansa rahatilanteesta paljon enemmän kuin vakuutusyhtiö ja osaa siksi kohdentaa markkinointiponnistuksensa tarkemmin. Pankkien intressi oli kuitenkin ohjata asiakkaan liikenevät varat pankin omiin tuotteisiin, 1980-luvulla pääasiassa kiinteäkorkoisille tileille. Tämä kilpailuasetelma näkyy hyvin esimerkiksi edellä kuvatussa Kalevan säästöhenkivakuutuksen tapauksessa.

Rahamarkkinoiden vapauttamisen ja osakesijoittamisen vilkastumisen myötä myös pankeissa heräsi kuitenkin kiinnostus laajentaa tuotevalikoimaansa niin sanottujen sijoitusvakuutusten puolelle. 1980-luvun uutuus Euroopassa oli niin sanottu *unit linked* -vakuutus. Se merkitsee säästöhenkivakuutusta, jonka säästösumma riippuu vain vakuutukseen valittujen sijoituskohteiden kehityksestä. Toisin kuin perinteisessä laskuperustekorkoisessa säästöhenkivakuutuksessa, *unit linked* -vakuutuksessa riskin sijoitusten epäonnistumisesta kantaa asiakas yksin. Myöhemmin tällaisen vakuutuksen suomenkieliseksi nimeksi vakiintui sijoitussidonnainen vakuutus.

Myös sijoitussidonnaiset vakuutukset sisältävät kuitenkin riskiturvaa, ja niiden kauppaa on säädelty vakuutuksina sen jälkeen kun ne ylipäänsä sallittiin Suomessa 1990-luvun alussa. Vakuutuksia saavat myöntää vain vakuutusyhtiöt, joilla on siihen asianmukainen toimilupa. Niinpä mikään pankki ei voinut itse ryhtyä tuottamaan *unit linked* -vakuutuksia sen enempää kuin mitään muitakaan vakuutuksia, vaan niiden oli saatava kumppanikseen vakuutusyhtiö tai perustettava sellainen itse. Kun henkivakuutus vaatii erikoistunutta osaamista ja markkinaosuuden valtaaminen nollassa on aina työlästä ja tuloksiltaan epävarmaa, oli luontevaa, että jo olemassa olevat henkivakuutusyhtiöt alkoivat kiinnostaa pankkien johtoporrasta aiempaa enemmän.

Sammossa pankkiyhteistyön tulevan merkityksen toivat ensimmäisinä esiin Juhani Kangas ja Rauno Nurmi raportoidessaan Amerikanmatkansa tuloksista 1981. Yrityssuunnittelun nuoret miehet oli lähetetty matkalle palkinnoksi ankarasta työstään asiakaskeskeisen organisaation kehittelyssä. Kangas ja Nurmi kertoivat, että Yhdysvalloissa pankit myivät vakuutuksia ja että näillä yhtiöillä oli hyvin pitkälle menevää yhteistyötä. Yhdysvaltain rahoitussektori oli kuitenkin investointipankkeineen ja vilkkaine osake- ja rahastomarkkinoineen kokonaisuudessaan kovin toisennäköinen kuin keskuspankin tiukasti ohjaama liikepankkivetoinen todellisuus Suomessa, eivätkä Kankaan ja Nurmen visioinnit vielä 1980-luvun alussa ottaneet juuri tulta alleen. Silloin Sampo keskittyi kehittämään matkan toista tuliaista, *universal life* -vakuutusta eli Optimia.



Vuosikymmenen lopulla tilanne oli toinen. Syksyllä 1988 Sammon johtoryhmä aloitti mittavan selvitysprojektin Euroopassa yleistyneistä pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhteenliittymistä. Selvitykset osoittivat, että yhteistä kaikissa maissa oli jatkuva paine jakeluteiden kustannusten karsimiseen. Tämän myös nähtiin olevan pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhteinen intressi. Toisaalta yhteinen intressi kustannusten alentamiseen saattoi merkitä pyrkimystä maksattaa omat viulut kumppanilla, mistä valvova viranomaisena varoitteli vakuutusyhtiöitä epävirallisissa keskusteluissa. Varsin pian keskustelu pankkiyhteistyöstä myös Sammossa kiertyi lähinnä henkivakuutuksen ympärille. Vahinkovakuutusten myynnistä pankin tiskiltä ei oikein näyttänyt olevan kokemuksia missään päin maailmaa, eikä pankeilla niihin juuri ollut kiinnostustakaan.<sup>202</sup>

Henkivakuuttaminen oli nousussa myös vakuutusliiketoiminnasta itsestään lähtevistä syistä. Vahinkovakuutuksen markkinoilla ei kotimaista kasvua näet arvioitu olevan saatavissa, ja kansainvälistyminen oli hidasta. Lisäksi jälleenvakuutusliikkeestä saadut kokemukset olivat pääasiassa kielteisiä. Ulkomaiseen vahinkoensivakuutukseen oli toki päästävä kiinni, se oli kesällä 1988 Sammossa tehty strateginen valinta, mutta kovin nopeasti ei yhtiötä ollut sillä tiellä mahdollista kasvattaa. Kotimaassa sen sijaan henkivakuutus vaikutti hyvin lupaavalta kasvusuunnalta. Vaurastuvaa keskiluokkaa houkutteli mahdollisuus aikaistaa työstä poistumista vapaaehtoisen eläkevakuutuksen avulla. Sama vaurastuminen kasvatti toki kysyntää myös henkivakuutukselle sijoitusvaihtoehtona, vaikka pankkitalletukset näyttivätkin aina vain säilyttävän suosionsa. (Vakuutuksen houkuttelevuuteen sijoituskohteena vaikuttaa ratkaisevasti verotus, mistä enemmän sivulla 157.)

Kysynnän kasvu näkyi Sammossa, jonka Optimi-vakuutusten perhe oli kasvanut Eläke-Optimilla 1987. Eläkevakuutus nousikin Kalevan maksutulolla mitaten henkivakuutuksen ohi 1990. Kaleva ei kuitenkaan ollut ainoa, joka oli kasvavaa kakkua viipaloimassa. Eläke-Varman, Teollisuusvakuutuksen ja Yrittäjän-Fennian 1986 perustama Nova pääsi ryhmäeläkevakuutuksellaan nopeasti henki-

vakuutusmarkkinoille, ja Tapiola laajensi henkivakuutustoimintaansa perustamalla 1988 Henki-Tapiolan oheen yritysmarkkinoihin keskittyneen Vivan. Suomi-Salama puolestaan jakautui jälleen Suomeksi ja Salamaksi, kun jälkimmäinen toiminimi – osakeyhtiöksi muodostettuna – otettiin yritysvakuutusten ja eläkevakuutusten markkinointiin. Sen pohjaksi siirrettiin kantaa keskinäisestä Suomesta. Samana vuonna aloitti myös henkivakuutusyhtiö Apollo, jonka taustalla olivat Kalevan ja Sammon vanha ideanikkari Rauno Nurmi ja Sammon päälakimies Tarkko Jousi yhdessä muutaman muun sampoalaisen kanssa. Sekä Viva että Apollo ilmoittivat haastavansa vanhat yhtiöt keskittymällä suoramarkkinointiin ja pitämällä siten kulut kurissa.<sup>203</sup>

Kalevan tähti oli näin ollen nousussa Sammon sisällä aivan nurkanvaltausepisodista riippumatta. Henkivakuutus organisoitiin 1988 alusta uudelleen niin, että Kalevasta tuli kotitalouksien henkivakuuttaja ja vanha tuttu Tarmo aktivoitiin yritysten henkivakuutusten myyjäksi. Ajatus oli, että henkivakuutus jaetaan samalla tavoin tulosityksiköiden alle kuin 1980-luvun alussa oli tehty vahinkovakuutukselle. Kalevasta olisi tullut kuori yksityistalouksien myymille vakuutuksille ja Tarmosta taas yritysyritysyritys. Nurkanvaltauksen torjuntaoperaatio kuitenkin osoitti, kuinka hyödyllistä oli, jos Sammolla oli tarvittaessa käytävissään siitä muodollisesti riippumattomia mutta mahdollisten valtaajien ulottumattomissa olevia yhtiöitä. Tämä teki nimenomaan keskinäisestä Kalevasta erittäin arvokkaan yhtiön Sammolle.

Marraskuussa 1988, kun alkuperäisen yhtiöjärjestyksen äänivaltarajoitukset oli alioikeudessa todettu laittomiksi, siirrettiin Tarmoon osakekanta Sammolta ja Eläke-Sammolta Kalevalle. Tarmosta tuli näin Kalevan tytäryhtiö. Tarmo oli itse asiassa poistettu Sammon konsernista osakepääoman korotuksen yhteydessä jo edellisenä kesänä. Silloin operaation syynä ei ollut mikään muu kuin konsernirakenteen Sammon yhtiökokouksessa tuottama äänivaltarajoitus. Mahdollisimman suuri osa Sammon käytännössä määräämistä äänistä oli saatava paikkaan, jota ei mitenkään voinut tulkita Sampo-konsernin osaksi. Tarmoon siirtyminen Kalevan tytäryhtiöksi sen sijaan liittyi henkivakuutuksen uudelleenorganisointiin.<sup>204</sup>

Kun Sammon olemassaolo oli varmemmalla pohjalla, oli mahdollista palata liiketoiminnan kehittämiseen. Keväällä 1989 toimitusjohtaja Pihlava käynnisti henkivakuuttamisen suunnittelun pienessä johtajien ryhmässä, jonka sihteeriksi tuli yksityistaloussyksikön johtaja Matti Rantanen. Pohjoismaisessa henkivakuutuskongressissa länsinaapurien tuulia haistellut Rantanen raportoi, että veroneuvonta, perintösuunnittelu ynnä muut »finanssipalvelut» näyttivät mahdollistaneen ruotsalaisten henkivakuutusyhtiöiden menestyksen suhteessa pankkeihin. Pankit kun olivat ilmeisesti karkottamassa asiakkaansa »eteiseen automaateille», voisivat vakuutusyhtiöt saada kilpailuetua osavasta asiakaspalvelustaan.<sup>205</sup> Suhteessa toisiin vakuutusyhtiöiden taas merkittävää oli, että Pohjola ilmoitti tammikuussa 1989 irtautuvansa lajityhteistyöstä vakuutusyhtiöiden keskusliiton puitteissa lakisääteisiä vakuutuksia lukuun ottamatta. Sammossa ei yhteistyötä jääty kaipaamaan, mutta realistisesti todettiin, että yksityistaloussyksikkö olisi lajityhteistyön jälkeen itse asiassa ensimmäistä kertaa todellisessa kilpailutilanteessa. Siihen valmistautuminen edellytti muun muassa Kalevan oman pääoman kasvattamista – ja sen kannalta rahan kaataminen Sammon osakkeisiin ei näyttänyt kovin hyvältä valinnalta.<sup>206</sup>

Oli siis pyrittävä markkinaosuuden kasvattamiseen yhtiön kannalta tuottavimmalla tuotteella eli Optimilla ja Eläke-Optimilla. Tämän tavoitteen kannalta harmillisesti Sampo oli joutunut Tuunas-episodin aikana kovin kielteisen julkisuuden kohteeksi, mutta samaa vaivaa ei ollut Kalevalla. »Kaleva on Sammon henkivakuutuksen lippulaiva. Se on sata vuotta vanha yhtiö, jolla on hyvä julkinen nimi», kirjattiin Sammon johtoryhmässä kesällä 1988, kun valtaajat pyörivät nurkissa.<sup>207</sup>

Nimi ei kuitenkaan riittänyt, jos organisaatio ei toiminut, ja 1989 näytti, ettei koneesta irronnut niin paljon kuin johto toivoi. Niinpä organisaatiota muutettiin palaamalla henkivakuutuksen ja vahinkovakuutuksen eriyttämiseen. Sen sijaan, että tulossyksiköillä olisi ollut käytettävissä juridisten yhtiöiden kuten Kalevan kuoret, muutettiin juridiset yhtiöt tulossyksiköiksi. Vahinkovakuutuksia myi Vakuutusosakeyhtiö Sampo ja henkivakuutuksia Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva kotitalouksille ja Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmo yrityksille. Johto Ka-



Runsas vuosi Finanssilaitos-kauppojen jälkeen Sammon yhtymärakenne oli siten saatu sellaiseen kuntoon, jolla arvioitiin olevan mahdollista pärjätä sekä kilpailussa vakuutusmarkkinoilla että suhteessa pankkikumppaneihin. Sammolla oli vahva vahinkovakuutusyhtiö, lupaaava henkivakuutusyhtiö ja tyydyttävästi toimiva työeläkeyhtiö. Vakuutuspalvelujen tarjoajana Sampo oli sitä, mihin runsaan vuosikymmenen verran oli pyritty. Niinpä pankkiyhteistyöhönkin suhtauduttiin varovaisen myönteisesti.

Tukea suhtautumiselle saatiin suuresta maailmasta, jonka tuulia olivat kolmen vuoden välein järjestetyssä Comité d'Action pour la productivité dans l'Assurance eli CAPA-konferenssissa vuonna 1987 käyneet haistelemassa Hannu Kokkonen ja Matti Rantanen. Rantanen piti Pariisissa esityksen Optimista (*»We got Optimi, the best possible!«*), ja uutuustuote sai osakseen laajaa kiinnostusta. Kotiin Kokkonen ja Rantanen toivat myös Pariisissa puhuneen McKinsey-konsulttitoimiston edustajan terveiset, joiden mukaan alan tulevaisuudensuunnista kaksi nousi ylitse muiden: sijoitussidonnaisuus ja pankkiyhteistyö. Kaikissa maissa pankeilla oli kuitenkin etulyöntiasema, sillä asiakkaat olivat tottuneet hakemaan sijoitusneuvonsa pankista. Vakuutusyhtiöihin virtasi kyllä rahaa, jolla toimia, mutta toiminta oli kovin kallista muun muassa myynnin erikoistumisen vuoksi (*»high costs, high margins«*). Pankeilla taas katteet olivat supistuneet, mutta kuluja oli mahdollista karsia muun muassa automaatiolla. Vakuutusyhtiöillä oli konsultin käsityksen mukaan kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto oli yrittää murtautumista perinteisen vakuutustoiminnan ulkopuolelle finanssipalveluilla, mutta se edellytti kykyä luoda tuotteita, joilla asiakasmäärät saataisiin selvästi suuremmiksi. Toinen vaihtoehto oli liitoutua pankin kanssa.<sup>209</sup>

Sammon ajankohtaisena pelkona pankkien suhteen kuitenkin oli, että SYP ja sen perinteiset vakuutusyhtiöt – Sammon kielenkäytössä *»Teva-ryhmä«* – löytäisivät toisensa pyrkimyksessä hyödyntää Sampoa vain omiin tarpeisiinsa, pahimmassa tapauksessa pilkkomalla Sampo. Saadakseen tasapainoa neuvotteluasetelmaan Sampo koetti ylläpitää yhteistyötä useampaan suuntaan.

SKOP:n suunnassa ajatukset kulkivat pisimmälle, olihan säästöpankkiryhmä Sammon vanhastaan tuttu kumppani. Myös Kalevalla oli myyntiyhteistyöstä sopimus peräti sadan itsenäisen säästöpankin kanssa. SKOP oli kyllä hyvin kiinnostunut asiasta, mutta vaati hintana muun muassa reilun kokoista siivua Kalevan takuupääomasta. Sitä taas Sampo ei uskaltanut luvata, sillä takuupääoman omistajien tahdon toteutuminen Kalevassa oli aina riippuvainen myös vakuutusentottajien luottamusmiehistä, joilla oli vähintään puolet yhtiökouksen äänistä. Jos takuupääoman äänet jakautuisivat Sammon ja SKOP:n kesken, voisi SKOP onnistua jossain tilanteessa liittoutumaan joidenkin luottamusmiesten kanssa ja saavuttaa ainakin tilapäisen enemmistön. SKOP:n aggressiivisuus ylikuumenemisen vuosina oli jättänyt epäluottamuksen siemenen kytämään.<sup>210</sup>

Valtiollisen Postipankin kanssa tehtiin yhteistyötä yhteisten projektien alla. Kaleva teki Postipankille lainaturvavakuutuksen, joka pyöri Kalevan omassa vakuutuskannassa. Sammon nimissä taas rakennettiin yhteistä kiinteistövälitysketjua Postipankin kanssa. Välittäjäketju tulisi toimimaan franchising-periaatteella, eikä Sampo aikonut osallistua hankkeeseen erityisen merkittävällä taloudellisella panostuksella. Ajatus kuitenkin oli, että kun asunnon ostoon ja omistamiseen liittyi niin rahoituksen kuin vakuuttamisen kannalta olennaisia kysymyksiä, pankilla ja vakuutusyhtiöllä oli luonteva yhteinen intressi. Kiinteistövälitysketjun nimeksi tuli perustajatahojen mukaan PSW, jossa W tuli hankkeeseen osallistuneiden franchising-asiantuntijoiden omistamasta West-Invest-yhtiöstä. Huoneistokeskuksen kanssa yhteistyössä olevalle SYP:lle suunnitelma ei kuitenkaan sopinut, ja pankista vaadittiin sangen suorasukaisesti, että Sammon on luovuttava yhteishankkeista Postipankin kanssa. Kun puhuja oli suurin omistaja, ei Sammon johdon auttanut kuin kuunnella. Sampo irtautui hankkeesta, mutta Skirjain jäi elämään PSW Kiinteistömaailman nimessä elämään vielä vuosiksi.<sup>211</sup>

Näistä jännitteistä huolimatta yhteistyö SYP:n kanssa eteni. Marraskuun alussa 1990 pankin Tesoman konttoriin Tampereella siirtyi Sammon myyntiedustaja, ja kuudesta muusta konttorista oli jo sovittu.<sup>212</sup>

Myös yhteisesti kiinnostavien tuotteiden suunnittelu aloitettiin, ensimmäisenä asuntovelallisia varten kehitetty lainaturvavakuutus.<sup>213</sup> Rantasen tuomien konsultin terveisten mukaisesti toisiaan täydentävien vahvuuksien liitto houkutteli Sammon johtoa. Kenties luopumalla osasta itsenäisyyttään pankkiin nähden Sampo voisi saada etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden, johtoryhmä tuumiskeli.<sup>214</sup> Peruslinjataan Sampo ei kuitenkaan halunnut luopua: »yhteistyön on lähdeittävä Sammon tarpeista.»<sup>215</sup>

## SYP:n loukku

Sammon tarpeet eivät kuitenkaan olleet SYP:n kannalta kiinnostavia. Se selvisi Sammon johdolle syyskuussa 1990 Saariselän ruskamaisemissa SYP:n Unitas-majalla, jossa pankinjohtajat Markku Mikkola ja Markku Pohjola kestitsivät Juhani Kangasta, Matti Ruohosta, Hannu Kokkosta ja Matti Rantasta perjantai-illan. Lauantaina paikalle saapunut pankin varatoimitusjohtaja Björn Wahlroos löi pöytään SYP:n suunnitelmapaperin otsikolla »Uuden finanssipalveluryhmän muodostaminen». Suunnitelman sisältönä oli liittää Sampo pankkiin tytäryhtiönä ja hyödyntää Sammon ja Kalevan omaisuus laskemalla se myös pankin taseeseen. Kaleva olisi tässä suunnitelmassa muutettu osakeyhtiöksi ja siitä olisi tullut SYP:n henkivakuutusyhtiö joko sellaisenaan tai fuusioituna Eläke-Varman tytäryhtiöön Novaan.<sup>216</sup>

Ällistyneet Sammon johtajat veivät paperit mukanaan Turkuun, jossa todettiin pankin suunnittelevan juuri sitä, mitä Sammossa oli jo tammikuussa osattu pelätä. »SYP-Teva-ryhmä» oli kuin olikin pilkkomassa Sampoa omiin tarpeisiinsa. Sellainen suunnitelma oli saatava torjuttua, mutta yksin se ei Sammolta ehkä onnistuisi. Torjuntataistelun aloitti Antti Kataja Sammon hallintoneuvostossa, jonka pöydän ääressä istuivat myös SYP:n varatoimitusjohtajat Paavo Laitinen ja Björn Wahlroos. Hallintoneuvoston lokakuun kokouksessa Kataja piti puheen, jossa hän arvosteli pankin tavoitteita jyrkästi ja julisti Sammon säilyttävän itsenäisyytensä sekä toisiin vakuutusyhtiöihin että pankkeihin nähden. Viimeksi mainitun kohdalla hän viittasi erityisesti Sammon saamaan tukevaan jalansijaan järjestökentässä, olihan

muun muassa monelle ammattijärjestölle Sampo ollut houkutteleva yhteistyökumppani juuri siksi, että se oli pankkileireistä riippumaton vakuutusyhtiö.<sup>217</sup>

Viesti kulki välittömästi pankin pääjohtajalle Ahti Hirvoselle, ja Hirvonen vastasi: »tietosi aikomuksistamme ovat syystä tai toisesta virheelliset tai puutteelliset.» Pankin tarkoitus ei suinkaan ollut viedä Sammolta itsenäisyyttä, vaan vain valmistautua kovaan eurooppalaiseen kilpailuun, jota liikepankit Hirvosen arvion mukaan olivat jo ehtineet harjoitella pidempään kuin kovin suojattua elämää viettäneet vakuutusyhtiöt. Julkisuutta pankki ei tälle keskustelulle kaivannut, eikä Hirvonen pitänyt siitäkään, että Sammon hallituksen puheenjohtaja oli kommentoinut pankin luottamuksellisena pitämää tietoa oman yhtiönsä hallintoneuvostolle.<sup>218</sup>

Julkisuutta ei kuitenkaan käynyt välttäminen. Pankki itse julkisti, kylläkin ilman Sammon ja Kalevan nimiä, suunnittelemansa organisaatiouudistuksen, jossa vakuutustoiminnalle oli varattu oma laatikonsa holding-yhtiö Unitaksen alla.<sup>219</sup> Sammon Hannu Kokkonen arvosteli suunnitelmaa *Helsingin Sanomille* ja Antti Kataja *Uudelle Suomelle*. »Sampo on liian suuri lankeamaan SYP:n loukkuun. Sillä on 600 000 osakasta, enemmän kuin millään muulla suomalaisella vakuutusyhtiöllä. Sampo-yhtiöt on valtakunnallinen vakuutus konserni, jonka riskinkantokyky on Euroopan kärkipäässä. Sen valjastaminen yhden pankin haltuun on kansallisen tason kysymys.»<sup>220</sup> Ei ihme, jos SYP:n nurkkahuoneessa Hirvosesta tuntui siltä, että yhteistyö Sammon kanssa oli yhtä »köyden työntämistä».<sup>221</sup>

Kansallisen tason kysymyksenä vakuutusyhtiöiden ja pankkien liittymiä piti kuitenkin myös valtiovalta, joka asetti Korkeimman hallinto-oikeuden jäsenen, myöhemmän presidentin, Pekka Hallbergin johdolla komitean tutkimaan ns. finanssiryhmien aiheuttamia lainsäädäntötarpeita. Raportissaan komitea piti voimassa ollutta lainsäädäntöä puutteellisena, sillä se mahdollisti pankkien ja vakuutusyhtiöiden kuulumisen samaan konserniin holding-yhtiön välityksellä – ja juuri sellaista rakennetta SYP nyt ehdotti. Laki ei kuitenkaan ottanut lainkaan huomioon holding-rakenteeseen liittyviä vakavaraisuus- tai



riskinhallintakysymyksiä. Komitea katsoikin, että »finanssiryhmien valvonta ei ole tällä hetkellä käytännössä lainkaan mahdollista eri valvontaviranomaisten välistä tietojen vaihtoa koskevien rajoitusten takia.» Koska komitea näki pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhteistyön joka tapauksessa myös Suomessa syvenevän ehdotti se valvonnan tehostamista, uudelleenorganisoimista ja niiden edellyttämää lainsäädäntötyötä.<sup>222</sup> Komitean jäsenenä ollut vakuutusosaston päällikkö Jukka Rantala arvioi myös julkisuudessa pankkien yrittävän lähinnä paikata omia ongelmiaan vakuutusyhtiöiden rahoilla, ja ilmoitti kiertelemättä, ettei valvontaviranomainen jättäisi puuttumatta sellaisiin yrityksiin.<sup>223</sup> Rantalan komiteassa edustama näkemys vastasi varsin pitkälle myös hänen valvomansa toimialan näkemystä.<sup>224</sup>

Suoraviivaiselle SYP-fuusiolle kasasivat siten esteitä niin valtiovalta kuin Sampo itse. Lisäksi pankin asialistalla kotimaisen pankkikriisin aiheuttamien vahinkojen torjuminen ohitti vauhdilla yritysjärjestelyjen kuviot. Sammon arvio pankin ja Teva-ryhmän aikeiden yhden-suuntaisuudesta ei kuitenkaan osunut aivan oikeaan. Itse asiassa Eläke-Varmassa arvioitiin, että Sampo pyrki liittoutumaan SYP:n kanssa voidakseen pilkkoa Eläke-Varman, Teollisuuvakuutuksen ja Yrittäjien-Fennian liittouman omien tarpeidensa mukaisesti. Sammon tavoitteena on olla lippulaiva, jota henki- ja eläkeyhtiöt seuraavat proomun tavoin, Eläke-Varmassa muotoiltiin.<sup>225</sup> Julkisuudessa sen sijaan uumoiltiin, että SYP-vetoisen finanssitavaratalon vaihtoehdoksi oli hahmotumassa Eläke-Varman johtaman finanssitavaratalon ääriiviivat. Eläkeyhtiön toimitusjohtajan Juhani Kolehmaisena ja SYP-leirin teollisuusmagnaatin Casimir Ehrnroothin arveltiin vetävän tältä osin samaan suuntaan.<sup>226</sup>

Eläke-Varma oli koko työeläkejärjestelmän 1961 alkaneen historian ajan ollut maan toiseksi suurin työeläkevakuutusyhtiö. Vaikka Eläke-Varmalla oli etumatkaa vapaaehtoisen ryhmäeläkevakuuttamisen saralla aina vuodesta 1926 saakka, oli työeläkelain myötä perustettu Ilmarinen kiilannut vauhdilla suurimmaksi yhtiöksi. Eläke-Varmalla oli kuitenkin vahva asema SYP-leirin suurteollisuuden eläkevakuuttajana, ja työeläkejärjestelmän vapaaehtoisten lisäeläkevakuutusten myöntä-

misessä se oli selvä ykkönen. Vuonna 1986 Eläke-Varma oli perustanut Henkivakuutusosakeyhtiö Novan juuri vapaaehtoisia ryhmäeläkkeitä varten, ja sen voimakkaimmin kasvavaksi liiketoiminnaksi 1990-luvun alussa oli muodostunut vanhojen eläkesäätiöiden purkaminen vakuutuksiksi.<sup>227</sup>

Eläke-Varman toimitusjohtaja Juhani Kolehmainen oli asettanut päämääräkseen yhtiönsä nostamisen ohi Ilmarisen. Markkinaosuuk-sien valtaaminen työeläkevakuuttamisessa on kuitenkin tavattoman vaikeaa, sillä yhtiöt voivat kilpailla vain asiakaspalvelun laadulla ja jos-sain määrin asiakasyritysten rahoitusratkaisulla. Jälkimmäisen mer-kitys pieneni kuitenkin vauhdikkaasti 1980-luvun lopulla, kun lainara-haa virtasi yrittäjien ja yritysten käyttöön muualta paljon työeläkeyh-tiöitä edullisemmin ehdoin.<sup>228</sup> Niinpä käytännössä ainoa mahdolli-suus työeläkeyhtiön koon merkittävään kasvattamiseen oli fuusio, ja luontevaa toiseksi suurimmalle oli kääntää katseensa kolmanneksi suurimpaan eli Eläke-Sampoon.

Työeläkeyhtiön kannalta olennaista on, minkä vahinkovakuutusyh-tiön kautta sen vakuutukset myydään. Sampo oli aikanaan myynyt kah-teen työeläkeyhtiöön (Ilmariseen ja Kalervoon) ja perustanut Eläke-Sammon 1983 vetääkseen työeläkkeet selvemmin osaksi omaa koko-naisasiakkuuskonseptiaan. Silloin Sampo oli irtautunut Ilmarisesta ja lakkauttanut Kalervon (ks. s. 91). Eläke-Varman kumppanit vahin-kovakuuttamisessa olivat Teollisuusvakuutus ja Yrittäjään-Fennia, ja Finanssilaitoksen myötä kaikki nämä yhtiöt olivat ajautuneet lähem-mäs toisiaan. Sammon jakaminen SYP:n ja jäljelle jäävien vakuutus-yhtiöiden kesken ei ehkä ollut Eläke-Varmalle sinänsä vastenmielinen ajatus, mutta pankin johtoasema ei työeläkeyhtiön näkökulmasta ollut hyväksyttävä kehityssuunta. Eikä siinä arvioissa ollut kyse vain oman toimintavapauden vaalimisesta, vaan myös valtiovalta ja työeläkejär-jestelmässä vahvasti mukana ollut ammattiyhdistysliike arvosteli an-karasti työeläkeyhtiöiden osallistumista muiden finanssitoimijoiden operaatioihin. Julkisuudessa huolehdittiin 1990-luvun alussa paljon siitä, että työeläkevarat eivät joutuisi niille vieraisiin käyttötarkoituk-siin.<sup>229</sup>

Niinpä tilanne vuoden 1991 alkaessa oli siis se, että yhtäällä SYP oli rakentamassa uutta finanssipalveluryhmää omaan johtoonsa ja toisaalla vakuutusyhtiöt olivat etsimässä vakuutusyhtiövetoista tietä ulos osakassuhteestaan liikepankin kanssa. SYP:lle painetta aiheutti oman taloudellisen tilanteen heikkeneminen osana vaikeaa pankkikriisiä. Eläke-Varma kantoi huolta julkisesta kritiikistä, joka kohdistui työeläkeyhtiöiden finanssimarkkinaoperaatioihin. Muiden vakuutusyhtiöiden murheena taas oli pelko siitä, että oma yhtiö joutuu lopulta järjestelyn maksumieheksi ja pilkotaan osaksi jotain uutta yhtiörakennelmaa. Lisävivahteen tunnelmaan toi kasinovuosien päättymisen tuoma yhtäkkinen varmuus siitä, että kaikki on kaupan – kun vain hinnasta sovitaan.

## Finanssilaitos mätänee käsiin

Suomen talous sukelsi syvään lamaan 1991. Tuona vuonna bruttokansantuote supistui seitsemän prosenttia, ja pakkasen puolella olivat lukemat vielä kahtena seuraavanakin vuonna. Kun Suomessa oli 1980-luvun lopulla vallinnut käytännössä täystyöllisyys, vei 1990-luvun alun lama leipäpuun ennennäkemättömältä joukolta suomalaisia. Työttömyyden synkin vuosi oli 1994, jolloin yli 400 000 tuhatta ihmistä haki työtä ja työttömyysprosentti hipoi 17:ää. Monet muutkin maat kärsivät laskusuhdanteesta 1990-luvun alussa, mutta Suomea koetteli erityisesti Neuvostoliiton-kaupan romahtaminen kauppakumppanin kadottu kartalta marraskuun 1989 mullistusten jälkeen. Todella syväksi lamaksi suhdannetaantumana kuitenkin kärjisti kotimainen pankkikriisi.

Suuren yleisön tietoisuuteen pankkikriisi murtautui dramaattisella tavalla 19. syyskuuta 1991, kun Suomen Pankki ilmoitti ottavansa SKOP:n holhoukseensa. SKOP:n kaatoi vajaan kahden vuoden horjumisen jälkeen keskuspankin syliin hieman samantapainen tilanne kuin mikä oli kehkeytymässä Finanssilaitoksen ympärillä. SKOP oli osallistunut innokkaasti pörssikauppaan ja hankkinut tytär- ja osakkuusyhtiöidensä avulla sijoitussalkun, joka osakekurssin lähdettyä laskuun muuttui aikapommiksi. Lopullinen naula säästöpankkileirin



### JUURI NYT ELÄKE OPTIMI ON AJANKOHTAISempi KUIN KOSKAAN

Vereesi uutisetkin heittoa kukaan kukaan. Kaikki poliittiset osallistavat näin näin ensi vuoden tilaisuuksissa.

Vapaaehtoinen eläkevakuutus on tarpeen pikana ajankohdaisempi kuin koskaan. Se tuo vakuutuskassalle, etteivät yhtäen ja valon sääntöjen muuta häntä. Käytännössä on nimeltään ja on määrittelyä työntekijä yksilöllä yhteistyönä järjestämällä potentiaalia.

### LAMA EI HEIKENNÄ ELÄKEVAKUUTUKSEN ETUJÄ

Hyvän eläkevakuutuksen edut ovat nousee yhä selkeämmän esillä. Vielä muutama vuosi sitten eläkevakuutus oli kuin nimen antamispöytäkirja, joka joutui katoamaan aikankäytön karsimisen ja siirrettä ja karsimispöytäkirjan kanssa. Nyt sitä on tullu joutua, jonka valti on rikkömyys ja teulu luetta - ovat muuttaneet tavoin eroavuuksiaan.

### NYT ON OIKEA-AIKA

Eläke-Optimi on nyt ajankohdaisempi kuin koskaan. Säästämisen on taas arvossaan - ja juna säästökassaan Eläke-Optimi on joutunut eroavuuksia etuja. Se on väkisin rekisteri ja sääntöjä maksettu hyötykseen ovat ja kymmenen vuotta olleet yli 10 prosenttia - viime vuonna peräti 11,5 prosenttia vuodessa.

### MAKSUKIITIT VEROTUKSEEN

Suomen tilinnyt taloudellisen tilanteen näköy muun muassa yritysten pohjanajan veroväy henkivakuutuksen kasinasta. Vapaaehtoinen



eläkevakuuden maksu joo kuitenkin esilleen vähentää 2 prosenttia arvostuslavia. Yrittäjä saa vähentää samoin määrän arvonlisäveron YEL:n maksujen lisäksi.

Muutelle vakuutusajalle Eläke-Optimi maksu avoimen austin yrittäjien verovähennyksiä.

### ELÄKE OPTIMI KESTÄÄ MAAILMAN MYRSKYT

Yksi Eläke-Optimin tärkeimmistä eduksista on sen joustavuus. Maksajat voivat määrätä kulloisenkin kokouksellisen tilanteen mukaan etukäteen määrättyä määrää lisä. Eläke-Optimi onkin ainoin eläkevakuutus, jossa sovittu eläkekiitä voi lisäillä leveydellään riippumatta.

Samaan vain Suomen eläkevakuutus määsää ja niiti valitsee - luottamattomuudessa onnaisille kukaan ketyneet vaurioituneen.

Viime aikojen uutiset osoittavat, että maailma muuttu kiihkeellä nopeudella. Onnais joustava Eläke-Optimi muutos mukana.

*Teuvo Vainionaho*  
Teuvo Vainionaho  
Henkivakuutusyhtiö  
Keskisuomalainen Vakuutusyhtiö Osake

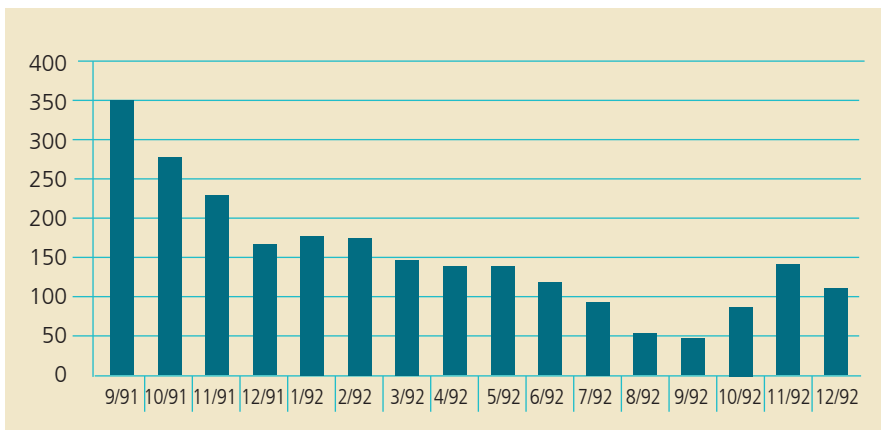
arkkuun oli SKOP:n Tampella-omistus, jolla oli ollut tarkoitus kilpaila suurempien liikepankkien teollisuussiiptien kanssa. Tampellan, perinteikkään tamperelaisen monialayhtiön, konkurssi veti myös omistajapankin suohon.<sup>230</sup> Selvää on, että mitä Sammon ja säästöpankkiryhmän yhteistyön osalta oli pohdiskeltukin, se haihtui ilmaan säästöpankkileirin kaatuessa.

Pörssikurssien aleneminen ja varallisuusarvojen nopea heikkeneminen oli kuitenkin ongelma kaikille rahoituslaitoksille, ei vain säästöpankkiryhmälle. Myös rahoitusmarkkinoiden vapauttamista seuranneet ylilyönnit, kuten valuuttalainojen suurpiirteinen tarjoaminen pienyrittäjille, alkoivat painaa pankkien luottotappioissa ja sitä myötä heikentää niiden vakavaraisuuspuskureita, jotka olivat jo vanhastaan perin heikot. Markan ulkoisen arvon devalvointi 12 prosentilla marraskuussa 1991 tuhosi monen velallisen talouden ja vei uskon rahanarvon vakauteen vannoneeseen Suomen Pankkiin. Korot nousivat, kun

sijoittajat menettivät uskonsa suomalaisiin rahoituslaitoksiin ja lopulta, työttömyyden räjähdettyä käsiin, myös velkarahaa epätoivoisesti etsineeseen valtioon.<sup>231</sup>

Sellaiselle yhtiölle kuin Finanssilaitos, jonka ainoana tarkoituksena oli omistaa SYP:n ja Sammon osakkeita, finanssikriisi tiesi todella pahoja ongelmia. Sammon osake sinnitteli pidempään kuin SYP:n osake, jonka kurssi syöksyi jo 1990. Sammon kurssi oli vuoden 1990 loppuun saakka lähellä 400 markkaa, ja aina syksyyn 1991 kurssi heilahteli 350 markan paremmalla puolella. Lokakuusta alkoi kuitenkin nopea pudotus, jossa lattia tavattiin vasta vuoden kuluttua. Syyskuun lopulla 1992 Sammon A-osake noteerattiin hintaan 40,43 markkaa – alle kymmenesosaan siitä hinnasta, jolla Finanssilaitos oli ne lunastanut Kourin Axion-yhtiöltä.<sup>232</sup>

Yhtiön omaisuuden arvon pieneneminen merkitsi sitä, että sen omistajayhtiöiden oli vastaavasti kirjattava omistuksen arvoa pienemmäksi. Jos Finanssilaitoksen arvo Sammolle ja Kalevalle olisi määriteltä suoraan Finanssilaitoksen omistamien osakkeiden arvonkehityksen perusteella, olisi koko Finanssilaitokseen tehty investointi pitänyt kirjata alas nollaan asti jo vuoden 1990 tilinpäätöksessä. Alaskirjauksella olisi myös ollut vaikutusta yhtiöiden tulokseen, sillä omaisuuden arvonalennus on tuloslaskelmassa kulu.



Kuvio 4. Sammon A-osakkeen pörssikurssi syyskuusta 1991 joulukuuhun 1992, markkaa.

Sampo ja Kaleva olivat kuitenkin merkinneet Finanssilaitos-omistuksensa käyttöomaisuudeksi, eivät sijoitusomaisuudeksi, ja käyttöomaisuuden käypiä arvoja saattoi määritellä huomattavasti vapaammin kuin sijoitusomaisuuteen luettavan pörssiosakkeen, jonka käypä arvo mitattiin jokaisena pörssipäivänä uudelleen. Sekä verottaja että vakuutusvalvonta hyväksyivät tulkinnan, jonka mukaan käyttöomaisuuden käyvälle arvolle oli kaksi kriteeriä. Ensinnäkin oli arvioitava omaisuuden arvo sen alkuperäisen käyttötarkoituksen kannalta. Toiseksi oli arvioitava arvon mahdollisen muutoksen pysyvyyttä. Kun Finanssilaitos-omistus palveli edelleen sitä tarkoitusta, johon se oli hankittu, ja vielä keväällä 1991 oli mahdollista ajatella, että kurssit piankin elpyisivät, kirjasivat yhtiöt vain osan Sammon ja SYP:n kurssilaskusta Finanssilaitoksen käypään arvoon. Sammon tapauksessa vähennys oli 88 miljoonaa markkaa ja Kalevan 44 miljoonaa. Yhtiöiden tuloksessa näin syntyneet tappiot kompensoitiin myymällä kiinteistöomaisuutta, ja Kalevan tapauksessa myös tekemällä arvonkorotuksia.<sup>233</sup>

Kurssilasku ei pysähtynyt. Vuoden 1991 tilinpäätöksessä Sampo alensi Finanssilaitos-omistuksensa arvoa 14 miljoonalla ja Kaleva vajaan miljoonan. Viranomaisille toimitetussa toimintapääomalaskelmassaan molemmat yhtiöt toki kirjasivat omaisuutensa käypään arvoon ja ilmoittivat Finanssilaitoksen osakkeiden olevan arvottomia. Vakuuteuille annettujen lupausten katteeksi Finanssilaitoksen osakkeet – eli käytännössä Sampo- ja SYP-omistus – eivät siis enää kelvanneet.

Kalevalla oli kuitenkin lisäongelmana sen suora Sampo-omistus. Kirjanpitoon yhtiön omistamat 707 000 Sammon A-osaketta oli merkitty 270 miljoonan markan arvoisina, mikä oli yli kaksinkertainen niiden käypään arvoon verrattuna. Tämä myös myönnettiin vuosikertomuksessa avoimesti, vaikka tappiota koetettiin vähän lievittää ilmoittamalla käypä arvo 12.3.1992 noteerauksen mukaan, kun se oli kuitenkin jo hieman parempi kuin varsinaisen tilinpäätöspäivän eli joulukuun viimeisen. Sammon osakkeet oli Finanssilaitoksen osakkeiden tavoin Kalevassa luokiteltu käyttöomaisuudeksi, ja arvonalennuksen täydeltä tulosvaikutukselta voitiin välttyä, mutta vuoden 1991 tilinpäätöstä tehdessä oli jo selvää, että Kalevan Sampo- ja Finanssilaitos-salkku upottaisi

ennen pitkää koko yhtiön, jos kurssit eivät nousisi. Kun kurssinousu näytti epätodennäköiseltä, oli osakkeista päästävä eroon.<sup>234</sup>

SYP:n neuvotteluasema heikentyi samaa tahtia kuin pankkikriisi Suomessa eteni. Muiden pankkien tavoin SYP:n oli pakko keskittyä peruspankkitoimintansa pelastamiseen, ja kiinnostus mahdollisiin fuusiokumppaneihin suuntautui toisiin pankkeihin, ei vakuutusyhtiöihin.<sup>235</sup> Siksi toisekseen pankin ylimmässä johdossa oli ilmeisesti eri suuntiin käyviä näkemyksiä siitä, mikä Sammon suhteen oli tavoitteena.<sup>236</sup> SYP:llä oli kuitenkin kiistatta ässänä hihassaan Finanssilaitoksen vaihtovelkakirjalaina. Vaatimalla sen konvertoimista osakepääomaksi SYP olisi voinut saada Finanssilaitoksen ja sen avulla käytännössä myös Sammon omaan hallintaansa. Myöhempien tietojen valossa vaikuttaa selvältä, että SYP:n edellytykset toteuttaa vaihto-operaatio olivat vähäiset, mutta sitä Sammossa ja Kalevassa ei voitu vuoden 1992 alkaessa tietää.



## Kesäkuun rakennejärjestelysopimus

Eläke-Varma käynnisti vuonna 1992 toisten Finanssilaitosten osakkaiden kanssa neuvottelut vakuutusyhtiövetoisesta rakennejärjestelystä, jonka toteutuessa vakuutusyhtiöt käytännössä lunastaisivat SYP:n ulos Finanssilaitoksesta. Eläke-Varman ensisijainen tavoite oli fuusioida Eläke-Sampo sellaisenaan itseensä. Vahinkovakuutuksen puolella Eläke-Varma tarjosi Sammolle Teollisuusvakuutusta, joka olisi muuttettu keskinäisestä osakeyhtiöksi ja viety Sammon tytäryhtiöksi. Henkipuolella järjestelyt olisivat olleet hieman monimutkaisempia, koska tyttärtään Novaa Eläke-Varma ei ollut myymässä. Nova ei sitä paitsi ollut yksin Eläke-Varman omistuksessa; sen vähemmistöosakkaina olivat Yrittäjän-Fennia ja Teollisuusvakuutus. Niinpä ajatuksena oli, että henkivakuutuksen osalta tehdään vain työnjakosopimus, jolla Novan ja Kalevan roolit rajataan eri tuotteisiin ja SYP:lle annetaan mahdollisuus perustaa oma yhtiö *unit linked* -vakuutuksia varten.





Eläke-Sammon osakepääomasta omistivat Sampo ja Kaleva kumpikin 47 prosenttia ja loppu kuusi prosenttia jäi tamperelaiselle Keskinäinen Vakuutusyhtiö Varmalle. Viimeksi mainittu oli 1920 perustettu vahinkovakuutusyhtiö, josta käytettiin nimeä Tampereen Varma erotuksena helsinkiläisestä Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varmasta. Tampereen Varma oli säästöpankkileirille läheinen pieni yhtiö, joka oli 1990-luvun alussa vakavissa vaikeuksissa. Se oli kuitenkin myynyt työeläkevakuutuksia Eläke-Sampoon osana Sammon säästöpankkiyhteistyötä koko 1980-luvun. Käytännössä Tampereen Varman osuudella ei rakennejärjestelyn kannalta ollut merkitystä, vaan suunnitelma seiso tai kaatui Sammon ja Kalevan päätösten varassa.

Sammon vahinkovakuutuksen näkökulmasta tarjous oli houkutteleva. Teollisuusvakuutus-fuusio nostaisi Sammon maan suurimmaksi vahinkovakuuttajaksi lähes 30 prosentin markkinaosuudella. Pohjola jäisi lopulta kakkoseksi. Fuusioituneen yhtiön osakekurssi voisi myös ponnahtaa takaisin siedettävälle lukemille niistä pohjamudista, joihin se oli vajonnut. Vaa'an toisessa kupissa painoi Eläke-Sammon menettäminen ja siten kokonaisasiakkuuksiin painottuneen strategian romuttuminen. Eläke-Varma ja Sampo jäisivät kuitenkin osaksi samaa Finanssilaitoksen osakkuuksin varmistettua yhteistyöryhmää – nyt siis vain ilman pankkia.

Henkivakuutuksen ja Kalevan kannalta kuviossa oli enemmän pohdittavaa. Suunnitelman mukaan henkivakuutuksessa toimisi kolme yhtiötä, Kaleva, Nova ja työnimellä UL kulkeva SYP:n vielä perustamaton henkiyhtiö, joista jokaisessa osakkaana olisivat Sampo, Eläke-Varma ja SYP. Kalevassa enemmistö olisi Sammolla, Novassa Eläke-Varmalla ja UL:ssä tietenkin SYP:llä. Yhtiöiden kesken sovittaisiin sitten työnjako tuotteiden pohjalta.

Pankin lähtökohta oli kuitenkin, että henkivakuutus kokonaisuudessaan oli sen reviiiriä ja enemmistö kaikissa henkiyhtiöissä pankilla. Sammossa taas ajateltiin, että henkivakuutukseen perustettaisiin uusi yhteinen yhtiö, jolle keskitettäisiin sellaiset vakuutukset, joita voitiin myydä luontevasti pankin tiskin yli eli lainturva ja *unit linked* -vakuutukset. Pankin enemmistöasema muissa yhtiöissä sen sijaan ei sopinut

vakuutusyhtiöosapuolille, eikä ainakaan Sampo ollut valmis sitoutumaan SYP-yhteistyöhön niin, että se olisi sulkenut pois mahdollisuuden kehittää *unit linked* -tuotteita myöhemmin joidenkin muiden kumppanien kanssa. Pankki vastasi vaativansa suorastaan yksinoikeutta *unit linked* -vakuutusten lisäksi kaikkiin Kalevan »*bank related*» -vakuutuksiin ja Novan sellaisiin vakuutuksiin, jotka eivät olleet »*TEL-related*». Mitä käsitteet tarkalleen tarkoittivat, jäi vastapuolen neuvottelijoille yhtä hämäräksi kuin se, miksi ylipäättään oli käytettävä suomalaisten neuvottelijoiden kesken moisia käsittekummajaisia. Joka tapauksessa Kalevalle olisivat tässä mallissa jääneet vain yksityishenkilöiden perinteiset henkivakuutukset ja järjestöjen ryhmävakuutukset ja Novalle vain lakisäänteisen työeläkevakuutuksen lisäedut. Kumpikin yhtiö totesi suoralta kädeltä, ettei ratkaisu voinut syntyä tältä pohjalta.<sup>237</sup>

Kesäkuun 12. päivänä osapuolet kokoontuivat neuvottelemaan tällä kertaa pankin tiloihin. Kalevan ehdotus oli, että pankin henkiyhtiö saisi pitää *unit linked* -vakuutuksen kokonaan, minkä lisäksi siitä tulisi Kalevalle ja Novalle jakelutie. Kaleva, jonka takuupääoman enemmistö olisi Sammolla (50 %) ja Novalla (10 %) jatkaisi yksityishenkilöiden ja Yritys-Sammon asiakkaiden vakuuttajana. Nova taas toimisi edelleen Teollisuusvakuutuksen ja Yrittäjän-Fennian asiakkaiden vakuuttajana. Pankin edustajat, tuleva pääjohtaja Vesa Vainio ja Sammosta vasta puolelle siirtynyt Martti Huhtamäki, pitivät vaatimuksistaan kiinni kaikella sillä päättäväsyydellä, johon Finanssilaitoksen vaihtovelkakirjalainan enemmistö antoi rahkeita.<sup>238</sup>

Kalevaa toimitusjohtajan ohella edustanut hallintoneuvoston puheenjohtaja, Kymen läänin maaherra Matti Jaatinen ei kuitenkaan ollut ensimmäistä kertaa tiukassa paikassa. Kansanedustajana ja Suomen Pankin pankkivaltuuston puheenjohtajana hän oli ehtinyt muun muassa olla erottamassa alkoholiin sortunutta Ahti Karjalaista keskuspankin pääjohtajan virasta. Jaatinen teki neuvotteluissa kompromissiesityksen, joka kelpasi. Sen mukaan SYP:n henkiyhtiö saisi yksinoikeuden *unit linked* -vakuutuksiin samoin kuin pankkituotteisiin liittyviin vakuutustuotteisiin. Lisäksi pankin yhtiölle luvattiin yksinoikeus SYP:n pankkijakelutiehen. Rantanen ja Huhtamäki poistuivat



*Entinen kokoomuksen kansanedustaja, Kymen läänin maaherra Matti Jaatinen oli Kalevan hallintoneuvoston puheenjohtaja vuosina 1991–1994.*

kirjoittamaan sopimuspaperin, ja tunnin kuluttua se oli valmis parafoitavaksi. Kiireessä paperista jäi kuitenkin pois olennainen tarkennus: siinä lukee »yksinoikeuden myös pankkijakelutiehen» – SYP:stä ei saakaan. Sammossa virhe huomattiin heti iltapäivällä johtoryhmän kokouksessa, mutta pankissapa asiaa tulkittiin toisin. Tarkoitus olikin koko ajan ollut kieltää Kalevaa ja Novaa jakelemasta tuotteitaan minäkään pankin kautta, eikä mitään virhettä ollut tapahtunut.<sup>239</sup>

Jaatista pankin asenne tyrmistytti. SYP oli tosiasiaassa pelastamassa itseään, mutta esiintyi kuin Finanssilaitoksesta luopuminen olisi sille suurikin uhraus. Keskustelu Huhtamäen ja Vainion kanssa ei kuitenkaan muuttanut pankin kantaa, vaan se piti tiukasti kiinni omasta tulkinnastaan. Kun eipäs-juupas-väittäely oli kestänyt toista viikkoa, Rantanen hermostui ja otti puhelun Sammon hallintoneuvoston

puheenjohtajalle. Rantasen viesti oli niin selvä, että se välittyi vuorineuvos Nummiselle jopa meluisassa helikopterissa, jossa hän puhelimeen vastasi: jos SYP ei perääntyisi, Kaleva ei myisi Eläke-Sammon osakkeita ja kaataisi siten koko Finanssilaitoksen vakauttamisen.<sup>240</sup>

Sammossa oli siis päätetty katsoa kortit. Menisikö SYP niin pitkälle, että Finanssilaitos päätyisi selvitystilaan, vaihtovelkakirjalaina laukeaisi ja SYP:llä oli entisten ongelmiansa lisäksi sylissä koko osakepotti ja huomattava kielteinen julkisuus? Vastaus oli ei. Numminen oli onnistunut vaikuttamaan pankin päättäjiin, ja sopimusta muutettiin, vaikkakaan ei aivan Kalevan vaatimalla tavalla. Kirjaukseksi tuli, että pankkijakelutiestä sovitaan erikseen.

Neuvottelutulos Finanssilaitoksen vakautuksesta ja vakuutusyhtiöiden rakennejärjestelystä syntyi juhannuskokkojen jo kylmetyä. Tehdyn sopimuksen mukaan Finanssilaitoksen talous vakautettaisiin melko monimutkaisin kirjanpito-operaatioin, joissa osakepääomaa sekä alennettiin tappioiden kattamiseksi että korotettiin konvertoimalla vaihtovelkakirjalainaa. Lyhyesti sanoen Finanssilaitoksen vakauttaminen merkitsi Eläke-Varmalle 180 miljoonan markan lisäpanostusta, Sammolle 115 miljoonan ja Teollisuusvakuutukselle 48 miljoonan. Yhteensä 343 miljoonan lisäpääoma oli maksu SYP:lle siitä, että se luopui potentiaalisesta määräysvallastaan. Kalevan kannalta olennaisinta kuitenkin oli, että se irtautui omistuksesta kokonaan – toki sillä hinnalla, että alkuperäinen 75 miljoonan markan sijoitus menetettiin. Samoin tapahtui Yrittäjän-Fennialle, joka ei halunnut osallistua rakennejärjestelyyn lainkaan. Samalla kaikki osapuolet sitoutuivat edesauttamaan vakuutusyhtiöiden suuren rakennejärjestelyn toteuttamisessa tavoitteenaan, että fuusiot olisivat valmiina vuoden 1993 päättyessä.

Osapuolten hallinnot kokoontuivat käsittelemään neuvottelutulosta 26.6.1992. Kalevassa toimitusjohtaja Rantanen oli valmistellut hallintoneuvostoa tulevaan kymmentä päivää aikaisemmin SAS Royal-hotellin kabinetissa. Maaherra Jaatinen sai Rantaselta tarkat nuotit keskustelun vetämiseen. Painon oli oltava Finanssilaitoksen tilinpäätöksen aiheuttamassa pakkotilanteessa, mutta väheksyä ei pitänyt sitäkään, että Kaleva oli tässä kaupassa saamassa myös paljon hyvää.

Se hyvä, jota Kaleva oli saamassa, liittyi Eläke-Sammon osakkeiden kauppahintaan – ja eritoten siihen hintaan, jota ei kirjoitettu kauppakirjaan näkyväksi. Eläke-Sammon osakkeiden virallinen kauppahinta oli näet johdettu sen tasesubstanssista. Tämä oli sama ministeriön hyväksymä periaate, jolla Ilmarisen jako oli toteutettu kymmenen vuotta aiemmin. Hinnaksi tuli näin laskien noin 200 miljoonaa, josta Kalevan osuus oli noin 95 miljoonaa markkaa.<sup>241</sup>

Eläke-Sammon liiketoiminta-arvo ostajan eli Eläke-Varman näkökulmasta oli kuitenkin aivan muuta. Kauko Pihlavan ja Juhani Kolehmaisen tapaamisessa 16.6. tosiasialliseksi kauppahinnaksi sovittiin 450 miljoonaa. Kolehmaisen kanta oli, että Eläke-Varman Finanssilaitokseen tekemät sijoitukset olisi vähennettävä summasta, mutta Pihlava lähti siitä, että nämä olivat eri asiat. Sampo vaati, että loppukauppahinta suoritettaisiin siten, että Eläke-Varma ostaisi Sammolta kiinteistöjä ja Kalevalta Sammon A-osakkeita – kummassakin tapauksessa selvään ylihintaan. Suuremmalla joukolla kokoonnuttiin 23.6. hotelli Tornissa Sammon neuvottelutiloissa. Sammosta mukana olivat Rantanen ja Kokkonen, Eläke-Varmasta toimitusjohtaja Kolehmainen ja johtaja Asko Tanskanen sekä Novan toimitusjohtaja Ralf Lehtonen. Tapaamisessa Eläke-Varma tarjosi Kalevalle Helsingin Lapinlahdenkadulla sijaitsevaa Eläke-Sammon pääkonttoria 30 miljoonaa markkaa alihintaisena. Lisäksi Kaleva olisi saanut maksaa kiinteistökaupat Sammon osakkeilla, jotka siinä yhteydessä olisi arvostettu 420 markan kappalehintaan eli lähes nelinkertaiseksi neuvottelupäivän päätöskurssiin verrattuna. Tämä olikin Kalevan keskeinen tavoite: Sampo-osakkeita oli Kalevan salkussa vähennettävä ja mieluiten saatava niistä kunnon hinta.<sup>242</sup>

Kalevan hallintoneuvoston alustavassa tapaamisessa ei saavutettu yksituumaisuutta. Palkansaajajärjestöjen edustajia rakennejärjestelyn työeläkeulottuvuudet eivät oikein miellyttäneet, kun Eläke-Varma taustaryhmineen näytti selvästi työnantajapiirejä lähempänä olevalta kuin Eläke-Sampo. Monia huolesti myös, oliko Kaleva luopumassa jostain tulevan liiketoiminnan kannalta keskeisestä suostuessaan työnjakoon Novan kanssa. Ja ennen kaikkea: mikä pakko varakkaalla Kalevalla oli lähteä koko järjestelyyn mukaan? Rantanen koetti vastata huoliin ja sel-

vittää vakuutusyhtiön taseen sudenkuoppia. Finanssilaitoksen ongelmat voisivat todellakin muuttua Kalevan ongelmiksi, ja Kalevan varat olivat asiakkaiden varoja. Kaleva ei ollut erityisen varakas yhtiö.

Epävarmuus Kalevan hallinnon lopullisesta kannasta jäi kuitenkin elämään. Sopimuspuolten hallintoelinten kokouspäiväksi oli sovittu 26.6. Samana perjantaiamuna Eläke-Varman Bulevardin tiloihin koontui vielä neljä neuvottelijaa: Eläke-Varmasta hallituksen puheenjohtaja Georg Ehrnrooth yhdessä toimitusjohtaja Kolehmainen kanssa ja Sammosta hallintoneuvoston puheenjohtaja Kalevi Numminen Pihlavan seurassa. Nyt koolla oli raskas sarja. Vuorineuvos Ehrnrooth oli Metra Oyj:n konsernijohtaja ja SYP:n teollisuusleirin napamiehiä. Numminen oli vuorineuvos hänkin, Imatran Voiman pääjohtaja ja muun muassa ydinvoimalahankkeissa karaistunut neuvottelija. Ehrnrooth ja Kolehmainen korottivat tarjousta: 95 miljoonan euron käteiskauppahinnan ja Lapinlahdenkadun tai muun kiinteistön 30 miljoonaa alihintaisen kaupan lisäksi Eläke-Varma ostaisi Kalevan Sampo-osakkeita 70 miljoonalla 420 markan kappalehintaan. Kalevan suuntaan liikkuisi siis yhteensä vähintään 195 miljoonaa.<sup>243</sup>

Tämän tiedon kanssa Pihlava ja Rantanen istuivat kello 11 Kalevan hallintoneuvoston kokoukseen. Tulos oli yksimielinen tuki rakennejärjestelysopimuksen edistämiseksi. Työeläkejärjestelmään ja nimenomaan Eläke-Sampoon kohdistuvista vaikutuksista huolestunut hallintoneuvoston jäsen Raija Hukkamäki kuitenkin saneli pöytäkirjaan mielipiteensä, jonka mukaan työeläkejärjestelmän tervettä kehitystä ei saanut missään oloissa vaarantaa eikä työeläkevaroja käyttää työeläkejärjestelmälle vieraisiin tarkoituksiin. Rantanen oli koettanut vakuuttaa kokouksen alla terveydenhuoltoalan ammattiliittoa johtavan Hukkamäen siitä, että juuri terve kehitys oli rakennejärjestelyjen tavoitteena, mutta huoli jäi hallintoneuvoston jäsenessä elämään.<sup>244</sup>

Kun myös Kaleva oli päättänyt myydä Eläke-Sammon osakkeensa, oli tie rakennejärjestelyyn avattu. Vakuutusyhtiölain vaatimusten mukaisesti Eläke-Varma ilmoitti ministeriölle aikomuksestaan ostaa Eläke-Sammon osakepääoman enemmistön osana sovittua rakennejärjestelyä, ja sopimuksen käytännön toteuttamisen vaatimat työt aloitettiin.

# Ministeriötä uhmaten

Rakennejärjestelyn ja kesäkuun 1992 sopimuksen keskeinen moottori oli ollut Eläke-Varman halu saada Eläke-Sampo haltuunsa. Neuvotteluja oli käyty Eläke-Sammon omistajien Sammon ja Kalevan ja omistajaksi haluavan Eläke-Varman välillä. Pian kävi kuitenkin ilmi, että kauppa ei ollut tehtävissä vain myyjän ja ostajan välipuhein, vaan asiaan liittyi paljon muitakin toimijoita.

Tiedotusvälineissä osattiin ennakoida jo suuren rakennejärjestelyn tullessa julki 25.6., että eläkeyhtiöiden fuusio olisi poliittisesti erittäin hankala asia. STTK:n puheenjohtaja Esa Swanljung ja SAK:n sopimusjohtaja Raimo Kantola – kumpikin Eläke-Sammon hallituksen jäseniä – kommentoivat välittömästi, että fuusio ei tulisi kyseeseen. Kumpikin ammattijärjestöjohtaja ilmaisi huolensa siitä, että eläkerahat voisivat järjestelyssä päätyä työeläkejärjestelmälle vieraisiin tarkoituksiin, »pankkimaailman rahakraatteriin», kuten Swanljung *Helsingin Sanomain* mukaan asian ilmaisi.<sup>245</sup> Vaikka syntynyt rakennejärjestely kulki otsikoissa Unitas-ryhmän nimellä, huomautti *HS:n* Atte Jääskeläinen sopimuksen merkitsevän pankille finanssitavaratalopyrkimysten päättymistä tappioon. Vakuutusyhtiöiden itsenäisyyspyrkimykset eivät olleet jääneet taloustoimittajilta huomaamatta, ja rakennejärjestelyä tulkittiin nimenomaan Finanssilaitoksen synnyttämien pulmien ratkaisuna – juuri niin kuin järjestelyn osapuolet itsekin tekivät. Henkivakuutuksen alalla syntyvää uutta liiketoimintaa Jääskeläinen piti pelkkänä nappikauppana lakisääteiseen vakuuttamiseen verrattuna, ja pankin siihen kohdistamaa huomiota siten huonosti perusteltuna.<sup>246</sup>

Eläke-Sammon rimpuilu SYP-leirin otteesta oli itse asiassa alkanut jo keväällä 1991, kun yhtiön hallitus esitti yhtiömuodon muuttamista keskinäiseksi. Toimitusjohtaja Risto Kauston ja eläkeyhtiössä mukana olevien ammattiyhdistysjohtajien tavoitteena oli ehkäistä työeläkeyhtiön muuttuminen kauppatavaraksi, jolla muut yhtiöt järkelevät suhteitaan. Oli myös selvää, että mahdollinen fuusio Eläke-Varmaan olisi tapahtunut viimeksi mainitun johdolla, joten Eläke-Sammon toimitusjohtajalle pelissä oli myös oma asema. Kaleva ja Sampo otti-

vat yhtiömuodon muutokseen alustavasti myönteisen kannan, mutta SYP:n suunnalta tulleet viestit saivat omistajat muuttamaan mieltään. Kesäkuun 1991 ylimääräisessä yhtiökokouksessa Eläke-Sammon hallituksen esitys torjuttiin, ja keskinäistymissuunnitelma lykättiin tarkemmin määrittelemättömään tulevaisuuteen. Pankissa ajateltiin edelleen, että osakeyhtiönä työeläkeyhtiön varat voisivat jollain tavalla tulla lasketuksi omistajien taseeseen, eikä yhtiömuodon muutos siksi tullut kyseeseen.<sup>247</sup>

Eläke-Sammon hallinnossa oleville ammattiyhdistysliikkeen edustajille yhtiömuodon muutoksen raukeaminen osoitti, että työeläkeyhtiö oli todella nappula pelissä, joka ei liittynyt työeläketurvaan. Vaikutti siltä, että pankkikriisin laskua koetettiin lähettää työeläkejärjestelmän puolelle, mistä ay-liikkeessä ei pidetty lainkaan. Asiaan vaikutti myös se, että juuri samaan aikaan kesällä 1991 liitot pohtivat kantaansa palkansaajan työeläkemaksuun, jonka valtiovarainministeriö ja työnantajaosapuoli olivat nostaneet keskusteluun kevään eduskuntavaalien yhteydessä. Palkansaajien muuttuminen työeläkejärjestelmän maksumiehiksi perusteli tietenkin myös uudella tavalla palkansaajajärjestöjen asemaa työeläkeyhtiöiden hallinnossa.<sup>248</sup>

Rakennejärjestely suunniteltiin ja siitä sovittiin hyvin tietäen, että Eläke-Sammon hallinnossa kaikki eivät fuusioajatuksista innostuneet.<sup>249</sup> Swanlungin ja Kantolan arvioihin Eläke-Varman tarkoitusperistä saattoivat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vaikuttaa Eläke-Varman läheiset suhteet SYP-leirin johtaviin vuorineuvoksiin. Eläke-Varman hallinnossa oli toki ay-johtajia siinä missä Eläke-Sammossakin, mutta kun Eläke-Sammossa puheenjohtajiston muodostivat Sammon johtajat Pihlava ja Kokkonen, olivat Eläke-Varmassa samassa asemassa vuorineuvokset Georg Ehrnrooth (Metra) ja Mikko Kivimäki (Rautaruukki).

Ammattiyhdistysliike ei ollut ainoa toimija, jonka taholta rakennejärjestelyn eläkelottuvuutta arvosteltiin. Tapiola-yhtiöiden toimitusjohtaja Asmo Kalpala katsoi, että eläkeyhtiöiden fuusio ja alan keskityminen merkitsi suorastaan uhkaa koko kansantaloudelle. Finanssilaitoksen ongelmien ratkaiseminen vakuutusyhtiöiden rahoilla oli Kalpalan mielestä väärin.<sup>250</sup> Asian periaatteelliset ulottuvuudet olivat



nähtävästi muuttuneet sitten marraskuun 1988, kun toimitusjohtaja Kalpala oli pyrkinyt ratkaisemaan samaisen ongelmavyöhydän alkujuurta fuusioimalla Sampo tyttärineen Tapiolaan (ks. s. 113). Kalpalan viesti kulki kuitenkin ensi sijassa valvovan viranomaisen suuntaan. *Helsingin Sanomille* Kalpala lausui fuusiosuunnitelman vaarantavan alan terveen kehityksen. Sanavalinta ei ollut sattuma, sillä vakuutusyhtiölain mukaan valvoja saattoi kieltää vakuutusyhtiöiden fuusion, jos fuusio vaarantaisi alan terveen kehityksen.

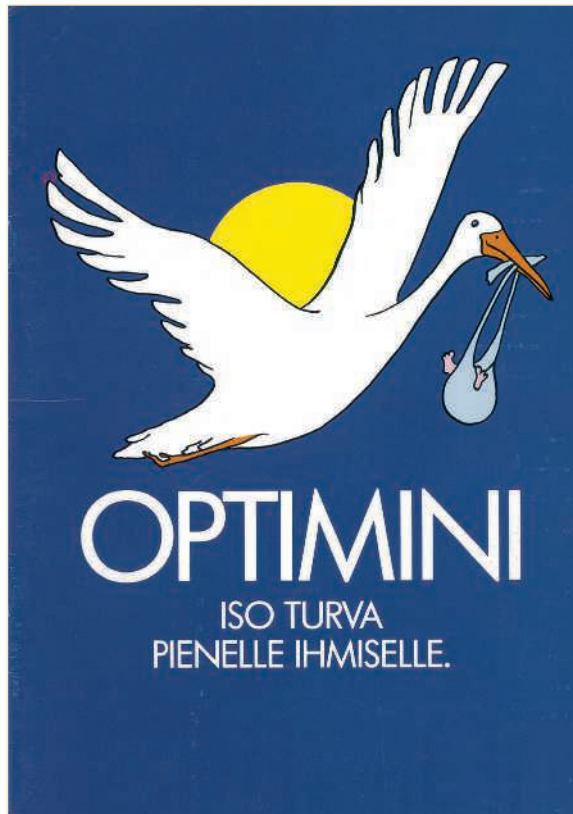
Sosiaali- ja terveysministeriö liittyi 16.10.1992 Eläke-Sammon itseenäisyyden puolustajiin epäämällä Eläke-Varmalta luvan ostaa Eläke-Sammon osakkeita. Päätöstä odotettiin julkisuudessaakin niin kiihkeästi, että ministeriö järjesti tiedotustilaisuuden, jossa itse sosiaali- ja terveysministeri esitteli vakuutusosastolla tehdyn päätöksen. Ministeri Jorma Huuhtasen (kesk.) mukaan Eläke-Varma oli maksamassa Eläke-Sammosta ylihintaa, ja se olisi työeläkevarojen väärinkäyttöä. Ministeriön tuore kansliapäällikkö Heikki S. von Hertzen kertoi lisäksi katsovansa, että markkinoiden keskittyminen käytännössä kahden yhtiön – fuusiolla suurimmaksi kasvaneen Eläke-Varman ja entisen yhtiön Ilmarisen – haltuun olisi työeläkejärjestelmän hajautetun luonteen vastaista. Tällaisen salliminen olisi von Hertzenin mukaan vienyt pohjan Suomen samanaikaisesti Euroopan yhteisöjen kanssa käydyissä neuvotteluissa esittämältä vaatimukselta sulkea työeläkevakuutusyhtiöt henkivakuutusdirektiivien soveltamispiirin ulkopuolelle. Von Hertzen jopa katsoi, että jos työeläkevakuutusten tarjonta ajautuisi duopolistiseksi, olisi parempi keskittää koko toiminta yhteen julkiseen eläkelaitokseen.<sup>251</sup>

Ministeriön päätös oli kylmä suihku Finanssilaitoksen osakkaille. Tarkkaan ottaen kielto koski nimittäin sekä Eläke-Sammon osakkeiden kauppaa että Finanssilaitoksen pääomittamista. Sopimuspuolten näkökulmasta nämä olivat toki tavallaan sama asia. Eläkeyhtiöiden fuusio oli näet Eläke-Varmalle ehdoton edellytys koko järjestelylle ja sopimuspaketin muut osat riippuivat siitä. Viranomaiskiellon varalle rakennejärjestelysopimukseen olikin otettu pykälä, jonka mukaan osapuolet sitoutuivat etsimään ratkaisun, joka sekä tyydytti vi-

ranomaista että toteutti alkuperäiset tavoitteet. Aivan yksinkertaista ei kuitenkaan ollut nähdä, mikä sellainen ratkaisu voisi olla, kun ministeriö oli ilmoittanut kahden suuren eläkeyhtiön fuusion olevan mahdollon ajatus.

Kalevan näkökulmasta rakennejärjestelystä sopiminen oli ollut vaikeaa, mutta kesäkuun neuvottelutulos oli ilman muuta ollut yhtiö edun mukainen. Palaaminen neuvottelujen alkutilanteeseen olisi ollut katastrofi. Niinpä hallintoneuvosto teki jo 27.10. selvän päätöksen: Kaleva jatkaisi 26.6. tehdyn sopimuksen mukaisesti. Ratkaisua tuki myös se, että SYP oli jo aloittanut päämäärätietoisesti oman henkiyhtiönsä, Henkivakuutusosakeyhtiö Stellan, rakentamisen ja muun muassa sen rekrytointipyrkimyksistä oli pääteltävissä, että Kaleva ei suinkaan ollut turvassa kilpailulta sen suunnalta.<sup>252</sup>

*Eläkeyhtiöiden rakennejärjestely ei ollut syntyäkseen, mutta Kalevalla oli tarjolla vakuutus tuote jopa syntymättömille lapsille. Optimini tuotiin markkinoille 1991.*



Hallintoneuvoston päätös merkitsi, että Kalevan ja omalta osaltaan tietysti myös muiden Finanssilaitoksen osakkaiden oli ryhdyttävä neuvottelemaan ministeriön kanssa siitä, miten pattitilanne laukaistaan. Ministeriössä tilanne oli kuitenkin hankala, kun vakuutusosaston päällikkö Jukka Rantala ja kansliapäällikkö Kari Puro – kaksi asian käsittelyn kannalta keskeisintä virkamiestä – olivat siirtyneet toisiin tehtäviin, Rantala Pohjolan ja Puro Ilmarisen toimitusjohtajaksi. Vakuutusosasto oli vailla virkaan nimitettyä päällikköä, ja kansliapäällikkönä aloittanut Heikki S. von Hertzen ei nauttinut vakuutuslalla aivan jakamatonta arvostusta. Yhtiössä koettiin, että ministeriö lähinnä vitkutteli selvän kannan ottamista.

Kun vuosi alkoi kääntyä lopulle, tuli Kalevassa hätä käteen. Finanssilaitoksen pääomittaminen oli saatava valmiiksi ja Kaleva irti yhtiön osakkuudesta ennen kuin Finanssilaitoksen yhtiökokous 16.12.1992 vahvistaisi tilinpäätöksen 30.6.1992 päättyneeltä tilikaudelta. Jos kesäkuussa sovitut kaupat eivät toteutuisikaan siihen mennessä, olisi Finanssilaitoksen selvitystila ainoa vaihtoehto ja koko vaihtovelkakirjalainaan liittynyt ongelma jälleen sylissä. Ainoa ostaja Kalevan hallussa oleville Eläke-Sammon osakkeille oli kuitenkin Eläke-Varma, jota taas ministeriö oli kieltänyt kauppaa toteuttamasta. Eläke-Varma puolestaan piti koko paketin toteutumista kaupan ehtona koettaen siten saada muut osakkaat painostamaan ministeriötä omalta kannaltaan edulliseen suuntaan.<sup>253</sup>

Joulukuun 7. päivänä Kaleva päätti kiristää vannetta Eläke-Varman ympärillä. Eläke-Sammon pienosakas Tampereen Varma oli jo tehnyt omista osakkeistaan kaupat Eläke-Varman kanssa ennen kuin ministeriön kieltopäätös oli tiedossa. Eläke-Sammon yhtiöjärjestys antoi kuitenkin osakkaille lunastusoikeuden, ja Kaleva ilmoitti käyttävänsä lunastusoikeuttaan Tampereen Varman osakkeisiin, ja siis ottavansa enemmistön Eläke-Sammossa. Seuraavana päivänä Rantanen toimitti Kolehmaiselle listan Kalevan vaatimuksista, joiden toteutuessa Kaleva peruisi lunastuspäätöksensä. Henkivakuutuksen työnjakoon liittyvien tarkennusten lisäksi Rantanen listasi »lisähyviä» eli kiinteistö- ja osakekauppoja, joilla Eläke-Varma siirtäisi Kalevalle Eläke-Sammon liike-

arvoa vastaavan summan rahaa, yli sata miljoonaa. Käteiskauppahinta oli edelleen vajaat 95 miljoonaa, kuten kesäkuussa oli sovittukin.<sup>254</sup>

Tilanteen vakavuudesta olivat selvillä toimivan johdon lisäksi oikeastaan vain hallintoneuvoston kokeneimmat jäsenet. Luottamusmiehet sen sijaan olivat keväisen rutiiniyhtiökokouksen jälkeen olleet sivuraiteella. Niinpä ei ehkä ole yllättävää, että viisi luottamusmiestä vaati yhteistuumin ylimääräistä yhtiökokousta koolle kuulemaan johdon selvitystä siitä, mihin hämärähommiin Kaleva oikein oli sotkeutunut. Vaatimus esitettiin 8.12.1992, ja siinä yksilöitiin käsiteltäviksi asioiksi myös toimintaohjeiden antaminen yhtiön hallintoneuvostolle ja hallitukselle niiden harkitessa, lunastaako Kaleva Tampereen Varman myymät osakkeet ja myykö Kaleva omansa Eläke-Varmalle sekä muutenkin kesäkuussa sovitun rakennejärjestelyn toteuttamisesta. Viiden luottamusmiehen vaatimus täytti yhtiöjärjestyksen edellytykset yhtiökokouksen järjestämiselle, ja yhtiön hallituksella oli 14 päivää aikaa esittää kokouskutsu.<sup>255</sup>

Kalevan johto oli nyt puun ja kuoren välissä. Ministeriö tarttui välittömästi luottamusmiesten vaatimukseen ja otti kannan, että Kaleva ei saisi tehdä mitään ratkaisuja ennen ylimääräistä yhtiökokousta. Eläke-Varma taas oli keksinyt keinon, jolla ministeriön vastustus voitaisiin kiertää. Se osoittaisi omasta osakspiiristään ostajatahoja, joille Kaleva voisi myydä osan Eläke-Sammon osakkeista siten, että Eläke-Varmasta ei tulisi enemmistöomistajaa. Tämän sisältöinen aie myös ilmaistiin ministeriöön 10.12. Seuraavana päivänä ministeriö vastasi: »STM katsoo olevan erittäin epätodennäköistä, että STM:llä olisi 15.12.1992 mennessä mahdollisuutta antaa asiassa myönteistä päätöstä vaarantamatta hallintoasioiden käsittelemiselle ja hallintopäätösten tekemiselle laissa asetettuja vaatimuksia sekä vaarantamatta työeläkejärjestelmän peruseriaatteita ja vakuutustoiminnan tervettä kehitystä.»<sup>256</sup>

Vuorineuvos- ja pääjohtajakerros kokoontui 14.12. toteamaan tilanteen. Numminen ja Pihlava Sammon puolelta lupasivat Ehrnroothille, että Kaleva myy ja sopimus pitää, kunhan ostajia on enemmän kuin pelkkä Eläke-Varma. Tämän kuultuaan Ehrnrooth vakuutti, että vastaavasti kesäkuussa sovitut ja Kalevan 8.12. vaatimat näkyvän kauppa-

hinnan »lisähyvät» olivat edelleen voimassa: »pitäähän miesten saan voida luottaa».<sup>257</sup> Vuorineuvosten keskustelun jälkeen Rantanen lähti vielä varmistamaan toimitusjohtaja Kolehmaiselta, oliko asia selvä. Mitä Kaleva saisi? Vastaukseksi Kolehmainen raotti kassakaappiaan ja kaivoi esiin »lisähyvien» paperin – tällä kertaa Ehrnroothin nimellään kuittaamana.<sup>258</sup>

Tämän jälkeen Kaleva ei enää epäröinyt. Yhtiön hallitus päätti 14.12. myydä Kalevan omistamat 1399 Eläke-Sammon osaketta Eläke-Varman »väliostajille». Lisäksi hallitus päätti peruuttaa lunastusvaatimuksensa Tampereen Varman osakkeisiin (192 kappaletta). Hallituksen kolmas päätös oli, että Kaleva hyväksyy ja allekirjoittaa Finanssilaitoksen vakauttamissopimuksen ja eläkevakuutuksen yhteistyösopimuksen.<sup>259</sup> Kaupat tehtiin 15.12. ja ostajiksi tulivat Metra Oy, Schauman Wood Oy, Thominvest Oy, Postipankki Oy ja SYP. Eläke-Varma osti tässä vaiheessa vain 192 osaketta. Välittömästi kauppojen jälkeen Finanssilaitoksen osakkaat kokoontuivat allekirjoittamaan vakauttamissopimuksen päivitetyn version, ja vakuutusyhtiöt saivat Finanssilaitoksen haltuunsa.<sup>260</sup>

Kalevassa edessä oli vielä ylimääräinen yhtiökokous, joka oli kutsuttu koolle joulun alla 22.12. Hallinnon jäsenten lisäksi paikalle tuli valvovan viranomaisen oikeuksin kaksi ministeriön virkamiestä, jotka tekivät heti selväksi, että yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja eivät nauttineet ministeriön luottamusta ja vaativat kokousta ottamaan heidän asemaansa kantaa. Kokousta johtanut kansanedustaja Kalevi Mattila pitäytyi kuitenkin hämmentymättä kutsussa esitetyssä työjärjestyksessä ja vakiintuneessa roolijaossa ja antoi puheenvuoron toimitusjohtajalle, joka selosti edelliskuukausien tapahtumat. Selostuksen kuuluttuaan yhtiökokous katsoi, että hallitus ja hallintoneuvosto olivat toimineet täysin valtuuksiensa rajoissa, eikä tehtyihin osakekauppoihin ollut aihetta palata. Tulevia rakennejärjestelyjä silmällä pitäen luottamusmiehet kuitenkin ojensivat vauhdikkaasti toiminutta johtoa: tietoa olisi jaettava paremmin ja yhtiön vakuutuksenottajien edun olisi ohjattava toimintaa kaikissa tilanteissa. Viimeksi mainitulla kai tarkoitettiin, että Sampo-konsernin tai laajemman pankki-vakuutusyhtiö-

ryhmittymän strateginen etu oli sittenkin toissijainen asia keskinäisen Kalevan näkökulmasta.<sup>261</sup>

Vuosi 1993 alkoi helpotuksen huokauksella: Kaleva oli selvinnyt vakavasta tilanteesta melko pienin vaurioin, vaikka Finanssilaitokseen sijoitetut 75 miljoonaa markkaa oli toki menetetty. Uuden Sampo-Teollisuusvakuutuksen, Eläke-Varman, Novan, Stellan ja Kalevan muodostaman yhteistyöryhmittymän käytännön toteutuksessa oli vielä paljon avoimia asioita, eikä työnjaosta sopiminen kesän ja syksyn kokemusten jälkeen vaikuttanut kaikkein helpoimmalta tehtävältä. Kalevan toimitusjohtajan mieltä kuitenkin lämmitti tehty kauppa: yhtiö päätyisi varsin mukavasti voitolle, kunhan yhtiön taseeseen 380 markan arvoisena merkittyjä Sammon A-osakkeita myytäisiin sovittuun 420 markan kappalehintaan. Kaiken kaikkiaan 1988 Sammon nurkanvaltaukselta alkanut painajainen näytti hälvenneen, ja paluu normaaliin liiketoimintaan saattoi alkaa.

# Mukava ja innokas lisääntymään



**Optimi-säästövakuutus  
on tuottava tapa  
laittaa rahat poikimaan**

# 5

## RAKENTEIDEN PALAPELI

### Laman pohjalta integroituvaan Eurooppaan

Suomen talouden lama taittui vuoden 1993 lopulla. Bruttokansantuote supistui kylläkin kolmatta vuotta peräkkäin, mutta vuoden viimeisellä neljänneksellä se kääntyi jälleen kasvuun. Seuraavat kaksi vuotta talous kasvoikin jo nopeasti. Lamatunnelma ei kuitenkaan väistynyt minnekään, sillä työttömyysaste pysyi erittäin korkealla. Keskimäärin työttömyysaste oli 16 prosentin tuntumassa ja pahimmillaan, vuoden 1994 keväällä, työttömiä työnhakijoita oli yli 18 prosenttia työvoimasta. Synkeä valtionjohto ilmestyi tuon tuostakin televisioon lukemaan ma-donlukuja maan tulevaisuudesta; valtiontaloudessa edessä oli lähinnä leikkauksia.<sup>262</sup>

Vakuutusala lama kosketti sekä välillisesti asiakkaiden maksuvaikeuksina että välittömästi oman liiketoiminnan edellytysten heikkenemisenä. Henkivakuutusyhtiöitten maksutulo aleni erityisesti vapaaehtoisen eläkevakuuttamisen osalta. Kun nousu vuonna 1994 käynnistyi, se oli ennennäkemättömän jyrkkä (Kuvio 5). Volyymiä kasvattivat ennen muuta pankkien henkivakuutusyhtiöiden markkinointipanostukset.

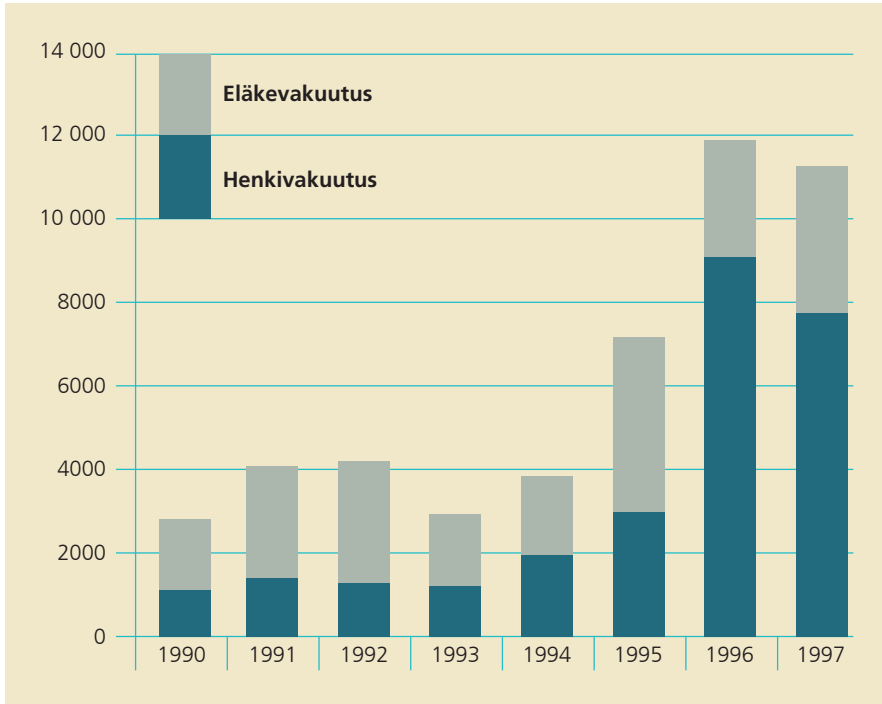
Lama-ajan myötä myös vakuutusosalalla vanhoja toimijoita katosi kova ja uusia tuli tilalle. Näkyvimpiä muutoksia tässä suhteessa oli Kansa-konsernin kaatuminen osin jo 1980-luvulla alkaneiden omien



vaikeuksiensa, osin konsernin omistajan eli Eka-yhtymän syöksykierteen takia. Kansa-konsernin kohtaloksi tuli lopulta konkurssi, mutta jo sitä ennen Sampo osti konsernin terveimpiin osiin kuuluneen Vahinko-Kansan, ja vahvasti kaupan avulla asemaansa vahinkovakuutuksen markkinajohtajana Suomessa.

Toinen 1990-luvun lamaan kaatunut vakuutusyhtiö oli 1988 perustettu Henkivakuutusosakeyhtiö Apollo. Kun Apollo ajautui 1993 selvitystilaan, valtiovalta painosti muita henkiyhtiöitä yhdessä kantamaan taloudellisen vastuun tapahtuneesta. Vaatimus ei ollut muille yhtiöille mieleen, sillä Apollon strategiana oli ollut ankara hintakilpailu ja uhkarohkea sijoituspolitiikka, joiden vastapainoksi se oli markkinoinnissaan vedonnut henkivakuutusalan yhteisvastuuseen. Vakuutusyhtiöiden keskusliitossa olikin todella päätetty suosituksesta, jonka mukaan henkiyhtiöt pyrkisivät yhdessä huolehtimaan asiakkaidensa eduista myös jotain yhtiötä kohtaavien vaikeuksien aikana. Apollo ei kuitenkaan koskaan edes liittynyt keskusliittoon. Ala kuitenkin taipui ottamaan Apollon pesän yhteisesti omistetun Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varman (myöhemmin Henkivakuutusosakeyhtiö Retro) hoitoon, kun maan hallitus uhkasi säädättää lain, jolla koko vakuutusala mukaan lukien vahinkovakuutusyhtiöt tehtäisiin yhteisvastuullisiksi. Alun perin kilpailijoiden kontolle laskettiin tulevan noin 35 miljoonan markan kulut, joista Kalevan osuus oli noin 7 miljoonaa markkaa.<sup>263</sup> Yhteisvastuun hinta moninkertaistui sittemmin, kun kävi ilmi, että konkurssipesän omaisuus oli arvioitu turhan toiveikkaasti, ja muutamien asiakkaiden kanssa päädyttiin kalliisiin oikeusprosesseihin.

Uusia toimijoita taas syntyi pankkien helmoissa perustetuista henkivakuutusyhtiöistä. SYP perusti Stellan (1993), Postipankki Leijonan (1995) ja Osuuspankki-ryhmä Aurumin (1995). Perustamisen taustalla oli edellisessä luvussa käsitelty keskustelu säästöhenkivakuutuksen ja pankkiliiketoiminnan rajapinnoista ja mahdollisista synergiaeduista. Ensimmäisenä liikkeellä ollut SYP:n Stella (vuodesta 1995 Merita Henkivakuutus) keräsi jo vuonna 1996 selvästi yli kolmanneksen osuuden henkivakuutuksen maksutulosta. Yksilöllisessä eläkevakuutuksen sakin Stella pääsi noin kolmannekseen. Kiinnostavaa sinänsä, pank-



Kuvio 5. Henkivakuutuksen ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen kokonaismaksutulo, miljoonaa markkaa.

Lähde: SVT XXII Vakuutusyhtiöt.

kien yhtiöiden huomattava markkinaosuus ei ollut markkoissa mitaten muilta pois. Myös perinteisiin henkivakuutusyhtiöihin virtasi yhä enemmän rahaa.

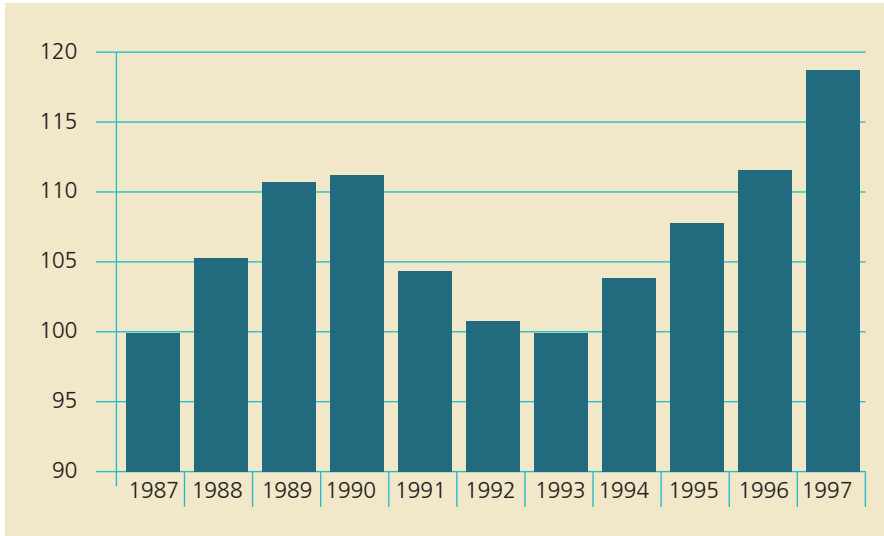
Ratkaisevan sysäyksen pankkien markkinointiponnistuksille antoi se, että sijoitussidonnainen (eli *unit linked*) vakuutus lisättiin vuonna 1994 Suomessa hyväksytyihin vakuutusluokkiin. Tämä oli välitön seuraus Suomen päätöksestä osallistua Euroopan integraatioon, sillä vakuutusyhtiön toimilupa kattoi aina vain tietyt sosiaali- ja terveysministeriön päätöksellä määritellyt vakuutusluokat ja ennen ETA-sopimuksen toimeenpanoa ei sijoitussidonnaisia vakuutuksia ollut päätöksessä mainittu. Vuoden 1994 alusta voimaan tulleessa vakuutusluokkapäätöksessä sijoitussidonnaiset vakuutukset mainittiin henkivakuutus-

luokkana numero 3 yhdenmukaisesti EU:n henkivakuutusdirektiivien kanssa. Kalevan hallintoneuvosto hyväksyi sijoitussidonnaiset vakuutukset yhtiön tarjoamaksi vakuutuslajiksi toukokuussa 1994, ja hallitus päätti myynnin aloittamisesta tammikuussa 1995.<sup>264</sup>

Pyrkimykset taloudelliseen länsi-integraatioon olivat alkaneet jo 1970-luvun vapaakaupparatkaisuista, mutta Neuvostoliiton romahduksen jälkeen ne vauhdittuivat ja muuttuivat luonteeltaan myös poliittiseksi integraatioksi. Pitkään valmisteltu EY:n ja EFTA:n yhteinen Euroopan talousalue (ETA) käynnistyi 1992, mutta muuttuneet ulkosuhteet mahdollistivat myös Suomelle nopean etenemisen kohti syvempää integraatiota. Suomen, Ruotsin ja Itävallan – kaikki kolme toisen maailmansodan jälkeen puolueettomia maita – jäsenyys Euroopan unionissa (EU) jäsenyys toteutui 1995.

Välittömin vaikutus liittyi työeläkevakuutukseen. EU:n näkökulmasta työeläke näytti enemmän yksityisvakuutukselta kuin sosiaalivakuutukselta, sillä Unionin vanhoissa jäsenmaissa pakolliset eläketurvan muodot olivat yleensä tavalla tai toisella valtion hoidossa. Suomen työeläketurvan järjestäminen yksityisten vakuutusyhtiöiden avulla johti komission pitämään koko eläkejärjestelmää luonteeltaan yksityisenä, ja siksi tavanomaisen markkinakilpailun piiriin kuuluvana. Suomen näkökulmasta työeläketurvan olennainen piirre taas oli työeläkelaitosten yhteisvastuu, jonka varmistamiseksi oli välttämätöntä, että kaikki työeläkelaitokset olivat suomalaisten säädösten ja valvonnan piirissä. Euroopan laajuinen kilpailu työeläkevakuutuksista ei olisi sopinut tähän järjestelmään.

Suomen liittymissopimuksessa työeläkejärjestelmään liittyvä pulma ratkaistiin toteamalla, että työeläkevakuutukseen ei sovelleta EU:n henkivakuutusdirektiivejä. Tämän komission tekemän myönnytyksen hintana Suomi lupasi järjestää työeläketurvan niin, että samat yhtiöt eivät kilpailisi vapaaehtoisen eläkevakuuttamisen markkinoilla ja tarjoaisi samalla pakollista työeläketurvaa. Niinpä ETA-sopimuksen jälkeen työeläkeyhtiöiden etäisyyttä lähipiirin vakuutusyhtiöihin ja pankkeihin kasvatettiin paitsi säädösmuutoksilla myös eriyttämällä tuotevalikoima niin, että lakisääteistä työeläketurvaa tarjonneet yhtiöt



Kuvio 6. Bruttokansantuotteen volyymi 1987–1997, 1987=100

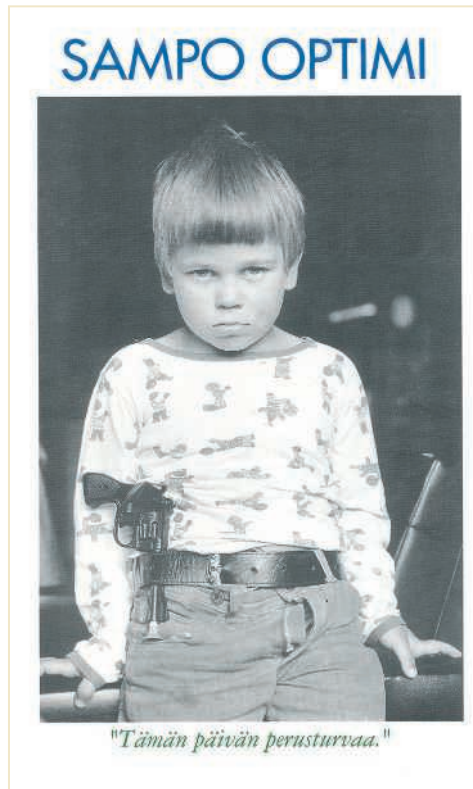
Lähde: Kansantalouden tilinpito, historiasarjat, Tilastokeskus.

eivät kaupanneet vapaaehtoisia vakuutuksia. Myös työeläkeyhtiöiden hallinnon ja sijoituspäätösten itsenäisyyttä korostettiin.<sup>265</sup>

Kolmas merkittävä muutos oli ulkomaalaisomistukseen liittyvien rajoitusten purku. Ulkomaalaisomistusta vakuutusyhtiöissä oli rajoitettu 20 prosenttiin heinäkuussa 1989 voimaan tulleella vakuutusyhtiölain muutoksella, jolla itse asiassa vain yhdenmukaistettiin vakuutusyhtiöt tältä osin muiden suomalaisten osakeyhtiöiden kanssa. Vanhastaan vakuutusyhtiöiden omistaminen oli siis ollut vapaampaa kuin muiden toimialojen yhtiöiden. Rajoitus jäi lyhytikäiseksi, kun se purettiin muiden ulkomaalaisomistuksen rajoitusten kanssa ETA-sopimuksen tullessa voimaan vuoden 1993 alusta.<sup>266</sup>

Talouden nousu alkoi tuntua 1990-luvun puolivälissä. Bruttokansantuotteen kasvu kiihtyi jopa seitsemän prosentin tuntumaan ennen muuta teknologiateollisuuden viennin moninkertaistumisen vuoksi. Uuden nousun lippulaiva oli matkapuhelinyhtiö Nokia. Nokia oli yksi niistä nopeasti globalisoituvista suomalaisyrityksistä, jotka toivat

maahan vientitulojen ohella myös uudenlaista yrityskulttuuria kuten osakeoptio-ohjelmia. Talouskasvun hedelmät näkyivät aiempaa selvemmin yksityishenkilöiden varallisuutena, mikä merkitsi, että yksityishenkilöiden ja kotitalouksien sijoitukset kasvoivat 1990-luvulla tuntuvasti.<sup>267</sup> Sammolle Nokian nousulla oli vielä se erityinen merkitys, että Sampo oli vanhastaan Nokian suurosakas. Ennen Nokian osakeantaja ja listautumista New Yorkin pörssiin 1993 Sampo omisti yli neljä prosenttia Nokian osakepääomasta. Lisäksi Kalevan salkussa oli parhaimmillaan vajaa prosentti Nokian osakkeista. Vielä merkittävämpiä omistajia olivat Teollisuusvakuutus, josta edellä kuvatun rakennejärjestelysopimuksen myötä tuli Sampo-konsernin osa, ja Sammon, Teollisuusvakuutuksen ja Pohjolan yhdessä omistama Keskeytysvakuutusosakeyhtiö Otso, josta Sampo lunasti Pohjolan ulos Teollisuusvakuutus-fuusion jälkeen.<sup>268</sup>



Vientiteollisuuden vetämä taloudellinen nousu toi siis monille ai-neellista hyvää. Sen lisäksi se toi maahan kansainvälisiä trendejä. Yksi niistä oli osakkeen markkina-arvoon keskittyvä liikkeenjohto eli niin sanottu *shareholder value* -ajattelu. Se syntyi Yhdysvalloissa 1970-luvun puolimaissa reaktiona valtavan suuriksi kasvaneiden monialayhtiöiden johtoryhmien korostuneen itsenäiseen asemaan suhteessa osakkaisiin.<sup>269</sup> Suomeen *shareholder value* -ajattelua toivat ulkomaiset sijoittajat, joiden määrä kasvoi merkittävästi, kun ulkomaalaisomistuksen rajoitukset purettiin vuoden 1993 alusta osana integraatioratkaisua. Rajoitusten purku sinänsä ei varmaankaan olisi tuonut ulkomaisen pääoman aaltoa Helsingin pörssiin, mutta markan heikkous ja suomalaisten osakkeiden keskimääräinen edullisuus tekivät Sammon kaltaisista yhtiöistä kiinnostavia sijoituskohteita. Ulkomaiset sijoittajat, ennen muuta eläkerahastot, toivat mukanaan myös kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden pelisääntöjä ja odotuksen sijoitetun pääoman tuottotasosta, joka oli selvästi korkeampi kuin mihin esimerkiksi kotimaiset pankit olivat 1980-luvulla tyytyneet.<sup>270</sup>

Samalla päättyi oikeastaan myös vuosisatainen pankkikeskeinen rahoitusjärjestelmä Suomessa. Sijoitusyhtiöistä, eläkerahastoista (tai kotimaisittain työeläkeyhtiöistä) ja muista yritystoimintaa rahoittavista institutionaalisista sijoittajista tuli talletuspankkien oheen merkittäviä taloudellisen vallan käyttäjiä myös Suomessa. Nämä sijoittajat myös osallistuivat yritysten hallintoon tavalla, joka murensi pankkikeskeisen järjestelmän kulmakivenä olleen käytännön miehittää yritysten hallitukset saman pankkileirin yritysjohtajilla. Yritysten hallintotavan (*corporate governance*) muutos sitoi toimivan johdon tiukemmin osakkaiden ääneksi ymmärrettyjen hallitusten tahtoon.<sup>271</sup>

## Suuri verouudistus

Kuten johdantoluvussa on kerrottu henkivakuutukset ovat olleet suurimman osan 1900-lukua erilaisten verohelpotusten piirissä, samoin kuin pankkitalletusten korotkin. Henkivakuutusten verokohtelu alkoi saada 1970-luvulla kritiikkiä osakseen. Julkisessa keskustelussa ky-syttiin toisinaan, mitä sosiaalista merkitystä yksityisvakuutuksella oli

enää laajenevan sosiaalivakuutuksen oloissa.<sup>272</sup> Riskivakuutusten merkitys yleensä tunnustettiin, mutta säästömuotoisten vakuutusten asema oli toinen.

Asiaan vaikuttivat myös pankkien intressit, sillä säästövakuutukset kilpailivat määräaikaistalletusten kanssa kotitalouksien varallisuudesta, ja verovähennysoikeus ja indeksiehto tekivät vakuutuksista houkuttelevia. Esimerkiksi Optimi-vakuutusten suunnittelussa eräs olennainen tekijä oli ennakoida pankkien reaktio säästövoittoisen vakuutus- tuotteen markkinoille tuomiseen.<sup>273</sup> Säästövakuutuksissa olevien pääomien osuus kotitalouksien koko säästämisestä oli kuitenkin vain pieni murto-osa pankkitalletuksissa kiinni olevasta pääomasta.

Vetoaminen henkivakuutuksen yhteiskunnalliseen merkitykseen ei pitänyt enää 1980-luvulla vakuutussäästöjä verottajan ulottumattomissa. Johtaja- ja toimihenkilövakuutukset alkoivat näyttää jopa veronkierron välineeltä, ja esimerkiksi vakuutusvalvonnan suunnalta alkoi kuulua vakuutusalan maineesta huolestuneita kriittisiä puheenvuoroja.<sup>274</sup> Toimihenkilövakuutusten säästösummat pantiinkin verolle vuoden 1986 alusta. Samalla kymmenen prosentin osuus vakuutusmaksuista alettiin lukea vakuutetun toimihenkilön verotettavaksi tuloksi. Verosta kokonaan vapautettuina pysyivät ennen vuotta 1982 otettut vakuutukset, ja vuosina 1982–85 otettuja vakuutuksia ryhdyttiin takautuvasti verottamaan asteittain.<sup>275</sup>

Verotuksen kiristys jäi kriittisistä näkemyksistä huolimatta lieväksi, mutta epätietoisuus tulevista verotuksen muutoksista kasvat- ti takaisinostoja ja hidasti myyntiä jo vuoden 1985 aikana. Sammon johdossa asiaan suhtauduttiin erittäin vakavasti, sillä yritysten henkivakuutuksia pidettiin Kalevan kannalta ratkaisevana tuoteryhmänä. Seuraavina vuosina Sampo ja Kaleva panostivatkin nimenomaan yrityksille myytäviin henkivakuutuksiin tuomalla markkinoille Optimi- vakuutuksen yritysversion ja elvyttämällä 1987 Tarmon yritysmarkki- noinnin välineeksi.<sup>276</sup>

Vuosikymmenen lopulla henkivakuutus joutui mittavamman vero- remontin kohteeksi. Vappuna 1987 aloittaneen Harri Holkerin (kok.) sinipunahallituksen keskeisiin ohjelmakohtiin lukeutui kokonaisval-

tainen verouudistus. Hallituksen tavoitteena oli keventää ansiotulojen verotusta ottamalla aiemmin kevyesti tai ei lainkaan verotettuja tulolajeja verotuksen piiriin. Uudistusta markkinoitiin jokaiseen kotiin jaetulla esitteellä, jonka otsikko oli »Verotus kevenee». Hallitus ilmoitti, ettei se kuitenkaan pyrkinyt muuttamaan verotuksen yleistasoja eikä tulonjakoa, vaan yksinomaan laajentamaan veropohjaa ja yksinkertaistamaan erityisesti henkilöverotusta. Näiden tavoitteiden toteuttaminen edellytti lähinnä lukuisista vähennysmahdollisuuksista luopumista. Ideologisesti verouudistusta tuki myös muun muassa valtiovarainministeriössä jalansijaa saanut taloustieteellinen ajattelu, jonka mukaan verojärjestelmän tuli olla käyttäytymisvaikutuksiltaan neutraali eikä pyrkiä ohjaamaan taloudenpitäjien valintoja. Tämä merkitsi selvää irtautumista siitä säästämisen edistämiseen pyrkimisestä, joka oli ohjannut verotusta aiempina vuosikymmeninä.<sup>277</sup>

Vuosina 1989–1991 toteutetulla verouudistuksella yhteisövero- ja varallisuusverokantoja alennettiin ja osinkoverotuksessa otettiin käyttöön yhtiöveron hyvitysjärjestelmä (ns. *avoir fiscal*). Samalla tavoitteeksi otettiin säästämiseen liittyvien vähennysten ja veroetujen yksinkertaistaminen ja karsiminen. Henkivakuutukseen uudistus osui raskaasti. Henkivakuutuksen maksuilta poistettiin vähennyskelpoisuus, ja säästövakuutusten perusteella suoritetut korvaukset tehtiin osittain veronalaisiksi. Suorituksista luettiin veronalaiseksi ansiotuloksi vakuutuksen tuotto eli se säästösumma, joka ylitti sisään maksetut vakuutusmaksut. Muu osa säästösummasta oli verotonta edellyttäen, että edunsaajana oli vakuutettu itse, hänen puolisonsa tai rintaperillensä. Jos vakuutus oli ollut voimassa vähintään kymmenen vuotta, otettiin tuotostakin verotuksessa huomioon vain puolet. Tämän lievennyksen tarkoitus oli tukea pitkäaikaissäästämistä.

Pitkäaikaissäästämisen tukemiseksi verouudistuksessa myös erotettiin henkivakuutus ja eläkevakuutus toisistaan. Se tapahtui antamalla täsmällinen määritelmä sellaiselle eläkevakuutukselle, jonka maksut sai jatkossa vähentää verotettavasta ansiotulosta. Määritelmän mukaan eläkevakuutus oli vakuutus, jonka suoritukset maksettiin puoli-vuosittain tai tiheämmin vähintään kahden vuoden ajan. Uuden lain



mukaan eläkevakuutusmaksujen vähennyksen enimmäismäärä oli 15 prosenttia (aiemmin 18 prosenttia) verotettavasta ansiotulosta edellyttäen, että vakuutus oli jatkuvamaksullinen. Vastaavasti vähennyskelpoisen vakuutuksen perusteella maksettu eläke oli kokonaisuudessaan veronalaista tuloa ja eläkevakuutuksen pääoma-arvo otettiin varallisuusverotuksessa huomioon tietyin ehdoin. Vakuutustuotteisiin sinänsä määrittely ei juuri vaikuttanut, sillä se oikeastaan vain vahvisti aiemman käytännön.<sup>278</sup>

Verouudistuksen sivutuotteena pankkitalletusten kilpailuasema suhteessa vakuutussäästämiseen parantui selvästi. Osa talletuksista pantiin kyllä verolle, mutta nekin kolmen vuoden siirtymäajalla ja vaatimattomalla kymmenen prosentin lähdeverokannalla. Verotuksen muutokset heijastuivat kaikkien henkivakuutusyhtiöiden tuloksiin varsin välittömästi, myös Kalevan. Sampo Optimia markkinoitiin »riskittömänä ja verottomana»<sup>279</sup> sijoituksena, ja verouudistuksen jälkeen puolet myyntiargumentista jouduttiin unohtamaan. Henkivakuutusten maksutulo supistuikin 1980-luvun viimeisinä vuosina useita vuosia jatkuneen kasvun jälkeen.<sup>280</sup> Yhtiössä oli havaittu, että Optimeista kiinnostuivat erityisesti hyvin koulutetut keski-ikäiset, joilla asunnot alkoivat olla velattomia. Tämä oli myös joukko, jota yksilöllisen eläkevakuuttamisen saattoi ajatella kiinnostavan. Kaleva toi markkinoille Eläke-Optimin 1987. Sen markkinointiin soveltuivat mainiosti samat argumentit kuin aiemminkin: Eläke-Optimi tuotti hyvin ja maksut sai vähentää verotuksessa. Nämä seikat tekivät Eläke-Optimista peräti »lyömättömän säästömuodon», kuten Sampo mainosti 1988.<sup>281</sup> Mainoksen väite oli itse asiassa niin rohkea, että vakuutusvalvontaa johtanut Jukka Rantala lähetti Kauko Pihlavalle epävirallisen varoituksen siitä, että eläkevakuutuksen markkinoiminen yksinomaan veroedulla saattaisi »provosoida muutoksiin nyt varsin asiallisen muodon saaneissa eläkevakuutusten verotuksessa.»<sup>282</sup>

Verouudistuksia jatkoi 1992–1993 Esko Ahon (kesk) hallitus yhdenmukaistamalla kaikkien pääomatulojen verotuksen ja korvaamalla liikevaihtoveron arvonlisäverolla. Uudistuksen päällimmäisenä perusteluna oli Suomen verojärjestelmän kansainvälisen kilpailukyvyyn

# ELÄKE-OPTIMIN EDUT KOLMESSAKYMMENESSÄ SEKUNNISSA.

Teeni Sinulle kolmenkymmenen sekunnin ehdotuksen: anna minun kertoa kolme etua, jotka Sampo-yhteistyö eläkevakuutus, Eläke-Optimi Sinulle tarjoaa. Jos mikään niistä ei kiinnosta Sinua, en kuluta aikaasi enempää.

Pöytäsi on yksinkertainen. Säästät osan tuloistasi Eläke-Optimilla, ja kun haluat vaihtaa vapaalle, olet säästötasi turvin.

## ETU 1.

Voit säästää oivan omaan tahtiin ja eläkkeelle siirtymisestäkin voit päättää, kun asia on ajankohtainen.

## ETU 2.

Voit vähentää maksut verotuksessa.

## ETU 3.

Saat säästöillesi erinomaisen tuoton.

Lyhyesti sanottuna Eläke-Optimi on todella erinomainen tapa varautua tulevaisuuteen.

Ensimmäinen etu, joustavuus, on merkittävä sekä maksuaikana että eläkkeen nostamisessa. Eläke-Optimi ei sido käsiäsi, vaan voit koko ajan itse päättää, minkä verran säästät. Voihan olla, että menosi ovat jonakin vuonna suuremmat kuin oletat – tai saat yllät-

## KYLLÄ!

Olen kiinnostunut Eläke-Optimista, ja haluan kuulla aiheesta enemmän. Lähettökää minulle Eläke-Optimi-esite alla olevaan osoitteeseen.

Nimi \_\_\_\_\_

Osoite \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Postinumero ja -toimipaikka \_\_\_\_\_

Puhelin-  
työhön \_\_\_\_\_

kotiin \_\_\_\_\_

Sampo  
maksaa  
postimaksut

SAMPO-YHTIÖT  
Eija Harjtu  
VASTAUSLÄHETYS  
Sopimus 20100/2001  
20003 Turku

SS

*Eläke-Optimi tuotiin markkinoille 1987, ja vapaaehtoinen eläkevakuutus alkoi kasvattaa suosiotaan. Eläkevakuutuksen myyntivaltteina olivat mm. veroedut ja mahdollisuus aikaistaa eläkkeelle jäämistä.*

turvaaminen – toisin sanoen reagoiminen rajat ylittävien pääomaliikkeiden vilkastumiseen ja varautuminen Euroopan integraation syvenemiseen. Pääomatulojen kohdalla yleiseksi periaatteeksi tuli, että kaikenlaisista vähennyksistä pyritään eroon ja että kaikkia tuloja verotetaan mutta aiempaa matalammin verokannoin.<sup>283</sup>

Yksilöllisten eläkevakuutusten kohdalla asiaan vaikuttivat kuitenkin myös verojärjestelmään varsinaisesti liittymättömät tekijät. 1980-luvun eläkepoliittiseksi teemaksi muodostuivat varhaiseläkkeet. Eläkkeen aikaistamista pidettiin yleisesti tavoittelemisen arvoisena asiana, ja esimerkiksi yritysten eläkesäätiöiden ja ryhmäeläkevakuutusten tyyppillisin lisäetuus oli juuri alennettu eläkeikä. Lakisääteiseen työeläkejärjestelmään 1986 tehdyt muutokset mahdollistivat vanhuuseläkkeen varhentamisen jopa 55 ikävuoteen. Varhennuksen hintana oli eläkkeen leikkaaminen muutamilla prosenteilla, mikä tarjosi yksilölliselle vakuutukselle selvän lokeron, johon omaa tuotetta sovitaa. Vapaaehtoinen eläkevakuutus saattoi luvata vakuutetulle juuri sellaisen tuoton, jolla työeläkkeeseen jäävä aukko tilkittäisiin. Osaltaan yksilöllisen eläkevakuutuksen myyntiä saattoi 1980-luvulta alkaen edistää myös julkisessa keskustelussa kasvava huoli lakisääteisen työeläkejärjestelmän kyvystä selvitä velvoitteistaan ikärakenteen muuttuessa epäedulliseen suuntaan. Eläkevakuutuksia ei kuitenkaan markkinoitu ennen vuosikymmenen loppupuolta siitäkään syystä, että työeläkevakuutusyhtiöt suhtautuivat aiheeseen kielteisesti.<sup>284</sup>

Työeläkejärjestelmään joustoja olivat ajaneet erityisesti ruumiillisen työn tekijöitä edustaneet ammattiliitot ja vasemmistopuolueet, mutta joustomahdollisuuksiin tarttuivat todennäköisimmin toimihenkilöammateissa työskentelevät ja yleensä ne, joilla oli varoja sijoitettavanaan. Esimerkiksi Eläke-Optimia ja muiden yhtiöiden vastaavia tuotteita saattoi käyttää varakkaassa perheessä myös niin, että hyvin ansaitseva puoliso otti vakuutuksen vähentäen maksut omassa tuloverotuksessaan ja edunsaajana oli pienituloisen puoliso tai peräti kotirouva – jonka alhaisella veroprosentilla aikanaan tuleva vakuutuskorvaus eli eläke verotettiin. Niinpä laman ja työeläkejärjestelmään tehtyjen leikkausten oloissa eläkevakuutusten maineeseen alkoi ilmes-

tyä hyvin kyseenalaisia sävyjä. Esimerkiksi *Helsingin Sanomat* kirjoitti syksyllä 1992, kuinka eduskunta käsitteli parhaillaan lakia, »joka supistaa rikkaitten itselleen säästämien lisäeläkkeiden verohelpotuksia.»<sup>285</sup>

Poliittisesti eläkevakuutusten verokohtelua tuli ohjaamaan pyrki-  
mys tukkia mahdolliset »ohituskaistat» lakisääteistä eläkejärjestel-  
mää edullisempiin ehtoihin. Ikärakenteen muutos saneli vaatimuksen  
työnjättöiän myöhentämisestä, mihin yksilöllisten eläkevakuutusten  
alhaiset alkamisiät sopivat huonosti. Niinpä Ahon hallitus esitti, että  
yksilöllisten eläkevakuutusten edullinen verokohtelu jatkuisi vain sii-  
nä tapauksessa, että vakuutus oli otettu täydentämään lakisääteistä  
peruseläketurvaa. Mutta millainen vakuutus oli luonteeltaan täyden-  
tävä?

Vuoden 1993 alusta voimaan tulleen verouudistuksen vastaus oli,  
että »täydentävä luonne» merkitsi vapaaehtoisen eläkevakuutuksen  
ehtojen sitomista lakisääteiseen eläkeikään ja eläketasoon. Verovä-  
hennyksen ehtona oli ensinnäkin, että vakuutus ei tuottanut suurem-  
paa eläkettä kuin lakisääteisen työeläkkeen korkein mahdollinen elä-  
ke eli 66 prosenttia eläkkeen perusteena olevasta palkasta. Toisek-  
si, eläke ei saanut alkaa ennen 65 ikävuotta. Jos etuus oli nostettavis-  
sa ennen tätä ikää, alennettiin 66 prosentin rajaa 3,3 prosenttiyksikköä  
vuotta kohden. Alimmillaan eläkeikä sai olla 58 vuotta, jolloin etuus ei  
siis saanut ylittää 42,9 prosenttia ns. eläkepalkasta. Edelleen säädettiin,  
että vähennys verotuksessa sai olla enintään 50 000 markkaa.

Verouudistus teki yksilöllisistä eläkevakuutuksista käytännössä erit-  
tään vaikeita tuotteita myydä ja ylläpitää. Vähennyskelpoisuuden eh-  
tojen täyttäminen edellytti tietojen vaihtoa työeläkeyhtiöiden kanssa,  
eikä kaikilla henkivakuutusyhtiöillä ollut lähipiirissään työeläkeyhtiö-  
tä, jonka kanssa tämä olisi tapahtunut sujuvasti. Niinpä yksityisvakuu-  
tuksissa sovellettiin myös hieman yksinkertaisempaa mallia, jossa vä-  
hennyskelpoinen maksu rajattiin 10 prosenttiin (puhtaasta) ansiotu-  
lost ja enintään 15 000 markkaan. Ryhmäeläkkeet tulkittiin kuitenkin  
verouudistuksessa yksityiskohtaisista ehdoistaan riippumatta luon-  
teeltaan sosiaaliturvaa täydentäväksi ja siten aina veroetuuksien arvoi-  
siksi.<sup>286</sup>

Vuoden 1993 verouudistus muutti myös säästöhenkivakuutusten verotusta. Vakuutuksen tuotto verotettiin nyt pääomatulona uudella, kaikkia pääomatuloja koskevalla 25 prosentin kannalla. Tämä uudistus lopetti pankkitalletusten kilpailuedun vakuutuksiin nähden, sillä myös talletusten tuotto verotettiin samalla tavoin pääomatulona. Toisaalta yritysten ottamien toimihenkilövakuutusten maksut katsottiin nyt vakuutetun ansiotuloksi ja myös verotettiin sellaisena. Tämän tarkoituksena oli estää progressiivisesti verotetun ansiotulon muuntaminen 25 prosentin tasakannalla verotetuksi pääomatuloksi.

Valtiovarainvaliokunta kuuli lukuisia asiantuntijoita käsitellessään hallituksen esitystä. Kuultavana oli myös vakuutusyhtiöiden keskusliittoa edustanut Kalevan toimitusjohtaja Matti Rantanen. »Yritysten henkilöriskit ja niiden hallinta vakuutusratkaisuin on jäänyt lainlaattijalta sisäistämättä», Rantanen kommentoi verouudistuksen ongelmia.<sup>287</sup> Vaikutus Kalevan tulokseen olikin dramaattinen. Yritysten vakuutuksista 1993 saatu maksutulo oli 60 prosenttia pienempi kuin edellisvuonna, mihin toki vaikutti myös talouden lama. Yritysvakuutusten kysynnän heilahtelu iski pahoin juuri Kalevaan, jonka maksutulosta kaksi kolmasosaa tuli yrityksiltä ja jonka osuus yritysten henkivakuutusten markkinoista oli selvästi korkeampi kuin koko henkivakuutusmarkkinoista, joista Kalevan osuus oli runsaat 20 prosenttia.<sup>288</sup>

Yhtiö onnistui kuitenkin korjaamaan tilanteen nopeasti. Kalevaan perustettiin oma Sijoituspalvelu, neljän henkilön erikoistunut tiimi, joka kohdisti säästövakuutusten myynnin järjestökenttään, yhteisöihin ja varakkaisiin yksityishenkilöihin. Maksutulo palautuikin aiempiin lukemiin vuoden 1994 aikana, mutta seuraavana vuonna alkoi nopea kasvu. Järjestöasiakkaiden ohella yksityishenkilöiden henki- ja eläkevakuutusten myynti lähti todella nopeaan kasvuun nostoen samalla kotitaloudet yritysten ohi Kalevan maksutulon jakautumassa. Pankkikriisi ohjasi sijoitusvarallisuutta luotettavaksi koettuun perinteiseen henkivakuutusyhtiöön, ja kaupaksi kävivät erityisesti kertamaksuluonteiset Optimi-säästövakuutukset.<sup>289</sup>

Seuraava henkivakuutuksia koskenut verouudistus toteutui vuoden 1996 alusta, kun perintövero ulotettiin henkivakuutuskorvauksiin. Jäl-

leen veromuutosta esittänyt maan hallitus – tällä kertaa Paavo Lipposen (sd) johtama ns. sateenkaarihallitus – tasapainoili henkivakuutuksen sosiaalisen tehtävän ja sijoitustoiminnan verottamistarpeiden välillä. Hallitus päätteli, että suurten kuolemantapauskorvausten verottomuus ei ollut perusteltua eikä oikeudenmukaista, ja veti rajan 200 000 markkaan. Kuolemantapaussummista maksettiin jatkossa veroa, kun ne ylittivät tuon edunsaajakohtaisen rajan. Myös lähiomaisille maksettavat säästösummat pantiin verolle. Säästöjen tuotostahan oli pitänyt maksaa veroa vuodesta 1989, mutta nyt muu osa säästösummasta verotettiin lahjana. Pääomatulovero nousi samalla 28 prosenttiin. Perintöverotuksen laajentaminen oli myös Kalevalle merkittävä muutos, sillä kuolemantapaussumman verottomuutta oli pidetty esillä myyntiargumenttina sen jälkeen, kun säästösummat oli pantu verolle. Myyntiluvuissa verokohtelun kiristyminen ei kuitenkaan juuri näkynyt: yksilöllisen henkivakuutuksen kasvu jatkui 1990-luvun puolivälissä räjähdysmäisenä.<sup>290</sup>

## Sampo nousee vahinkovakuutuksen johtoon

Edellisessä luvussa käsiteltiin kesällä 1992 solmittua sopimusta vakuutusalan rakennejärjestelystä. Sopimus oli osa ratkaisua, jolla Sampo ja Eläke-Varma yhteistyökumppaneineen pelastivat Finanssilaitos Oy:n konkurssilta ja samalla Sammon osakkeet SYP:n määräysvallasta. Sopimuksessa mainittiin kolme mukana olevien vakuutusyhtiöiden yritysjärjestelyä, joilla oli tarkoitus luoda Suomen suurin vakuutuskeskittymä – kesällä 1992 joko Unitas-ryhmänä tai Suur-Sampona julkisuudessa kulkenut kokonaisuus. Kolme yritysjärjestelyä olivat (1) vahinkovakuutuksen eli Sammon ja Teollisuusvakuutuksen fuusio, (2) eläkevakuutuksen eli Eläke-Varman ja Eläke-Sammon fuusio sekä (3) henkivakuutuksen työnjako Kalevan, Novan ja Unitaksen uuden henkivakuutusyhtiön välillä.

Erityisesti vahinkovakuutuksen osalta rakennejärjestelyjen yhtenä keskeisimmistä motivaatioista oli Sammon ja sen omistajien tarve saada Sammon osakekurssi nousemaan. Tämä oli välttämätöntä, jotta Finanssilaitoksen tase saataisiin jollain aikavälillä taas kohtuulliseen

kuntoon. Vahinkovakuutusyhtiöiden fuusio nosti Sammon arvoa selvästi. Vastaavasti Teollisuusvakuutuksen asiakasosakkaiden näkökulmasta fuusiota puolsi mahdollisuus mitata ulos keskinäiseen yhtiöön sitoutunutta varallisuutta Sammon osakkeiden kautta paljon tehokammin kuin pelkkien asiakashyvitysten avulla olisi ollut mahdollista.

Vahinkovakuutuksen fuusio alkoi toteutua jo vuoden 1992 aikana. Seuraavana vuonna valmistelut olivat valmiit, ja Keskinäinen Teollisuusvakuutus fuusioitui sovitusti Sampoon, ja sen omistajat saivat fuusiovastikkeena Sammon osakkeita. Vanha Teollisuusvakuutus kylläkin jatkoi käytännössä toimintaansa muodollisesti uutena Teollisuusvakuutus-osakeyhtiönä, jonka Sampo perusti tytäryhtiökseen. Sammon rakenne muuttui fuusiossa merkittävästi. Muodostettiin vahinkovakuutus konserni, johon kuuluivat emoyhtiö Vakuutusosakeyhtiö Sammon tytäryhtiöinä edellä mainittu Teollisuusvakuutus Oy, yritysryhmästä muodostettu Yritys-Sampo, Keskeytysvakuutusosakeyhtiö Otso (josta Pohjola oli ostettu ulos) sekä jälleenvakuutuskannan alasajoa hoitaneet ST International ja Patria. Sampo-ryhmään kuuluivat konserniyhtiöiden lisäksi Kaleva ryhmän henkivakuuttajana ja Eläke-Sampo työeläkevakuuttajana. Emoyhtiö oli samalla yksityisasiakkaiden vahinkovakuutuksista vastaava tulosityksikkö, josta käytettiin nimeä Yksityis-Sampo. Markkinointinimenä Sampo-ryhmä korvasi aiemmin käytetyn nimen Sampo-yhtiöt.<sup>291</sup>

Myös hallinnon miehitys muuttui merkittävästi. Kesään 1992 saakka Sammossa elettiin perinteisesti omista johtajista koostuvan eli ns. sisäisen hallituksen aikaa. Osakkeenomistajien edustajat käyttivät valtaa hallintoneuvostossa. Välittömästi rakennesopimuksen ja fuusio-suunnitelman hyväksymisen jälkeen Sammon hallintoneuvosto nimitti uuden hallituksen, jonka puheenjohtajaksi tuli IVO:n vuorineuvos Kalevi Numminen ja jäseniksi kaksi muuta raskaan teollisuuden keskeistä vaikuttajaa Enso-Gutzeitin toimitusjohtaja Jukka Härmälä ja Metran konsernihoitaja Georg Ehrnrooth sekä SYP:n tuore pääjohtaja Vesa Vainio. Sampolaisista hallituksen jäseninä jatkoivat pääjohtaja Pihlava, varatoimitusjohtaja Kokkonen ja johtaja Matti Ruohonen. Lokakuussa 1993 siirryttiin sitten kokonaan omistajien edustajista koos-

tuvaan hallitukseen. Puheenjohtajaksi tuli Härmälä, varapuheenjohtajaksi G. W. Sohlberg Oy:n toimitusjohtaja Kari O. Sohlberg ja jäseniksi Ehrnroothin ja Vainion ohella Stockmannin toimitusjohtaja Ari Heiniö ja Rettigin toimitusjohtaja Thor Björn Lundqvist.

Näkyvin muutos oli pääjohtajan vaihtuminen. Sen enempää Kauko Pihlava kuin Teollisuusvakuutuksen toimitusjohtaja Carl-Olaf Homén eivät kelvanneet omistajille uuden vakuutus konsernin johtajaksi, ja niinpä Pihlava sai siirtyä syrjään Sammon johdosta vuoden 1992 lopussa 57-vuotiaana. Seuraajaksi nimitetty Jouko K. Leskinen otti pääjohtajan tehtävät muodollisesti vastaan 1.9.1993, mutta käytännön työt hän aloitti jo vuoden alussa. Pääjohtajan tehtävän lisäksi Leskinen nimettiin Sammon hallituksen jäseneksi. Leskinen siirtyi vakuutusmaailmaan Nesteen johtotehtävistä, joissa hän oli tottunut liikkumaan kansainvälisillä markkinoilla.



*Varatuomari Jouko K. Leskinen (s. 1943) oli Sammon pääjohtaja syyskuusta 1993 vuoden 2000 loppuun. Leskinen oli Kalevan hallituksen puheenjohtaja 1994–2001.*



Leskisen voi sanoa tuoneen Sampo omistaja-arvoon keskittyvän liikkeenjohdon opit eli *shareholder value* -ajattelun. Ensimmäisessä Leskisen johtaman Sammon vuosikertomuksessa (1994) uutta ajattelua linjattiin jo ensimmäisellä sivulla, jolla yhtiön kerrottiin haluavan tarjota »osakkeenomistajilleen kilpailukykyisen kokonaistuoton kannattavan vakuutustoiminnan ja sitä tukevan hyvin hoidetun sijoitustoiminnan avulla».<sup>292</sup> Leskinen oli myös ensimmäinen pääjohtaja, jonka katsaus kuluneeseen vuoteen päättyi osakkaille ja sijoittajille osoitettuun kiitoksen sanaan. Kataja ja Pihlava olivat tyytyneet kiittelemään asiakkaita uskollisuudesta ja henkilöstöä utteruudesta.<sup>293</sup> Osakkeen arvosta ja osingonmaksukyvyistä tehtiin Sammossa myös strateginen tavoite 1995. Arvonnousua tavoiteltiin kolmea kautta: parantamalla tuloksentekeyttä vahinkovakuutustoiminnassa, kehittämällä voimakkaasti henkivakuutustoimintaa ja nostamalla sijoitusten tuottotasoa.<sup>294</sup>

Samalla kun osakkaiden merkitystä yhtiön virallisessa hallinnossa korostettiin, saivat asiakkaat painoa epävirallisella puolella. Vahinkovakuutus konsernin tytäryhtiöiden hallitukseen otettiin myös asiakkaiden edustus, ja Yksityis-Sampo muodostettiin epävirallinen hallitus, jonka jäseneksi nimettiin muun muassa STTK:n puheenjohtaja Mikko Mäenpää. Ammattijärjestökenttä oli sängen tärkeä asiakasryhmä Sammolle ja Kalevalle, joiden kanssa erityisesti toimihenkilöjärjestöt olivat sopineet yhteistyösopimuksia 1970-luvulta alkaen.

Leskinen oli palkattu Sampo kasvattamaan Sammosta kaikin tavoin johtava suomalainen vakuutusyhtiö. Hyvän alun tälle tielle avasi Teollisuusvakuutus-fuusio, jonka jälkeen Sampo oli vahinkovakuutuksessa maan suurin keräten puoli miljardia markkaa suuremman maksutulon vahinkovakuutuksessa kuin Pohjola, joka tosin keräsi huomattavan omaisuutensa turvin Sampo suuremmat sijoitustuotot. Hyvä alkua oli sekin, että Sampo pystyi taas kahden vuoden tauon jälkeen maksamaan osinkoa vuodelta 1993. Alan opit nopeasti omaksunut Leskinen oivalsi, että aggressiivinen hintakilpailu ei toisi parempaa tulosta, sillä keskeisissä lakisäteisissä tuotteissa hinnoittelu ei ollut yhtiön omissa käsissä. Yritysassiakkaiden vahinkovakuutukset olivat tiukasti kytköksissä tapaturma- ja eläkevakuutuksiin, ja samanta-

painen tilanne vallitsi yksityisasiakkaiden kohdalla liikennevakuutuksessa. Kasvu olisi siten mahdollista lähinnä yrityskauppojen avulla.<sup>295</sup>

Mahdollisuus yrityskauppoihin avautui yllättävältä suunnalta, nimittäin Kansa-yhtymästä, josta Sampo osti Vahinko-Kansan. Yllättäväksi kaupan teki se, että myyjänä oli itse asiassa Pohjolan vanha kumppani KOP. Niin sanotun punapäätöman, jonka keskuksena oli muiden muassa Kansan omistava osuuskunta Eka, keskeinen rahoittaja oli kylläkin ollut Suomen Työväen Säästöpankki, joka toimi sittemmin liikepankkina nimellä STS-pankki. Pankkikriisi koetteli kuitenkin STS-pankia niin, ettei se todennäköisesti olisi selviytynyt enää omin voimin, ja KOP osti marraskuussa 1992 sen terveemmät osat samalla, kun pahimmat luottotappiot siivottiin valtion hoteisiin.<sup>296</sup>

STS-kaupan mukana KOP:n ongelmaksi muuttunut Eka ajautui velkasaneeraukseen 1993. Ekan syvällä uivaa tasetta piti keventää, ja merkittävimpiin painolasteihin oli alkanut kuulua vakuutus konserni Kansa. Pohjolassa kenties odotettiin, että KOP hoitaisi horjuvan vakuutusyhtiön niin sanotusti omaan leiriin, mutta pankissa asia nähtiin toisin. KOP:n omat vaikeudet olivat 1992–1993 jo sitä luokkaa, että keskeistä oli saavuttaa pankin kannalta riittävän hyvät ehdot eikä tehdä kauppaa kavereiden kesken. Samalla KOP:ssa saattoi käydä mielessä, että pieni etäisyyden otto Pohjolaan ei välttämättä ollut pahasta.<sup>297</sup>

Kansan myymisen pahin pulma oli se, että konsernin henkivakuutusyhtiö ja työeläkevakuutusyhtiö olivat huonossa kunnossa. Konsernin yhtiöiden kesken oli harjoitettu melko omintakeista taloudenpitoa, jossa ne olivat velkaantuneet toisilleen käytännössä katteettomasti. Ekassa, Kansassa ja KOP:ssakin toivottiin, että jokin vakuutusyhtiö olisi houkuteltavissa ottamaan koko paketin kontolleen ja selvittämään yhtiöiden keskinäiset vastuut, mutta sellaiseen operaation valmiita kilpailijoita ei ollut. Yrityskaupan konsulttina toiminut, SYP:stä investointipankkiiriksi siirtynyt Björn Wahlroos kauppasi Sammollekin tällaista ratkaisua vakuutellen, että Kansa-konsernin yhtiöiden keskinäiset velat eliminoisivat lopulta toisena, mutta Sammossa tiedettiin paremmin. Ratkaisu löytyi lopulta järjestelystä, jossa KOP osti Vahinko-Kansan osakkeet, puhdisti sen taseesta pahimmat kiinteistöongelmat

ja luottotappiot ja myi yhtiön sitten Sammolle. Taseen tervehdyttäminen maksoi KOP:lle noin 600 miljoonaa, mistä 570 miljoonaa kuittasi Sampo suuntaamalla KOP:lle osakeannin. Annissa Sammon osakkeen hinnaksi määriteltiin 380 markkaa, kun pörssikurssi liikkui 300 markan tuntumassa. Tämän operaation jälkeen KOP:sta tuli Sammon toiseksi suurin omistaja ja Vahinko-Kansasta Sammon tytäryhtiö. Tytär fuusioitiin Sampoon vuoden 1994 lopussa.<sup>298</sup>

Kalevan yhteistyö Sammon tytäryhtiöksi tulleen Vahinko-Kansan kanssa käynnistyi vuoden 1994 lopulla. Vahinko-Kansan asiakkaille myytiin runsaat 8500 Joustoturvaan liityvää kuolemanvaravakuutusta, ja myös Eläke-Optimien myynti uudelle asiakasryhmälle alkoi lupaa-vasti. Henki-Kansan erityiseen selvityspesään jääneet Joustoturvan henkivakuutukset siirrettiin Kalevaan vuonna 1998. Jouko K. Leskinen arvioi jälkikäteen, että Teollisuusvakuutus-fuusion ja Kansa-kaupan avulla saavutettu selvä markkinajohtajuus oli Sammon henkilös-tölle ratkaisevan tärkeä tekijä tunnelman luoja. Sammosta oli tullut maan vakuutusmarkkinoiden ykkönen, ja iltauutisiin vakuutusalan kommentteja pyydettiin jatkossa todennäköisemmin Sammon kuin Pohjolan johtajilta.<sup>299</sup> Kansa-kaupan sivutuotteena oli myös Sammon omistuspohjan laajeneminen entistä selvemmin SYP-leirin ulkopuo-lle. Tämä oli omiaan vahvistamaan vakuutusyhtiön asemaa suhtees-sa vanhaan pankkikumppaniin.

	Vakuutusmaksutulo (ensivakuutus)	Taseen loppusumma
<b>Sampo-konserni</b>	3 739 (miljoonaa markkaa)	15 205
<b>Pohjola-konserni</b>	2 744	9 719

*Taulukko 2. Sammon ja Pohjolan vahinkovakuutuksen tunnuslukuja 1995.*

Lähde: SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1995, taulu 2 sekä Sammon ja Pohjolan vuosikertomuk-set 1995.

## Katseet henkivakuutukseen

Kesän 1992 sopimuksen toinen keskeinen palanen oli Eläke-Varman ja Eläke-Sammon fuusio, mutta sen suoraviivaisen toteuttamisen so-siaali- ja terveystministeriö esti. Kuten edellä on kuvattu, osakekaupat

Eläke-Varman nimeämien ostajien ja Kalevan välillä kuitenkin toteutuivat joulukuussa 1992. Maalikuussa 1993 viranomaiset hyväksyivät osakekaupat, kun eläkeyhtiöiden välille laadittiin yhteistoimintasopimus, jossa sitouduttiin kummankin itsenäisyyteen seuraavaksi kahdeksi vuodeksi. Eläke-Varman ja ministeriön välillä saavutettu neuvottelutulos vapautti kuitenkin Kalevan ja muut asiaan osalliset vakuutusyhtiöt ministeriön erityisvalvonnasta, johon ne oli alistettu joulukuussa 1992 tehdyllä päätöksellä. Huhtikuusta 1993 alkaen Kalevan hallinto sai taas kokoontua ilman valvontaviranomaisen läsnäoloa.<sup>300</sup>

Kalevan kannalta tilanne oli kuitenkin osittainen pettymys, sillä Eläke-Varmassa tulkittiin, ettei 1992-rakennejärjestely ollut toteutunut, eivätkä Kalevalle luvatut näkymättömät kauppahinnan osat koskaan vaihtaneet omistajaa. Kaleva oli myynyt Eläke-Sammon osakkeet siitä noin sadan miljoonan markan hinnasta, joka kauppakirjassa luki.<sup>301</sup> Myöhemmän kehityksen valossa voi tosin sanoa, että vuonna 1992 myytäväksi tarkoitettujen Sammon osakkeiden säilyminen Kalevan käsissä oli onni onnettomuudessa. Hankintahintaan verrattuna Sammon osakkeen kurssi on nimittäin tätä kirjoitettaessa 13-kertainen, ja Kalevan Sampo-omistuksen, jota on välillä kevennettykin, arvo on 150 miljoonan euron suuruusluokkaa.

Eläke-Varma oli siis onnistunut osin kiertämään ministeriön asettamat esteet Eläke-Sammon osakkeiden kaupalle. Rakennejärjestelyt eivät kuitenkaan edenneet, vaan vuosiksi 1994–1995 työeläkeyhtiöiden osalta juututtiin pattitilanteeseen. Näytelmän henkilöt tosin vaihtuivat osittain. Ministeriön suunnalla työeläkejärjestelmän toimeenpanon hajautettua luonnetta vartioi elokuussa vakuutusosaston päällikkönä aloittanut ylijohdaja Tarmo Pukkila. Eläke-Varman toimitusjohtaja taas vaihtui vuoden 1994 alusta Juhani Kolehmaisesta Paavo Pitkäseen, joka siirtyi tehtävään Teollisuusvakuutuksen varatoimitusjohtajan tehtävästä.

Kun eläkepuolen asiat olivat jumiutuneet, siirtyi rakennejärjestelyjen painopiste vuoden 1994 aikana henkivakuutuksen kysymyksiin. Rakennesopimuksessa henkivakuutusta koskeva kirjaus oli jäänyt melko epämääräiseksi toteamukseksi Kalevan, Novan ja mahdollisesti perus-

tettavan SYP:n oman henkivakuutusyhtiön työnjaosta. Siinä missä vahinko- ja eläkepuolella tavoiteltiin suoraviivaisia fuusioita ja omistus pohjien selkeyttämistä, kaavailtiin henkivakuutuksessa yhtiöiden ristiinomis- tuksia ja mandaattipaikkoja hallituksissa takeena markkinoiden jaka- misesta. Epämääräisemmät kirjaukset henkivakuutuksen osalta olivat seurausta ennen muuta siitä, että pankin esittämät vaatimukset pank- kitoimintaan liittyvien tuotteiden – mitä ikinä ne olisivatkaan – yksin- oikeudesta olivat olleet vakuutusyhtiöille mahdottomia hyväksyä (ks. s. 136). Siksi toisekseen, sopimushan ei kaikilta osin ollut toteutunut.

Henkivakuutuksen osalta keskeinen uusi asia oli SYP:n (Unitas) oma henkivakuutusyhtiö. Pankki perusti keväällä 1993 Henkivakuu- tusosakeyhtiö Stellan. Yhtiön toimitusjohtajaksi pankki houkutteli Ka- levan markkinointijohtaja Seppo Ilvessalon, ja hallituksen puheenjoh- tajana toimi Sammosta SYP:n johtajaksi siirtynyt Martti Huhtamäki. Rakennejärjestelysopimuksen mukaisesti sekä Sampo että Nova saivat paikat uuden yhtiön hallituksesta. Niille istuivat Hannu Kokkonen ja Novan toimitusjohtaja Ralf Lehtonen.

Stella ilmoitti ryhtyvänsä tuottamaan »Yhdyspankin asiakkaiden fi- nanssisuunnitteluun ja henkilöriskien hallintaan suunniteltuja vakuu- tuksia». Käytännössä ensimmäinen tuote oli lainaturva eli asuntolai- nan maksuerien vakuuttaminen velallisen kuoleman varalta. Tuote it- sessään oli suunniteltu Kalevassa jo 1991–1992 osana Sammon ja SYP:n yhteistyökaavailuja, mutta tuolloin pankin asiakkaille myytäväksi Ka- levan vakuutukseksi.<sup>302</sup> Merkittävämpi avaus liittyi *unit linked* -vakuu- tuksiin, joista SYP:n ja Sammon välillä oli väännetty kättä pitkin kevät- tä ja kesää 1992. Stella otti laina-asiakkaille suunnattujen riskivakuu- tusten lisäksi ohjelmaansa eläke- ja sijoitusvakuutukset, ja ilmoitti kes- kittävänsä nimenomaan sijoitussidonnaisiin tuotteisiin.<sup>303</sup>

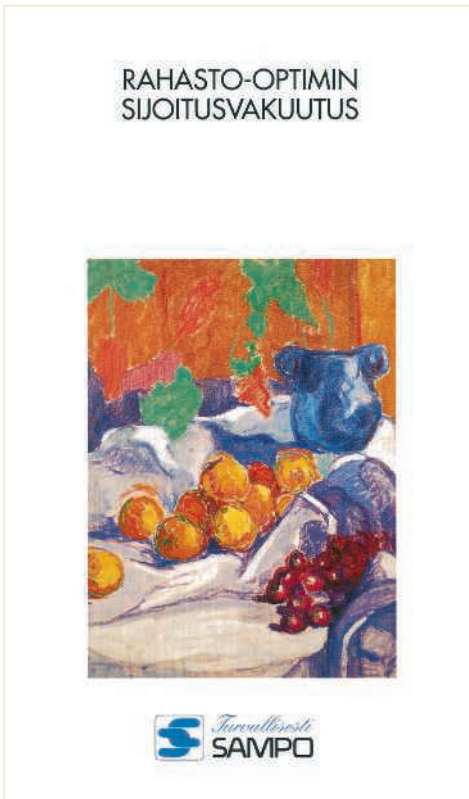
Stella, Suomi, Salama ja Kaleva toivat sijoitussidonnaiset tuotteen- sa markkinoille 1994–1995, mutta muut yhtiöt jäivät vielä odottele- maan edelläkävijöiden kokemuksia.<sup>304</sup> Ajankohta uudelle henkiva- kuutustuotteelle oli erinomainen, sillä henki- ja eläkevakuutuksiin al- koi juuri tuona vuonna virrata rahaa suorastaan ennennäkemättömiä määriä (ks. kuvio 5). Sijoitussidonnaiset tuotteet kiinnostivat kuitenkin



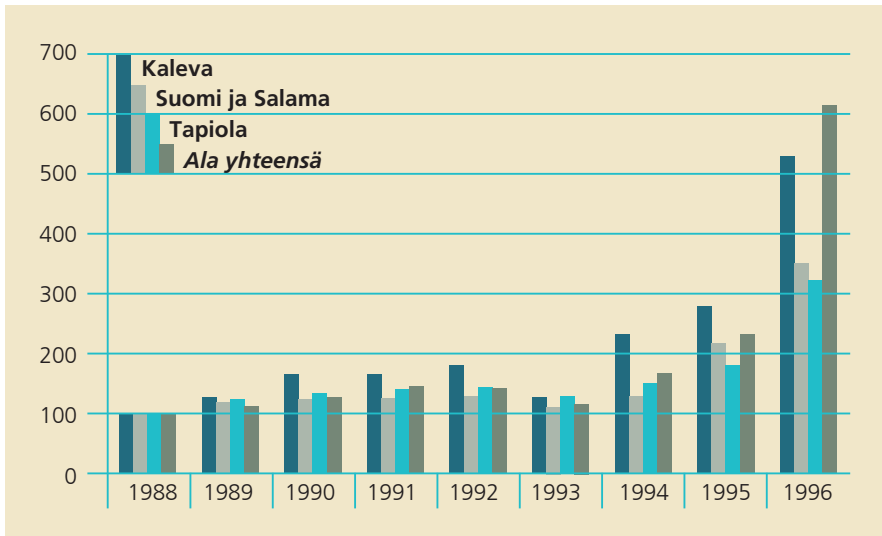
*Sijoitussidonnaisten vakuutusten myyminen edellytti myös investointia tietojärjestelmiin. Kuvassa Kalevan toimitusjohtaja Matti Rantanen (edessä vas.) ja Softema Oy:n toimitusjohtaja Markku Hietamäki (edessä oik.) allekirjoittavat huhtikuussa 1995 Insure X -nimistä järjestelmää koskevan sopimuksen. Kalevasta mukana ovat järjestelmäsuunnittelija Sirpa Mustonen (vas.) ja johtaja Terttu Virravirta (kolmas vas.). Heidän välissään seisoo Sammon johtaja Sirpa Mannila, joka oli Kalevan hallituksen jäsen vuosina 1996–2010.*

kin vain hyvin pientä osaa asiakkaista. Valtaosa maksutulosta kohdistui muihin tuotteisiin, ja Kaleva onnistui erityisen hyvin laskuperuste-korkoisten säästöhenkivakuutusten myyjänä (ks. kuvio 7, jossa on vertailtu Kalevan ja sen pääkilpailijoiden maksutulon kehitystä Kalevan tuotelajeissa). Markkinaosuudella mitaten Kaleva ei kuitenkaan aivan kärkeen koskaan yltänyt, sillä vanha kilpailija Suomi ja sen kumppani Salama lähtivät paljon Kalevaa korkeammalta tasolta. Uusi kilpailija Stella taas kiilasi parissa vuodessa markkinajohtajaksi osoittaen samalla todeksi Sammossakin 1980-luvun lopulla tehdyt arviot pankkien informaatioylioiman merkityksestä henkivakuutusten tarjonnassa.<sup>305</sup>

Henkivakuutuksen kasvu ja markkinatilanteen muutos pudottivat rakennejärjestelysopimukseen johtaneelta ajattelutavalta pohjan pois. Kalevalle ja Novalle pankin jatkuvat vaatimukset yksinoikeudesta »*bank related*» -vakuutusten myyntiin olivat mahdottomuus oloissa, joissa vakuutussäästämisestä odotettiin jatkossa merkittävää kasvua. Sitä paitsi, niin kauan kuin rakennejärjestelysopimus ei ollut Eläke-Sammon kauppahinnan osalta kokonaisuudessaan toteutunut, ei periksi antaminen tullut Kalevan näkökulmasta muutenkaan kyseeseen. Viimeiseksi ponnistukseksi pankin suunnalta jäi pankinjohtaja Huhtamäen kesäkuussa 1994 Leskiselälle Sampoon ja Pitkäselle Eläke-Varmaan lähettämä myllykirje, jossa vakuutusyhtiöitä käytännössä yritettiin kieltää kehittämästä *unit linked* -vakuutuksia.<sup>306</sup> Samana kesänä pankin intressit alkoivat suuntautua kohti paljon järjestyttävämpiä asioita, kun salaiset



*Uutta Rahasto-Optimia esiteltiin sijoittaja-asiakkaille yhdessä Sammon taidekokoelman helmien kanssa lukuisissa alueellisissa tilaisuuksissa.*



Kuvio 7. Henkivakuutuksen ja yksilöllisen eläkevakuutuksen maksutulon muutos eräissä yhtiöissä ja alalla yhteensä 1988–1996 (pois lukien työntekijäin ryhmähenkivakuutus ja vastaanotettu jälleenvakuutus), indeksi 1988=100.

Kaleva sisältää Tarmon ja Tapiola Henki-Tapiolan ja Yritys-Tapiolan luvut.

Lähde: SVT XXII Vakuutusyhtiöt, taulut 5 ja 13 (1988–1994) ja taulu 26 (1995–1996). (vuodet 1995–1996).

keskustelut KOP:n ja SYP:n fuusiosta alkoivat. Pankkifuusio vuoti julkisuuteen helmikuussa 1995, mutta neuvotteluja oli siinä vaiheessa käyty jo yli puoli vuotta. Henkivakuutuksen asiat saivat pankin puolesta jäädä syrjemmälle, ja kesän 1992 rakennejärjestelysopimuksen pankkia koskevat osat purettiin yhteisellä sopimuksella marraskuussa 1994, ja Sampo ja Nova luopuivat osakkuudestaan ja hallituspaikoistaan Stellassa.<sup>307</sup>

Markkinatilanteen muutoksen ohella merkittävä tekijä työnjakokeskustelujen hyödyttäjänä oli Kilpailuvirasto. Virasto antoi heinäkuussa 1993 päätöksen, jossa se kylläkin hyväksyi rakennejärjestelysopimuksen tavoitteet, mutta varoitti työnjaon kilpailuoikeudellisista ongelmista. Kilpailunrajoittamista koskeva lainsäädäntöhän oli juuri kiristynyt olennaisesti syyskuun alusta 1992 voimaan tulleella uudella kilpailunrajoittamislilla, joka kielsi määrähintojen ja tarjouskartellien lisäksi myös kaikki muut kartellit sekä määräävän markkina-aseman väärinkäytön.



Uudistus liittyi Suomen EU-jäsenyysspyrkimyksiin ja lähensi Suomen kilpailusääntöjä unionin säädöksiin. Näissä oloissa rakennejärjestelysopimuksessa tarkoitetun työnjaon toteuttaminen sinänsä itsenäisten yhtiöiden kesken olisi merkinnyt riskiä vakavista viranomaisseurauksista.<sup>308</sup>

Niinpä työnjakosopimuksella tavoiteltu Kalevan ja Novan yhteisten resurssien hyödyntäminen edellytti uudenlaista ratkaisua. Sellainen oli fuusio. Yhtiöiden tuotteet ja asiakaskunnat täydensivät toisiaan, ja yhtiöt olivat melko samankokoiset. Rationalisointihyötyjen ohella oli siten tarjona aivan todellista markkinahyötyä yhdistämällä yhtiöiden resurssit. F-sana ilmestyy asiakirjoihin ensimmäistä kertaa Novan toimitusjohtaja Ralf Lehtosen syyskuussa 1993 Rantaselle lähettämässä »pohjapaperissa», jonka mukaan jatkossa yhteistyökeskustelujen »tarkoituksena on aikaan saada prosessi, joka johtaa täydelliseen fuusioon mahdollisimman nopeasti.»<sup>309</sup> Lehtosen suoraviivainen muotoilu nähtävästi puki sanoiksi yhteisiä tunteja, sillä jo kaksi viikkoa myöhemmin Rantanen saattoi lähettää kollegalleen Sammon lakiasiainjohtaja Ilmo Korpelaisen seikkaperäisen yhtiöoikeudellisen tarkastelun Kalevan ja Novan fuusiosta.<sup>310</sup>

Sen enempiä Kalevan kuin Novan askeleet eivät kuitenkaan olleet yhtiöiden toimitusjohtajista kiinni. Kalevalle askelmerkit asetettiin Sammossa, Novassa taas omistajan ääntä käytti ensisijaisesti Eläke-Varma ja vähemmistöosakkaana Yrittäjän-Fennia. Fuusion edellytyksenä oli näin ollen, että Sampo ja Eläke-Varma näkisivät siinä yhteisen intressin. Sammon kohdalla kiinnostus Kalevaa koskeviin yritysjärjestelyihin kumpusi Kalevan yhtiömuodosta. Keskinäisenä yhtiönä Kalevasta ei voinut tulla Sammon tytäryhtiötä, eikä sen liiketoiminta näkynyt siksi Sammon tuloksessa ja taseessa. Henkivakuutuksen konsolidoiminen Sampoon oli kuitenkin Leskisen strategisen tavoitteen eli osakekurssin nostamisen kannalta välttämätöntä. Käytännössä tämä oli mahdollista vain joko muuttamalla Kaleva osakeyhtiöksi tai siirtämällä Sampo-ryhmän henkivakuutusliiketoiminta johonkin toiseen yhtiöön.<sup>311</sup>

Eläke-Varman kannalta asia ei ollut aivan näin yksinkertainen. Osakeyhtiömuotoisen Novan perustivat 1986 Eläke-Varma ja Yrittäjän-Fennia sekä silloin itsenäinen Teollisuusvakuutus. Keskinäinen vakuutusyhtiö

Teollisuusvakuutus fuusioitui Sampoon, kuten edellä on kerrottu, mutta yhtiön nimi jäi elämään Sammon tytäryhtiönä nimeltä Teollisuusvakuutus Oy. Novan osakkeet pysyivät muodollisesti Teollisuusvakuutus Oy:n omaisuutena, mutta asiallisesti ne olivat tietenkin Sammon määräysvallassa. Novan päätuote oli vapaaehtoinen ryhmäeläkevakuutus, jonka maksutulosta se yksin keräsi noin puolet. Ryhmäeläkevakuutus oli läheisesti yhteydessä lakisääteiseen työeläkevakuutukseen, johon se tarjosi täydentäviä eläke-etuja. Ryhmäeläkevakuutukset olivat erityisen tyypillisiä perinteisille teollisuusyrityksille ja suurille kaupan ja rahoituksen alan yrityksille. Eläke-Varma oli näiden yritysten piirissä johtava työeläkevakuuttaja, ja Novan tuotteet merkitsivät sille olennaista laajennusta kykyyn palvella erityisesti niitä asiakkaita, jotka halusivat purkaa vanhan sekä pakollista että vapaaehtoista eläketurvaa tarjoavan eläkesäätiönsä. Vapaaehtoiseen ja pakolliseen työeläketurvaan liittyvän kytköksen merkitys kasvoi merkittävästi, kun Suomen EU-jäsenyys rajasi työeläkeyhtiöiden oman toiminnan vain lakisääteiseen vakuuttamiseen.<sup>312</sup>

Niin tärkeä Nova ei kuitenkaan ollut, etteikö siitä olisi saanut kauppatavaraa. Eläke-Sampoa koskevien järjestelyjen hintana Eläke-Varma oli valmis myös Novaa koskeviin järjestelyihin, mutta pulmana oli se, että eläkepuoli ei liikkunut mihinkään. Eläke-Varman toimitusjohtajana aloittanut Paavo Pitkänen hahmotteli vielä alkuvuodesta 1994 lähinnä perinteisiin ristiinomistuksiin perustuvia malleja ja jo toivottomaksi todettua työnjakoa Kalevan ja Novan kesken. Pitkäsen tätä aihetta käsittelevä muistio rakensi »toiminnallista fuusiota», josta Sammossa ei enää oltu kiinnostuneita. Kalevan Rantanen lähetti asianosaisille kommenttimuistion, jossa kysyi lyhyesti, miksei lähdettäisi saman tien juridisen fuusion tielle.<sup>313</sup> Resursseihin ja työnjakoon liittyvien toiminnallisten näkökohtien ohella ratkaisevaksi muodostui se, että Leskinen sai Eläke-Varman asiakas-osakkaat vakuutettua siitä, että Sammon osakekurssin nousu oli myös heidän etunsa. Tämä oli mahdollista, koska Teollisuusvakuutus-fuusio oli tuonut Sammon omistajiksi ja hallintoon samoja miehiä kuin Eläke-Varmassa jo oli. Eräs keskusthenkilö oli Georg Ehrnrooth, joka oli kesästä 1993 alkaen hallituksen

puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja niin Eläke-Varmassa, Eläke-Sammossa kuin Sammossakin.<sup>314</sup>

## Kanova-projekti 1995

Kalevan ja Novan fuusiosta tuli yksiselitteinen tavoite vuoden 1995 alusta. »Kanovaksi» nimettyä fuusioprojektia johti valvontaryhmä, jossa olivat toimitusjohtajat Kari Elo (Yrittäjään-Fennia), Risto Kaus-to (Eläke-Sampo), Ralf Lehtonen (Nova), Jouko K. Leskinen (Sam-po), Paavo Pitkänen (Eläke-Varma) ja Matti Rantanen (Kaleva). Puhet-ta johti Pitkänen, ja pöytäkirjaa piti Rantanen. Valvontaryhmän alle muodostettiin kevään aikana toiminnallinen, taloudellinen ja juridi-nen työryhmä, joihin nimettiin osapuolina olevien yhtiöiden asian-omaisten vastuualueitten johtajia. Juridisissa kysymyksissä keskeis-tä roolia näytteli erityisesti Sammon Ilmo Korpelainen, jonka yhtiö-oikeudelliseen asiantuntemukseen liittyi myös tuore kokemus äsket-täisistä Teollisuusvakuutus- ja Kansa-fuusioista.<sup>315</sup>





*Kalevan hallituksessa vallitsi vuosina 1992–1994 erikoinen tilanne, kun hallituksen jäsenen ja Eläke-Sammon toimitusjohtaja Risto Kausto taisteli Sammon ajamia rakennejärjestelyjä vastaan. Kalevalla oli järjestelyissä oma roolinsa. Kuvassa Kalevan hallitus vuoden 1994 kokoonpanossa: istumassa vasemmalta puheenjohtaja Jouko K. Leskinen ja varapuheenjohtaja Hannu Kokkonen, seisomassa vasemmalta Risto Kausto, Matti Rantanen ja Matti Ruuhonen.*

Jo kevään 1995 aikana kävi ilmi, että hankkeen osapuolten välillä oli hankalia jännitteitä. Eläke-Sammon ja Eläke-Varman fuusiosuunnitelma pulpahti uudelleen pintaan, kun Eläke-Varman välimiehenä joulukuussa 1992 toiminut Schauman-Wood myi huhtikuussa Novalle vajaan kymmenen prosentin osuutensa Eläke-Sammosta. Risto Kausto oli nopeasti julkisuudessa arvostelemassa kauppaa, josta ei ollut ilmoitettu ministeriölle niin kuin vakuutusyhtiölaki olisi 1.4.1995 voimaan tulleen muutoksen jälkeen edellyttänyt. Seuraus oli, että Leskinen vaati Eläke-Sammon hallituksen puheenjohtajaa Sanoma Oy:n toimitusjohtaja Jaakko Rauramo hoitamaan Kauston ulos Eläke-Sammosta. Rauramo esittikin hallitukselle Kauston erottamista, mutta ammattiyhdistysliikkeen ja sosiaali- ja terveysministeriön ilmaisema tuki piti toimitusjohtajan tuolillaan. Lähtölaskenta oli kuitenkin alkanut:

Sammon näkökulmasta oli mahdotonta jatkaa niin, että ryhmän keskeisen yhtiön johdossa ja esimerkiksi Kalevan hallituksessa istui konsernin hallituksen tavoitteita avoimesti ja julkisesti vastustanut Kausto.<sup>316</sup>

Toinen potentiaalinen ongelma Kalevan ja Novan fuusion tiellä oli Yrittäjäin-Fennia. Jo ensimmäisissä mahdollista fuusiota koskevissa viesteissään Novan Lehtonen ja Kalevan Rantanen olivat kiinnittäneet huomiota siihen, että Yrittäjäin-Fenniällä oli halutessaan mahdollisuus estää fuusio ja että olisi tärkeää selvittää, mitä yrittäjien keskinäinen yhtiö oikeastaan tavoitteli. Yrittäjäin-Fenniahan oli jättäytynyt 1992-sopimuksen ulkopuolelle ja suhtautunut sittemmin karsaasti Sammon kasvupyrkimyksiin. Syy oli yksinkertainen: Yrittäjäin-Fennia oli pienten ja keskisuurten yritysten kentässä Sammon kilpailija mitä vahinkovakuutukseen tuli, ja jatkuvasti huolissaan itsenäisyydestään suhteessa monin verroin suurempaan kilpailijaan.<sup>317</sup>

Jännitteistä huolimatta Kanova jatkoi kulkuaan tiukalla tavoiteaikataululla. Ratkaistava oli ensinnäkin, mitkä fuusion jälkeisen »Kanovan» omistussuhteet olisivat. Kysymyksen teki tavallista monimutkaisemmaksi se, että osapuolten yhtiömuoto ei ollut sama. Keskinäinen Kaleva olisi tietysti teoriassa ollut mahdollista muuttaa ennen fuusiota osakeyhtiöksi samaan tapaan kuin Sampo itse aikanaan, mutta Samossa pidettiin selvänä, että »Kanovasta» ei tehtäisi laajasti omistettua osakeyhtiötä. Kalevan osakkaita oli lähemmäs 300 000, mikä merkitsi, että »Kanova» olisi ollut käytännössä pakko listata pörssiin, jos keskinäisen yhtiön osakkuus sellaisenaan olisi vaihdettu »Kanovan» osakkuuteen. Sellaista hanketta ei sitä paitsi olisi saanut yhtiökokouksessa helposti läpi, eikä ainakaan ilman kielteistä julkisuutta. Yhtä lailla teoriassa mahdollinen olisi toki ollut myös päinvastainen operaatio, siis Novan fuusioiminen Kalevaan, mutta silloin tuloksena olisi ollut vain keskinäisen Kalevan kasvu, ja Sammon tavoite henkilöliikkeen konsolidoimisesta olisi jäänyt saavuttamatta. Niinpä tavoitteeksi tuli Sammon, Eläke-Sammon, Eläke-Varman ja Yrittäjäin-Fennian omistama »Kanova Oy».<sup>318</sup>

Omistuskysymysten osalta periaate oli, että omistajien osuudet määräytyisivät fuusion osapuolten eli Kalevan ja Novan substanssiar-

vojen perusteella. Periaate oli kyllä helppo ymmärtää, mutta vaikea toteuttaa. Henkivakuutusyhtiössä näet on otettava huomioon vakuutus-kannan arvo myös laskentahetkestä eteenpäin. Ei riitä, että katsotaan, paljonko yhtiön vakuutuskanta tuottaa tällä hetkellä tuloja ja menoja ja paljonko siihen liittyy varallisuutta ja vastuita. On arvioitava myös se, miten yhtiön tila kehittyy siinä tapauksessa, että kaikki voimassa olevat vakuutukset hoidetaan loppuun saakka. Tämä vakuutusyhtiön arvon (ns. *embedded value*) määrittely on maailmalla tavanomais-ta vakuutusmatematiikkaa, joskaan Suomessa ei vastaavia tapauksia ennen Kanova-projektia ollut ollut. Niinpä *embedded valuen* sovelta-mispulmiin haettiin vastauksia myös ulkomaisten konsulttien avulla. Vähemmän tieteellisiä elementtejä sen sijaan sisältyi siihen kysymyk-seen, paljonko Kalevan ja Novan tuotteilla oli myyntipotentiaalia fuu-sion jälkeen ja miten arvostettiin kummankin yhtiön osaaminen tuo-tekehityksen saralla.<sup>319</sup>

Substanssilaskelmista riippumatta Yrittäjän-Fennia vaati itselleen yli kymmenen prosentin osuutta »Kanovasta», mutta piti jatkuvasti esil-lä myös sitä, että omistusten jako ei ollut sille ainoa tärkeä asia. Myös eläkepuolen kysymykset odottivat sen mielestä ratkaisuaan samassa yhteydessä. Julkisuudessa itse asiassa spekulointiin jo kesällä 1995 sillä ajatuksella, että Yrittäjän-Fennia vaatisi ja saisi oman työeläkeyhtiön hintana siitä, että suostuisi edistämään Sammon tavoitteita.<sup>320</sup> Valvonta-ryhmässä Elon muotoilut olivat kuitenkin sen verran epämääräisiä, että sihteerinä toiminut Rantanen kirjasi vielä lokakuussa omiin muistiin-panoihinsa ihmettelyn siitä, miten asiat lopulta liittyivät toisiinsa. Sel-keää vaatimusta Yrittäjän-Fennian suunnasta ei tuntunut kuuluvan.<sup>321</sup>

Niinpä huomio kiinnitettiin toiseen vaikeaan kysymykseen: min-kä vastikkeen Kalevan asiakas-osakkaat saavat siitä, että keskinäinen yhtiö lakkaa olemasta ja he menettävät osakkuutensa. Kun Kalevan asiakkaista ei haluttu tehdä »Kanovan» osakkaita, oli ainoa vaihto-ehdo suorittaa korvaus menetetyistä osakkuudesta käteisellä. Asiakas-hyvityksinä näkyvä osuus vakuutusten mahdollisesti tuottamaan yli-jäämään luonnollisesti jatkuisi myös uudessa yhtiössä, sillä osakeyh-tiömuotoisessakaan henkivakuutusyhtiössä ylijäämää ei voinut jaella

omistajille yhtä vapaasti kuin tavanomaisessa osakeyhtiössä. Siksi kysymys rajoittui siihen, mitä itse osakkuus (erotuksena vakuutuksenottajuudesta) piti sisällään ja miten sen menetys korvattaisiin. Jälleen tukea haettiin alan parhailta asiantuntijoilta kotimaasta ja sellaisista maista, joissa *demutualisation*-prosesseja oli nähty enemmänkin. Tuloksena oli, että osakkuus merkitsi sekä äänivaltaa yhtiössä että osuuden yhtiön niihin omaisuuseriin, jotka kuuluivat omistajille vakuutuksenottaja-asemasta riippumatta. Osakkuus päätettiin korvata käteisellä rahalla, koska uskottiin, että käteisvastikkeen määrittelyyn oli helpoiten löydettävissä sekä osakkaiden että muun muassa verottajan näkökulmasta hyväksyttäviä ratkaisuja.<sup>322</sup>

Vaikka epäselvyys Yrittäjien-Fennian lopullisesta kannasta jatkui ja Yrittäjien-Fennian lisäksi myös Eläke-Varman hienoiset epäilyt Sammon motiiveja kohtaan läikkyivät välillä julkisuuteenkin, oli marraskuun alussa tultu niin pitkälle, että osakas- ja fuusiosopimukset päätettiin esitellä päättävissä elimissä vielä kuluvan vuoden aikana. Sopimusluonnoksissa uuden yhtiön omistussuhteet oli vielä jätetty auki, mutta pääperiaatteet olivat selvillä. Kaleva ja Nova fuusioituivat, Kalevan vakuutuksenottajat saivat rahavastikkeen osakkuudestaan ja molempien yhtiöiden vakuutuksenottajat saivat edustajansa uuden yhtiön hallintoneuvostoon. Eläke-Sammon ja Yrittäjien-Fennian vaatimuksesta sopimukseen oltiin myös ottamassa kirjausta siitä, että enemmistöosakkailta olisi velvollisuus lunastaa vähemmistöosakkaat ulos näiden niin tahtoessa. Lunastushinnasta kylläkin vallitsi vielä huomattava erimielisyys, kun Elo lähti siitä, että lunastajien olisi maksettava lunastettavan osakeosuuden verran koko yhtiön nettovarallisuudesta mukaan lukien arvostuserot. Muiden näkemys oli, että neljänsosa sanotusta arvosta riittäisi. Erimielisyyksistä huolimatta valvontaryhmässä sovittiin 8.11.1995, että Kalevan ja Novan hallintoneuvostot kokoontuivat marraskuun lopulla käsittelemään sopimuksia.<sup>323</sup>

Seuraavana päivänä (9.11.) kävi ilmi, että mitään käsiteltävää ei olisi. Fuusiosuunnitelman tielle nousi maan hallituksen edellisviikolla eduskunnalle jättämä esitys yritysjärjestelyjä koskevien verosäädösten muutokseksi. Kysymys oli suomalaisen lainsäädännön sopeutta-

misesta EU-sääntelyyn sopivaksi, ja esitystä oli valmisteltu siinä määrin huomaamattomasti, että edes Sammon käyttämät veroasiantuntijat eivät olleet osanneet varautua siihen. Muutosesityksen sisältö yksinkertaistettuna oli, että käteisenä annettu fuusiovastike sai vastata enintään kymmentä prosenttia vastikkeena saatavien osakkeiden nimellisarvosta. Tämä oli ehto sille, että fuusio voitaisiin toteuttaa ilman veroseuraamuksia kenellekään osapuolelle. Jos fuusio aiottiin toteuttaa pelkän käteissuorituksen varassa, olisi verottajalla oikeus vaatia sulautuvan yhtiön – eli Kalevan – taseen mahdollisten arvostuserojen tulouttamista ja verottamista ennen fuusion toteuttamista. Kalevan taseessa noita arvostuseroja oli 350 miljoonaa markkaa, ja niiden siirtyminen uuteen yhtiöön oli olennaista uuden yhtiön toimintapääoman kannalta samoin kuin fuusion osapuolten arvoa ja siten osakkaiden omistususuuksia määriteltäessä.<sup>324</sup>

Veromuutos teki fuusiosuunnitelmat tyhjiksi. Tosiasia kuitenkin on, että suunnitelmilla ei verotuksesta riippumatta ollut menestymisen mahdollisuutta niin kauan kuin Yrittäjien-Fennian kanssa ei päästy sopimukseen. Julkisuuteen päin veropolitiikka tarjosi kuitenkin kunniallisemman perääntymistien kuin keskinäinen riitely. Hallintoneuvostojen kokouksissa 27.11. ja Kalevan ylimääräisessä yhtiökokouksessa saatettiin vain todeta syntynyt tilanne ja kehottaa johtoa valmistelemaan jokin toinen suunnitelma tilalle. *Helsingin Sanomien* haastattelussa Matti Rantanen näytti urheaa naamaa ja vakuutteli, että kyseessä oli vain pieni viivytys muutoin hyvin etenevissä suunnitelmissa. Fuusion mahdolliset yhteydet työeläkepuolen järjestelyihin Rantanen kiisti lehden hyvin informoidun toimittajan sitä kysyessä. Samassa artikkelissa ääneen pääsi myös Kalevan hallintoneuvoston jäsen ja Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (Tehy) puheenjohtaja Raija Hukkamäki, joka kehotti vielä pohtimaan Novan osakkuuden avaamista Kalevan asiakkaille ratkaisuna syntyneeseen fuusiovastikepulmaan.<sup>325</sup>

## Kalevan jako 1996

Kanova-projekti sai marraskuun 1995 jälkeen uuden sisällön. Vuoden 1996 ensimmäisten viikkojen aikana Matti Ruohosen, Matti Rantasen



ja Ilmo Korpelaisen keskusteluissa sekä keskenään että muiden osapuolten kanssa alkoi hahmottua suunnitelma, jossa »Kanovaan» edettäisiin vaiheittain ilman, että Kaleva ja Novan varsinaisesti fuusioituivat. Koko hankehan oli käynnistynyt tarpeesta reagoida markkinoiden kasvuun, ja siitä seuraavaan haluun tehostaa Kalevan ja Novan resurssien käyttöä. Kalevan näkökulmasta asiaa kiirehti myös vakuutuskannan nopea kasvu. Yhtiön vakavaraisuus olisi vaatinut lisää toimintapääomaa, mutta Sampo oli haluton sijoittamaan lisää rahaa Kalevaan, kun se ei vastineeksi voinut saada Kalevan tuloksesta muuta kuin takuupääoman koron.<sup>326</sup>

Kun fuusio ei ottanut syntyäkseen, ryhdyttiin etsimään toisia tapoja yhdistellä Kalevan ja Novan resursseja. Ratkaisuksi löydettiin liiketoimintasiirto. Lain mukaan liiketoimintasiirrolla tarkoitettiin järjestelyä, jossa jokin yhtiö luovuttaa yhteen tai useampaan liiketoimintansa osaan kohdistuvat varat, velat ja varaukset toiselle yhtiölle. Liiketoimintasiirron tarkoituksena on, että toinen yhtiö jatkaa siirtyvää toimintaa ja antaa vastikkeeksi liiketoiminnan luovuttavalle yhtiölle uusia omia osakkeitaan. Liiketoimintasiirron saattoi tehdä verovaapaasti, jos siirtyvä liiketoiminta oli »itsenäisesti toimeentuleva taloudellinen yksikkö», kuten asia hallituksen esityksessä muotoiltiin.<sup>327</sup> Liiketoimintasiirto oli luova ratkaisu keskinäisen yhtiön ja osakeyhtiön pulmalliseen fuusioon. Siirto parantaisi Kalevan vakavaraisuutta siirtämällä kasvavan kannanosan muualle, mutta säilyttäisi vanhan kannan ja ryhmävakuutusten edut keskinäisessä yhtiössä.

Liiketoimintasiirtoon perustuvaa Kanova-mallia ryhdyttiin työstämään osin uusin voimin. Novan toimitusjohtaja vaihtui 1.2.1996 Kari Stadighiin, joka oli tehnyt Leskisen tavoin uraa vakuutusalan ulkopuolella, viimeksi konsulttiyhtiö Jaakko Pöyryn toimitusjohtajana. Stadigh oli tavallaan nimitetty Novan johtoon toteuttamaan fuusio, ja hän ryhtyi ajamaan sitä aktiivisesti. Sammon puolella into oli kuitenkin jo vähän heikentynyt. Epäilykset Yrittäjien-Fennian asennetta kohtaan kasvoivat kevään mittaan niin, että jo maaliskuussa viestejä vaihtui lähinnä Sammon, Novan ja Eläke-Varman välillä. Matti Rantasen saate erääseen liiketoimintasiirron yksityiskohtia käsittelevään kirjeeseen

*Diplomi-insinööri, diplomiekonomi Kari Stadigh (s. 1955) oli Novan toimitusjohtaja 1996–1998 ja Henki-Sammon toimitusjohtaja 1999–2000. Siirryttyään Sammon konsernijohtajan varamieheksi vuonna 2000 Stadighista tuli myös Kalevan hallituksen puheenjohtaja. Sammon konsernijohtajana Stadigh on toiminut vuodesta 2009.*



(Kari Stadighille) oli paljon puhuva: »Ruohonen halusi, että jakelu pysyisi kontrollissa. Muistion joutuminen YF:n tai Eläke-Sammon käsiin olisi katastrofi.»<sup>328</sup>

Tiiviin työskentelyn tuloksena yhtiöiden hallitukset saivat huhtikuun alussa eteensä mallin, jossa Kaleva siirtäisi liiketoimintasiirtona uuteen osakeyhtiömuotoiseen henkivakuutusyhtiöön osan vakuutus-toiminnastaan, Nova koko vakuutusliiketoimintansa ja Teollisuusvakuutus henkilälleenvakuutuksensa. Kalevasta siirtyisi kaikki muu vakuutuskanta paitsi järjestöjen jäsenille myytävät Ryhmäsampovakuutukset, työntekijäin ryhmähenkivakuutus ja ennen Optimi-aikaa tehdyt perinteiset henkivakuutukset. Siirtyväksi suunnitellun Kalevan kannan vastuuvetka oli vuoden 1995 lopussa yli 3 miljardia markkaa.

Omistusrakenteen suhteen oli päädytty malliin, jossa Sampo, Eläke-Sampo, Eläke-Varma ja Yrittäjäin-Fennia eivät esiintyisi suoraan omistajina, vaan osakkeet olisi jaettu Novalle (67 %), Teollisuusvakuutukselle (23 %) ja Kalevalle (10 %). Kun otetaan huomioon Novan omistuspohja, uuden Kanovan omistus olisi *de facto* jakautunut niin, että Sammolla olisi ollut aavistuksen vajaa puolet äänivallasta (olettaen, että

Kalevan ääni olisi ollut yhtä kuin Sammon ääni), Eläke-Varmalla olisi ollut noin kolmannes ja Yrittäjän-Fenniällä loput. Tämä jako vastasi valmistelijoiden käsityksen mukaan riittävän hyvin substanssilaskelmien osoittamaa »oikeaa» jakoa. Järjestelyssä yhtenä ajatuksena tosin oli, että Yrittäjän-Fennia voisi irtautua järjestelystä yksinkertaisesti myymällä Nova-osakkeensa Eläke-Varmalle.<sup>329</sup>

Eläke-Sammon osalta asiat olivat liikahtaneet sikäli, että Sammon ja Eläke-Varman johto olivat päässeet yksimielisyyteen palkansaajajärjestöjen kanssa siitä, että pattitilanne oli saatava jotenkin auki. Ensimmäinen askel otettiin huhtikuussa 1996, kun Eläke-Sammon hallitus vapautti Risto Kauston toimitusjohtajuudesta. Tilalle nimitettiin



*Eläke-Sammon hallitus kokoontui 2.4.1996 päättämään toimitusjohtaja Risto Kauston kohtalosta. Metra Oy:n konsernijohtaja Georg Ehrnroothia saattelevat mieltään osoittavat Eläke-Sammon työntekijät. Tuolloin suosituksessa television komediasarjassa Hyvät herrat muuatta puoluesihteerii kutsuttiin »Tolloksi», mihin mielenosoittajien kyltti viittaa.*

Markku Hyvärinen, joka oli tehnyt pitkän uran SAK:n sosiaalisihteerinä ja siinä roolissa toiminut myös lakisääteisen eläkejärjestelmän hallinnossa. Vuodesta 1991 Hyvärinen oli toiminut SDP:n puoluesihteerinä. Hyvärinen ja Pitkänen ryhtyivät neuvottelemaan eläkefuusion jatkosta, ja näytti siltä, että silläkin puolella järjestelyt saattaisivat edetä.

Kaleva ja Nova sopivat esittelevänsä maaliskuun aikana hioutuneen liiketoimintasiirtojen mallin päättävien elintensä tulevissa sääntömääräisissä kokouksissa. Aikataulu koordinoitiin jälleen, ja hallintoneuvostot kutsuttiin koolle 8.5. ja yhtiökokoukset 21.5.1996. Tälläkin kertaa päätösten tekeminen törmäsi seinään. Nyt väliin ei kuitenkaan tullut lainsäätäjää suunnitelmiseen, vaan Yrittäjän-Fennia, joka ilmoitti Novan hallituksessa hallintoneuvoston kokouspäivän aamuna, ettei se suostuisi mihinkään Novaa koskevaan järjestelyyn, ellei se saisi samassa yhteydessä omaa työeläkeyhtiötä. Kun eläkepuolella ei edelleenkään voitu edetä, tarkoitti tämä liiketoimintasiirtoihin perustuvan Kanova-suunnitelman kariutumista.<sup>330</sup>

Yrittäjän-Fennian kanta ei tullut yllätyksenä. Sammossa tällaista tulosta oli alettu uumoilla itse asiassa jo lokakuussa 1995, kun epätie-toisuus Novan omistajien tahdosta oli turhauttanut neuvottelijoita.<sup>331</sup> Silloin suora fuusio oli kuitenkin ensisijainen tavoite, eikä Sammon ja Kalevan omaa yhtiötä ryhdytty selvittämään sen tarkemmin. Seuraavan vuoden huhtikuussa asia nousi uudelleen tapetille. Sammon neuvottelijat arvioivat, että Sammon tavoitteet osakeyhtiömuotoisesta henkivakuutusyhtiöstä jouduttaisiin ratkaisemaan ainakin ensi vaiheessa ilman Novaa. Ajatus alkoi kirkastua Turuntiellä, jolla Sammon Helsingin-konttorilta yhtiön autossa kotipuoleen matkanneet Matit Rantanen ja Ruohonen ryhtyivät luonnostelevaan »*in house*»-mallia, toisin sanoen pelkän Kalevan pohjalle rakennettavaa uutta henkivakuutusyhtiötä. Suunnitelmathan olivat jo valmiina, piti vain pudottaa Eläke-Varman ja Novan nimet niistä pois.<sup>332</sup>

Ajatuksena tässäkin mallissa oli, että Kalevaan jäisivät perinteiset henkivakuutukset ja järjestöjen ryhmävakuutukset. Uudempi Optimivakuutuskanta sen sijaan siirrettäisiin osakeyhtiömuotoiseen uuteen henkiyhtiöön. Nämä olivat ne vakuutukset, joista odotettiin myös

jatkossa kasvua ja jotka Sampo halusi taseeseensa. Toki ulospäin päällimmäisenä perusteluna oli se, että rajusti kasvava säästövakuutusten kanta painoi Kalevan vakavaraisuutta, eikä keskinäisellä yhtiöllä ollut mahdollisuutta kerätä omaa pääomaa. Tällä viimeksi mainitulla perusteella Kalevan johto myös yritti myydä ajatusta Kalevan jakamisesta hallintoneuvostolle 8.5.1996 järjestetyssä kokouksessa.

Hallintoneuvosto oli kokoontunut tuona päivänä hyväksymään Nova-fuusion, ja nyt pöydällä olikin aivan toinen rakennejärjestely. Ymmärrettävästi osa hallintoneuvostosta koki, että sitä yritettiin viedä kuin passiä narusta, kun yhtiön johto ei ollut ehtinyt pitää hallintoneuvostoa ajan tasalla »Kanan» käänneissä. Niinpä Teknisten liiton puheenjohtaja Tenho Olin ja Tehyn puheenjohtaja Raija Hukkamäki vaativat lisää aikaa tutustua suunnitelmiin ja kartoittaa mahdollisia muita vaihtoehtoja. Osa hallintoneuvostosta olisi pitänyt nopeaa etenemistä hyväksyttävänä, mutta puheenjohtaja Pentti Mäki-Hakola arvioi aikalisän tärkeäksi mahdollisuudeksi saavuttaa yksimielinen tuki Kalevan kannalta aivan ratkaisevalle askeleelle. Kyseessähän oli pian 125-vuotiaan vakuutusyhtiön jako.<sup>333</sup>

Niinpä toimitusjohtaja sai järjestää kalenteristaan aikaa hallintoneuvoston jäsenten henkilökohtaiseen informoimiseen. Lisäinformaatioon ei riittänyt vakuuttamaan aivan koko hallintoneuvostoa Kalevan jaon järkevyydestä, vaan hallintoneuvoston seuraavassa kokouksessa 12.6. ratkaisu jouduttiin tekemään äänestämällä. Hallituksen esitys uuden yhtiön perustamisesta ja liiketoimintasiirrosta hyväksyttiin äänin 11-3, kun Hukkamäen lisäksi vastaan äänestivät Teknisten liiton pääsihteeri Jukka Huovila ja Liikealan ammattiliiton talouspäällikkö Erkki Toivonen. Hukkamäki saneli päätöksen jälkeen pöytäkirjaan eriävän mielipiteensä, jonka mukaan Kaleva olisi ollut kilpailukykyinen ja vakavarainen myös entisellään jatkaenkin.<sup>334</sup> Ylimääräisessä yhtiökokouksessa 24.6. liiketoimintasiirto sai kuitenkin yksimielisen tuen.<sup>335</sup>

Uuteen yhtiöön siirtyvät asiakkaat saivat rahakorvauksen menettämästään Kalevan osakkuudesta. Hallintoneuvoston kokouksessa korvausten arvioitiin olevan yhteensä 50-60 miljoonan markan suuruusluokkaa. Tämä sai *Helsingin Sanomat* uutisoimaan hallinto-

neuvoston päätöksen otsikolla »Sampo ostaa Kalevan pois asiakkailta 60 miljoonalla», ja antamaan puheenvuoron Hukkamäelle, joka ei pitänyt summaa riittävänä. Toimitusjohtaja Rantanen puolestaan korosti lehdelle Kalevan pääomatarvetta ja vakavaraisuudesta huolehtimisen ratkaisevaa merkitystä tehdyille päätöksille. Sen verran oli *Helsingin Sanomain* uutisointi Sammon liepeillä jäänyt ilmeisesti Rantasta närästämään, ettei hän jättänyt käyttämättä tilaisuutta syöttää journalistille asian ohessa vähän pajunköyttäkin. »Kalevalainen Aino kuulostaa hyvältä», Rantanen vastasi kysymykseen uuden yhtiön nimestä, vaikka oli edellisenä päivänä allekirjoittanut Vakuutusosakeyhtiö Henki-Sammon perustamiskirjan.<sup>336</sup>

Vaan ei ollut onni vielääkään Kalevan jakajien puolella. Liiketoimintasiirtoon perustuva malli oli suunniteltu huolellisesti silmällä pitäen edellisvuoden lopulla voimaan tulleita verolakien muutoksia. Keskusverolautakunta ei kuitenkaan hyväksynyt esitettyä vakuutuskannan osaa lain tarkoittamalla tavalla verovapaasti siirrettäväksi itsenäiseksi liiketoiminnaksi. Osoittautui, että lautakunnalle oli varsin vierasta, että henkivakuutukset voitiin luokitella monella eri tavalla. Oli riski- ja säästövakuutuksia, perustekorkoisia ja sijoitussidonnaisia ja vieläpä retrospektiivistä ja prospektiivista rahastointiteknikkaa käyttäviä vakuutuksia. Huomattavasti helpommin kävi järkeen, että oli olemassa henkivakuutuksia ja eläkevakuutuksia ja niiden jälleenvakuutuksia.<sup>337</sup>

Niinpä Kalevassa ja Sammossa piirrettiin jälleen uudet kuvat ja ynnättiin uudet laskelmat pikavauhdilla. Uusi liiketoimintasiirto rakennettiin tavalla, joka vastasi keskusverolautakunnan ajattelua. Kalevasta siirtyisivät kaikenlaiset eläkevakuutukset, ja jäljelle jäisivät vuoden 1996 loppuun mennessä otetut henkivakuutukset mukaan lukien ryhmähenkivakuutukset, joiden myymistä myös jatkettaisiin. Tämän mallin keskusverolautakunta hyväksyi 24.9.1996. Myöhemmin Korkein hallinto-oikeus kumosi keskusverolautakunnan päätöksen, jonka mukaan Kalevan kantaa ei olisi voinut jakaa niin kuin yhtiö elokuussa esitti. Oikeuden päätöksen aikaan asiassa oli kuitenkin jo edetty syyskuussa hyväksytyllä tavalla eli jakamalla vakuutuskanta henkivakuutuksiin ja eläkevakuutuksiin.

Vakuutusosakeyhtiö Henki-Sammon perustava kokous pidettiin 30.9.1996 sosiaali- ja terveysministeriön vahvistettua sen yhtiöjärjestyksen viittä päivää aikaisemmin. Henki-Sammon osakkeet merkittiin alun perin Kalevan ja Teollisuusvakuutus Oy:n nimiin siten, että Kalevalle tuli runsaan 26 prosentin vähemmistöosuus. Tämän jälkeen siirryttiin liiketoiminnan siirtoon eli Kalevan kannan jakamiseen. Kaleva luovutti Henki-Sammolle eläkevakuutusliikkeensä eli vakuutuskannan ja siihen liittyvän vakuutusteknisen vastuuvelan katteineen. Luovutettavan vakuutuskannan vastuovelka oli 2 640 miljoonaa markkaa eli 43 prosenttia koko vastuuvelasta. Noin 30 000 vakuutuksenottajan eläkevakuutusmaksut olivat vuonna 1995 noin 300 miljoonaa markkaa eli kolmanneksen Kalevan koko maksutulosta. Kannansiirto toteutui 1.1.1997, jolloin Kalevaan jääneen kannanosan vastuovelka oli noin 3 400 miljoonaa. Vakuutuksenottajia Kalevaan jäi noin 270 000. Lisäksi Teollisuusvakuutus luovutti Henki-Sampoon vähäisen henkijälleenvakuutuskantansa.

Vastuuvelan katteeksi Kaleva luovutti rahaa, saamisista, joukkovelkakirjalainoja, osakkeita ja kiinteistöjä. Lisäksi viisi kuudesta kalevalaisesta siirtyi uuden yhtiön palvelukseen; Kalevan palvelukseen jäi runsaat 30 työntekijää. Henki-Sampo ja Kaleva saattoivat näyttää monilta osin yhdeltä ja samalta yhtiöltä, olihan yhtiöillä sama toimitusjohtajakin, Kalevaa 1990-luvun alusta johtanut Matti Rantanen. Mutta erojakin oli: Henki-Sammon strategia ja tehtävä Sampo-ryhmässä muotoutuivat luonnollisesti toiseksi kuin Kalevalla. Lisäksi Henki-Sammossa ei ollut hallintoneuvostoa eikä osakeyhtiönä myöskään luottamusmiehistä koostuvaa yhtiökokousta. Kaleva luovutti eläkevakuutusliikkeensä apportina Henki-Sampoon sen osakkeita vastaan, kuten liiketoimintasiirron käsite edellytti. Liiketoimintasiirtojen jälkeen Henki-Sampo korotti osakepääomaansa suunnatulla annilla siten, että annin kokonaan merkinnyt Sampo omisti toiminnan alkaessa karvan verran yli puolet osakepääomasta. Sammon tytäryhtiön Teollisuusvakuutuksen osuudeksi tuli 30 prosenttia ja Kalevalle jäi 19,5 prosenttia.

Kalevan eläkevakuutusasiakkaat olivat tietenkin olleet myös keskinäisen yhtiön osakkaita, joille oli suoritettava korvaus tuon osakkuuden menettämisestä. Koska Henki-Sammon omistusta ei ollut tarkoi-

tus avata yleisölle, suoritettiin korvaus käteisenä, jolloin osakkuuteen laskettiin kuuluvaksi myös 20 prosentin osuus liiketoimintasiirrossa siirtyvän omaisuuden arvostuseroista. Niinpä Kalevasta eroon joutuvat asiakkaat saivat summan, joka vastasi puoltatoista prosenttia vakuutusnottajaosakkaan eläkevakuutuksen vakuutussäästöjen keskiarvosta vuosina 1992–1996. Säästöjen määrästä riippumatta korvaus oli vähintään 200 markkaa, ja yhteensä korvauksia maksettiin kesäkuussa 1997 noin 25 miljoonaa markkaa.<sup>338</sup>

Kalevan hallintoelimet hyväksyivät kannan jaon yksimielisesti. Järjestöasiakkaiden edustajat kuitenkin korostivat, että jako oli tullut hyväksytyksi sillä ehdolla, että järjestöjen ryhmävakuutukset pysyisivät keskinäisen yhtiön piirissä. Tämä tarkoitti sekä asiakasystävällisiä hinnoitteluperiaatteita että ylijäämän jakoa. Kannan- ja omaisuudensiirto-operaation valvojaksi oli hallintoneuvostossa asetettu työryhmä, jossa hallintoneuvostoa ja vakuutusnottajia edusti Erkki Toivonen. Tässä työryhmässä siirron yksityiskohdat käytiin tarkoin lävitse.<sup>339</sup> Julkisuudessa tehtyä ratkaisua arvosteltiin kuitenkin »Kalevan ryöstönä». Lehtikirjoitteluun vaikutti merkittävästi kilpailevan henkivakuutusyhtiön Suomen hieman myöhemmät tapahtumat (ks. Suomen ensimmäinen finanssitavaratalo, s. 202), joiden saaman kielteisen julkisuuden myötä myös Kalevan jo tehty ja hyväksytty ratkaisu nousi uudelleen esiin. Joidenkin kommentaattorien silmiin näytti siltä, että keskinäisen yhtiön aarrearkuista virtasi kultaharkkoja Sammon käyttöön. Summathan olivat suuria, kun puhuttiin miljardien vastuuvastausta ja sen katteena olevasta omaisuudesta. Vaikealta sen sijaan näytti saada läpi sitä ajatusta, että kyseessä oli nimenomaan vakuutusvastuun katteena oleva omaisuus. Jos yhtiöllä olikin huomattavaa omaisuutta, oli taseen toisella puolella lähes saman verran velkaa vakuutusnottajille. Henki-Sampoon siirtyvillä asiakkailla oli myös jatkossa oikeus varallisuuden mahdollisesti tuottamaan ylijäämään, sillä henkivakuutuksen kohtuusperiaate ei riippunut millään tavalla yhtiömuodosta. Asia erikseen oli, että operaatio kokonaisuudessaan todennäköisesti kasvatti Sammon osakkeen arvoa ja siten Kalevan ja muiden Sammon omistajien varallisuutta.<sup>340</sup>



## Eläkesolmun aukeaminen mahdollistaa Nova-fuusion

Kolme tekijää esti vuoden 1992 rakennejärjestelysopimuksen eläkeyhtiöitä koskevan fuusiosuunnitelman toteuttamisen. Ensinnäkin ammattiyhdistysliikkeessä pelättiin pörssiyhtiöiden (Sampo) pyrkivän saamaan työeläkevarat oman liiketoimintansa käyttöön. Tämä pelko ei ollut uusi, mutta ei myöskään täysin vailla perusteita sen jälkeen, kun Finanssilaitos oli pelastettu konkurssilta suurelta osin Eläke-Varman rahoin. Toiseksi, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriössä vastustettiin työeläkejärjestelmän keskittymistä entisestään kohti duopolia. Keskittymistä tapahtui jatkuvasti, kun eläkesäätiöitä purettiin kiihtyvällä tahdilla yhtiöiden myöntämiin vakuutuksiin. Tässä kehityksessä Eläke-Varman ja Novan yhteistyö oli usein saamapuolella. Kolmantena tekijänä oli Yrittäjien-Fennian pelko oman itsenäisyytensä puolesta. Pienten ja keski suurten yrittäjien vakuuttamiseen erikoistunut keskinäinen yhtiö näki toistuvasti Sammon pyrkivän vahinkovakuuttamisen markkinoiden valtaamiseen ja lopulta pienemmän kilpailijansa nielaisemiseen.

Nämä tekijät johtivat eläkepuolen rakennekeskustelut umpikujaan aina kevääseen 1997 saakka. Keskustelut olivat kyllä jatkuvasti jollain tavalla käynnissä: Kanova-projektissa, Eläke-Sammon ja Yrittäjien-Fennian sekä Novan yhteistyöjärjestelyissä, työeläkejärjestelmän omissa pöydissä ja monessa muussa paikassa. Yrittäjien-Fennian omaa työeläkeyhtiötä pidettiin itse asiassa lehdistössä jo syksyllä 1996 varsin varmana asiana. Johtopäätös olikin ilmeinen, kun Yrittäjien-Fennia tiedotti palkanneensa Eläke-Sammosta irtisanotun Risto Kauston palvelukseensa.<sup>341</sup> Sampo ja Eläke-Varma kuitenkin kiistivät neuvottelujen olemassaolon vielä tammikuussa 1997.<sup>342</sup>

Tällaista ratkaisua Pitkänen, Hyvärinen ja Kausto todella rakensivat, mutta ongelmana oli sopia siitä, minkälaiselle pohjalle Yrittäjien-Fennia voisi omaa yhtiötään ryhtyä rakentamaan. Yrittäjien-Fennia vaati Eläke-Sammosta ja Eläke-Varmasta sellaista palasta, joka varmasti pärjäisi työeläkeyhtiöiden kilpailussa. Yhtiöiden ainoa kilpailukeino olivat asiakashyvitykset, mikä merkitsee, että vastuuvelan katteena olevan



*Eläke-Sammon ja Eläke-Varman yhdistymistä koskevassa tiedotustilaisuudessa (6.11.1997) keskustelemassa vas. Eläke-Sammon toimitusjohtaja Markku Hyvärinen, Sammon pääjohtaja Jouko Leskinen, Eläke-Varman toimitusjohtaja Paavo Pitkänen ja Yrittäjien Fennian toimitusjohtaja Kari Elo.*

omaisuuden laatu ja tuotto olivat yhtiön kilpailukyvyn kannalta täysin ratkaisevat tekijät. Kesällä 1997 valmistuneen suunnitelman mukaan Eläke-Varman ja Eläke-Sammon vakuutuskannat jaettaisiin siten, että molempien yhtiöiden vakuutukset pantaisiin kasaan ja kasa jaettaisiin uudestaan sen mukaan, oliko vakuutus myyty Yrittäjien-Fennian vai Sammon ja Teollisuusvakuutuksen kentän kautta. Tämän tapainen ajatus oli toki ollut esillä jo pari vuotta, mutta nyt mukana oli uusi palanen. Tässä järjestelyssä Yrittäjien-Fennia saisi myös oman henkivakuutusyhtiön, kun Novan kanta jaettaisiin, ja Yrittäjien-Fennian asiakkaat siirtyisivät uuden Henki-Fennian hoteisiin.

Tämä suunnitelma kelpasi myös ministeriölle. Mukaan oli kuitenkin vielä taivuteltava STTK:n Esa Swanljung ja SAK:n Pertti Parmanne. Käytännössä kysymys oli siitä, millä ehdoin palkansaajajärjestöt suos-

tuvat yhtiöiden rakennejärjestelyihin. Järjestöjen varsinaisena tavoitteena oli estää työeläkevarojen liukuminen muuhun kuin työeläketurvan käyttöön ja varmistaa palkansaajapuolen vaikutusvalta työeläkeyhtiöiden hallinnossa. Niinpä ay-johtajat vaativat muutoksia yhtiöiden hallintoon ja saivat tässä yhteydessä läpi myös keskinäisen yhtiömuodon, jota työnantajat ja eläkeyhtiöt olivat aiemmin vastustaneet.<sup>343</sup>

Eläke-Sammon, Eläke-Varman, Sammon ja Yrittäjien-Fennian hallitukset päättivät 6.11.1997 rakennejärjestelystä, jossa eläkeyhtiöt ja henkivakuutusyhtiöt pantiin uuteen uskoon.<sup>344</sup> Järjestelyssä Sampo-konsernin tapaturmavakuutusasiakkaiden eläkevakuutukset siirtyivät Eläke-Varmasta Eläke-Sampoon ja vastaavasti Eläke-Sammossa olleet Yrittäjien-Fennian asiakkaat siirtyivät Eläke-Varmaan. Novan vakuutuskannasta taas irrotettiin Yrittäjien-Fennian myymä osa pesämunaksi uudelle Henki-Fennialle. Kun tämä oli toteutettu, Henki-Sampo sulautui Novaan, joka muutti nimensä Henki-Sammoksi. Sampo osti samalla Yrittäjien-Fennian ulos Novasta. Henkiyhtiöiden fuusio oli teknisesti sikäli helppo, että siihen oli varauduttu jatkuvasti Henki-Sampoa käynnistettäessäkin. Henki-Sampo ja Nova olivat esimerkiksi tehneet yhteisen aiesopimuksen Helsingin Bulevardille saneerattavan toimistotalon vuokraamisesta omaan yhteiseen käyttöönsä.<sup>345</sup>

Eläkeyhtiöiden kannansiirrot toteutettiin 1.7.1998 ja samalla Eläke-Sammon yhtiömuoto muutettiin keskinäiseksi ja nimi Varma-Sammoksi. Keskinäinen yhtiö Varma-Sammon toimitusjohtajaksi tuli Paavo Pitkänen ja varatoimitusjohtajaksi Markku Hyvärinen. Henki-Sammon toimitusjohtajaksi tuli Novan Kari Stadigh, ja Matti Rantanen omaksui kaksoisroolin Kalevan toimitusjohtajana ja Henki-Sammon varatoimitusjohtajana. Uusi Henki-Sampo aloitti 1.1.1999 täydellä henki- ja eläkevakuutusten paletilla. Fuusion jälkeen Kalevan omistus uudesta Henki-Sammosta oli 4,8 prosenttia.

Näin Kanova-projekti oli lopulta tullut maaliinsa, vaikka toisen näköisenä kuin alun perin oli ajateltu. Kalevan historia jatkui keskinäisenä yhtiönä, joka huolehti vanhasta henkivakuutuskannasta ja myi uusia ryhmähenki- ja tapaturmavakuutuksia järjestöasiakkaitensa jäsenille.



### Kaleva 125 vuotta

Kaleva juhli yhtiön ja suomalaisen henkivakuutuksen 125-vuotista taivalta näyttävästi. Juhlien taiteelliseksi johtajaksi palkattiin tunnettu tekstiilitaiteilija ja muotoilija Markku Piri, joka suunnitteli Kalevan juhlille yhtenäisen ilmeen. Pirin suunnittelema kaarella verhoillut kahvipöydät katettiin

vuoden 1999 lopulla jokaiseen Sammon konttoriin, ja Kalevan johto teki kiertueen tapaamaan asiakkaita ja yhteistyökumppaneita maakuntiin. Kiertue sai paljon medianäkyvyyttä ja oli siten myös tärkeä markkinointiponnistus. Juhlavuosi huipentui tähtiesiintyjien gaalaan Kansallisopperassa.





*Kaleva muutti 1999 Helsingin Bulevardille. Kiinteistö saneerattiin Sinebrychoffin entiseen panimoon, jonka vanhimmat rakennukset ovat 1830-luvulta.*

# 6

## SUOMEN ENSIMMÄINEN FINANSSITAVARATALO

### Ruotsalaiset ostoksilla

Pankkien ja vakuutusyhtiöitten yhteishankkeet eivät päättyneet Finanssilaitokseen. Päinvastoin, henkivakuutuksen erittäin nopea kasvu vuodesta 1994 alkaen teki yhteistyöstä entistä houkuttelevampaa. *Long-term savings* oli finanssialan asiantuntijoiden iskusanoja vuosikymmenen puolivälissä, ja pitkäaikaisen säästämisen asiantuntijoitahan henkivakuutusyhtiöt juuri olivat.<sup>346</sup> Finanssilaitokseen liittyvillä järjestelyillä oli tässä mielessä myös pitkä varjo. SYP:n ja KOP:n fuusiosta syntyneen Merita-pankin salkkuun oli jäänyt Finanssilaitoskuvioden ja Sammon Vahinko-Kansa-kaupan perintönä noin 15 prosentin osuus Sammon osakkeista. Tällä osuudella Merita oli Sammon suurin osakkeenomistaja.

Sampo oli kokenut SYP:n olevan lähinnä vihamielinen valtaaja, mutta sen seuraajan Meritan kanssa Sampo päätyi myös omasta tahdostaan keskustelemaan yhteistyön syventämisestä syksyllä 1996. Lehtitietojen mukaan pankilla oli fuusiohankkeita vireillä myös Pohjolan suuntaan. Se ei toki ollut ihme, olihan Merita omistajana myös Pohjolassa tuntuvalla osuudella osakepääomasta. Meritan strategiaksi tuli kuitenkin laajeneminen johtavaksi pohjoismaiseksi pankiksi yli kansallisten rajojen,

ja sen toteuttamista kotimainen vakuutusfuusio ei olisi edesauttanut. Pankkifuusioiden ensimmäinen askel otettiin keväällä 1998, kun Merita ja ruotsalainen Nordbanken fuusioituivat. Tanskalainen Unibank ja norjalainen Kreditkassen liittyivät joukkoon kaksi vuotta myöhemmin, jolloin syntyi pankkikonserni Nordea.<sup>347</sup>

Finanssialan yritysjärjestelyt eivät kuitenkaan kiinnostaneet yksin Meritaa tai vain pankkeja. Pankkiyhteistyö oli myös Sammon strateginen intressi sen jälkeen, kun vakuutustoimintaan liittyvät fuusiot oli saatu joko valmiiksi (vahinkovakuutus) tai ainakin neuvottelujen kohteeksi (henkivakuutus). Sampo selvitti jopa oman pankin perustamista nollasta, mutta totesi hankkeen aivan liian hitaaksi ja kalliiksi vaihtoehdoksi. Järkevin etenemistie Sammon kannalta oli jonkin jo toiminnassa olevan pankin kanssa fuusioituminen. Kun Merita osoitautui mahdottomaksi suunnaksi, käännettiin katse muihin pankkeihin. Tosiasia kuitenkin oli, että pankkikriisin jäljiltä säästöpankkiryhmä oli vain varjo entisestään, ja kun osuuspankit eivät yhtiömuotonsakaan tähden tulleet kyseeseen fuusiokumppanina, jäi jäljelle oikeastaan vain Postipankki. Sille myös valtio-omistaja etsi yhteistyökumppania, jonka kanssa pankin yksityistäminen ja vieminen pörssiin toteutettaisiin. Postipankki neuvottelikin Sammon kanssa keväällä 1998, mutta tuloksetta.<sup>348</sup>

Kun pankin ja vakuutusyhtiön finanssitavaratalon rakentaminen näytti kovin vaikealta, kääntyivät katseet perinteisempään vaihtoehtoon eli vakuutusyhtiöiden fuusioon. Sysäyksen antoi ruotsalainen Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), joka hankki vuodenvaihteessa 1997–1998 vajaan kymmenen prosentin osuuden Sammon osakkeista käsiinsä. Kun Merita ilmoitti maaliskuussa 1998 myyneensä koko Sampo-omistuksensa, uumoiltiin lehdistössä juuri SEB:n olleen ostajana ja havittelevan nyt pohjoismaista finanssitavarataloa.<sup>349</sup> Tosiasiassa Meritan osakkeet päätyivät pääasiassa yhdysvaltalaisille rahastoille, kuten esimerkiksi General Electric -yhtymään kuuluvalla sijoitusyhtiö GE Asset Managementille. Osan Meritan osakkeista hankki Varma-Sampo.<sup>350</sup>

Osakkeiden lopullisesta ostajasta riippumatta ruotsalaisten aktivoituminen herätti sekä Sammon että Pohjolan omistajissa huolta. Jos

Merita-Nordbanken myisi myös Pohjolan osakkeensa naapurimaan ostohaluisille vakuutusyhtiöille, luisuisivatko suomalaiset vakuutusyhtiöt ruotsalaisten syyiin? Pohjolan hallituksen puheenjohtaja Tauno Matomäki ja Sammon hallituksen puheenjohtaja Jukka Härkömä olivat kumpikin raskaan teollisuuden vuorineuvoksia ja suomalaisen omissuunnan puhemiehiä. Heistä lähti ajatus, että fuusioimalla Sampo ja Pohjola voitaisiin vastata vahvasti ainakin pohjoismaiseen kilpailuun. Lisämotiivi oli kummassakin yhtiössä pyrkimys osakekurssin parantamiseen.

Pääjohtajat Jouko K. Leskinen ja Iiro Viinanen saivat vuorineuvoksilta tehtäväksi selvittää fuusiota. Vakuutusjohtajille oli selvää, että ainakaan vahinkovakuutuksen osalta mitään mahdollisuuksia ei olisi. Sammon ja Pohjolan yhteenlaskettu markkinaosuus olisi lähes 60 prosenttia, eikä sellainen asema markkinoilla menisi mitenkään läpi kilpailuviranomaisilta. Asiaa käytiin kuitenkin kysymässä joulukuussa 1998, mutta vastaus oli odotettu. Kilpailuviraston edustajat tyrmäsivät vahinkovakuutuksen fuusion suoralta kädeltä, eikä sitä siksi ryhdytty aktiivisesti valmistelemaan.<sup>351</sup>

	<b>Henkivakuutus,</b> <i>prosenttia ensi- vakuutuksen maksutulosta</i>	<b>Vapaaehtoinen eläkevakuutus,</b> <i>prosenttia ensi- vakuutuksen maksutulosta</i>	<b>Vahinkovakuutus,</b> <i>prosenttia ensi- vakuutuksen maksutulosta</i>
<b>Merita</b>	32,7	9,1	
<b>Sampo</b>	18,9	41,8	34,5
<b>Pohjola</b>	17,2	25,4	24,5
<b>Aurum</b>	15,1	2,2	
<b>Tapiola</b>	7,1	17,2	13,7
<b>Leijona</b>	6,1	0,6	
<b>Yrittäjien-Fennia</b>			9,6
<b>Muut</b>	2,9	3,7	17,7

Taulukko 3. Markkinaosuudet yhtiöryhmittäin 1997 (Sampo sisältää Novan luvut).



Matomäki ja Härmälä olivat arvioineet Merita-Nordbankenin aiheet aivan oikein. Sen omistamat Pohjolan osakkeet todellakin päätyivät Ruotsiin, mutta eivät SEB:lle tai muullekaan pankille, vaan ruotsalaiselle vakuutusyhtiölle Skandialle. Tammikuussa 1999 toteutuneella kaupalla siirtyi 23 prosenttia Pohjolan osakepääomasta. Kun Skandialla ja Pohjolalla oli vanhastaan ristiinomistusta, tuli ruotsalaisyhtiöstä tämän osakekaupan jälkeen Pohjolan toiseksi suurin osakas 33 prosentin osuudella äänivallasta, suurin oli Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi.

Näin vuoden 1999 alkupuolella oli tultu tilanteeseen, jossa eri tahojen neuvottelut kotimaisista fuusioista olivat päättyneet tuloksettomina. Painetta yritysjärjestelyihin kuitenkin oli sekä ulkomaiseen kilpailuun vastaamiseksi että omistaja-arvon kasvattamiseksi. Pohjoismaiden suunta kiinnosti myös Sampoa. Yhtiön strategisessa suunnittelussa »Itämeren allas» nousi 1990-luvun mittaan keskeiseksi toimintaympäristöksi, ja Sammon tavoitteeksi asetettiin nousta tuon altaan rantavaltioiden piirissä merkittävimpien vakuutusyhtiöiden joukkoon. Käytännössä pahimmat kilpailijat löytyivät Ruotsista ja Tanskasta ja suurasiaikkaiden kohdalla myös Sveitsistä (Zürich-vakuutusjätti).

Skandian Pohjola-ostoksen jälkeen tilanne näytti muuttuvan Sammon kannalta ongelmallisemmaksi. Sampo oli toki kotimainen markkinajohtaja vahinkovakuutuksessa, ja henkivakuutuksen kasvuun yhtiö oli päässyt hyvin mukaan Henki-Sampo-ratkaisulla, mutta mahdollinen Skandian ja Pohjolan fuusio tuottaisi merkittävästi Sampoa suuremman ja taseeltaan vahvemman kilpailijan sekä henki- että vahinkovakuutuksessa. Tämän uhan torjumisessa Kaleva sai jälleen roolin. Sen ymmärtämiseksi on kuitenkin palattava pari vuotta ajassa taaksepäin ja tutustuttava Kalevan vanhaan kilpailijaan Suomi-yhtiöön.

## Suomi-yhtiö ja kilpajuoksu Pohjolaan

Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salama oli Pohjolan suurin osakkeenomistaja. Näin oli ollut jo ennen Suomen ja Salaman fuusiota ja Pohjola-ryhmän muodostamista 1970-luvulla. Yhteistyön syveneminen kruunattiin vuoden 1977 alusta yhteisellä toimitusjohtajalla,

kun Jaakko Lassila ryhtyi hoitamaan Suomi-Salaman toimitusjohtajuutta Pohjolan vastaavan toimen ohessa.<sup>353</sup>

Keskinäisen Suomi-Salaman ja osakeyhtiömuotoisen Pohjolan suhde muistutti joiltain osin Kalevan ja Sammon suhdetta sen jälkeen, kun Sampo oli muuttunut osakeyhtiöksi. Suomi-Salama oli Pohjolan henkivakuutusyhtiö samassa mielessä kuin Kaleva oli sitä Sammolle. Olennainen ero liittyi kuitenkin keskinäiseen omistussuhteeseen. Pohjolalla oli toki hallussaan Suomi-Salaman takuupääomaa, mutta Suomi-Salaman omistus Pohjolan osakkeista oli moninkertainen Kalevan Sampo-omistukseen verrattuna ja sitä paitsi perua yhtiöiden omasta historiasta.<sup>354</sup> Kalevan Sampo-omistushan oli seurausta vain Sammon omista strategisista ratkaisuista. Toinen ero liittyi keskinäisten yhtiöiden hallintomalliin. Suomi-Salaman edustajisto oli organisoitunut poliittisiin ryhmiin. Suurena ja varakkaana yhtiönä se oli myös onnistunut houkuttelemaan hallintonsa jäseniksi eturivin poliitikkoja, jopa istuvia ministereitä. Niinpä julkisuus oli yleensä taattu.

Suomi-Salama lyheni Suomeksi vuonna 1988, kun Salaman toim nimi otettiin uuden henkivakuutusosakeyhtiön käyttöön. Tämän jälkeen Pohjolan ryhmässä oli Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi, jonka alana oli yksityishenkilöiden henkivakuutus, ja Henkivakuutusosakeyhtiö Salama, jonka alana olivat yritysten vakuutukset ja eläkevakuutus. Suomen osakesalkkuun näillä ratkaisuilla ei ollut vaikutusta, vaan keskinäisen yhtiön äänivalta Pohjolassa oli 1990-luvun alussa lähes 40 prosenttia.<sup>355</sup>

Pohjola-ryhmä seurasi kiinnostuneena Sammon muodonmuutosta kohti konsernirakennetta ja erityisesti niitä ratkaisuja, joilla keskinäisen henkivakuutusyhtiön liiketoiminta saatiin hyödyttämään osakeyhtiön omistajia. Henki-Sampo oli juuri ehtinyt aloittaa toimintansa vuoden 1997 alussa, kun Pohjolan johto julkisti oman suunnitelman sa ryhmänsä muutoksista. Pohjolan tavoitteena oli fuusoida Suomi itseensä, ja saada siten keskinäisen yhtiön varat hyödyttämään emoyhtiön tasetta ja osakekurssia. Aivan kuten Kalevan tapauksessa, nytkin keskeinen kysymys oli, miten keskinäisen yhtiön omistaja-asiakkaiden oikeudet ja edut otetaan huomioon, kun yhtiömuotoa muutetaan.

Suunnitelmia toimittajille selostanut Pohjolan varatoimitusjohtaja Pirkko Alitalo ei valinnut sanojaan parhaalla mahdollisella tavalla, kun hän kertoi, että Pohjola maksaisi Suomen osakkaille »nimellisen korvauksen omistajan oikeuksien menettämisestä». Luonnehdinta oli ehkä osuva siinä mielessä, että omistajan oikeuksista äänivalta yhtiön edustajiston vaalissa oli toki taloudellisen arvon mielessä lähinnä nimellinen verrattuna siihen yli sadan vuoden aikana Suomen taseisiin kertyneeseen omaisuuteen, johon omistajilla oli oikeus. Alitalo korostikin samassa lehtihaastattelussa, etteivät nämä varat päätyisi Pohjolan osakkeenomistajille, vaan ne jaettaisiin jollain myöhemmin määriteltävällä tavalla Suomen vakuutusnottaja-osakkaille takaisin. Vahinko oli kuitenkin jo tapahtunut: »nimellinen» antoi ymmärtää, että Suomen omistajat olivat joutumassa suorastaan ryöstön kohteeksi.<sup>356</sup>

Suomen hallinnossa syntyneestä arvostelusta huolimatta suunnitelmaa ryhdyttiin toteuttamaan. Pohjola osti Salaman osakkeet Suomelta kesällä 1997, ja Suomi lopetti uusien vakuutusten myynnin eli muuttui ns. *run off*-yhtiöksi. Salama muuttui Henkivakuutusosakeyhtiö Pohjolaksi eli lyhyemmin Henki-Pohjolaksi, ja kaikki uusmyynti ohjattiin sinne.

Skandian Pohjola-ostos julkistettiin tammikuussa 1999. Siitä alkoi välittömästi julkinen spekulointi Suomi-yhtiön hallussa olevien Pohjolan osakkeiden kohtalosta. *Taloussanomien* arvioi jo 9.1., että Suomi-yhtiö myisi Pohjola-osakkeensa eniten tarjoavalle. *Helsingin Sanomat* oli paremmin perillä keskinäisen yhtiön ajatuksista, kun se otsikoi, että Suomi-yhtiön alasarjo oli yhä peruttavissa ja että Pohjolan osakkeiden kauppa saattaisi liittyä sellaisiin suunnitelmiin.<sup>357</sup>

Kevään mittaan kävikin ilmi, että Suomi-yhtiö oli alkanut etsiä tapaa irrottautua Pohjolan suunnitelmista, mitä ikinä ne olisivatkaan. Suomi-yhtiössä katsottiin, ettei Henki-Pohjola-operaatio ollut tuomassa Suomen omistajille riittäviä hyötyjä, ja niinpä jäljelle jäänyt vakuutus-kanta ja siihen liittyvät varat haluttiin suojata Pohjolalta. Tilanne kärjistyi niin, että maaliskuun lopussa Pohjolan johtajat erosivat Suomen hallituksesta ja toimitusjohtaja Jorma Hämäläinen pyysi eroa. Yhtiön hallitukseksi nimitettiin omistaja-asiakkaista koottu joukko, jonka



*Pohjolan varatoimitusjohtaja Pirkko Alitalo, pääjohtaja Iiro Viinanen ja Suomi-yhtiön toimitusjohtaja Jorma Hämäläinen Suomi-yhtiön ylimääräisessä yhtiökokouksessa Helsingissä (14.1.1998).*

puheenjohtajaksi tuli oululainen kansanedustaja (kok) Oiva Savela. Tämän jälkeen Suomi-yhtiön tulevaisuus oli olennaisesti sen hallinnon poliittisten ryhmien keskinäisen sopimisen varassa. Käytännön suunnittelutyötä jatkoi kuitenkin Pohjola-taustastaan huolimatta toimitusjohtaja Hämäläinen, jonka eronpyynnön uusi hallitus torjui.

Tosiasia kuitenkin oli, että Suomi-yhtiöllä ei ollut henkilöstöä eikä välineitä tässä vaiheessa *run off*-tilassa olleen kantansa hoitamiseen. Niinpä Suomi-yhtiöstä annettiin ymmärtää, että muut yhtiöt voisivat tarjota ratkaisuja syntyneeseen tilanteeseen. Kaleva ja Sampo tekivät 24.5.1999 neuvottelutarjouksen »koskien Suomi-yhtiön ja Kalevan yhdistämistä sekä Suomi-yhtiön Pohjola-osakkeita». Suomi-yhtiön kannan osalta tarjouksessa oli kaksi vaihtoehtoa. Joko Suomi fuusioitaisiin Kalevaan tai Suomi jatkaisi itsenäisenä yhtiönä, edelleen *run off* -tilassa mutta Sammon »ympäristössä». Tarjouksessa oli myös ilmaistu Sammon

olevan valmis neuvottelemaan Suomi-yhtiön omistamien Pohjolan osakkeiden ostamisesta siinä tapauksessa, että ne olisivat kaupan.<sup>358</sup>

Keskustelu, tai oikeammin kirjeenvaihto, alkoi tarjousten pohjalta Suomi-yhtiön esittäessä täsmentäviä kysymyksiä ja pyrkiessä myymään vakuutuskantansa mahdollisimman korkeaan hintaan. Sammon näkökulmasta Kaleva-Suomi-fuusio oli itse asiassa varsin houkutteleva vaihtoehto, sillä se toisi jälleen uuden kanavan Sammon tuotteiden myynnille ja vieläpä suoraan Pohjolan selustaan. Sammolla ja Kalevalla oli sitä paitsi tarjota tuoretta kokemusta ja osaamista siitä, miten keskinäisen yhtiön edut otetaan huomioon myös pörssiympäristössä. Tältä kannalta keskeinen seikka oli Suomi-yhtiöön kertyneiden varojen käsittely fuusion yhteydessä. Siihen tarkoitukseen Kalevassa kehitettiin ns. terminaalibonus (ks. s. 214).

## »Suomen Finanssi»

Neuvottelutilanne muuttui yllättäen keskellä kesää, kun Pohjola julkisti 23.6.1999 aikeensa siirtää vahinkovakuutuksensa yhteispohjoismaiseen yhtiöön, jonka muut osakkaat olivat Skandia ja norjalainen Stobrand.<sup>359</sup> Vahinkovakuutuksen fuusiosuunnitelma merkitsi sitä, että Pohjolan jäljelle jäävät osat – siis varakas emoyhtiö ja tytäryhtiö Henki-Pohjola – voitaisiin kenties fuusoida Sampoon ilman ongelmia kilpailuviranomaisten kanssa. Itsestään selvää tämä ei ollut, sillä vaikka Henki-Sammon ja Henki-Pohjolan yhteenlaskettu markkinaosuus jäi alle 30 prosenttiin kokonaismaksutulosta, nousi se 40 prosenttiin, jos mukaan laskettiin keskinäiset yhtiöt Kaleva ja Suomi. Markkinaosuus ei kuitenkaan ollut niin määräävä, ettei fuusiosuunnitelmaa olisi kannattanut ryhtyä työstämään.

Liikkeelle lähdeittiinkin varsin arvovaltaisn evästyksin. Sammon hallituksen puheenjohtaja Jukka Härmälä, Pohjolan hallituksen puheenjohtaja Tauno Matomäki ja maan hallituksen valtiovarainministeri Sauli Niinistö allekirjoittivat paperin, jossa kehoitettiin yhtiöiden toimivaa johtoa aloittamaan fuusioneuvottelut. Niinistö oli mukana siksi, että Leonia tuli nyt uudestaan yrittämään rakennejärjestelyä. Sammon ja Leonian aiemat fuusiotunnustelut olivat kariutuneet vuoden 1998 keväällä.

»Suomen Finanssin» rakentaminen yhteistyössä tyssäsi kuitenkin jo alkumetreillä. Osapuolten ensimmäisen tapaamisen piti olla heinäkuun alussa Varma-Sammon huvilassa Kirkkonummella, mutta sinne saapuivat vain Sammon ja Leonian neuvottelijat. Pohjolan johto eli toimitusjohtaja Iiro Viinanen ja varatoimitusjohtaja Pirkko Alitalo olivat päättäneet vastoin hallituksensa puheenjohtajan kantaa, ettei Pohjola osallistuisi fuusioneuvotteluihin. Viinasen ja Alitalon tilannearvioon saattoi vaikuttaa työeläkeyhtiö Ilmarinen, jonka vakuutusten keskeisenä myyntikanavana oli Pohjolan vahinkovakuutuksen kenttä. Skandian, Storebrandin ja Pohjolan yhteisyhtiöksen, joka sai nimen If, toimintamahdollisuudet näyttivät sumuisilta, ja »Suomen Finanssi» taas oli viemässä loput Pohjolasta kilpailevan työeläkeyhtiön Varma-Sammon kylkeen.<sup>360</sup>



*Pohjolan pääjohtaja Iiro Viinanen kertomassa pohjoismaisen vahinkovakuutusfuusion suunnitelmista 23.6.1999.*

Sammon ja Leonian tavoite pysyi kuitenkin samana nyt FinnCo-suunnitelmaksi ristityssä »kolmikantamallissa», jossa Sampo-Leonia-niminen holdingyhtiö omistaisi Sammon tytäryhtiöineen, Pohjolan tytäryhtiöineen ilman vahinkovakuutusta sekä Leonian pohjalle rakennettun pankin. Sammon ja Leonian osalta neuvottelut sujuivat hyvin, mutta Pohjolan mukaantulossa avainroolissa olivat Skandian ja Suomi-yhtiön Pohjola-omistukset. Ilman niitä suunnitelmaan kielteisesti suhtautuvaa Pohjolan johtoa eli Iiro Viinasta ja Pirkko Alitaloa ei päästäisi sivuuttamaan. Siltä osin kyseessä oli siis oikeastaan valtaussuunnitelma.<sup>361</sup>

Yhteys Skandiaan aukeni nopeasti. Jouko K. Leskinen tapasi 11.8. Skandian toimitusjohtajan Lars-Eric Petterssonin Arlandan lentokentällä ja ilmoitti tälle, että Sampo olisi valmis ostamaan Skandian Pohjola-osakkeet. Leskinen kertoi, että Sampo oli valmis sitoutumaan NewCo-suunnitelmaan Pohjolan osalta ja että kaikki sen suhteen kevät-kesästä Skandian ja Pohjolan välillä sovittu olisi voimassa. Voisipa Sampo harkita mukaan tuloa itsekin, Leskinen lupaili Petterssonille.<sup>362</sup>

Ruotsalaiset eivät tarvinneet kauan aikaa hyvän afäärin tunnistamiseen. Syyskuun lopulla Finanstidningen julkaisi Skandian rahoitusjohtajan haastattelun, josta kävi ilmi, että Skandia piti Pohjola-omistustaan pelkkänä »mielenkiintoisena finanssisijoituksena». Skandian tavoitteet Pohjolan suhteen olivat täyttyneet If-yhteistyön myötä, ja nyt Pohjolan osakkeet olivat kaupan eniten tarjoavalle.<sup>363</sup>

Lopputulokset kesän väännöistä julkistettiin 13.10. Säätytalon sali oli tupaten täynnä toimittajia ja analyytikkoja. Jouko K. Leskinen, Sauli Niinistö ja Leonian konsernijohtaja Harri Holmén kertoivat Suomen ensimmäisen finanssitavaratalon syntymästä. Sampo ja Leonia olivat päättäneet fuusioitua, ja Henki-Sampo, Kaleva, Finanssi-Sampo, Teollisuusvakuutus ja Leonia olivat ostaneet Skandian omistamat Pohjolan osakkeet tavoitteenaan liittää Pohjola Sampo-Leoniaan. Lisäksi Kaleva ja Sampo olivat tehneet Suomi-yhtiölle sitovan yhteistyötarjoituksen, jonka osana oli pyyntö Suomi-yhtiölle olla myymättä omia Pohjola-osakkeitaan. Viimeksi mainittu pyyntö johtui käytännössä Ilmarisesta, joka oli liikkeellä Suomi-yhtiön suunnassa omine osto- ja yhteistyötarjouksineen.<sup>364</sup>



*Valtiovarainministeri Sauli Niinistö tiedotustilaisuudessa (13.10.1999), jonka aiheena oli Leonia-pankin ja vakuutusyhtiö Sammon yhdistyminen. Kuvassa keskellä Sammon pääjohtaja Jouko K. Leskinen ja vasemmalla Leonian konsernijohtaja Harri Holmén.*

Julkisuuteen, etenkin poliittisille päättäjille, fuusiota markkinoitiin »sinivalkoisena» vaihtoehtona. Olihan kyseessä myös valtion oman pankin yksityistäminen, ja moni piti tärkeänä, että ainakin jokin merkittävä pankki säilyisi kokonaan kotimaisessa omistuksessa. »Sinivalkoisuus» sai tosin toisenkin ulottuvuuden: kokoomuslainen valtiovarainministeri Niinistö oli mukana päättämässä entisen kokoomuslaisen valtiovarainministerin Viinasen johtaman Pohjolan osakkeiden hankinnasta eli käytännössä valtausyriytyksestä.<sup>365</sup>

Sampo oli voittanut ensimmäisen erän. Kalevan ja Suomen fuusio-kin näytti olevan käden ulottuvilla, ja sen teknistä valmistelua tehtiin kovalla kiireellä. Sammon puolella arveltiin, että erimielisyyttä oli lähinnä rahasta: paljonko Sampo olisi valmis maksamaan Pohjolan osakkeista ja miten se ulosmitattaisiin Suomen asiakkaille.



## Finanssi-Sampo

Finanssi-Sampo Oy perustettiin 30.4.1986, aluksi nimellä Sivuyhtiö Oy. Finanssi-Sammon tehtävänä oli toimia Sammon pörssioperaatioiden ja yritysjärjestelyjen työvälineenä.

Sammon nurkanvaltausuhan aikaan vuosina 1988–1989 Finanssi-Sampo palveli myös Sammon osakkeiden parkkipaikkana omistaen runsaan kahden prosentin osuuden Sammon osakepääomasta. Tässä yhteydessä puolet Finanssi-Sammon osakkeista myytiin Kalevalle.

1990-luvun alussa Finanssi-Sammon tyttärekseksi perustettiin Rahoitus-Sampo Oy ja toiminta-ajatusta alettiin laajentaa sijoituspalveluiden myymiseen. Vuosikymmenen lopulla sijoituspalveluiden laajentaminen edellytti omaa rahastoyhtiötä, ja yritysostojen pohjalle rakennetut Sampo Rahastoyhtiö Oy ja Sampo Varainhoito Oy saivat emokseen Finanssi-Sammon. Tarve uusien tytäryhtiöiden perustamiseen syntyi, kun sijoitussidonnaisiin vakuutuksiin tarvittiin rahastoja sijoitusten kohteeksi.

Finanssi-Sammon käyttökelpoisuus Sampo-ryhmän operaatioissa perustui siihen, että pilkulleen puoliksi Kalevan kanssa omistettuna sen ei sen

aikaisten sääntöjen mukaan katsottu kuuluvan kummankaan omistajansa konserniin. Niin ollen sitä eivät koskeneet myöskään esimerkiksi äänivaltarajoitukset, jotka olisivat koskeneet konserniyhtiötä. Kun Sampo ja Kaleva ostivat vuonna 1999 Skandian Pohjola-osakkeet, omistus palasteltiin Finanssi-Sammon avulla eriin, joihin ei tarvittu viranomaisen suostumusta. Finanssi-Sampoa käytettiin myös Baltiaan laajentumisen välineenä kesällä 2000, kun Finanssi-Sampo osti Viron valtiolta Optiva-pankin. Optiva myytiin myöhemmin Sampo Pankille.

Sammon osakkeiden lisäksi Finanssi-Sampo omisti 1990-luvulla myös Kalevan takuupääomaa. Tämä oli seurausta Kalevan takuupääoman ennakoinnista korottamisesta EY-direktiivin vaatimalle tasolle jo vuonna 1991. Finanssi-Sampo merkitsi tuolloin 20 prosenttia Kalevan takuupääomasta. Sampo-Leonia-fuusion jälkeen konsernissa oli kaikki pankki- ja sijoituspalvelutoiminta, ja Finanssi-Sampo kävi tarpeettomaksi. Niinpä Kaleva osti Finanssi-Sammon kokonaan itselleen vuonna 2004 ja sulautti tytäryhtiönsä Kalevaan vuonna 2009.<sup>366</sup>

Marraskuussa tuli kuitenkin taas uusi käänne. Suomi-yhtiön hallinnossa oli alkanut voittaa alaa ajattelu, jossa Suomi palaisi vakuutusmarkkinoille uusien vakuutusten myyjänä ja *run off* peruttaisiin. Tästä myös tuli yhtiön edustajiston päätös. Joulukuun 2. päivänä Suomi-yhtiö ilmoitti jatkavansa itsenäisenä yhtiönä ja neuvottelevansa Pohjolan kanssa siitä, miten vuoden 1997 sopimus Henki-Pohjolan kanssa purettaisiin. Kolme viikkoa myöhemmin tuli tieto, että Suomi-yhtiön Pohjola-omistus oli myyty Ilmariselle ja osuuspankkiryhmälle. Nämä tiedottivat, ettei yhteinen ostos merkinnyt muuta yhteistyötä. Itse asiassa yhteistyö ei sujunut näin rajattunakaan: ryhmä hajosi jo vuonna 2001, jolloin Suomi-yhtiö osti osuuspankit ulos Pohjolasta – vain kääntyäkseen taas kolme vuotta myöhemmin päinvastaiseen suuntaan ja myydäkseen koko Pohjolan osuuspankkiryhmälle.<sup>367</sup>

Sammon takaiskut eivät päättyneet Suomi-yhtiön edustajiston päätökseen. Pohjolan osakkeita ei ollut ostettu emo-Sammon nimiin, vaan Henki-Sammon, Teollisuusvakuutuksen, Kalevan, Finanssi-Sammon ja Leonian, jotta kunkin omistus pysyisi alle 10 prosentin rajan. Tuon rajan yläpuolella ostos olisi edellyttänyt vakuutusvalvonnan hyväksyntää. Viranomaiset ilmoittivat kuitenkin pitävänsä ostajaryhmää tosiasiallisesti Sammon määräysvallassa olevana, kun Leonia-fuusio oli käytännössä varma. Niinpä Sampo haki jälkikäteen osakeostolle luvan ja saikin sen, mutta vakuutusvalvonta päätti, ettei Sampo saisi käyttää äänivaltaansa Pohjolan yhtiökokouksessa. Sammosta oli siis tullut Pohjolan äänetön yhtiömies.

Seuraukset näkyivät pian. Suomi-yhtiön aktivoinnin toteuttamiseksi Henki-Pohjola päätettiin »palauttaa» keskinäiseen yhtiöön. Sampo arvosteli suunnitelmaa huhtikuun 2000 yhtiökokouksessa ja ilmoitti Pohjolan uudelle johdolle – Viinanen ja Alitalo olivat lähteneet joulukuussa – olevansa myös valmis ostamaan Henki-Pohjolan. Pohjolassa tämä torjuttiin. Kun yhtiö vielä ilmoitti, että se oli alkanut harkita uudelleen If-yhteistyötä, katsoi Sampo pelin pelatuksi. FinnCon kolmikantamallista luovuttiin ja Pohjolan osakkeita alettiin tarkastella puhtaana sijoituksena, josta piti saada kunnan hinta. Tässä tarkoituk-

sessä Sampo vaati Pohjolaa maksamaan tuntuvat lisäosingot runsaasta varallisuudesta.<sup>368</sup>

Toukokuussa 2000 tarina tuli päätökseen. Ilmarinen ja Suomi ostivat Sammon ulos Pohjolasta ja Pohjola vetäytyi If-yhteistyöstä. Vaikka asiallisesti tulos oli tappio Sammolle, lievitti tuskaa hinta, jolla irtautuminen tapahtui. Kaupasta Sammon konserniyhtiöille tuli myyntivoittoa ja osinkoja yhteensä 363 miljoonaa euroa, Leonialle 243 miljoonaa euroa ja Sampo-konsernin 50-prosenttisesti omistamalle Finanssi-Sammolle 178 miljoonaa euroa. Sammon Pohjola-operaation suurin hyötyihin lukeutui myös Suomen valtio, joka oli Leonia-fuusion jälkeen Sammon suurin omistaja. Lisäosinkoina Sammosta ulos jaetut Pohjola-voitot lihottivat valtio-omistajan kassaa 180 miljoonalla eurolla. Yhtään huonommin ei käynyt Kalevalle, joka kirjasi Pohjolan osakkeista myyntivoittoa ja osinkoja yli 60 miljoonaa euroa. Vuodesta 2000 tulikin Kalevan sijoitustoiminnalle todella tuloksekas vuosi, kun Pohjola-kauppojen lisäksi yhtiö myi Henki-Sammon osakkeensa runsaan 32 miljoonan euron voitolla Sammolle, kevensi Nokia-omistustaan ja keräsi sekä Sammosta että puoliksi omistamastaan Finanssi-Sammosta tuntuvat osinkotulot. Vuoden 2000 tulokseen kirjattiin edellisvuoteen nähden 2,5-kertainen nettotulos sijoitustoiminnasta, yli 270 miljoonaa euroa.<sup>369</sup>

»Suomen Finanssi» toteutui Sampo-Leoniana, joka aloitti toimintansa vuoden 2001 alusta. Leonian henkivakuutustoiminta yhdistettiin Henki-Sampoon, jolle syntyi näin merkittäväksi koettu pankkijakelutie. Kalevaan fuusiolla ei ollut toiminnallisia vaikutuksia, yhtiö jatkoi niin kuin vuonna 1997 oli linjattu. Paluu If-kuvioihin paria vuotta myöhemmin sen sijaan sisälsi myös Kalevalle uusia mahdollisuuksia. Nimensä jälleen lyhentänyt Sampo siirsi nimittäin jo vuonna 2002 vahinkovakuutuksensa If-konserniin ja tuli samalla sen suurimmaksi osakkaaksi. Kaksi vuotta myöhemmin Sampo lunasti muut osakkaat ulos ja palautti näin vahinkovakuutuksen osaksi konserniaan. Tämän jälkeen If on ollut Sampo-konsernin täysin omistama vahinkovakuutusyhtiö, joka on toiminut myös Kalevan vakuutusten jakelutienä ja vakuutusten hoidon yhteistyökumppanina.<sup>370</sup>



*Pankkifuusiot muuttivat Sammon johdon miehitystä merkittävästi. Pitkän linjan vahinkovakuutusosaamista konsernin johdossa edusti edelleen Hannu Kokkonen (kolmas vas.). Uuden organisaation tiedotustilaisuudessa (23.1.2001) otetun kuvan muut johtajat ovat (vasemmalta) Maarit Näkyvä, Pentti Hakkarainen, Mika Ihamuotila ja konsernijohtajan varamiehenä toiminut Kari Stadigh.*



## Pohjolan osakkeet maksoivat Leskiselä pääjohtajuuden

Sammon pääjohtaja ja Kalevan hallituksen puheenjohtaja Jouko K. Leskinen osti loppukevästä 1999 tyttärensä nimiin Pohjolan osakkeita. Kun kävi ilmi, että Sampo ja Kaleva olivat samaan aikaan tehneet tarjouksen Suomi-yhtiön omistamista Pohjolan osakkeista, nosti virallinen syyttäjä syytteen Leskistä vastaan sisäpiiritiedon väärinkäytöstä. Leskinen kiisti sisäpiiritietoa olleen olemassakaan, sillä Sammolla ei ollut Pohjolan suhteen täsmällisiä suunnitelmia vielä osakeostojen aikaan. Sitä paitsi Kalevan ja Sammon kiinnostuksen Pohjolan osakkeita

kohtaan oli kuka tahansa saattanut saada tietoonsa Sammon pörssitiedotteesta ja Matti Rantasen haastattelulauseista *Helsingin Sanomille* jo ennen Leskisen tekemiä kauppoja. Asian juridinen puoli ratkesi vasta kuusi vuotta myöhemmin Korkeimmassa oikeudessa, joka tuomitsi Leskisen sakkoihin sisäpiiritiedon väärinkäytöstä. Sammon hallitukselle pelkkä epäily oli kuitenkin riittänyt ja Leskinen oli siirretty syrjään pääjohtajan tehtävästä jo vuoden 2000 lopulla. Fuusioituneen Sampo-Leonian konsernijohtajaksi nimitettiin silloin Björn Wahlroos.



*Sampo-Leonian konsernijohtajaksi nimitetty Björn Wahlroos (vas.) ja pääjohtaja Jouko K. Leskinen Helsingissä 4.12.2000 järjestetyssä tiedotustilaisuudessa.*

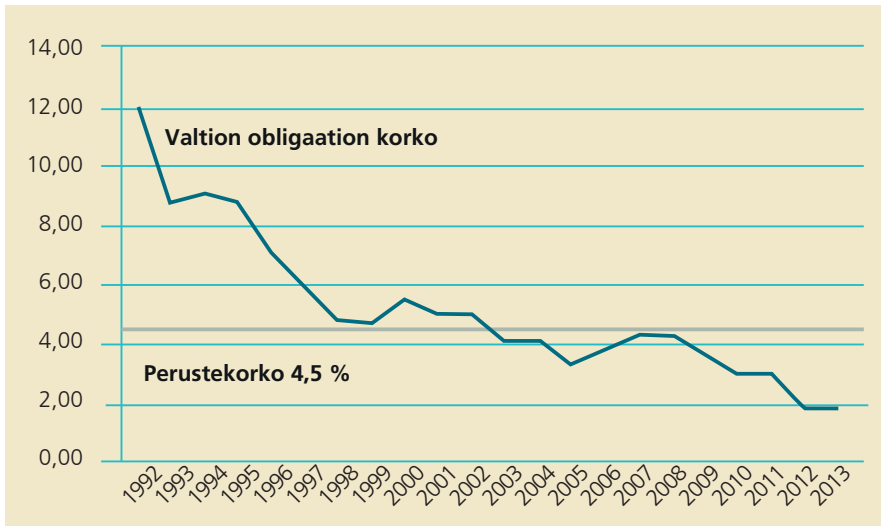
# Kalevan säästövakuutusten lisäetupolitiikka

*Matti Rantanen*

Henkivakuutuksella on eräitä vahinkovakuutuksesta poikkeavia erityispiirteitä. Vakuutusmaksut ja niiden taustalla olevat oletukset kuolevuudesta, käytettävästä perustekorosta sekä vakuutuksesta perittävistä kustannuksista kiinnitetään vakuutusta myönnettäessä etukäteen koko vakuutusajaksi – usein kymmeniksi vuosiksi. Näitä perusteita ei vakuutusyhtiölain ja vakuutussopimuslain mukaan voi myöhemmin muuttaa, vaikka jonkin perusteen osalta tilanne muuttuisi merkittävästikin. Siksi henki- ja eläkevakuutusmaksujen laskuperusteet pitää määritellä ajatellen ensisijaisesti niiden turvaavuutta koko vakuutusajana. Laskuperusteet tulee määritellä kansanomaisesti sanottuna varman päälle eli vähintäänkin riittäviksi sen hetkisiin havaintoihin ja tulevaisuuden odotuksiin nähden.

Turvaavista laskuperusteista kertyy vakuutusyhtiölle normaalioloissa ylijäämää. Niinpä vakuutusyhtiölain mukaan henkivakuutusyhtiön on noudatettava ns. kohtuusperiaatetta. Sen mukaan kohtuullinen osa vakuutusten tuottamasta ylijäämästä on palautettava vakuutuksenottajille, ellei yhtiön vakavaraisuusasema sitä estä. Kohtuusperiaate koskee sekä osakeyhtiömuotoisia että keskinäisiä henkivakuutusyhtiöitä. Sijoitussidonnaiset tuotteet sekä eräät erityistuotteet, kuten työehtosopimuksissa sovittu työntekijäin ryhmähenkivakuutus eivät kuulu kohtuusperiaatteen piiriin. Suomessa, toisin kuin useassa muussa Euroopan maassa, kohtuusperiaatteelle ei ole asetettu alalle yhteistä konkreettista säännöstöä. Jokaisella yhtiöllä on siksi omat ja varsin vaihtelevat kohtuusperiaatteen määritelmänsä.

RiskiHenkivakuutusten ylijäämää palautetaan vakuutuksenottajille korottamalla kuolemantapaussummaa ja antamalla maksualennuksia. Sijoitustoiminnan ylijäämää on Suomessa perinteisesti palautettu vakuutussäästöjen vuotuisina asiakashyvityksinä (joista on käytetty myös nimeä indeksihyvitys). Nämä voivat olla joko pysyviä tai ehdollisia. Jälkimmäiset tai osa niistä voidaan perua ja käyttää laskuperustekorona



Kuvio 8. Suomen valtion 10 vuoden obligaatioiden korko, vuosikeskiarvo 1992–2013.

kattamiseen, jos yhtiön sijoitustoiminnan tuotto ja muu vakavaraisuus ei siihen riitä. Pysyvät ja ehdolliset asiakashyvitykset kasvattavat vakuutussäästöjä ja vastuuelkaa korkoa korolle -periaatteella. Varsinkin pysyvistä asiakashyvityksistä kertyy siten vuosien mittaan merkittävä lisäys yhtiön vastuuelkaan.

Pitkien (10 vuoden) korkojen käännyttyä 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla voimakkaaseen laskuun ja alitettua säästöille taatun perustekoron tason Kalevassa ryhdyttiin tutkimaan vaihtoehtoja perinteisille asiakashyvityksille, vaikka yhtiön sijoitukset tuottivatkin reilusti ylijäämää. Lähinnä kiinnostuksen kohteena oli Ruotsin henkivakuutusyhtiöiden käyttämä *återbäring*-menettely, jossa valtaosa ylijäämistä palautettiin vakuutuksenottajille säästövakuutuksen päättyessä tai eläkeajan alkaessa. *Återbäring*-rahastoon kertyneet varat voitiin lukea vakavaraisuuspääomaan eikä niitä tarvinnut kirjata vastuuelkaan.

## Terminaalibonus Suomen ja Kalevan neuvottelupöytään

Kun alkukesästä 1999 keskusteltiin Kalevan ja Suomi-yhtiön fuusiosta tai muusta läheisestä yhteistyöstä, yhtenä erityiskysymyksenä oli alus-

ta alkaen säästömuotoisten vakuutusten lisäetupolitiikka. Kysymys esitettiin kaikille Suomi-yhteistyöstä tarjouksen tehneille tahoille. Asia oli sikäli tärkeä, että Suomi-yhtiö oli tuolloin erittäin vakavarainen eikä enää myöntänyt uusia vakuutuksia. Sen kosijoiden vakavaraisuusaste puolestaan oli huomattavasti alempi. Tiedossa oli, että Suomi-yhtiö oli jo omilla päätöksillään purkanut tai luvannut purkaa ylivarallisuuttaan huomattavan korkeilla asiakashyvityksillä, mutta paljon jaettavaa oli vielä reservissä.

Kaleva esitti lyhyen vastausajan puitteissa ratkaisuksi mallia, jossa Suomi-yhtiön asiakkaille annettaisiin ennen fuusiota 3 miljardia markkaa pysyviä asiakashyvityksiä ja muita pysyviä lisäetuja. Fuusion jälkeen siirryttäisiin malliin, jossa kummankin yhtiön asiakkaille annetaan vuosittain samat asiakashyvitykset (vain inflaatio suoja) sekä päättyville säästöhenkivakuutuksille ja alkaville eläkkeille yhtiökohmainen ylimääräinen lisäetu, ns. terminaalibonus. Terminaalibonus oli Suomen markkinoille modifioitu versio *återbäring*-menettelystä. Lähtötilanteessa vuoden 2000 alussa ylimääräinen lisäetu olisi ollut Suomi-yhtiössä keskimäärin noin 70 prosenttia ja Kalevassa noin 35 prosenttia asiakkaan vakuutussäästöistä.

Terminaalibonus-järjestelmällä olisi Kalevan mielestä hallittu perinteisiä asiakashyvityksiä paremmin ja helpommin vastuuvälaltaan suuren (noin 15 miljardia markkaa) Suomi-Kalevan vakavaraisuutta sijoitustoiminnan epäsuotuisissa suhdanteissa. Kalevan esittämässä mallissa uusi yhtiö olisi täyttänyt EU:n vakavaraisuusvaatimuksen, vaikka omaisuusarvot olisivat alentuneet 35 prosenttia. Suomi-yhtiön edustajat eivät kuitenkaan täysin lämmenneet terminaalibonusmalliin painottuvalle esitykselle, vaan esittivät, että Suomi-yhtiö antaisi ennen fuusiota 5 miljardin markan pysyvät asiakashyvitykset asiakkailleen. Laskelmien mukaan tässä mallissa sijoitusten arvon 20 prosentin aleneminen olisi jo edellyttänyt lisäpääomitusta.

Keskustelut Kalevan ja Suomi-yhtiön yhdistämisestä päättyivät tuloksettomina. Se ei johtunut Kalevan esittämästä lisäetumallista, vaan aivan muista tekijöistä. Suomi-yhtiö päätti jatkaa ja aktivoida toimintaansa itsenäisenä aloittaen uudelleen vakuutusten myynnin. Muuta-



man vuoden kuluttua yhtiö kuitenkin siirtyi taas run off -tilaan ja jakoi runsaasti lisäetuja – kaikki pysyvinä asiakashyvityksinä, mikä jo vuonna 1999 tuntui olevan Suomi-yhtiön ensisijainen vaihtoehto.

### **Terminaalibonus Kalevan omaan käyttöön**

Kalevan vuoden 1999 sijoitustoiminnan tulos ja samalla koko yhtiön tulos oli erinomainen. Erityisesti kotimaiset pörssiosakkeet tuottivat hyvin. Hyvän tuloksen perusteella juhluvuodelta 1999 vakuutuksille annettiin uusien ajatusten vastaisesti peräti 4,5 prosentin asiakashyvitys, missä erityinen juhluvuoden hyvitys oli 3 prosenttia. Korkeasta asiakashyvityksestä huolimatta yhtiön vakavaraisuuspääoma nousi lähes 2,2 miljardiin markkaan, mikä oli noin 43 prosenttia vastuuvelasta ja lähes puolet vakuutussäästöistä.

Yhtiössä oli siis paljon lisää jaettavaa vakuutussäästöille, joita sijoittamalla ylijäämä oli syntynyt. Säästövakuutuksia päättyi 2000-luvun alkuvuosina kiihtyvällä tahdilla eikä niitä saanut enää jatkaa. Keskeinen kysymys oli, miten ylijäämää tulisi jakaa vakuutuksenottajille. Viimeistään Suomi-neuvottelujen yhteydessä tehdyt simulaatiot osoittivat, että perinteinen asiakashyvitysmalli korkeine vuosihyvityksineen ei olisi järkevä ratkaisu. Kirjoitinkin vuoden 1999 vuosikertomuksessa toimitusjohtajan katsauksessa, että yhtiössä on kehitteillä vuosittaisia asiakashyvityksiä täydentävä terminaalibonus-malli, joka jakaa lisäetuja tasavertaisemmin ja oikeudenmukaisemmin, mutta vasta vakuutusten päättyessä.

Aktuaarijohtaja Tapani Tuominen perehtyi huolella Ruotsin *återbäring*-järjestelmään ja Ison-Britannian *final bonus* -malliin sekä kirjallisen materiaalin avulla että tapaamalla aktuaarikonsultteja. Konsultteilta saatiin arvokkaita kommentteja ja kokemuksia edellä mainituista järjestelmistä. Kalevaan kehitteillä ollut lisäetumalli ei ollut suora kopia kummastakaan tutkitusta mallista, mutta oli lähempänä Ruotsin *återbäringiä*.

Kalevan keskeisenä lähtökohtana oli se, että 4,5 prosentin perustekorona ja asiakashyvitysten lisäksi tuleva ylimääräinen lisäetu perustuu ansaintaperiaatteeseen. Ansaintaperiaate poistaa mahdollisuuden

spekuloida lisämaksuilla ja takaisinostoilla. Mallissa kunkin vakuutuksen säästöjä seurataan kuin tiliä. Joka vuosi tilille hyvitetään yhtiön sijoitustoiminnan tuotto (käyvin arvoin), joko positiivinen tai negatiivinen. Tilin saldoa muuttavat myös maksettavat lisämaksut ja tehtävät takaisinostot. Näin jatkamalla vuodesta toiseen saadaan yksittäisen vakuutuksen laskennallinen osuus yhtiön varoista tietyllä hetkellä.

Teoreettinen yläraja lisäedulle saadaan, kun laskennallisesta omaisuusosuudesta vähennetään vakuutuksen säästöt sekä vakuutuksen vaatima toimintapääoman vähimmäismäärä. Tästä erotuksesta ylimääräisenä lisäetuna eli terminaalibonusena annettiin Kalevan alkuperäisessä mallissa 80 prosenttia vakuutuksen päättyessä sopimuksen mukaan tai vakuutuksenottajan kuolemaan ja 70 prosenttia takaisinostossa. Osittaisessa takaisinostossa lisäetua ei annettu. Loppuosa jäi yhtiöön vakavaraisuuspuskuriksi ja jaettavaksi samoin periaattein tulevina vuosina. Omaisuusosuuksien laskentaa päätettiin tehdä vuodesta 1993 alkaen. Sitä ennen yhtiölle ei ollut juuri syntynyt ylimääräistä jaettavaa.

Alun perin keskeisenä oletuksena oli Ruotsin ja Ison-Britannian tapaan, että terminaalibonukset voidaan lukea vakavaraisuuspääomaan eikä niitä tarvitse kirjata vastuovelkaan. Tämä oli käsityksenä myös Suomi-neuvottelujen aikana. Alkuvuonna 2001 terminaalibonus-mallin luonnos esiteltiin Vakuutusvalvontaviraston edustajille. Esittelyn tulos oli kylmä suihku Kalevan suunnitelmille. Viraston kanta oli yllättäen se, että terminaalibonus on kirjattava vastuovelkaan eikä se myöskään voisi olla osa vakavaraisuuspääomaa. Valvojan näkemys perustui Suomessa voimassa olevaan vastuuelka-asetukseen ja sen tulkintaan. Loppuvuoden 2001 ja kevään 2002 aikana kävi selväksi, että vastuuelka-asetusta ei aiota Kalevan toiveista ja ulkomaisista esimerkeistä huolimatta muuttaa.

Lisää epämieluisia uutisia tuli elokuussa 2002. Silloin Kalevalle kerrottiin, että terminaalibonus on varattava tilinpäätöksessä vastuuelkaan maksimiperiaatteen mukaan eli olettaen, että koko säästövakuutusten kanta päättyy seuraavana vuonna – ellei muutoin niin takaisinostoihin. Kalevan mielestä vastuuelkaan oli varattava vain määrä, joka muodostuisi seuraavana vuonna sopimuksen mukaan päättyvien

vakuutusten sekä tilastollisesti odotettavissa olevien takaisinostojen ja kuolemantapausten terminaalibonuksista. Tämä summa oli noin 20 miljoonaa euroa.

Vakuutusvalvontaviraston ottaman kannan mukaan vastuuelkaan olisi tullut varata vuoden 2002 tilinpäätöksessä terminaalibonuksia varten noin 400 miljoonaa euroa. Näin suurta vastuuelan muutosta ja siitä seurannutta tappiota Kaleva ei olisi kestänyt. Lisäetumalli näytti olevan umpikujassa, ja säästövakuutuksia erääntyi kiihtyvään tahtiin. Turhautuneina tilanteeseen kysyimme aktuaarijohtajan kanssa valvojalta provokatorisesti, kumpaa määräystä yhtiön tulisi rikkoa: vastuuelka-asetusta vai vakuutusyhtiölain kohtuusperiaatetta?

Takaiskuista huolimatta mallin kehitystyötä jatkettiin päättäväisesti. Ratkaisu löytyi säätämällä takaisinostossa annettavaa terminaalibonusta. Bonukseen tehtiin vakuutuksen voimassaoloajasta riippuva porrastus: vähintään 15 vuotta voimassa ollut vakuutus sai 70 prosentin maksimibonuksen ja jokainen sen allittava vuosi vähensi bonus 7 prosenttiyksikköä. Siten viisi vuotta tai vähemmän aikaa voimassa olleen vakuutuksen terminaalibonus takaisinostossa oli nolla. Tämän muunnetun mallin mukaan vastuuelkaan tuli vuoden 2002 tilinpäätöksessä varattavaksi vajaan 140 miljoonaa euroa eli määrä, joka yhtiöllä jo sattumoisin oli vastuuelassa varattuna toisella nimikkeellä! Sen käyttötarkoitusta vain muutettiin, toki taas valvojan kanssa käydyn pienen väännön jälkeen.

Koska uusi terminaalibonusjärjestelmä oli erittäin merkittävä yhtiötä koskeva muutos, se vietiin sekä hallintoneuvoston että ylimääräisen yhtiökokouksen päätettäväksi syksyllä 2002. Malli hyväksyttiin yksimielisesti ja terminaalibonus otettiin käyttöön seuraavan vuoden alussa. Vuosina 2003–2014 terminaalibonuksia on maksettu yhteensä noin 400 miljoonaa euroa. Ylimääräinen lisäetu on korottanut eräänntyneitä säästösummia keskimäärin noin 70 prosentilla, viime vuosina hyvien sijoitustulosten seurauksena enemmänkin.

Toisin kuin Ruotsissa, terminaalibonuksen määrää ei ainakaan toistaiseksi ole aktiivisesti ja säännöllisesti tiedotettu asiakkaille, jotta ei syntyisi väärinkäsityksiä sen pysyvyydestä. Asiakas saa kuitenkin ha-

# Yllättävä jättipotti piristää Säskylän taloutta

Turun Sanomat, Säskylä  
JORMA PIHLAVA

Kannatti olla säästäväinen.

Näin voidaan huokaista Säskylässä, jossa pitkäaikaistalletuksen sivutuotteena tullut mukkea jättipotti vakauttaa kunnan talouden kerralla tasapainoon vuoden alkukuukausien oltua muutenkin rahakasta aikaa.

Kunnansihteeri **Teijo Mäenpää** kertoo, että kaiken takana on vuoden 1996 vakuutussijoitus. Viideksi vuodeksi tehtyä ja silloisessa rahassa suuruudeltaan kolmen miljoonan markan sijoitusta oli vuosien mitaan vähän kartutettu. Vuonna 2001 sijoituksesta nostettiin osa, ja lopun talletusaikaa jatkettiin toisella viiden vuoden jaksolla.

Touko-kesäkuun vaihteessa sijoitussopimus päättyi. Pääoman lisäksi tulivat tietyt korot, mutta tuli myös kunnan yllätys.

– Noin 900 000 euron asiakas-hyvitys. Tästä ei kenelläkään ollut etukäteistietoa, Mäenpää myhäilee.

Säskylän taloutta rasittaa taseeseen keräytynyt 1,3 miljoonan euron alijäämä. Vuoden alkukuukausien verotulot ovat kasvaneet yli odotusten, mutta menot ovat jääneet budjetoitua alemmas. Perusterveydenhuollon kuntayhtymältä on tullut maksupalautusta, ja Hallavaaran jätehuoltokeskukseen meni suunniteltua vähemmän.

Jättipotti höysteineen kattaa taseeseen alijäämät. Kunnanjohtaja **Jari Rantala** arvioi tämän parantavan lähtökohtia tulevien vuoden suunnitteluun, mutta muistuttaa, että sijoitusvakuutuksen tuotto oli vain kertaluonteinen erä.

– Talouden ongelmana ovat edelleenkin muun muassa perusterveydenhuollon kustannusrakenne ja vanhustenhuollon kasvavat menotarpeet.

*Säskylä-uutinen Turun Sanomissa 7.6.2006.*

lutessaan tietää sen hetkisen bonuksensa määrän. Säästövakuutus-  
ten eräännyessä maksetut terminaalibonukset ovatkin kalseahkosta ni-  
mestään huolimatta tuottaneet monta iloista yllätystä niin yritys-, yh-  
teisö- kuin yksityisasiakkaillekin.

Vaikka terminaalibonus joudutaan varaamaan vastuuvelkaan, sillä  
ei ole perustekorkovaatimusta varsinaisten vakuutussäästöjen ja perin-  
teisten asiakas-hyvitysten tapaan. Terminaalibonus on paitsi oikeuden-

mukainen tapa jakaa lisäetuja myös erittäin käyttökelpoinen väline hallita yhtiön vakavaraisuutta. Terminaalibonusvaraus nimittäin puskuroiden puolet sijoitustuottojen heilahteluista kuitenkin enintään bonuksen tasearvoon saakka. Vuodesta 2010 alkaen terminaalibonus onkin korvannut Kalevan asiakashyvitykset – mahdollisesti pysyvästi.

## Russia Life – henkivakuutusturvaa miljoonalle upseerille?

Kalevan perustamisen aikaan vuonna 1874 Suomessa toimi joukko ulkomaisia henkivakuutusyhtiöitä – joukossa myös monia venäläisiä yhtiöitä. Vuoteen 1919 mennessä ulkomaiset yhtiöt olivat poistuneet Suomesta Kalevan ja muiden kotimaisten yhtiöiden vallattua markkinat kansallisuusaatteen siivittämänä. Menestyksestä huolimatta suomalaiset henkivakuutusyhtiöt eivät lähteneet silloin merta edemmäs kalaan vieraille markkinoille. Vasta 1990-luvun lopulla suomalaiset toimijat perustivat (tai ostivat) muutamia henkivakuutusyhtiöitä Baltian maihin ja Puolaan – osin varsin heikoin tuloksin.

Kalevalle tarjoutui vuonna 1993 erikoislaatuinen tilaisuus tutkia henkivakuutusyhtiön perustamista ja järjestömarkkinoinnin käynnistämistä Venäjällä yhdessä Novan ja tunnetun englantilaisen Eagle Starin kanssa. Hienoilla ja koskettavilla mainosfilmeillä alan seminaareissa suomalaisiakin vakuutusjohtajia puhutellut Eagle Star oli vuonna 1993 British American Tobacco -yhtiön (BAT) omistuksessa. Vuodesta 1998 Eagle Star on kuulunut Zürich Financial Services Groupiin.

Neuvostoliiton hajottua Venäjällä valtaan nousseen Boris Jeltsinin tavoitteisiin kuului yksityisen vakuutus-toiminnan käynnistäminen. Jeltsinin mielessä erityisenä vakuuttamisen kohderyhmänä olivat armeijan upseerit ja aliupseerit, niin aktiivit kuin elä-

köityneetkin. Jälkimmäiseen ryhmään kuului myös kasvava joukko upseereita, joiden tehtävä oli lakkautettu joko aseidenriisuntasopimusten perusteella tai Neuvostoliiton hajoamisen vuoksi. Hallitus oli erityisjärjestelyin pitänyt huolta upseerien taloudellisista eduista, ja tällaisen politiikan jatkamista pidettiin yhteiskuntarauhan kannalta tärkeänä. Henkivakuutus nähtiin yhtenä keinona turvata upseerien varallisuus korkeana vellovaa inflaatiota vastaan.

Englantilainen konsulttiyritys Cornwallis oli osallistunut vuonna 1992 entisille venäläisille upseereille toteutettuun liike-elämän eri aloja käsittävään koulutukseen. Koulutusohjelman kautta Cornwallisille syntyi yhteyksiä mm. upseerien ammattiyhdistykseen, joka tuki henkivakuutushanketta ja pyysi Cornwallisia kehittämään suunnitelman liiton jäsenten tarpeisiin erikoistuvan henkivakuutusyhtiön perustamisesta.

Cornwallis lienee kertonut alustavista suunnitelmista Eagle Starille jo vuoden 1992 lopulla. Monilla markkinoilla toimiva yhtiö ilmoitti konsultille, että se haluaa projektiin mukaan jonkun suomalaisen yhtiön – suomalaiset kun olivat tehneet kauppaa itänaapurinsa kanssa jo pitkään. Niinpä Cornwallis otti tammikuussa 1993 yhteyttä Eläke-Varmaan ja Sampoon, minkä seurauksena Nova ja Kaleva tulivat mukaan selvitystyöhön. Novaa edusti

markkinointijohtaja Risto Honkanen, Sampo kehitysjohtaja Juhani Kangas ja Kalevaa tämän kirjoittaja.

Maaliskuussa 1993 Cornwallis esitteli yksityiskohtaiset Russia Life -yhtiön perustamissuunnitelmat projektin osapuolille. Suunnitelma sinällään oli varsin kattava sisältäen tietoa mm. Venäjän taloudesta, henkivakuutusmarkkinoista, sijoitusmarkkinoista, yhtiö- ja henkilöverotuksesta, vakuutuslainsäädännöstä sekä erityisesti arvioita vakuuttamisen kohderyhmästä eli upseereista. Lisäksi suunnitelmassa oli kuvattu yhtiön perustamiseen liittyviä yksityiskohtia alkaen tuotteista, jakelusta, korvaustoiminnasta aina toimitilakustannuksiin saakka.

Eagle Starilla oli hyvin kokenut erityisosasto ulkomaisia projekteja varten sekä vakiintuneet kriteerit hankkeiden hyväksymiselle. Tällainen oli muun muassa yli sadan kohdan luettelo asioista, jotka pitää selvittää ennen kuin hanketta voi esittää omistajalle. Cornwallisin kirjallinen suunnitelma itsessään sisälsi lukuisia mainintoja asioista, jotka pitää selvittää tarkemmin. Eagle Star, Nova ja Kaleva löysivät helposti vähintään toisen mokoman lisää.

Kaikkein keskeisin asia oli varmistaa, mikä Russia Lifen oikea markkinapotentiaali oli. Cornwallis esitti suunnitelmissaan, että markkinapotentiaali olisi jopa miljoona upseeria. Yhtiö oletti kannattavuuslaskelmissaan, että jo kolmannen toimintavuoden loppuun mennessä myytäisiin 300 000

kuolemanvaravakuutusta, mikä vastaisi heidän mukaansa noin 10 prosentin peittoa upseerikunnassa. Seuraavina vuosina myytäisiin uusia vakuutusmaksut voitaisiin periä suoraan valtion maksamista eläkkeistä tai palkoista niiden maksatuksen yhteydessä. Esitetyt luvut tuntuivat varsin suurilta, ja vaativat ehdottomasti arviointia paikan päällä.

Ennen Moskovaan ja Pietariin suunniteltua selvittelymatkaa käytiin Lontoossa tapaamassa Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankin (EBRD) edustajia. EBRD oli yhdessä Maailman Pankin osana toimivan, kehitysalueille tehtäviin investointeihin keskittyvän International Finance Corporationin (IFC) kanssa valmis sijoittamaan alkuvaiheessa Russia Lifeen lakien vaatiman venäläisomistuksen eli vähintään 51 prosenttia osakepääomasta. Näiden merkittävien tahojen sitoutuminen muutaman ensimmäisen toimintavuoden ajaksi hankkeeseen oli myönteinen ja rohkaiseva taustatieto.

Selvitysmatka Venäjälle toteutui toukokuussa 1993. Cornwallis ja konsulttien entuudestaan tuntema korkea-arvoinen upseeri Boris Ivanov olivat avanneet ovet kaikkiin hankkeen kannalta merkittäviin viranomais-tahoihin sekä kohderyhmän eli upseerien edustajiin (*Independent Union of Military Men*). Tapaamiset osoittivat, että hankkeella oli periaatteellinen poliittinen tuki takanaan – se oli ihan *harašoo*. Tavatut henkilöt eivät kuiten-

kaan tunteneet vakuutustoimintaa ja varsinkaan henkivakuutustoimintaa kovin hyvin. Tarvittavaan erityislainsäädäntöön viranomaiset suhtautuivat lähtökohtaisesti myönteisesti, mutta eivät ottaneet lopullista kantaa ennen kuin yhtiötä koskevat yksilöidyt suunnitelmat olisivat valmiit.

Kysymyksiin saadut vastaukset yleensäkin kuvasivat enemmän hyvää tahtoa ja tietämättömyyttä kuin tosiasioita. Kalevan hallitukselle projektista muistion laatinut Juhani Kangas totesi lisäksi, että kommunikointi oli ongelmallista. Lyhyisiin kysymyksiin saatiin kymmenien minuuttien ympäriryö-reitä vastauksia vailla konkreettista sisältöä.

Matka keskeytettiin Moskovaan eikä sitä jatkettu enää Pietariin. Sotilaiden liiton puheenjohtajalle jätettiin lista kysymyksistä, johon pyydettiin kirjalliset vastaukset kahden viikon kuluessa. Ivanov toimitti saadut vastaukset Helsinkiin, ja niitä käsiteltiin kesäkuun alussa Eagle Starin, Novan ja Kalevan välisessä palaverissa.

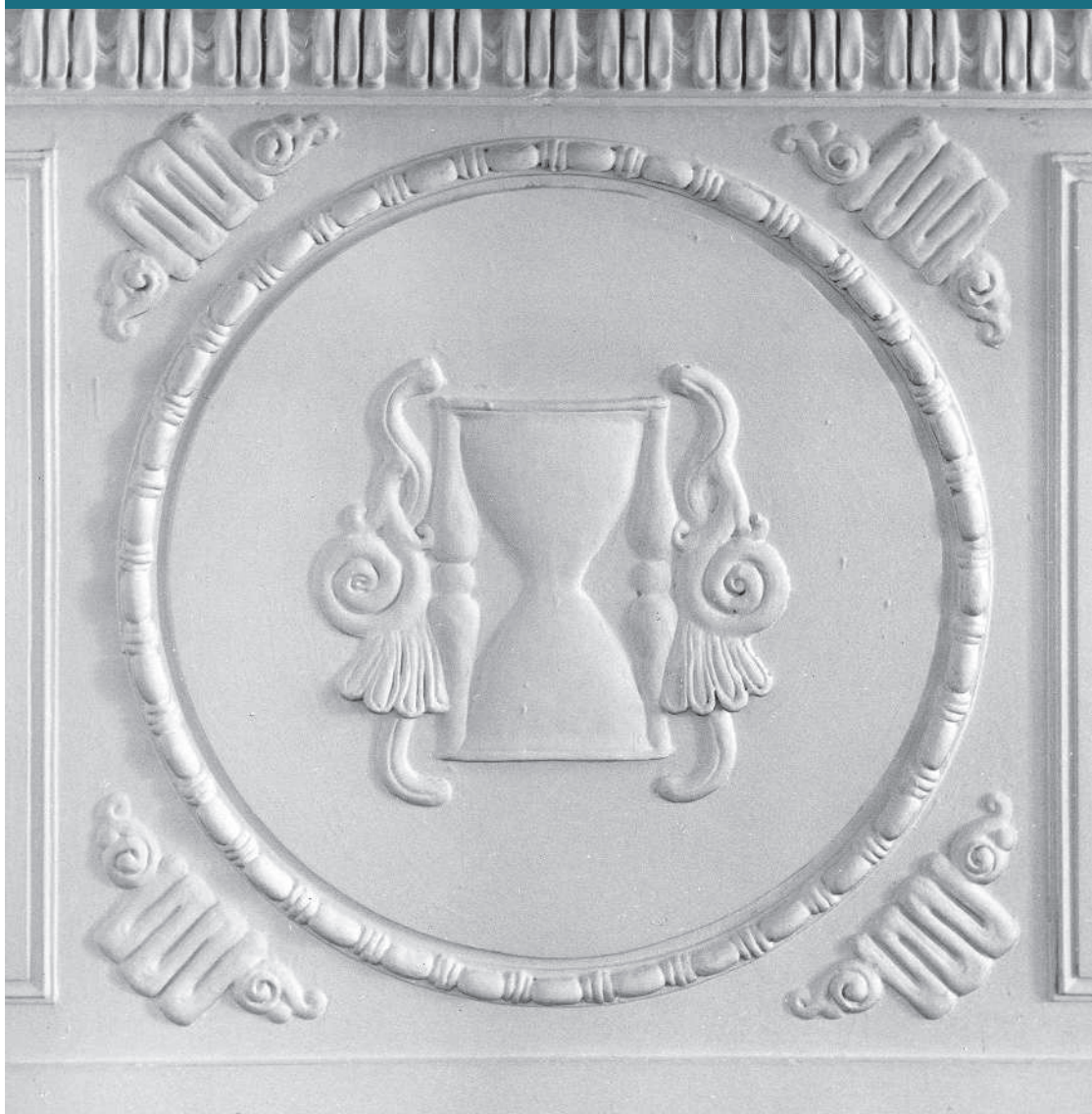
Odotusten mukaisesti vastaukset jäivät pääosin saamatta tai eivät perustuneet tosiasioihin. Tehdyn selvitystyön perusteella oli täysin selvää, että Cornwallisin suunnitelma upseerien

vakuuttamiseen keskittyvästä henkivakuutusyhtiöstä oli jäänyt yleisen maalailun varaan.

Moskovassa haastatellut upseerit eivät erityisemmin tunteneet kiinnostusta kaavailtua henkivakuutusta kohtaan. Heitä kiinnosti enemmänkin saada oma asunto ja perheelle lääkkeitä sairaustapauksissa. Myös saadut tiedot upseerien määrästä poikkesivat merkittävästi alaspäin Cornwallin muistiossa kerrotuista. Markkinointikanavaksi kaavailussa sotilaiden liitossa oli vain 80 000 jäsentä, arviolta alle 10 prosenttia kaikista upseereista.

Markkinoiden kypsymättömyys ja pienuus, taloudellisen ja lainsäädännöllisen infrastruktuurin heikkous sekä tarvittavan erikoislainsäädännön riippuvuus kulloisistakin poliittisista päätöksentekijöistä aiheuttivat sen, että mukana olleet henkivakuutusyhtiöt päättivät luopua hankkeesta. Kalevan »vastavierailu» Venäjän henkivakuutusmarkkinoille jäi siten odottamaan parempia aikoja. Projektin kokemuksesta oli paljon hyötyä, kun Sampo vuosituhannen vaihteessa käynnisti onnistuneesti henkivakuutustoiminnan Virossa ja sittemmin myös Latviassa ja Liettuassa.





*Detalji Kalevan entisestä pääkonttorista Helsingin Mannerheimintieltä.*

# 7

## KALEVA JA HENKIVAKUUTUKSEN MARKKINAT TÄNÄÄN

Kaleva on 2010-luvulla Suomen vakavaraisimpia henkivakuutusyhtiöitä. Yhtiön vakavaraisuusaste vuonna 2014 oli runsaat 62 prosenttia, mikä merkitsee, että yhtiön toimintapääoma (lisättyinä tasoitusmäärällä) oli lähes kaksi kolmasosaa omalla vastuulla olevasta vastuuvasta (vähennettynä tasoitusmäärällä). Kalevan toimintapääoma, noin 560 miljoonaa euroa oli lähes yhdeksänkertainen henkivakuutusyhtiöiltä vaadittuun vähimmäistasoon nähden. Kalevan ainoa myytävä tuote, sopimusjärjestöjen jäsenille myytävä edullinen riskihenkivakuutus Primus, jatkaa edelleen kasvuaan. Tätä kirjoittaessa Kalevalla oli noin 240 000 vakuutuksenottajaa, jotka samalla olivat keskinäisen yhtiön omistajia.

Henkivakuutusmarkkinat ovat tätä nykyä keskittyneet lähes yksinomaan sijoitussidonnaisiin vakuutuksiin. Perinteisten sijoitusrahastojen ohella asiakkaille tarjotaan vakuutukseen liitettäväksi hyvin monenlaisia sijoituskoreja, joiden sisällä on osake- ja korkosijoituksia. Osassa henkivakuutusyhtiöiden myymiä tuotteita on vain erittäin vähän, jos lainkaan, vakuutuksen ominaisuuksia. Markkinoiden suurimmat yhtiöt ovatkin muita kuin perinteisiä henkivakuutusyhtiöitä; suurinta markkinaosuutta tätä kirjoittaessa pitää halussaan Sammon

ASESSORI UNO KURTENIN 70 <sup>n</sup> SYNTYMÄ- PÄIVÄN KUNNIAKSI.				HANKINTA-WIIKOLTA																													
E.ENGSTÄM	TKT	PLM	W.PERSSON	TKT	PLM	A.GESWEIN	TKT	PLM	W.LINDBLM	TKT	PLM	H.RANTAMA	TKT	PLM	K.SAARI																		
I. DRÄNSK	180	50	75	100	100	30	E.KÄHLMM	200	150	50	250	185	150	T.GRANZ	50	100	100	200	J.SINISALO	100	25	50	30	30	20	L.HÄRKÄNEN	50	40	85	45	35	95	E.LEHTI
I. DRÄNSK	100	100	75	100	100		W.AHLBOM	100	150	100	300	100	J.KETO	55	100	100	185	55	S.ENGSTRÖM	100	50	100	100	100	100	L.HÄRKÄNEN	50	100	100	100	100	100	E.LEHTI
E.SANTAMA	150	225	300	M.JONASSON	55	55	55	55	95	25	H.ENGSTRÖM	100	100	55	55	K.SOKSVAIJA	100	90	90	E.PAJUNEN	270	100	50	50	100	W.SUND							
E.LINHELM	150	125		E.JANSSON	90	225	A.GESWEIN	180	90	W.LINDBLM		90	E.LEHMUSTO	125	W.DAHL																		
H.ENGSTÄM	50	75		HENKIKSON	90		O.GRANBOM	180		M.HÄLLBERG	180		T.PUTANEN	100	50	450	A.RANDEK																
E.ENGSTRÖM	50	90	50				E.NORDBEN	100	100	SIRELIUS		90	H.RANTAMA	90			K.KÄUKYVA																
HENRIKSSON			90														K.SAARI																

*Kilpailut ja palkinnot ovat aina olleet tapa kannustaa vakuutusmyyjiä. Seuranta-  
menetelmät ovat kuitenkin jonkin verran muuttuneet vuodesta 1915, jolloin Kalevan  
kenttämiehille julistettiin hankintakilpailu toimitusjohtaja Uno Kurténin syntymä-  
päivän kunniaksi.*

## Vakuutusmyynnin muutos

Vakuutusten myynti perustui vuosikymmenien ajan myyjän ja mahdollisen asiakkaan henkilökohtaiseen kontaktiin. Ovelta ovelle kiertelevä vakuutusmyyjä on päätenyt jopa populaarikulttuurin hahmoksi. Pölynimurikauppiiaan tapaan kierteleviä myyjiä ei Kalevalla kuitenkaan ole koskaan ollut, vaan yhtiön asiamiehet olivat yleensä paikkakunnalla arvostettuja ja tunnettuja henkilöitä. Vuodesta 1903 on asiamiesten joukossa ollut myös naisia. Kalevan myynti on 1970-luvulta lähtien keskittynyt yhteistyöhön Sammon ja pankkikumppaneiden kanssa. Kalevan konttorit yhdistettiin Sammon konttori-verkostoon 1970-luvun lopussa. Sammole ja monille muille alan yhtiöille pankki- ja vakuutuspalveluiden tarjoaminen samalta tiskiltä muuttui yhä

keskeisemmäksi 1990-luvulla, mutta Kalevan järjestöjen jäseniin keskittyvän liiketoiminnan kannalta tällä ei ollut samanlaista merkitystä.

Asiakkaan luokse meneminen on ollut henkivakuutusyhtiölle tärkeää, sillä kiinnostus tuotteisiin ei herää samalla tavalla automaattisesti kuin vaikkapa autovakuutuksessa tai kotivakuutuksessa. Tärkeänä on pidetty myös sitä, että myyjä pystyy perustelemaan vakuutustarpeen asiakkaalle luottamusta herättävällä tavalla. Juuri tästä syystä maaseudulla myyjänä oli myös juurevia isäntämiehiä, joille tupakka-askin kansi ja lyijykynä edustivat riittävää toimistotekniikkaa. Pääosa myyjistä oli 1970- ja 1980-luvuilla toki lähinnä keskiasteen koulutuksen saaneita ammattilaisia.

Kun asiakaskunnan arveltiin kaipaavan toisentyypistä otetta, ryhdyttiin Kalevassa 1980-luvun lopulla rekrytoimaan korkeakoulututkinnon suorittaneita myyjiä lähinnä yritysasiakkaisiin erikoistuneen Tarmon palkkalistoille. Kokemukset tästä ns. akateemikkoprojektista eivät kuitenkaan olleet täysin toivotun kaltaisia. Ylemmän tutkinnon havaittiin tuottavan toisinaan enemmän

asiantuntemusta kuin myynti-intoa.

Konttorit ja henkilökohtainen myynti ovat nyttemmin pienenevä osa Kalevan myynnistä. Puhelin ja yhä useammin verkkosivu tarjoavat uusien asiakkaiden enemmistölle tien Kalevaan. Vuonna 2014 lähes 20 prosenttia uusista vakuutuksista myytiin verkkopalvelussa, jonka Kaleva avasi vuonna 2010 yhteistyöjärjestöjen jäsenille.

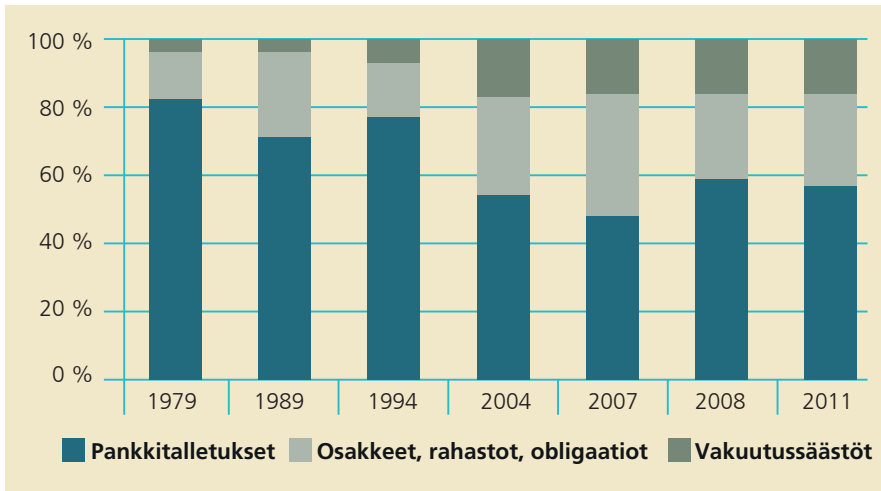
*Oik. kand. Timo Vuorinen (s. 1964) toimi Kalevan toimitusjohtajana 1.1.–17.11.2013. Kalevan ohella Vuorinen toimi myös vahinkovakuutusyhtiö Ifin Suomen maayhtiön toimitusjohtajana ja Baltian liiketoimintojen johtajana. Vuodesta 2014 Vuorinen on ollut Kalevan hallituksen jäsen.*



ja Kalevan vanhan tutun Stellan sittempi ilmentymä Nordea Henkivakuutus. Monilla muillakin pankeilla on omat henkivakuutusyhtiönsä. Kokonaisuutena henkivakuutusmarkkinoiden kehitystä voi luonnehtia niin, että 2000-luvulla henkivakuutusyhtiöt ovat vetäytyneet varsinaisesta riskinjakamisesta ja muuttuneet pikemmin sijoituspalveluyrityksiksi. Kuten kuvioista 9 nähdään, henkivakuutustuotteet valtasivat kotitalouksien rahoitusvarallisuuden markkinoita 1990-luvulla, mutta myöhemmin niiden osuus on pysynyt melko paikallaan.

Pitkäaikainen säästäminen eli *long-term saving* oli finanssialan 1990-luvun iskusanoja. Yleisesti arveltiin, että kotitalouksien halu ja mahdollisuus kasvattaa varallisuuttaan voitaisiin ohjata tehokkaimmin eläkevakuutuksiin, joista oli vuonna tullut 1993 ainoa verotuettu säästämismuoto.<sup>371</sup> Eläkevakuutusten verokohteluun kohdistui kuitenkin paineita monesta suunnasta. Yhtäältä pankkien tavoitteena oli laajentaa verotuki vakuutustuotteiden ulkopuolelle, toisaalta sijoitus- sidonnaisuuden korostaminen vei pohjaa vakuutuksen veroetujen perustelemiselta niiden riskinjakoluonteen avulla. Eläkepolitiikassa taas liki ainoaksi tavoitteeksi nousi 1990-luvun puolivälissä pyrkimys eläkkeelle jäämisen myöhentämiseen, ja vapaaehtoista eläketurvaa taas oli vuosia rakennettu mahdollistamaan lakisääteistä järjestelmää varhaisempi työstä poistuminen.<sup>372</sup>

Käytännössä ratkaisevia muutoksia vapaaehtoisen eläkevakuuttamisen ympäristössä tehtiin kolme. Ensinnäkin työeläkejärjestelmä uudistettiin vuosina 2001–2002 tehdyin työmarkkinasopimuksin perusteellisesti. Vuoden 2005 alusta voimaan tulleessa työeläkelaisissa van-



Kuvio 9. Kotitalouksien rahoitusvarallisuuden jakauma 1979–2011, pois lukien käteinen raha ja listaamattomat osakkeet

Lähde: Suomen Pankki ja Finanssialan keskusliitto.

huuseläkkeen alkamisistä tehtiin joustava ikävälillä 63–68, eläkkeen ansaintaperiaate levitettiin koko työhistorian mittaiseksi ja eläke-etuuksilta poistettiin 60 prosentin enimmäistaso. Samalla poistui eläkevakuutusten verovähenteisyyden edellytyksenä ollut mahdollisuus sovittaa yhteen lakisääteinen ja vapaaehtoinen eläketurva. Ei ollut riittävän kiinteitä parametreja, joihin vapaaehtoisen palasen olisi voinut kiinnittää.

Toiseksi eläkevakuutukset siirrettiin pääomatuloverotuksen piiriin vuoden 2005 alusta. Tämä korosti niiden luonnetta sijoituksena muiden joukossa ja vei samalla edellytykset maksujen vähentämiseltä

## JÄTÄTKÖ ELÄKEVUOSIESI TOIMEENTULON POLIITIKKOJEN PÄÄTETTÄVÄKSI?

**v** Vuonna 2015 maassamme on 992.000 eläkeikäistä henkilöä.

**s** Samana vuonna työikäisiä suomalaisia on enää 3.185.000 kpl, kun meitä tänä päivänä vielä on 3.317.000 kpl.

**t** Tällä hetkellä yhtiä eläkeikäistä kohti on viisi työikäistä henkilöä, vuonna 2015 enää kolme.

**v** Virallistenkin arvioiden mukaan suurtyöttömyydestä tulee pysyvä ilmiö, joka vähentää eläkkeenmaksajia entisestään.

**e** Eläkejärjestelmän tulevaisuudesta ei osata varmuudella sanoa paljoakaan. Se, mitä eilen pidettiin vielä varmana, ei enää olekaan itsestään selvää.

## KUN VIIMEINKIN ON AIKAA...

Eläkkeellä on vihdoin aikaa toteuttaa suunnitelmia ja haaveita. Niitä, jotka työelämässä ollessasi jouduit vuodesta toiseen siirtämään tulevaisuuteen. Ja kun otat ajoissa Eläke-Optimin, tulee haaveesi monta askelta lähemmäksi!



*Lamavuosina vapaaehtoisen eläkevakuutuksen markkinointia avitti myös epäluottamus lakisääteisen järjestelmän kykyyn pitää lupauksensa. Mainostajien mielikuvissa eläkeikä on yhtä palmujen alla istuskelua, kuten tässä vuoden 1993 kampanjaesitteessä.*

ansiotuloista. Juridisesti poikkeuksellinen yksityiskohta on, että muutos toteutettiin takautuvasti. Esimerkiksi Kalevasta Henki-Sampoon vuonna 1997 siirtyneet asiakkaat siirtyivät vuoden 2005 jälkeen maksettujen maksujen ja eläkkeen osalta pääomatuloverotukseen. Aikaisemmista maksuista kertyneet säästöt maksetaan ulos ansiotuloverotettuna eläkkeenä. Lisäksi vakuutusten eläkeikä nostettiin vuodesta 2010 alkaen 62 ikävuoteen siten, että uusia maksuja saattoi maksaa vain tuon iän jälkeistä eläkettä varten. Seuraus oli, että yksittäisen asiakkaan Eläke-Optimissa saattoi olla sisällä kolmenlaista rahaa, jotka tuottivat eri sääntöjen mukaisen eläkkeen. Yhtiön näkökulmasta veromuutokset tuottivat runsaasti työtä, asiakkaan näkökulmasta muutosten edullisuus taas riippui luonnollisesti siitä, miten hänen ansiotuloveroprosenttinsa suhteutui pääomatuloista perittyyn veroon.

Myös kolmas muutos liittyi verotukseen. Varallisuusvero lakkautettiin 2006, ja sen myötä poistui eri varallisuuslajien verokohteluun liittynyt problematiikka. Kun vain tuloja saattoi verottaa, oli veropoliittisesti keskeistä saada kaikenlaiset tulot myös veronalaisiksi mahdollisimman yksinkertaisella tavalla. Vaikka verotuksen silmämääränä oli yhtenevä verokohtelu, jota perusteltiin neutraalina, olivat pankkien säästämistuotteet hyvin erilaisia eläkevakuutuksiin verrattuna. Keskeisin ero oli vakuutusten epälikvidisyys: vakuutussäästöt oli mahdollista nostaa vain muutamissa tarkoin määritellyissä tilanteissa. Lisäksi eläkevakuutuksiin liittyi aina kuoleman riski. Siltä osin kuin eläkesäästöjä ei ollut turvattu henkivakuutuksella, ne jäivät vakuutetun kuollessa vakuutusyhtiöön, joka jakoi ne muille vakuutetuille ns. kuolevuushyvityksinä. Tämä oli luonnollisesti otettu huomioon myös eläkevakuutusmaksun laskuperusteissa, joissa kuolleisuusriskistä tuli pientä lisätuottoa.

Matti Vanhasen (kesk) II hallitus lopetti vakuutusten liki sata vuotta jatkuneen erityisaseman esittämällä veroetuuksien laajentamista kaikkeen niin sanottuun sidottuun säästämiseen. Laki pitkäaikaisäästämisestä hyväksyttiin eduskunnassa joulukuussa 2009 ja se tuli voimaan seuraavan vuoden alusta. Veroetuuksien ohella merkittäviä muutoksia oli se, että laki takasi asiakkaalle oikeuden vaihtaa palveluntarjoajaa kesken sopimuskauden siten, että säästyneet varat siirtyi-

*Oik. kand. Paula Salonen (s. 1953) tuli Kalevan palvelukseen lakimieheksi vuonna 1986. Ura jatkui Sammon ja myöhemmin Ifin johtotehtävissä ja vuosina 2006–2013 myös Kalevan hallituksen jäsenenä. Salonen nimitettiin Kalevan toimitusjohtajaksi marraskuussa 2013.*



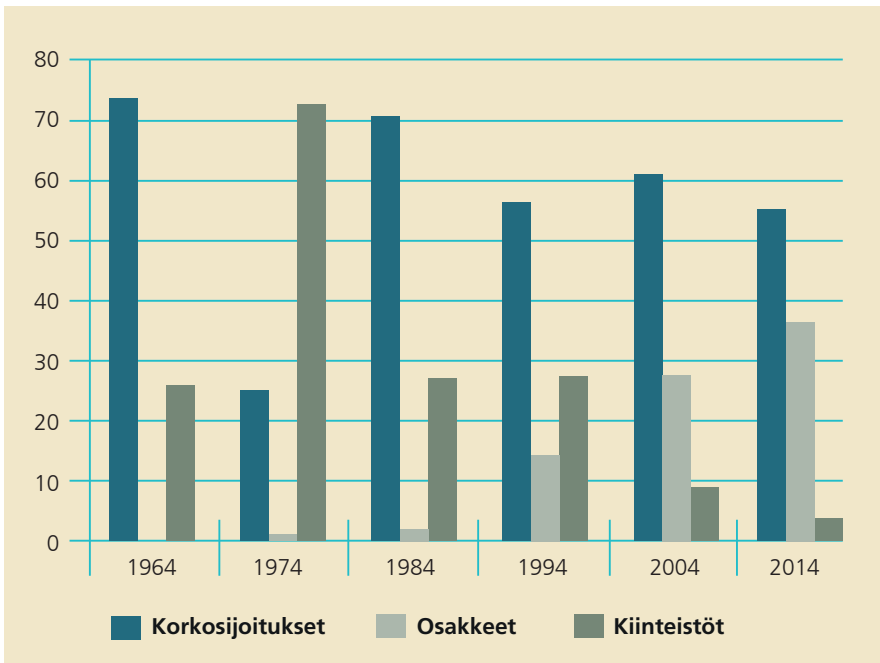
sivät asiakkaan mukana. Tätä ominaisuutta kilpailuviranomaiset olivat pitäneet erityisen tärkeänä. Lisäksi säästöjen nostaminen sidottiin lakisääteisen työeläkkeen alaikärajaan. Verotuetulla säästämällä ei tämän jälkeen voinut tavoitella alempaa eläkeikää.<sup>373</sup>

Veromuutoksen seuraus oli sekä pitkäaikaissäästämiseen tarkoitettujen ns. PS-tilien että yksilöllisten eläkevakuutusten myynnin hiipuminen. Lopullisen kuoliniskun nämä tuotteet saivat 2013 voimaan tulleesta muutoksesta, jolla säästöjen nostaminen sidottiin lakisääteisen työeläkkeen yläikärajaan. Tämän jälkeen henkivakuutusyhtiöt lakkasivat tarjoamasta eläkevakuutusta yksityisasiakkaille. Niiltä yksinkertaisesti katosi kysyntä, kun verotuki kytkettiin lakisääteisen järjestelmän ehtoihin ja kytkennän yksityiskohtia vielä muutettiin lyhyellä aikavälillä. Ryhmäeläkevakuutuksia sen sijaan edelleen tehdään.<sup>374</sup>

Verotuksen ohella vakavaraisuusääntelystä on tullut yhä merkittävämpi henkivakuutustoiminnan ehdollistaja. Euroopan unionissa valmisteltavat solvenssisäännöt määräävät vakuutusyhtiön vakavaraisuudesta. Vuodesta 2009 valmisteltua uudistushanketta, joka kulkee



nimellä Solvenssi II -direktiivi, motivoi erityisesti Yhdysvalloista vuonna 2008 alkanut ns. finanssikriisi ja tarve varmistaa vakuutusyhtiöiden riskinkantokyky. Itse vakavaraisuuskriteerien suhteen Kalevalla ei lie-  
ne vaikeuksia, mutta pulmalliseksi osoittautui se, että kooltaan moni-  
kertaisten keskieurooppalaisten henkivakuutusmarkkinoiden ja -yh-  
tiöiden sääntelyyn suunnitellut raportointi- ja tilinpäätösstandardit  
edellyttävät varsin merkittäviä resursseja. Lisäksi solvenssi II -säänte-  
ly edellyttää, että henkivakuutusdirektiivin mukaisesta henkivakuut-  
tamisesta ja henkivakuutusyhtiön lisävakuutuksina harjoittamasta va-  
hinkovakuutuksesta (vakuutusluokat 1 ja 2) raportoidaan erillään ja  
vahinkovakuutuksen kriteerien mukaan. Uusien sääntöjen oli tarkoi-  
tus tulla voimaan vuonna 2013, mutta tätä kirjoittaessa ajankohta on  
lykätty vuoden 2016 alkuun.<sup>375</sup>



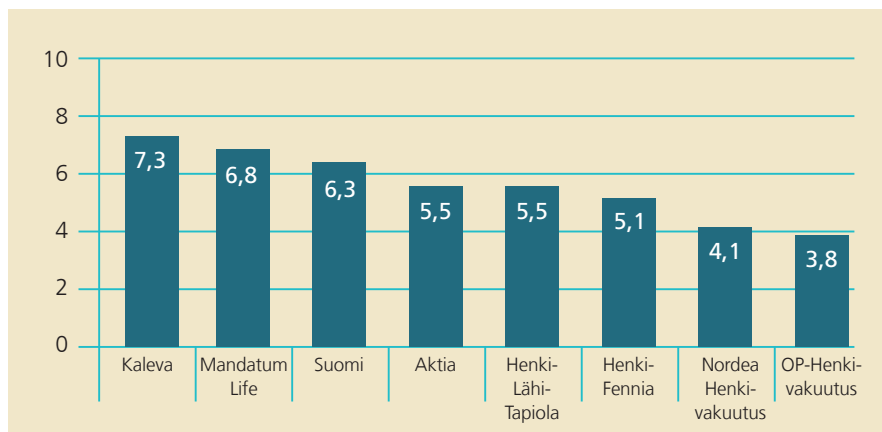
*Kuvio 10. Kalevan sijoitusomaisuuden jakauma prosentteina.*

Lähde: Kalevan vuosikertomukset 1974, 1984, 1994, 2004 ja 2014.

## Sijoitustoiminnasta

Henkivakuutusliikkeestä kertyy väistämättä sijoitettavaa pääomaa. Sen tuottava sijoittaminen on välttämätöntä, että asiakkaille annetut lupaukset voidaan lunastaa. Edellä on kerrottu, kuinka Kaleva pyrki 1970-luvulla erottumaan kilpailijoistaan sijoittamalla pääasiassa kiinteistöihin, ennen muuta uudisrakentamiseen, ja vähäisessä määrässä osakkuusyrityksiin. Tavoite oli tarjota asiakkaiden varoille inflaatio-suojaa, eikä sen ajan sijoitusmarkkinoilla ollut paljon vaihtoehtoja.

Kalevan siirryttyä Sampo-yhtiöihin operatiivinen sijoitustoiminta tehtiin Sammon sijoitusyksikössä. Kiinteistöpainotus aleni merkittävästi vasta 1980-luvun lopulla, kun Kalevan osakesalkku alkoi kasvaa. Tuolloin sijoitettiin erityisesti Sammon osakkeisiin syistä, jotka käyvät ilmi luvusta »Kuka omistaa Sammon?» (ks. s. 110). Verrattuna tuolloin tuottoisiin valtion joukkovelkakirjoihin, joihin varat muutoin olisi sijoitettu, Sampo-osakkeet tuottivat Kalevalle aluksi melkoisia tappioita. Hyvin eivät menestyneet kiinteistösijoituksetkaan ylikuumenneilla kiinteistömarkkinoilla.



*Kuvio 11. Henkivakuutusyhtiöiden sijoitustoiminnan annualisoitu tuotto käyvin arvo 2004–2013, prosenttia*

Lähde: Yhtiöiden vuosikertomukset. Sijoitustoiminnan tuotoista on vähennetty sijoitusten hoitopalkkiot ja muut sijoitustoiminnan kulut.

Pankkikriisin jälkeen kiinteistöjen arvostusperiaatteet uusittiin. Enemmän tai vähemmän makuasioihin perustuneiden arvioiden sijaan käyvän arvon oli kiinnityttävä kiinteistöstä saatavaan nettovuokratuottoon. Vuonna 1994 ETA-sopimuksen vuoksi annetut säädökset vastuuvelan katteesta ja henkivakuutusyhtiön vakavaraisuudesta puolestaan rajasivat kiinteistöjen osuuden katekelpoisesta omaisuudesta 40 prosenttiin. Samoihin aikoihin suomalaiset osakemarkkinat alkoivat nousta tietoteollisuuden vetämänä, ja Kalevan salkku alkoi painottua pörssiosakkeisiin. Vuosituhannen vaihteessa Kaleva raportoi huikeita tuottoja, kun Pohjolan osakkeella tehtyjen kauppojen voitot ja Pohjolan mehevät osingot kotiutettiin. Siltä pohjalta oli hyvä ottaa vastaan vuosien 2001 ja 2002 notkahdus, ns. IT-kuplan puhkeaminen. Suorista kiinteistösijoituksista Kaleva käytännössä luopui 2000-luvun alussa myymällä omistuksensa Capmanin rahastolle.

Tällä vuosituhannella kiinteistöjen osuus Kalevan sijoituksista on ollut viiden prosentin luokkaa. Yhtiön strategia on keskittynyt pitkäjänteiseen osakesijoittamiseen, mihin hyvä vakavaraisuus on antanut paljon mahdollisuuksia. Sijoituksia on hoidettu Sammon sijoitusyksikössä. Erityisesti korkosijoituksissa yhtiö on hyötynyt asemastaan Sammon kumppanina, sillä se on päässyt mukaan Sammon paljon suuremman sijoittajan ehdoilla tehtyihin sopimuksiin. Kumppanuudesta on toki hyödytty myös siinä mielessä, että sijoitusraportoinnin vaatimusten kasvaessa tuntuvasti Kalevan ei ole tarvinnut hankkia raportointiin omaa henkilöstöä tai ohjelmia.

## Järjestöjen ryhmävakuutukset Kalevan ydinliiketoimintana

*Matti Rantanen*

Vuoden 1996 lopun rakennejärjestelyn jälkeen Kalevan aktiivinen liiketoiminta on keskittynyt palkansaajajärjestöjen jäsenten ryhmähenki- ja tapaturmavakuuttamiseen. Yhteistyön piirissä on myös muutama muu merkittävä valtakunnallinen järjestö. Järjestöjen ryhmävakuutuksissa Kaleva on selvä markkinajohtaja.

## Mandatum Life

Kalevan helmasta syntynyt Henki-Sampo kasvoi Nova-fuusion jälkeen nopeasti maan toiseksi suurimmaksi henkivakuutusyhtiöksi. Merkittävä strategian muutos Henki-Sammossa tapahtui vuonna 2002, kun yhtiö päätti keskittyä sijoitussidonnaisten vakuutusotteiden myyntiin aikaisemmin päätuotteina olleiden laskuperustekorkeisten eläke- ja sijoitusvakuutusten sijaan. Elokuussa 2008 Henki-Sampo muutti nimensä Mandatum Henki-

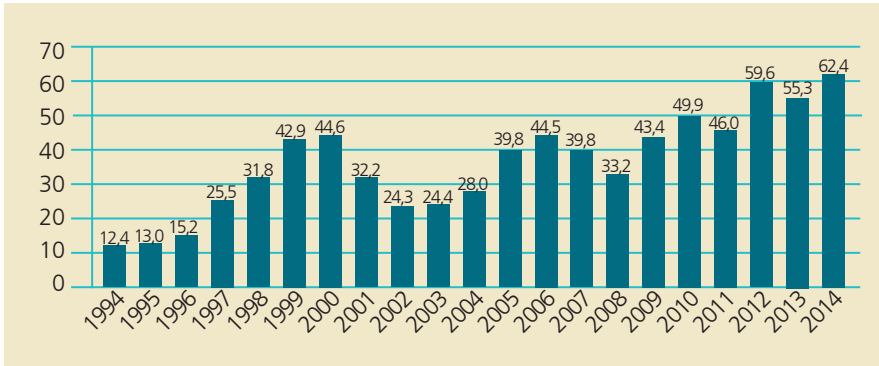
vakuutusosakeyhtiöksi. Nimenvaihdokseen liittyi jälleen strategiamuutos, kun perinteisen henkivakuustoinnin rinnalle päätettiin perustaa toiseksi kivijalaksi »vakuutuksellinen varainhoito». Markkinointinimeksi yhtiölle tuli Mandatum Life ja sloganiksi »Rahat ja henki».

Vuonna 2011 Mandatum Life osti Silta Oy:ltä eläke- ja henkilöstörahas- palvelujen liiketoiminnot, jotka muuttuivat Innova Henkilöstörahas- ja Eläkepalvelut Oy:ksi. Yhtiö on Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön tytäryhtiö. Innova Henkilöstörahas- ja Eläkepalvelun asiakkaita ovat henkilöstörahasot, yritykset sekä eläkesäätiöt ja -kassat.

Mandatum Life ja Kaleva toimivat tiiviissä yhteistyössä siten, että Kaleva ostaa valtaosan henkilöstöresurssistaan Mandatumilta. Lisäksi Kaleva ostaa palveluja Ifiltä ja Sampo Oyj:ltä. Rakenne on osoittautunut Kalevalle tarkoituksenmukaiseksi, kuten liikekustannussuhteen kehityksestä voi huomata.



*Oik. kand. Petri Niemisvirta (s. 1970) aloitti uransa Kalevan myyntipäällikkönä. Hänet nimitettiin Henki-Sammon toimitusjohtajaksi vuonna 2001. Kalevan hallituksen jäsen hänestä tuli vuonna 2013 ja puheenjohtaja vuotta myöhemmin.*



Kuvio 12. Kalevan vakavaraisuusaste 1994–2014, prosenttia.

Lähde: Kalevan vuosikertomukset

Järjestöjen vakuuttamisessa Kalevalla on pitkät perinteet. Jo ennen Sampo-yhtiöihin liittymistä Kaleva oli 1970-luvun puolivälissä solminut yhteistyösopimuksia muun muassa Insinööriliiton, Suomen Teknillisen Seura, Suomen Ekonomiliiton ja Opetusalan Ammattijärjestön kanssa. Vuodesta 1974 Kalevalla oli järjestöjen yhteistyösopimukseen ja ryhmähenkivakuutusmarkkinointiin keskittynyttä henkilöstöä; ensimmäisenä rekrytoitiin yht. kand. Esa Lomma. Noihin aikoihin järjestöille tarjottu vakuutus käsitti vain turvaa kuoleman varalta. Hinnastot ja vakuutusehdot oli laadittu Suomen Henkivakuutusyhtiöiden Yhdistyksessä (SHY) ja ne olivat luonnollisesti samat kaikille yhtiöille; puhuttiin yhteistaulustoista. Ryhmävakuutus oli yksilöllistä vakuutusta sikäli edullisempi, että samalla vuosimaksulla ryhmävakuutuksesta sai enemmän vakuutusturvaa. Miehillä korotus oli 20 prosenttia ja naisilla 30 prosenttia.

Alkuvaiheessa ryhmähenkivakuutusten hoito oli kokonaan Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varman (JV-Varma) vastuulla. Ne hoidettiin rinnakkaisvakuutuksina, joissa useimmat JV-Varman osakkaat (ns. yhteistoimintayhtiöt) olivat mukana, ja vastuut jälleenvakuutettiin JV-Varmassa osamääräjälleenvakuutuksella jälleenvakuuttajan osuuden ollessa 20 prosenttia. Näin ollen vain pieni osa maksutulosta kirjautui Kalevan tulokseen. JV-Varman rooli oli peruja 1960-luvun puolivälissä aloitetusta ryhmähenkivakuuttamisen yhteistoiminnasta, johon lähes

kaikki henkiyhtiöt osallistuivat. Yhteistoiminnasta luovuttiin vuoden 1979 alusta osin siksi, että sosiaali- ja terveysministeriö katsoi, että Varman toiminta ryhmähenkivakuuttamisen keskuselimenä ei enää ollut varsinaista vakuutustoimintaa eikä siksi soveltunut vakuutusyhtiölle. Yhteistoiminta oli kyllä muutoinkin tullut tiensä päähän, ei vähiten siksi, että Kaleva oli aktivoitunut järjestömarkkinoinnissa. Vakuutuskan- ta jaettiin entisille yhteistoimintayhtiöille sen mukaan, mikä yhtiö oli vakuutuksen alun perin myynyt, ja jälleenvakuuttajan osuutta pienennettiin kymmeneen prosenttiin. Tässä yhteydessä Kaleva myös onnisti houkuttelemaan palvelukseensa JV-Varman asiantuntevaa henkilö- löstää ryhmähenkivakuutusten hoitoon. Jälleenvakuuttaminen lopetettiin kokonaan 1990-luvulla.

Sopimusjärjestön jäsenillä oli kerran vuodessa kahden kuukauden sisällä tarjouspostituksesta mahdollisuus liittyä vakuutukseen. Sopimusjärjestö toimi Kalevan asiamiehenä, keräsi liittyneiden jäsenten vakuutusmaksut ja tilitti ne yhtiölle. Yksilöllisesti otettuihin henkivaakuutuksiin verrattuna ryhmähenkivakuutus myönnettiin varsin kevyellä terveys selvityksellä: yleensä riitti myönteinen vastaus kysymykseen, »oletko työkykyinen».

Ryhmävakuutustoiminta ei 1970-luvulla tehnyt suurta läpimurtoa. Siitä kertyvä pieni maksutulo ei juuri näkynyt yhtiöiden säästövakuutus painotteisessa kokonaismaksutulossa ja markkinaosuudessa eikä siten myöskään lehtiotsikoissa. OAJ:n kanssa Kaleva kokeili myös säästövakuutusten tarjontaa täydentämään opettajien lakkorahastoa henkilökohtaisilla säästöillä, mutta tulokset jäivät vaatimattomiksi.

Eräänlainen kylmä suihku Kalevalle oli tulopoliittisessa kokonaisratkaisussa sovittu ja vuonna 1977 käynnistynyt Työntekijäin Ryhmähenkivakuutus, joka koski kaikkia työssä olevia. Tämän työnantajan mak- saman vakuutuksen antama turva toimi lähinnä hätäapuna työikäisen perheelle hänen kuollessaan (korvaus nyt keskimäärin n. 18 000 euroa). Kalevan ja muiden henkiyhtiöiden markkinoimissa ryhmävakuutuk- sissa kuolemantapaussummat olivat merkittävästi suurempia.

Kalevan liittyminen Sampo-yhtiöihin vaikutti merkittävästi järjestö- markkinointiin. Sampo pystyi tarjoamaan yhteistyösopimuksiin jäsen-

eduilla kuorutettuja vahinkovakuutuksia Kalevan ryhmähenkivakuutusten lisäksi. Tätä oli itse asiassa kokeiltu Kalevassa jo vuonna 1976 lyhyen Fennia-yhteistyön aikana. Perheen vahinkovakuutukset katavasta järjestön Samposopimuksesta tuli nopeasti kehuttu ja haluttu tuote. Sammon markkinoinnissa järjestösektori sai myös merkittäviä markkinointiresursseja uusien sopimuksien saamiseksi ja entisten ylläpitämiseksi.

Kovinta kilpailu järjestöasiakkaista oli Pohjolan kanssa. Sillä oli vahvempi ote eräistä akavalaisista järjestöistä, kun Sampo taas oli vahvempi STTK:n kentässä. SAK:n järjestöt olivat vielä pitkälle 1980-luvun loppupuolelle sitoutuneet Kansa-yhteistyöhön, joskin yksittäisiä irtiottoja siitäkin nähtiin. Muun muassa vuonna 1987 liittofuusiassa syntynyt Liikealan Ammattiliitto solmi yhteistyösopimukset Sammon ja Kalevan kanssa. Myös esimerkiksi Suomen Elintarviketyöläisten Liitto vaihtoi Sammon ja Kalevan kumppaniksi jo ennen Kansan vaikeuksia. Monilla sittemmin konkurssin tehneen TVK:n jäsenliitoilla oli sopimus Sampo-yhtiöiden kanssa jo 1980-luvun alkupuolella, suurimpana näistä sairaanhoitajien ja muiden terveystalouden ammattilaisten Tehy ry alajärjestöineen.

### **Oma tuote avaa tien menestykseen**

Yhteistyösopimusten määrä kasvoi 1980-luvulla nopeasti, mutta jäsenille myytyjen ryhmähenkivakuutusten määrän kasvu oli paljon hitaampaa. Tilastoista ilmenevä Kalevan ryhmähenkivakuutuksen volyymikasvu ei perustunut niinkään järjestöjen vakuutuksiin, vaan sitä kasvatti kaikille Samposopimusasiakkaille tarjolla ollut ryhmävakuutus, joka kuolemantapauksen lisäksi kattoi muitakin keskeisiä henkilöriskejä. Vakuutusturvat ja niiden maksut oli integroitu perheen Samposopimukseen, jonka maksut erääntyivät neljännesvuosittain. Järjestöille myytävä ryhmähenkivakuutus sen sijaan oli oma erillinen tuote, jonka maksuliikenne kulki edelleen järjestön kautta.

Kaleva alkoi vakuutusvuosihistorian karttuessa antaa järjestöille korvaustilastojen perusteella järjestökohtaisia lisäetuja tuotteen elinvoiman turvaamiseksi. Tämäkään ei auttanut, sillä tarjottava tuote oli



*Liikealan ammattiliitto oli ensimmäisiä Kalevan kanssa sopimuksen solmineita SAK:n jäsenjärjestöjä. Sopimuksen uusimiselle skoolaavat toimitusjohtaja Matti Rantanen ja liiton puheenjohtaja Maj-Len Remahl (neljäs oik.). Heidän välissään Kalevan järjestösektorin johtaja Seppo Siltanen. Liikealan ammattiliiton talouspäällikkö Erkki Toivonen (kolmas oik.) oli Kalevan hallintoneuvoston jäsen Henki-Sammon perustamisen aikaan 1990-luvulla.*

liian pelkistetty ja sen ostaminen hankalaa lyhyen liittymisaikaikkunan puitteissa. Kalevan tuotua markkinoille Optimi-vakuutuksen samposopimusalennuksineen ilmeni, että nuorten naisten vuosimaksu oli joissakin järjestöjen ryhmävakuutuksissa jopa kalliimpi kuin Optimissa. Tämä oli seurausta siitä, että osa järjestöistä halusi sisäisesti hinnoitella vakuutukset uudelleen. Kalevalle järjestö sen sijaan tilitti alan yhteistaulustojen mukaisen maksun.

Vanha järjestön ryhmävakuutus oli auttamatta tullut tiensä päähän. Kalevassa kehitettiin yhteistyössä järjestöasiakkaiden kanssa nopeasti uusi tuote nimeltään Ryhmäsampo. Se tuotiin markkinoille loppu-



vuonna 1991. Tuotteessa oli uutena ominaisuutena se, että sen saattoi ostaa milloin vain, ja vakuutusmaksun asiakas maksoi suoraan Kalevaan. Tarjolla oli sekä kuolemantapausturvaa että myös tapaturmaturvaa – kummastakin kaksi kokovaihtoehtoa, joista tarjouskirjeeseen saanut jäsen ruksasi haluamansa. Ajan henkeen kuuluneella leikkaa-liimaa -systeemillä tarjousarkista tuli myös vastauskuori yhtiöön lähetettäväksi.

Uusi Ryhmäsampo oli Kalevan oma tuote ja brändi järjestökohtaisine lisäetuineen. Se ei ollut tarjolla muissa yhtiöissä. Tämän tuotteen turvat olivat nyt kaikissa järjestöissä edullisemmat kuin Samposopimuksen tai Optimin vakuutusturvat. Ryhmäsammon atk-liittymä järjestöjen jäsenrekistereineen oli käytettävissä myös Sammon kontto-reissa, mikä helpotti asiakaspalvelua ja edisti tuotteen myyntiä. Vuosikymmenen lopulla Ryhmäsammon pystyi liittämään myös Sampo-sopimukseen ja sen nelieräiseen laskutukseen, minkä noin puolet asiakkaista tekikin. Myyntivolyymit lähtivät mukavasti nousuun, vaikka henkivakuutusturvien tarve edelleenkin sisäistettiin kansalaisten keskuudessa todella heikosti.

Sampo ja Kaleva solmivat runsaasti uusia yhteistyösopimuksia myös 1980-luvun jälkipuoliskolla uuden markkinointipäällikön Seppo Siltasen johdolla. Vuosikymmenen vaihteessa syntyi tilanne, jossa kaikki STTK:n jäsenjärjestöt olivat yhteistyön piirissä. Tällaista pohjustettiin jo 1970-luvun lopussa STTK:n silloisen puheenjohtajan Jorma Reinin allekirjoittamalla sopimuksella. Tosin Reinin toiveissa oli se, että Sampo ei tekisi yhteistyötä kilpailevien järjestöjen, erityisesti TVK-laisten kanssa – osa näistä kun kalasteli jäsenkuntaa STTK:n reviiristä. Tämä kilpailutilanne ratkesi suurelta osin vuonna 1992, kun TVK ajautui konkurssiin ja valtaosa sen jäsenliitoista liittyi seuraavana vuonna STTK:hon.

Erittäin merkittävä lisäys yhteistyösopimukseen tuli Sammon ostettua Vahinko-Kansan vuonna 1994. Valtaosa SAK:n Kansa-kumppaneista teki pian kaupan jälkeen yhteistyösopimuksen Sammon ja Kalevan kanssa. Silloinen Sampo koettiin hyvin puolueettomaksi ja sopivaksi kumppaniksi yli järjestörajojen.



*Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n liitot kokoontuivat uudistamaan sopimuksensa Sammon ja Kalevan kanssa 14.12.1990. Toimitusjohtaja Matti Rantasen vieressä STTK:n puheenjohtaja Esa Swanljung (neljäs oik.) ja pääsihteeri Seppo Junntila (viides vas.). Junntilan vasemmalla puolella istuu Teknisten liiton puheenjohtaja Tenho Olin, joka toimi pitkään myös Kalevan hallintoneuvostossa. Toinen oikealta on STTK:ta Swanljungin jälkeen johtanut ja myös Sammon hallinnossa toiminut Mikko Mäenpää.*

Sopimusmarkkinoilla Sampo ja Kaleva olivat saaneet selvän yliotteen Pohjolasta. Yhteistyösopimusten piirissä oli käytännössä runsaat 70 prosenttia kaikista toimihenkilöistä ja palkansaajista. Vahinkovakuutuspuolella Sampo sai järjestöasiakkaista keskimääräistä parempia ja pitkäaikaisempia asiakkaita, yksityisasiakkaitten ydinjoukon. Kaleva sen sijaan ei pystynyt läheskään samassa suhteessa hyödyntämään yhteistyösopimuksia. Kalevan operatiivisessa toiminnassa painopiste oli selkeästi säästömuotoisissa vakuutuksissa, ja Sampo-ryhmän lukuisat 1990-luvun rakennejärjestelyt veivät yhtiön johdolta aikaa ja energiaa, jota olisi tarvittu Ryhmäsammon markkinoinnin kehittämiseen.

Ryhmäsammossa kuolemantapausturva, joka oli saatavilla myös pariturvana, oli portaittain aleneva viiden vuoden välein vakuutusmaksun pysyessä turvan inflaatiotarkistuksia lukuun ottamatta vakiona. Varsin pian havaittiin, että ikävuosien myötä alentuneet vakuutussummat eivät enää täyttäneet kaikkien asiakkaiden tarpeita. Muitakin järjestöasiakkaiden toiveita ja yhtiön omia kehitysideoita oli 90-luvun loppuun mennessä kirjattu merkittävä määrä. Ne oli tarkoitus toteuttaa Sammon uuteen henkilöriskien vakuutusjärjestelmään, alkuperäiseltä nimeltään Sampo 2001, jonka rakentaminen oli jo käynnissä.

Sampo siirsi kuitenkin koko vahinkovakuutustoimintansa vuoden 2002 alussa pohjoismaiseen If-konserniin. Päätös merkitsi myös sitä, että Kalevan ja Henki-Sammon lukuisat Sammon atk-ympäristöön rakennetut ja liitetyt järjestelmät, mukaan lukien Ryhmäsammon järjestelmä, ja käyttöpalvelut tuli eriyttää Sammosta. Niin kutsuttu separaatioprojekti oli määrä toteuttaa kahdessa vuodessa. Tuona aikana käyttöpalvelut integroitaisiin ja itse asiassa integroitiin Sampo Pankin massiiviseen atk-ympäristöön.

Käytännössä Ryhmäsampo-järjestelmä oli ensimmäisiä, joka separoitiin Sammosta. Samalla tuotteen myynti romahti, sillä Sammon konttoreissa ei ollut enää atk-liittymää Ryhmäsampoon. Myös vanhoja vakuutuksia jäi paljon maksamatta, kun maksuliikenne eriytettiin If-sopimuksesta (entinen Samposopimus). Ryhmäsammon hinnat ja mainokset vietiin järjestöjen internet-sivustoille, mutta käytäntö osoitti, että jäsenet vierailivat varsin harvoin näillä yhteistyökumppanien sivustoilla. Ryhmäsammon integrointi Sampo Pankin asiakaspalveluun ei ollut sopimusjuridisesti eikä muutenkaan mahdollista, sillä Pankin yhteistyökumppani oli Henki-Sampo omine tuotteineen.

Kalevan onneksi irtaantuminen Sammon konttoriverkostosta kesti vain pari vuotta, kun Sampo osti keväällä 2004 koko Ifin itselleen. Ryhmäsampo voitiin uudelleen tuoda konttorimyyntiin, joskin erillisellä ja kömpelöllä liittymällä. Separation aikana Ifin (Sammon) oman henkilöriskien vakuutusjärjestelmän kehitystyö oli edennyt, ja atk-järjestelmän nimeksi tuli Primus. Kalevan piti nopealla aikataululla päättää, lähteäkö uudistamaan Ryhmäsampoa Ifin Primus-järjestelmään

vai samaan aikaan suunnitteilla olevaan Henki-Sammon järjestelmään. Kalevan hallituksen oli varsin helppo lokakuussa 2004 pitämässään kokouksessa päättää, että integraatio tehdään päämyyntikanavana toimivan Ifin uuteen järjestelmään.

### **Luokkansa Primus**

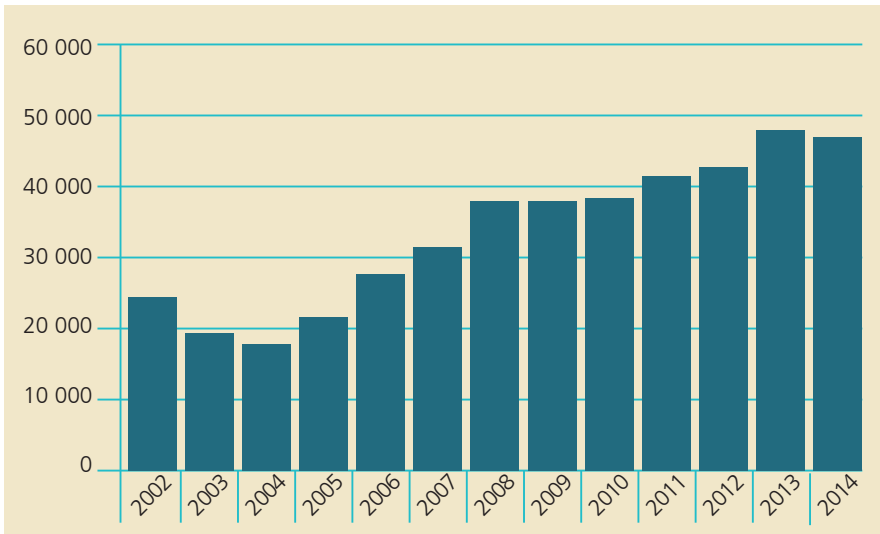
Uusi Ryhmäsampo Primus -tuote tuli markkinoille jo syyskuussa 2005. Nyt turvavaihtoehdot ja -koot olivat järjestöasiakkaan varsin vapaasti valittavissa. Kuolemantapausturvasta oli tarjolla sekä kiinteä että alenevasummainen malli, ja korkeimpia vakuutussummia korotettiin merkittävästi. Kun ylimmät kuolemantapaussummat nousivat 200 000 euron tuntumaan ja ylikin, jouduttiin terveys selvitystä hieman tarkentamaan lähinnä havaittujen tai tuoreeltaan sairastettujen vakavien sairauksien osalta. Myös tapaturmakomponenteissa miehille ja naisille tuli nyt omat hinnat heijastaen yleisesti tilastoitua miesten kaksinkertaista tapaturmariskiä naisiin nähden.

Asiakaspalvelutilanteessa Ifin virkailija pystyi nyt vaivattomasti yhdellä käyttöliittymällä kartoittamaan ja vakuuttamaan asiakkaan henkilöriskit Ryhmäsampo Primuksella ja sitä täydentävillä Ifin ja Henki-Sammon turvakomponenteilla. Järjestökohtaiset lisäetusummat muutettiin maksunalennuksiksi, ja Ryhmäsampo Primus palasi taas kiinteäksi osaksi If-sopimusta yhteisine laskutuksineen, tulosteineen ja sopimuslennuksineen. Uusittua tuotetta mainostettiin näyttävästi, eikä ollut ihme, että myynti lähti reippaaseen nousuun. Myös vanhat Ryhmäsampo-vakuutukset konvertoitiin uuteen järjestelmään vuosien 2006 ja 2007 aikana.

Vuoden 2012 joulukuussa tuli voimaan EU-tuomioistuimen päätös, jonka mukaan sukupuolta ei saa enää käyttää vakuutusmaksujen ja etuuksien määräämisessä. Uusi tasa-arvodirektiiviin perustuva sukupuolineutraali hinnoittelu rikkoo vakavasti vakuutustoiminnan keskeistä periaatetta maksun määräytymisestä riskin mukaan. Päätös ei koske ennen 21.12.2012 otettuja vakuutuksia kuoleman varalta, jos ne kattoivat myös sairaudet. Kaikkia muita vanhojakin vakuutuksia päätös koskee. Järjestöjen ryhmähenki- ja tapaturmavakuutuksista Kalevalle

on kertynyt miljoonien vakuutusvuosien historiatiedot. Nämä tiedot ja jo runsaat kaksi vuosikymmentä harjoitettu järjestöjen omaan vahinkokehitykseen perustuva hinnoittelu helpottivat Kalevan siirtymistä uuteen säädösympäristöön. Ymmärrettävää kritiikkiä tuli lähinnä naisasiakkailta, joiden maksut nousivat EU-päätöksen seurauksena.

Ryhmäsampo Primuksen seuraava kehitysaskel oli tuotteen liittämisen Ifin nettimyyntijärjestelmään vuonna 2009 – tosin vain rajoitetulla turvakombinaatiolla. Nettimyynnin volyymia on sittemmin kasvatettu merkittävästi rakentamalla Kalevalle oma **henkivakuutuskuntoon.fi** -sivusto, joka on integroitu Primus-järjestelmään. Järjestelmässä sopimuksen piirissä oleva järjestöasiakas voi vaivattomasti kartoittaa oman ja perheensä vakuutustarpeen ja katsoa turvakombinaatioiden hintoja. Kun sopiva ratkaisu löytyy, sen voi yhdellä napin painalluksella lähettää yhtiöön toteuttamista varten. Nettimyynnin osuus tuotteen myynnistä onkin kasvanut koko ajan ja jatkunee edelleen.



*Kuio 13. Ryhmäsampo ja Ryhmäsampo Primus, uusmyynnin kehitys 2002–2014, vakuutettuja henkilöitä.*

Lähde: Kaleva

**Suomen edullisin henkivakuutus.**

**6 €/kk**

Veroaudo saurito riskoitin pikkurahalla. Esimerkkihinta on laskettu 50000 euron turvalla 30-vuotiaalle henkilölle, joka on Veromaksajan Keskuksittain jäsen. Nuoremille hinta on vielä edullisempi! Ota nyt Suomen edullisin henkivakuutus lähimmästä Ifistä tai osoitteesta [henkivakuutuskuntoon.fi](http://henkivakuutuskuntoon.fi)

if.fi  
010 19 19 19

**if..**

Ole huoletta. Me autamme.

Viime vuosina Kaleva on aktiivisesti herättänyt suomalaisia miettimään henkivakuutustarvettaan ja sen suuruutta. Samalla on murrettu myyttiä vakuutuksen kalleudesta. Markkinointiviesti »Vain kuusi euroa kuussa!» on tavoittanut eri kanavia pitkin runsaasti uusia asiakkaita. Kalevan tarjoama vakuutus kuoleman varalle on tutkitusti selvästi markkinoiden edullisin (Finanssineuvonnan tutkimus 2013), mikä seikka on nostettu myös näkyvästi esiin mainonnassa. Ryhmäsampo Primusta voidaan perustellusti sanoa markkinoiden parhaaksi. Siksi lähes 200 000 järjestöperheen valitsema ja noin 350 000 perheenjäsenelle turvaa tarjoava tuote on marraskuusta 2014 alkaen uudelta nimeltään lyhyesti Primus.

## Kalevan maljasta tuli osa urheiluhistoriaa

Kalevan malja on yksi pisimpään yhtäjaksoisesti kiertäneistä urheilun kiertopalkinnoista koko maailmassa. Kalevan tarkastajat eli myyjät tekivät yhtiön 35-vuotisjuhluvuoden kokouksessaan vuonna 1909 aloitteen kiertopalkinnon lahjoittamisesta Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitolle (SVUL). Tarkoitusta varten tarkastajat ja pääkonttorin virkailijat, toimitusjohtaja mukaan lukien, lahjoittivat määräprosentin palkastaan hopeamaljaa varten.<sup>376</sup>

Malja hankittiin, ja se luovutettiin 5.12.1909 SVUL:lle ikuisesti kiertäväksi kiertopalkinnoksi parhaalle seuralle »yleisen urheilun mestaruuskilpailuissa». Ensimmäisen kerran seurat kilpailivat maljasta vuonna 1910 Viipurissa. Enteellisesti maljakisan voitti silloin Helsingin Kisa-Veikot, joka sittemmin on seurana dominoinut suomalaista

yleisurheilua, ainakin jos Kalevan malja-kisaa pidetään kriteerinä. Seuralla on maljaan yhteensä 56 kiinnitystä, joista viimeisimmät vuosina 2006–2012.

Kalevan maljasta on kilpailtu vuoteen 2015 mennessä 103 kertaa. Vain sotavuosina 1941 ja 1944 kamppailu maljasta jäi väliin suurempien tapahtumien johdosta. Maljan mukaan ovat saaneet nimensä myös yleisurheilun Suomen mestaruuskilpailut. Jo 1910-luvun puolivälissä puhuttiin epävirallisesti Kalevan ottelusta tai Kalevan kisoista, ja Viipurissa 1937 järjestetyistä mestaruuskilpailuista alkaen kisojen nimeksi vakiintui Kalevan kisat. Tuolloin yleisurheilun lajiliittona toimi jo Suomen Urheiluliitto ry (SUL), joka perustettiin vuonna 1931 jatkamaan SVUL:n Urheilujaoston toimintaa yleisurheilun puolella. Liiton ensimmäisellä puheenjohtajalla Urho Kaleva Kekkosella ei luonnollisesti ollut mitään mestaruuskisojen uutta nimeä vastaan.

Kalevan maljan kylkeen on kaiverrettu teksti »Ruumiillinen ja taloudellinen hyvinvointi päämäärämme». Tämä missio on kuluneen runsaan sadan vuoden aikana osoittautunut varsin toimivaksi ja ajattomaksi. Malja tunnuskauseineen ilmentää 1900-luvun alussa syntynyttä kansallismielistä urheiluinnostusta, joka näkyi myös urheilujärjestöjen vilkkaana organisoitumisena, osin hallitsijan tahdon vastaisesti.

Maamme kansalaisten elinolot hyvin tuntevilla Kalevan tarkastajilla





*SUL:n liittovaltuuston puheenjohtaja Lauri Vesala ja Matti Rantanen luovuttamassa Kalevan Maljaa Oulun Pyrinnön Heikki Vääräniemelle ja Maija Kukkohoville 28.9.1996.*

oli todennäköisesti myös ylevämpiä tavoitteita mielessään. Kansanterveys oli 1900-luvun alun Suomessa kaikkea muuta kuin hyvä. Yli 10 prosentin imeväiskuolleisuus, lavantauti, tuberkuloosi sekä sydän- ja verisuonitaudit veivät ennenaikaiseen hautaan. Vastasyntyneen odotettavissa oleva elinikä oli vain runsaat 40 vuotta. Paljon korkeampi ei ollut Kalevan vakuuttamien, keskimääräistä terveempien, kansalaisten elinikä 1900-luvun ensimmäisenä vuosikymmenenä. Reipas liikunta ja urheilu nähtiinkin keinona parantaa kansanterveyttä erityisesti nuorten miesten keskuudessa.

Kansalaisten taloudellinen tilanne ei ollut yhtään parempi. Väestöstä 85 prosenttia asui maaseudulla, ja nopeasti kasvava teollisuus työllisti vasta runsaat 10 prosenttia työikäisistä. Työläisen vuosipalkka vuonna 1900 oli nykyrahasessa noin 1 600 euroa. Ei siis ihme, että vuosina 1901–1910 lähes 160 000 suomalaista muutti siirtolaiseksi, joista suurin osa Pohjois-Amerikkaan ja nimenomaan leveämmän leivän toivossa.

Ruumiillinen ja taloudellinen hyvinvointi on parantunut paljon sadassa vuodessa. Vastasyntyneen odotettavissa oleva elinikä on jo yli 80 vuotta,



ja palkansaajien keskimääräiset vuosiansiot noin 30 000 euroa. Toisaalta monet elintason sairaudet sekä huolestuttavasti kasvava henkinen pahoinvointi ovat näkyvästi läsnä tämän päivän arjessa.

Kaleva on ollut SUL:n merkittävä yhteistyökumppani vuodesta 1984 alkaen Sammon ja sen tytäryhtiöiden kanssa. Yhteistyö on tukenut paitsi aikuisten kilpaurheilua myös lasten liikuntaharrastusta sekä harrasteliikuntaa.

Myös vuodesta 2015 eteenpäin Kaleva jatkaa yleisurheilun tukemista ja erityisesti Kalevan kisojen pääyhteistyökumppanina. Osallistuminen Kalevan kisoihin on tuhansien urheilijain lasten ja nuorten tulevaisuuden haave ja välitavoite kohti kansainvälisiä arvokisoja. Kalevan työ suomalaisten elämän ja talouden parantamiseksi jatkuu siis Kalevan maljaan kirjattujen päämäärien velvoittamana ja innoittamana myös liikunnan saralla.

# 8

## YHTEENVETO

Kalevan viimeistä vuosikymmentä ennen Sampo-yhteistyön alkua voi perustellusti luonnehtia nousuksi ja tuhoksi. Kaikki henkivakuutusyhtiöt olivat toisen maailmansodan jälkeen keskittyneet riskivakuuttamiseen, kun raju inflaatio oli pilannut säästövakuutusten maineen. 1950-luvulla kehitettiin muun muassa ns. suurvakuutus, jonka ajatus oli vastata nuorten perheiden taloudellisen turvan tarpeisiin. Laajeneva sosiaalivakuutus, keskeisimmin ehkä lakisääteinen sairausvakuutus ja molempiin eläkejärjestelmiin liitetty perhe-eläketurva vähensivät kuitenkin riskivakuuttamisen kysyntää. Lisäksi 1960-luvun lopulla vakuutusala kokonaisuutena kärsi perin heikosta julkisuuskuvasta, jota yhtiöiden vanhakantaiset toimintatavat ja ylenmääräinen juristia eivät ainakaan helpottaneet.

Kaleva oli 1960-luvun lopulla suhteellisen vakavarainen ja arvostettu yhtiö, jonka ongelmana oli laskeva markkinaosuus ja erittäin raskas myyntiorganisaatio eli kenttä. Eläkeyhtiö Kalervosta yhtiön johtoon poimittu Jaakko Ora lähti tarmokkaasti uudistamaan Kalevaa ja suunntaamaan sitä jälleen kohti säästövoittoisia vakuutuksia. Tähän tarjoutui ennalta arvaamaton tilaisuus, kun valtionalouden vakauttamispolitiikan sivutuotteena pankeilta vietiin mahdollisuus indeksisidonnaisuuksiin. Vakuutusyhtiöille mahdollisuus jäi, mikä merkitsi kilpailuetua rahalaitoksiin nähden.

Oran johdolla laaditun strategian kulmakivenä oli Kalevan varallisuuden ottaminen aktiiviseen käyttöön siten, että vakuutus pääomat saataisiin, ei ainoastaan säilyttämään arvonsa, vaan tuottamaan tuloa asiakkaille. Toinen kulmakivi oli yhtiön liikekulujen radikaali pienentäminen mullistamalla organisaatio ja toimintatavat. Tämän strategian mukainen suuntautuminen suoraan omista konttoreista myytäviin säästövakuutuksiin toi myynnin näkökulmasta oivallisia tuloksia 1972–1975. Siinä missä muut henkisyhtiöt polkivat paikoillaan, kasvoi Kalevan maksutulo reaalisesti kaksinkertaiseksi vuoden 1968 lähtötilanteeseen nähden.

Säästötuotteiden myyntivaltti oli lupaus inflaation peittoavista indeksikorotuksista vakuutussummiin. Tämän strategian mukaisesti yhtiön sijoituspääoma suunnattiin lähes kokonaan toimitilakiinteistöihin ja uudisrakentamiseen sekä pieneltä osalta myös valmistavan teollisuuden pienyrityksiin. Lupaavan alun jälkeen ratkaisu osoittautui virheeksi, kun 1970-luvun puolivälissä alkanut lama leikkasi toimitilojen kysynnän nollille ja ajoi Kalevan osakkuusyhtiöt vaikeuksiin. Liiketeollisuudessa onni ei ollut sen paremmin myötä, sillä vaikka kentän kuormittavuutta leikattiin voimakkaasti, nosti kaksinumeroiseksi karannut inflaatio myös pääkonttorin kuluja niin, että vuosikymmenen loppua kohti Kalevan liiketoiminta kääntyi tappiolliseksi.

Kaleva tunnettiin alan piirissä 1970-luvulla innovatiivisena ja monilla tavoin johtavana yhtiönä. Yhtiön johdon rohkeutta ei kuitenkaan ollut tasapainottamassa riittävää annosta varovaisuutta, ja ongelmien alettua johto riitautui niin pahoin, että korjaustoimet jäivät aivan liian myöhäisiksi. Sijoitustoiminnassa tehdyt virheet ja muuttuneeseen taloustilanteeseen nähden ylimitoitettut tuottolupaukset kaatoivat yli satavuotiaan Kalevan toisen yhtiön syliin.

Kaleva liittyi Sampo-yhtiöihin joulukuussa 1977. Sampo-ajan ensimmäinen vuosikymmen alkoi alavireisessä tunnelmassa mutta päättyi uuden nousun odotukseen. Nurkanvaltausyhtyrityksistä huolimatta Sampo oli 1988 saavuttanut sen, mitä vajaata kymmentä vuotta aiemmin oli lähdetty hakemaan. Se oli pörssiyhtiö, sillä oli oma työeläkeyhtiö ja lupaavasti kehittyvä henkivakuutusyhtiö. Samposopimus ja Optimi

olivat hyviä tuotteita, eikä kiri ohi vanhan kilpailijan Pohjolan ollut enää kaukana. Samalla Kaleva oli saanut Sampo-yhtiöissä oman tärkeän roolinsa, ja vaurastuminen ja yksilöllisten valintamahdollisuuksien kaipuu lupasivat henkivakuuttamiselle hyvää.

Vakuutusalaan eniten vaikuttaneisiin ilmiöihin 1980-luvulla kuuluivat työeläkeyhtiöiden merkityksen kasvu, vilkastunut osakekauppa ja valmius yritysjärjestelyihin. Erityisesti työeläkeyhtiöihin kohdistunut kiinnostus sai myös julkisen vallan reagoimaan trendeihin. Vakuutusyhtiölakia muutettiin 1987 niin, että työeläkeyhtiöiden itsenäisyyttä suhteessa kumppaneihinsa korostettiin mm. kieltämällä työeläkeyhtiön konsolidoiminen toisen yhtiön taseeseen. Lain muutoksen yhteydessä eduskunnassa käytettiin useita puheenvuoroja, joissa vakuutus toiminnan erityisyyttä ja omaleimaisuutta suhteessa rahoitusmarkkinoiden muihin instituutioihin korostettiin.

Keskinäinen vakuutusyhtiö Sampo muuttui osakeyhtiöksi vuonna 1987, koska sen toimiva johto halusi saada lisää pelimerkkejä markkinaosuustaisteluun Pohjolan kanssa. Yhtiön johdolla oli selvä käsitys siitä, että pääomaa tarvittiin lisää, mutta melko vähän näkemystä siitä, mitä pääomalla tehtäisiin. Arvioihin vaikutti varmasti myös ajan henki: pörssi oli muotia.

Muotia olivat myös vihamieliset osakeostot eli nurkanvaltauksset. Yhdysvalloissa finanssimarkkinoiden paisuminen 1970-luvulla johdatti juuri 1980-luvulla suorastaan nurkanvaltausten aaltoon, jonka hyväksyttävyyttä perusteltiin myös avoimesti viittaamalla aggressiivisten sijoittajien kykyyn pitää pörssiyhtiöiden johto keskittyneenä yhtiön etuun (eikä omaansa). Sammon nurkanvaltaaja ei motivoinut kansantalouden etu vaan pyrkimys rikastua. Tällaisiin valtaajiin Sampo oli myös valmistautunut, ja torjuntataistelu onnistui. Sen sivutuotteena myös Kalevan rooli Sampo-yhtiöissä muuttui, ja Kalevasta tuli Sammon strategisesti tärkeä omistaja.

Voidaan kuitenkin kysyä, oivalsivatko Sammon johtajat 1980-luvun alkupuolella, että osakkeenomistajat eivät suostuisi pelkkään rahoittajan rooliin, vaan niistä tulisi väistämättä myös omistajavallan käyttäjiä. Käytännön opetuksia tällä saralla tarjosi pian nurkanvaltausepisodin

jälkeen pankkikumppani SYP, joka ryhtyi laajentamaan omaa perinteistä leiriään kohti modernia finanssitavarataloa.

Pankkivetoisen finanssitavaratalon rakentaminen Finanssilaitos Oy:n avulla epäonnistui. Pankkikriisiä seurannut (mm.) SYP:n ja Sammon osakekurssien romahdus ajoi Finanssilaitoksen konkurssin portaalle. Eläke-Varma, Sampo ja niiden vakuutusyhtiökumppanit joutuivat pääomittamaan Finanssilaitosta, jotta ne itse eivät ajautuisi SYP:n määräysvaltaan. Hankkeen kriisiytyminen ja kriisin ratkaisu saattavat vaikuttaa melko vähäiseltä episodilta Suomen taloushistorian näkökulmasta. Tapaus valaisee kuitenkin kokonaisen aikakauden vaihtumista, sillä se konkretisoi yhtäältä koko pankkikeskeisen rahoitusjärjestelmän loppua, toisaalta vakuutus- ja pankkiliiketoiminnan perinteisten rajanvetojen hämärtymistä ja uudenlaisen finanssimarkkinoiden maailman syntyä.

Finanssilaitoksen peruina syntyi lähes koko 1990-luvun kestänyt, monipolvinen rakennejärjestelyjen sarja, jossa Teollisuusvakuutus ja Vahinko-Kansa fuusioitiin Sampoon, Eläke-Sampo ja Eläke-Varma rakentuivat uudelleen ja Kalevan vakuutuskannan jako synnytti uuden Henki-Sammon. Henki-Sampo puolestaan fuusioitui vähän myöhemmin Novan kanssa. Näin syntynyt Sampo-ryhmä puolestaan muuttui 2000-luvun alussa finanssitavarataloksi, kun mukaan tuli myös Leonia Pankki tytäryhtiöineen.

Rakennejärjestelyjen myötä Kaleva luopui myymästä muita kuin yhteistyöjärjestöjen jäsenille suunnattuja riskihenki- ja tapaturmavakuutuksia. Näiden vakuutusten myynti on kasvanut jatkuvasti ja Kalevasta on tullut omassa sarjassaan selvästi maan johtava yhtiö.

Yli 140 vuoden historiansa aikana Kaleva on selvinnyt kansallisista katastrofeista, sodista, tautiepidemoista, huikkeasta inflaatiosta. Se on selvinnyt myös vallanhaluisista kumppaneista, markkinoiden vastatuulista – ja omista virheistään. Kaleva on selviytyjä, joka kantaa alkuperäistä nimeään ja toteuttaa yhä perustamisajankohtansa tavoitteita: se tuottaa omistaja-asiakkailleen taloudellista turvallisuutta mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti.

# VIITEHAKEMISTO

1. Haapala 1992.
2. Pauli Kettunen kutsuu tätä asennetta periferisen maan oppineen eliitin avantgardismiksi. Ks. Kettunen 2006, 224.
3. Eskelinen 1978 1978, 16.
4. Schybergson 1992.
5. Eskelinen 1978, 28; Kettunen 1994, 37.
6. Eskelinen 1978, 21.
7. Lyytinen, 41, 110; Eskelinen 1978, 163.
8. Eskelinen 1978, 168.
9. Ahtokari 1988, 132.
10. Henkivakuutusyhtiöiden henkivakuutustaulusto. Voimassa 1.1.1965 alkaen. Kalevan arkisto, Helsinki.
11. Eskelinen 1978, eri paikoin.
12. Keinänen 1944.
13. Fellman 2010, 143–146.
14. Pellinen 1992, 72, 105–106; Näräkkä 1992, 265–266.
15. Eskelinen 1978, 185–202.
16. Kalevan vuosikertomus 1948; Kalevan vuosikertomus 1957; Eskelinen 1978, 210; vrt. Lyytinen 1991, 233–234.
17. Liukko 2013, 83.
18. Kalevan kenttämieslehti 2/1966, 19.
19. Vauhkonen 2012b, 354.
20. Vauhkonen 2012a, 54.
21. Mäkelä s. a., 476; Eskelinen 1978, 210.
22. Kalevan kenttämieslehti 2/1966, 4.
23. Myllymäki 1979, 44–46.
24. Myllymäki 1979, 49–67.
25. Zetterman 1915, 51–52; puheenaolevat taulut: Livforsikrings- og Forsørgelses- Ansaltten af 1871. Forbindelsesrenter paa 2 Liv. J. H. Schultz, Kjøbenhavn 1871.
26. Eskelinen 1978, 145–146.
27. Kalevan kenttämieslehti 4/1966, 5.
28. Sit. Liukko 2013, 123.
29. Liukko 2013, 87–93.
30. Liukko 2013, 92.
31. Kalevan kenttämieslehti 4/1969, 21–22.
32. Kalevan vuosikertomus 1968, 18.
33. Kalevan vuosikertomus 1969, 24.
34. Kalevan kenttämieslehti 2/1966, 4–5.
35. Eskelinen 1978, 192.
36. Kalevan kenttämieslehti 1/1967, 3.
37. Kalevan hallitus 6.10.1971; Kalevan kenttämieslehti 2/1966, 11 (Orasta), 33 (Nevas-tosta); Kalevan kenttämieslehti 2/1966, 6 (Poreesta, Nevastosta, Martinsenista ja Poh-

- jolasta); Kalevan kenttämieslehti 2/1971, 6 (Pohjolasta); Kalevan kenttämieslehti 1/1972, 30 (Poreesta ja Nevastosta); Eskelinen 1978, 183, 258.
- 38.** Jaakko Oran haastattelu 15.3.2013, Leif Martinsenin haastattelu 10.1.2013; SRI:stä ks. <http://www.sri.com/about> (luettu 25.4.2013).
- 39.** Liukko 2013, 134.
- 40.** Kalevan hallitus 11.8.1970 ja 19.1.1971.
- 41.** Kalevan hallitus 4.9.1970.
- 42.** Zetterman 1915, eri paikoin; »Erottaja ja kolmikulma reunustavat Kotkan korttelia», HS 17.2.2008.
- 43.** Zetterman 1915, 201.
- 44.** Eskelinen 1978, 190.
- 45.** Eskelinen 1978, 205.
- 46.** Kalevan hallitus 4.9.1970; Stanford Research Institute Kalevalle 6.5.1970.
- 47.** Kalevan kenttämieslehti 1/1971, 12–14.
- 48.** Kalevan hallitus 13.5.1971
- 49.** Kalevan hallintoneuvosto 22.11.1971.
- 50.** Ervistä ks. esim. Rakennustaiteen museon arkkitehtiesittely <http://www.mfi.fi/arkkitehtiesittely?apid=3138> (luettu 27.6.2013).
- 51.** Monumentit eivät sovi tyyliimme. [Uuden toimitalon esite 1972] Kalevan arkisto; esite liitetty myös Kalevan kenttämieslehden numeroon 1/1972; Kalevan vuosikertomus 1970 ja 1971.
- 52.** Em. toimitaloesite.
- 53.** Toki modernismin merkkiteoksia nekin: kirjasto oli sisustettu Eero Saarisen Tulpapaani-tuolein (1955).
- 54.** Kalevan hallitus 1.4.1970.
- 55.** Kalevan hallitus 9.7.1970 ja 7.1.1971.
- 56.** Kalevan hallitus 13.10.1971; Risto Lehmusvuon haastattelu 28.8.2013.
- 57.** Kalevan hallitus 21.10.1971, ks. myös 19.1.1971 ja 10.11.1970. Seuraava kuvaus 21.10.71 pöytäkirjan liitteen perusteella sekä henkilöstölle jaetun Kaleva-oppaan (ajoitus epävarma, n. 1972) perusteella.
- 58.** Kettunen 1994, 416–422; Kettunen 2002, 334–347; Fellman 2000; Seeck 2012.
- 59.** Kalevan kenttämieslehti 1/1972, 26.
- 60.** Kalevan HR-politiikka 22.10.1973.
- 61.** Kalevan hallitus 14.12.1971.
- 62.** Kalevan hallintoneuvosto 22.11.1971.
- 63.** Kaleva sosiaali- ja terveysministeriölle 23.11.1971, jäljenne liitteenä Kalevan hallituksessa 15.3.1972.
- 64.** Sosiaali- ja terveysministeriö Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevalle 14.3.1972 (dnro 20277/950-72), liitteenä Kalevan hallituksessa 15.3.1972.
- 65.** Kalevan hallitus 15.3.1972.
- 66.** Martinsenin haastattelu 10.1.2013.
- 67.** Kalevan vuosikertomus 1972, 11.
- 68.** Vakuutussanomien numeroissa 3 ja 4/1972 käyty keskustelu selostettiin myös Kalevan kenttämieslehden numerossa 2/1972, 25–32.
- 69.** Bergholm 2012, 234–264; Myllymäki 1979, 121–138; Mäkelä s. a., 604.
- 70.** Kalevan kenttämieslehti 1/1972, 7.
- 71.** Kalevan vuosikertomus 1972, 11.
- 72.** Kalevanviesti 4/1974, 5; SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1971 ja 1972, ks. erit. taulu 18.
- 73.** Kalevanviesti 3/1972, 2.
- 74.** Ks. esim. SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1974, Taulukko 3.2., 14; Hannikainen 2012, 409.
- 75.** Kalevan hallitus esim. 8.5.1970, 20.11.1970, 4.8.1971, 25.10.1971, 15.11.1971 ja 12.8.1975; Kalevan vuosikertomus 1969, 12; Kalevan vuosikertomus 1970, 11; Kalevan hallintoneuvosto 11.3.1975.
- 76.** Esim. Kalevan vuosikertomus 1973, 3.
- 77.** Kalevan hallitus 6.10.1971.
- 78.** Kalevan hallintoneuvosto 8.10.1974.
- 79.** Kalevan hallitus 16.10.1974 ja 21.10.1974.
- 80.** Kalevan hallitus 21.10.1974; Kalevan hallintoneuvosto 31.10.1974 ja 17.12.1974.
- 81.** Kalevan hallitus 18.12.1974.
- 82.** Kalevan hallintoneuvosto 13.5.1974; Kalevan hallitus 22.5.1975.
- 83.** Jaakko Oran luottamuksellinen muis-tio hallintoneuvostolle 27.11.1974. Kalevan arkisto; vrt. Leif Martinsen, Erkki Snell-

- man ja Kalevi Nevasto hallintoneuvostolle 16.12.1974. Kalevan arkisto.
- 84.** Kalevan hallintoneuvosto 19.12.1974 ja 30.12.1974.
- 85.** Kalevan hallintoneuvosto 17.12.1974.
- 86.** Kalevan hallintoneuvosto 30.12.1974.
- 87.** Kalevan vuosikertomus 1974, 13.
- 88.** Kalevan hallintoneuvosto 13.5.1975.
- 89.** Kalevan vuosikertomus 1974, 7.
- 90.** Kalevan hallitus 11.3.1975.
- 91.** Kalevan hallitus 15.12.1975, 14.12.1976 ja 10.1.1977; Kalevan hallintoneuvosto 14.12.1976, 23.12.1976 ja 10.1.1977.
- 92.** Kalevan vuosikertomus 1976.
- 93.** Sosiaali- ja terveysministeriön yleiskirje 29.12.1975 (20839/950/75).
- 94.** Kalevan hallintoneuvosto 10.2.1976, 13.5.1976 ja 14.9.1976.
- 95.** Kalevan hallitus 3.10.1975.
- 96.** Kalevan hallintoneuvosto 10.2.1976, 16.8.1976, 14.9.1976, 12.10.1976 ja 9.11.1976; Kalevan hallitus 9.3.1976 ; Kalevan yhtiökokous 13.5.1976.
- 97.** Jaakko Oran muistio 4.3.1975 liitteenä Kalevan hallintoneuvostossa 11.3.1975.
- 98.** Kalevan vuosikertomus 1973, 3.
- 99.** Kalevan hallintoneuvosto 11.3.1975.
- 100.** Kalevan hallitus 12.10.1976; Kalevan hallintoneuvosto 12.10.1976.
- 101.** Kalevan hallitus 11.12.1976 ja 14.12.1976.
- 102.** Kalevan hallitus 10.1.1977.
- 103.** Hallitusneuvos Jorma Heikkilän muistio 27.1.1977 (STM). Kalevan hallitus 10.1.1977, liite 14.
- 104.** Leif Martinsenin muistio: Neuvottelu sosiaali- ja terveysministeriön vakuutusosaston edustajien kanssa 31.1.77 . Kansio Kaleva 1976–78. Carl-Olaf Homénin luovutettava aineisto (tekijän hallussa).
- 105.** Kalevan hallintoneuvosto 12.5.1977.
- 106.** SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1977, taulut 1, 3, 6, 15.
- 107.** Kalevan hallintoneuvosto 7.6.1977; Mäkelä s. a., 633.
- 108.** Kalevan hallitus ja hallintoneuvosto 9.8.1977.
- 109.** Kalevan hallintoneuvosto 9.8.1977, 13.9.1977, 11.10.1977.
- 110.** Jaakko Ora »LM»:lle 2.8.1977. Kansio Kaleva 1976–78. Carl-Olaf Homénin luovutettava aineisto (tekijän hallussa).
- 111.** Kalevan hallitus ja hallintoneuvosto 8.11.1977.
- 112.** Sormunen 1984, 373–378.
- 113.** Sammon johtoryhmä 13.6.1977.
- 114.** Juhani Kankaan haastattelu 18.1.2013, Hannu Kokkosen haastattelu 13.3.2013.
- 115.** Martinsenin haastattelu; Lehmusvuon haastattelu.
- 116.** Kalevan hallitus 8.12.1977 ja 19.12.1977; Kalevan hallintoneuvosto 19.12.1977; Kalevan ylimääräinen yhtiökokous 19.12.1977.
- 117.** Ylimääräinen yhtiökokous 19.12.1977. Kalevan arkisto.
- 118.** HE 179/1979 (23.11.1979).
- 119.** Sormunen 1984, 7–24.
- 120.** Kettunen 1994, 52.
- 121.** Vauhkonen 2012a.
- 122.** Juhani Kankaan haastattelu; Pekka Hyttiäisen haastattelu.
- 123.** »Sammosta Sampo-yhtiöiksi »(Antti Katajan läksiäishaastattelu), Sammon Sanomat 4/1987; Sormunen 1984, 468–470.
- 124.** Hannu Kokkosen haastattelu.
- 125.** Sammon vuosikertomus 1977, 22; SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1977, taulu 1.
- 126.** Sammon johtoryhmä 26.–27.1.1978.
- 127.** Kalevan hallitus 30.1.1978, 1.3.1978 ja 17.3.1978.
- 128.** Kalevan hallintoneuvosto 29.3.1978; Kalevan hallitus 25.4.1978.
- 129.** Sammon johtoryhmä 31.3.1978.
- 130.** Kalevan hallintoneuvosto 23.11.1978; Sammon toimintakertomus 1978.
- 131.** Kalevi Nevasto 15.11.1978: Yhtiöjärjestyksen muuttaminen aktuaarin oikeuksien osalta; sitaatti Matti Rantasen muistitieto.
- 132.** Kalevan hallintoneuvosto 31.5.1978; Henkilöstötiedote 15.6.1978.



- 133.** Kalevan hallitus 23.8.1978; Sammon johtoryhmä 19.6.1978 ja 18.9.1978; henkilötiedote 27.10.1978.
- 134.** Sammon johtoryhmä 2.6.1978.
- 135.** Sammon johtoryhmä 27.11.1978.
- 136.** Kalevan yhtiökokous 14.12.1978.
- 137.** Sammon johtoryhmä 14.4.1980.
- 138.** Sammon johtoryhmä 13.4.1982.
- 139.** Sammon johtoryhmä 27.11.1978.
- 140.** Kalevan kenttämieslehti 2/1975 ja 3/1975; Pekka Hyytiäisen haastattelu.
- 141.** Sammon vuosikertomus 1978, 23.
- 142.** Lankinen 2003, 144–149.
- 143.** Sammon johtoryhmä 17.4.1980.
- 144.** Kalevan hallitus 26.1.1981; Kalevan yhtiökokoukset 29.1. ja 14.5.1981.
- 145.** Sammon johtoryhmä 17.–18.4.1982.
- 146.** Sammon tiedotuslehti 3/1977.
- 147.** Ks. Seeck 2012.
- 148.** Tainio, Räsänen ja Santalainen 1985, 77–84.
- 149.** Sammon johtoryhmä 17.–18.10.1978.
- 150.** Sammon johtoryhmä 10.–11.1.1980.
- 151.** Esim. Sammon johtoryhmä 12.6.1979.
- 152.** Sammon johtoryhmä 24.–25.1.1979 ja 17.12.1979.
- 153.** Sammon johtoryhmä 8.9.1978.
- 154.** Kalevan hallitus 13.5.1980 ja 10.11.1980.
- 155.** Sammon Ratas 24/1983.
- 156.** Sammon johtoryhmä 15.8.1980 ja 6.9.1982.
- 157.** Hannikainen 2012; Vauhkonen 2012b.
- 158.** Vauhkonen 2012b.
- 159.** Lankinen 2003, 162.
- 160.** Pitkänen 1992, 212.
- 161.** Sammon Ratas 22.2.1985.
- 162.** Sammon Ratas 9/1981.
- 163.** Sammon johtoryhmä 27.6.1980; ks. myös Sammon (Kalevan) vuosikertomukset 1979, 1980 ja 1981; Vauhkonen 2012b.
- 164.** Juhani Kangas ja Rauno Nurmi: Matkakertomus USA:sta 21.3.–4.7.1981, liitteenä Sammon johtoryhmässä 21.9.1981.
- 165.** Sammon johtoryhmä 19.2.1982, 25.3.1982.
- 166.** Sammon johtoryhmä 6.9.1982.
- 167.** Sammon johtoryhmä 17.1.1983; Regatta-projektin aloitus 21.1.1983. Kansio Optimipöytäkirjoja ym. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 168.** Matti Rantasen haastattelu; Sammon Ratas 17.12.1984.
- 169.** Regatta-kokous 14.11.1983. Kansio Optimipöytäkirjoja ym. Kalevan arkisto, Helsinki; Sammon johtoryhmä 12.3.84.
- 170.** Sammon johtoryhmä 4.–5.9.84.
- 171.** Regatta-kokous 12.12.1983 ja Regatan myyntipalkkiopalaveri 27.3.1984. Kansio Optimipöytäkirjoja ym. Kalevan arkisto, Helsinki
- 172.** Sammon johtoryhmä 17.9.1984; Kalevan hallitus 28.11.1984; Pekka Hyytiäisen haastattelu; Matti Rantasen haastattelu.
- 173.** Kalevan vuosikertomus 1987 ja 1988; SVT XXII Vakuutusyhtiöt 1987, 9.
- 174.** Optimikokous 8.8.1985. Kansio Optimipöytäkirjoja ym. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 175.** Matti Ruohosen haastattelu; Jukka Rantalan haastattelu.
- 176.** Kuusterä ja Tarkka 2012, 516–581.
- 177.** Kuusterä ja Tarkka 2012, 623; Kuisma 2004; Kuusterä 2006; Lyytinen 1991.
- 178.** Sammon johtoryhmä 13.4.82.
- 179.** Eskelinen 1978 1978, 163–164; Vauhkonen 2012b, 353.
- 180.** Vauhkonen 2012b, 374.
- 181.** Sammon johtoryhmä 13.8.1984 ja 2.–3.10.1984.
- 182.** Esim. Sammon johtoryhmä 11.2.1985.
- 183.** Jukka Rantalan haastattelu.
- 184.** Sammon vuosikertomus 1986, 6.
- 185.** Sammon vuosikertomus 1987.
- 186.** Sammon johtoryhmä 11.1., 25.1. ja 17.–18.2.1988.
- 187.** Saukkomaa 1991, 84; Sampo Internationalista ks. Sammon vuosikertomus 1988, 19.
- 188.** Kai Mäkelän näkökulmasta episodin kuvaa Uoti 2007, 70–96, tuomatta kuitenkaan Saukkomaan kuvaukseen asiallisesti

- lisää. Julkisuudessa valtaushankkeen kasvot olivat Tuunanen, ja niinpä Sammon aineistoissakin yhtiön johdon vastapuolena esiintyy systemaattisesti Taito Tuunanen.
- 189.** Saukkomaa 1991, 87; Juhani Kankaan haastattelu 7.2.2014.
- 190.** Kuusterä ja Tarkka 2012, 566.
- 191.** Sammon johtoryhmä 17.–18.6.1988; Kuusterä 1996, 697–710.
- 192.** Kalevan hallitus 18.12.1988 ja 31.1.1989.
- 193.** Sammon johtoryhmä 25.1.1988 ja 4.5.1988.
- 194.** Saukkomaa 1991, 95–96; Juhani Kankaan haastattelu 7.2.2014; Matti Ruohosen haastattelu 26.9.2013.
- 195.** Jorma Karskelan muistio 8.2.1989, liitteenä Sammon johtoryhmä 9.3.1989.
- 196.** Kuisma 2004, 434–438; Saukkomaa 1991, 116–131.
- 197.** Kauko Pihlava hallintoneuvoston jäsenille 17.12.1989, liitteenä Sammon johtoryhmä 21.2.1989; Juhani Kankaan haastattelu 7.2.2014.
- 198.** Kuisma 2004, 435.
- 199.** Kuisma 2004, 437.
- 200.** Kalevan hallitus 20.3.1989; Muistio 24.8.1992 Finanssilaitos ja vakuutusalan uudelleenjärjestely – Eläke-Varman näkökulma. Tekijän hallussa.
- 201.** Sammon johtoryhmä 15.–16.3.1989; Sammon vuosikertomus 1989, 10.
- 202.** Sammon johtoryhmä 28.11.1988, 1.12.1988 ja 13.–14.12.1988.
- 203.** Sammon johtoryhmä 16.–17.6.1988; Henkivakuutuksen kilpailija-analyysi 10.8.1990, liitteenä Sammon johtoryhmä 27.8.1990.
- 204.** Sammon johtoryhmä 16.–17.6.1988 ja 27.–28.9.1988.
- 205.** Henkivakuutuspalaveri 16.6.1989 ja 13.9.1989. Kansio Henkivakuutuksen kehittäminen. Kalevan arkisto.
- 206.** Sammon johtoryhmä 10.1.1989; 24.1.1989 ja 14.–15.6.1989.
- 207.** Sammon johtoryhmä 16.–17.6.1988.
- 208.** Sammon johtoryhmä 16.–17.6.1988;
- Kalevan ja Tarmon vuosikertomus 1989 ja 1990; Sammon vuosikertomus 1988, 1989 ja 1990.
- 209.** Matti Rantasen raportti CAPA-konferenssista, johtoryhmä 18.–19.6.1990.
- 210.** Sammon johtoryhmä 21.–22.2.1990; Muistio 15.1.1990 Sampo-yhtiöiden suojaus ja henkilövakuutuksen kehittäminen. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 211.** Sammon johtoryhmä 15.–16.3.1989, 24.1.1990, 13.–14.3.1990, 7.–8.5.1990 ja 18.–19.6.1990; Juhani Kankaan haastattelu 7.2.2014.
- 212.** Sammon johtoryhmä 12.–13.12.1990.
- 213.** Esim. laskelmat 2.3.1993 otsikolla SYP:n asunto- ja kuluttajaluottoon liittyvien vakuutusten tuotekehitysyhteistyö 1991 ja 1992. Kansio Selvityksiä: Pankkijakelutien kehittäminen 1991–1993. Kalevan arkisto; Matti Rantasen haastattelu 18.2.2014.
- 214.** Sammon johtoryhmä 18.–19.6.1990.
- 215.** Samon johtoryhmä 25.1.1990.
- 216.** Suomen Yhdyspankki Oy, Uuden finanssipalveluryhmän muodostaminen. Alustava suunnitelma 4.10.1990. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1993. Keskinäisen Vakuutusyhtiön Kalevan arkisto, Helsinki; Juhani Kankaan haastattelu 7.2.2014; Matti Rantasen haastattelu 18.2.2014; Matti Ruohosen haastattelu 10.2.2014.
- 217.** Hallituksen puheenjohtajan puheen- vuoro hallintoneuvostolle 24.10.1990. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1993. Keskinäisen Vakuutusyhtiön Kalevan arkisto, Helsinki.
- 218.** Ahti Hirvonen Antti Katajalle 29.10.1990. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1993. Keskinäisen Vakuutusyhtiön Kalevan arkisto, Helsinki.
- 219.** HS 31.10.1990 »Yhdyspankki uudistaa organisaationsa» (Minna Lammi)
- 220.** Uusi Suomi 24.11.1990: SYP:n marssi Sampoon maksaa miljardeja ja rampauttaa valtakunnallisen vakuuttajan (Johanna Garam); HS 2.12.1990 »Sammon johto arvostelee finanssiliiottoja».
- 221.** Saari 2007, 158.

- 222.** KM 1991: 36, 21, 115–117, 188–228.
- 223.** Kauppalehti 10.3.1992: Vakuutusyhtiöiden varoja ei saa pumpata pankkikriisiin (Merja Myllylahti).
- 224.** Sammon johtoryhmä 11.–12.12.1991.
- 225.** Muistio 24.8.1992 Finanssilaitos ja vakuutusalan uudelleenjärjestely – Eläke-Varman näkökulma. Tekijän hallussa.
- 226.** HS 6.1.1991 »Miljardien herra» (Ritva Remes)
- 227.** Vauhkonen 2012b, 353–356; Kari Stadhigin haastattelu 3.2.2014.
- 228.** Hannikainen 2012, 424.
- 229.** Vauhkonen 2012b, 370–371.
- 230.** Kuusterä ja Tarkka 2012, 619–648.
- 231.** Heikkinen ja Tiihonen 2010; Kuisma 2004.
- 232.** Sammon kurssitiedot: [www.sampo.com/fi/sijoittajasuhteet/osake/osakekurssin-kehittyminen](http://www.sampo.com/fi/sijoittajasuhteet/osake/osakekurssin-kehittyminen) (luettu 14.2.2014) Huom! Sammon verkkosivuilla julkaistu aikasarja ei huomioi splittejä 1997 ja 2001; SYP:n kurssitiedot: Taloussanomien 27.2.2009 (Jan Hurri: Nordean osake ei yltänyt KOP:n kurssiin.)
- 233.** Sampo vuosikertomus 1990, 21–22; Kaleva vuosikertomus 1990, 8–9; vrt. Sammon johtoryhmä 7.–8.5.1990.
- 234.** Sampo vuosikertomus 1991, 19; Kaleva vuosikertomus 1991, 10.
- 235.** Kuisma 2004, 554.
- 236.** Saari 2007, 240.
- 237.** Ilmo Korpelainen: Unit linked -henkivakuutusosakeyhtiön perustamiseen liittyvät juridiset toimenpiteet PM 21.11.1991 ja Juhani Kangas: SYP-yhteistyön kehittäminen PM 26.8.1991. Kansio Selvityksiä: Russia Life; pankkijakelutien kehittäminen 1991–1993. Kalevan arkisto; Helsinki; Matti Rantanen: Henkivakuutuksen työnjako PM 28.9.1992. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992.
- 238.** Martti Huhtamäen haastattelu 18.3.2014.
- 239.** Matti Rantasen haastattelu 18.2.2014; Martti Huhtamäen haastattelu 18.3.2014.
- 240.** PM Kalevan keskustelutilaisuus 16.6.1992 SAS Royal Hotelissa. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 241.** Kalevan hallintoneuvosto 26.6.1992.
- 242.** Muistiinpanopaperi »Eläke-Sammon kauppahinta»; Aiesopimus »KPin versio 18.6.1992»; PM Neuvottelu 23.6.1992 E-S:n osakkeiden hinnasta. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 243.** Otsikoimaton PM (Kauko Pihlava) 9.9.1993. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 244.** Kalevan hallintoneuvosto 26.6.1992.
- 245.** »Unitas-ryhmän vakuuttajat ryhmityksessä kolmeen liittoon.» HS 25.6.1992, Atte Jääskeläinen; »Fuusioitavat suuret vakuutusyhtiöt aloittavat jo vuonna 1994.» HS 27.6.1992, Pellervo Alanen.
- 246.** »Unitaksen liian kallis harharetki.» HS 28.6.1992, Atte Jääskeläinen.
- 247.** Kalevan hallitus 13.6.1991; HS 24.5.1991 »Eläkerahoilla ei pitäisi pelata» (Teija Sutinen); HS 14.6.1991 Eläke-Sammon yhtiömuodon muutos kaatui yllättäen» (Teija Sutinen).
- 248.** Hannikainen 2012b, 254–258; HS 15.6.1991 »SAK:n Kantola ennustaa ottelua Eläke-Sammosta».
- 249.** Ks. esim. Kauston eriyvä mielipide Kalevan hallituksessa 26.6.1992.
- 250.** HS 28.9.1992 »Vakuutuksen suurjärjestely ratkeaa pian» (Teija Sutinen).
- 251.** Vauhkonen 2012b, 381.
- 252.** Kalevan hallintoneuvosto 27.10.1992; Matti Rantanen Matti Jaatiselle 19.10.1992. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 253.** Kalevan hallitus 3.11.1992; Pöytäkirja neuvottelusta 3.11.1992. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 254.** Kalevan hallitus 7.12.1992; Kalevan reunaehdot koskien sopimusta eläkevakuutuksen yhteistyöstä 8.12.1992. (Käsin kirjoitettu merkintä: »jätetty Kolehmaiselle 8.12.1992»).
- 255.** Tapio Rissanen Kauko Pihlavalta

- 16.9.1992; Matti Rantanen Tapio Rissaselle 25.9.1992. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto; Matti Jaatinen Kalevan ylimääräiselle yhtiökokoukselle 21.12.1992. Kääre Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kansio HS-hallitus, VPM-yhteistyö, Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 256.** STM, vakuutusosasto / Muistio 11.12.1992. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 257.** Kauko Pihlavan muistio 9.9.1993. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 258.** Matti Rantasen haastattelu.
- 259.** Kalevan hallitus 14.12.1992.
- 260.** Kaupparikirjat ja sopimus kansiossa Rakennejärjestelyt 1989–1992. Kalevan arkisto.
- 261.** Ylimääräinen yhtiökokous 22.12.1992.
- 262.** Heikkinen ja Tiihonen 2010, 306–315; työttömyysaste: Tilastokeskus, työvoimatutkimus.
- 263.** Kalevan hallintoneuvosto 26.4.1995.
- 264.** Sosiaali- ja terveystieteiden päätös suomalaisten vakuutusyhtiöiden ja vakuutusyhdistysten sekä Suomessa toimiluvan saaneiden ulkomaisten vakuutusyhtiöiden vakuutusluokista 1650/30.12.1993; Kalevan hallintoneuvosto 4.5.1994; Kalevan hallitus 24.1.1995.
- 265.** Vauhkonen 2012 b.
- 266.** Laki vakuutusyhtiölain muuttamisesta 632/30.6.1989; Laki vakuutusyhtiölain 3 a luvun kumoamisesta 1628/30.12.1992; Pellinen 1992, 169.
- 267.** Tainio and Lilja 2005.
- 268.** Sammon vuosikertomus 1993; Kalevan vuosikertomus 1992.
- 269.** Stout 2012.
- 270.** Tainio ja Lilja 2005, 66.
- 271.** Sama.
- 272.** Näin esim. perheverotuksen tarkistamista pohtinut toimikunta. KM 1970:69 B.
- 273.** Esim. Optimikokous 18.6.1984. Kansio Optimipöytäkirjoja ym. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 274.** Liukko 2013, 105.
- 275.** Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmon verotuskäsikirja 1990, 36–45. Kalevan arkisto.
- 276.** Sammon vuosikertomus 1985, 3; Sammon vuosikertomus 1987; Kalevan vuosikertomus 1987; Kalevan vuosikertomus 1988; Kalevan vuosikertomus 1991. Tarmo fuusioitiin vuoden 1991 lopussa Kalevaan, koska sen hyvin onnistunut myynti kasvatti vastuuvulkaa niin nopeasti, että itsenäisenä yhtiönä sitä olisi pitänyt pääomittaa merkittävästi.
- 277.** Heikkinen ja Tiihonen 2010, 270–279, 320; Kuusterä ja Tarkka 2012, 578; Liukko 2013, 102–106.
- 278.** TVL (1240/88) 98§; Henkivakuutusosakeyhtiö Tarmon verotuskäsikirja 1990, 6. Kalevan arkisto.
- 279.** Sammon Sanomat 3/1986, 22.
- 280.** Kalevan vuosikertomus 1988; Kalevan vuosikertomus 1989.
- 281.** Esim. Sammon Sanomat 4/1988.
- 282.** Jukka Rantala Kauko Pihlavalta 1.12. Kansio Henkivakuutuksen kehittäminen. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 283.** Heikkinen ja Tiihonen 2010, 320–321.
- 284.** Hannikainen 2012, 226–231; Kalevan vuosikertomus 1987, 12–13.
- 285.** HS 25.11.1992 »Yksilöllisen eläkevakuutuksen sijasta kannattaa miettiä muita sijoitusmuotoja.»; eläkevakuutusten maineesta ks. esim. VP 30.11.2009, ed. Kangas (vas.).
- 286.** HE 200/1992 (kohta 4.4.4.).
- 287.** VaVM 74/1992; Kalevan vuosikertomus 1992, 4.
- 288.** Kalevan vuosikertomus 1993, 10.
- 289.** Kalevan vuosikertomus 1994, 10.
- 290.** HE 68/1995; Kalevan vuosikertomus 1995, 7.
- 291.** Sammon vuosikertomus 1993.
- 292.** Sammon vuosikertomus 1994, 1.
- 293.** Sammon vuosikertomus 1993, 5.
- 294.** Sammon vuosikertomus 1995, 3.
- 295.** Jouko K. Leskisen haastattelu 28.1.2014.
- 296.** Kuisma 2004, 550.

- 297.** Sama, 578–579.
- 298.** Sammon vuosikertomus 1994, 6–7; pörssikurssia koskevat tiedot: *www.sampo.com/fi/osake/kurssihistoriahaku*; Kallenautio 2009; Kuisma 2005; Vauhkonen 2012 b, 374–379; HS 15.4.1994 »Vahinko-Kansan myynti varmistui» (Teijo Jouni Valtanen); Jouko Leskisen haastattelu 28.1.2014.
- 299.** Jouko Leskisen haastattelu 28.1.2014.
- 300.** Sosiaali- ja terveysministeriön vakuutusosasto Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevalle 17.3.1993. Kansio Rakennejärjestelyt 1989–1993. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 301.** PM 31.8.1993 / Matti Rantanen: EläkeVarman sitoumusten suorittaminen ja PM 9.9.1993 / Kauko Pihlava. Molemmat kansiossa Rakennejärjestelyt 1989–1993. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 302.** Sitaatti Stellan jäsenhakemuksesta Suomen vakuutusyhtiöiden keskusliittoon. Kalevan rooli käy ilmi laskutustiedoista kansiossa Selvityksiä: Pankkijakelutien kehittäminen 1991–1993. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 303.** KL 16.2.1993 »Henkivakuutukset pankin tiskiltä»; Yhdysrengas [SYP:n tiedotuslehti] 18.11.1993. Kansiossa Selvityksiä: Pankkijakelutien kehittäminen 1991–1993. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 304.** Kalevan hallitus 24.1.1995.
- 305.** HS 19.10.1993 »Sijoitukset tulivat vakuutuksiin» (Minna Lammi); Kalevan hallitus 13.2.1996; Kalevan vuosikertomus 1994 ja 1995.
- 306.** Unitas Oy Jouko K. Leskiselle ja Paavo Pitkäselle 23.6.1994. Kääre Canova-muistioita 1994. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke – muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 307.** Ilmo Korpelainen Matti Rantaselle 2.11.1994. Kääre Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kansio HS-hallitus 1996–1997, VPM-yhteistyö, Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kalevan arkisto, Helsinki; pankkifuusiosta ks. Kuisma, 582.
- 308.** HE 162/1991; Laki kilpailunrajoituksesta 480/1992; Kilpailuvirasto Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevalle 20.4.1993. Kääre Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kansio HS-
- hallitus 1996–1997, VPM-yhteistyö, Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kalevan arkisto, Helsinki; Kilpailuviraston päätös dnro 530/61/92 (28.7.1993). Liite Kalevan hallitus 24.8.1993.
- 309.** Telefax-sanoma 10.9.1993. Kääre Canova-muistioita 1994. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke – muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 310.** PM Ilmo Korpelainen 22.9.1993. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke – muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 311.** PM Juhani Kangas 25.2.1994. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 312.** Vauhkonen 2012b, eri paikoin.
- 313.** PM Paavo Pitkänen 23.2.1994; PM Matti Rantanen 7.3.1994. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 314.** Jouko K. Leskisen haastattelu 28.1.1994; tieto yhtiöiden hallinnon jäsenistä: Suomen Vakuutusvuosikirja 1993. Suomen Vakuutusyhdistys, Helsinki 1994.
- 315.** Projektiryhmä (=valvontaryhmä) 21.2.1995, 7.3.1995 ja 19.5.1995. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 316.** HS 13.9.1994 »Eläke-Sammon johtajakiista jäähtyi ainakin toistaiseksi» (Teija Sutinen); HS 3.5.1995 »Eläke-Varma nosti osuutensa Eläke-Sammon äänistä puoleen» (Atte Jääskeläinen); TS 17.6.1995 »Eläke-Varma ja Eläke-Sampo yhdistettävä» (Tuula Juselius); Risto Kauston haastattelu 21.8.2014.
- 317.** Projektiryhmä 19.5.1995. Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 318.** PM 6.9.1994 ja 4.10.1994 Ilmo Korpelainen: »Luonnos juridiseksi toimintamalliksi Kalevan muuttamiseksi oy:ksi». Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, muistioita ym. 1994. Kalevan arkisto, Helsinki; Matti Ruohonen Matti Rantaselle 3.8.1995. Kansio Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 319.** Ks. Ron Akhurstin ja Matti Ruohosen

- kirjeenvaihto kansiossa Kääre Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kansio HS-hallitus 1996–1997, VPM-yhteistyö, Rakennejärjestelyt 1993–1994. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 320.** AL 12.8.1995 »Syntykö Eläke-Fennia?».
- 321.** Matti Rantasen kirjepohjalle käsin kirjoitettu muistiinpano »Miten eläkeprojekti vaikuttaa – jatketaan as if eläkeasiaa ei olisi?!» Valvontaryhmä 19.10.1995. Kansio Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki. Ks. myös esim. valvontaryhmä 18.9.1995. Kansio Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 322.** Valvontaryhmä 6.7.1995 ja 22.8.1995. Kansio Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 323.** IS 21.10.1995 »Rahalinnakkeet rakennetaan uudelleen»; Kalevan hallitus 25.10.1995; Valvontaryhmä 8.11.1995 Kansio Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki; Novan hallitus 8.11.1995.
- 324.** HE 177/1995; Kalevan hallitus 14.11.1995; Kalevan hallintoneuvosto 27.11.1995.
- 325.** HS 16.11.1995 »Kalevan ja Novan fuusio mutkistuu» (Tuomo Pietiläinen).
- 326.** Kalevan hallitus 17.1.1996 ja 13.2.1996.
- 327.** HE 177/1995; Laki elinkeinotulon verottamisesta annetun lain muuttamisesta (1733/29.12.1995) 52 d §.
- 328.** Matti Rantanen Kari Stadighille 14.3.1996.
- 329.** PM Matti Ruohonen ja Jouko Oksanen 27.3.1996: Yhteenveto Sammon ja E-V:n Kanova-mallista. Mappi Kalevan ja Novan yhdistämishanke, muistioita ja laskelmia 1996. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 330.** Novan hallitus 8.5.1996.
- 331.** Valvontaryhmä 10.10.1995 (MRan käsin kirjoitetut muistiinpanot). Kansio Kalevan ja Novan yhdistämishanke, valvontaryhmä 1995. Kalevan arkisto, Helsinki.
- 332.** Matti Rantasen haastattelu 18.2.2014.
- 333.** Kalevan hallintoneuvosto 8.5.1996.
- 334.** Kalevan hallintoneuvosto 12.6.1996.
- 335.** Kalevan ylimääräinen yhtiökokous 24.6.1996.
- 336.** HS 13.6.1996 »Sampo ostaa Kalevan pois asiakkailta 60 miljoonalla» (Tuomo Pietiläinen).
- 337.** Kalevan hallitus 26.8.1996; Henki-Sampo-projektin valvontaryhmä 9.9.1996.
- 338.** Vakuutusosakeyhtiö Sammon perustamiskirja 12.6.1996, STM:n päätös 25.9.1996 Dnro 58/401/96, Henki-Sammon hallituksen kokous 16.10.1996; Henki-Sammon ylimääräinen yhtiökokous 1.11.1996 ja 20.12.1996. Kalevan pöytäkirjat 1996. Kalevan arkisto, Helsinki; Kalevan vuosikertomus 1995; Sammon henkivakuutus 1997 (=Henki-Sammon ja Kalevan yhteinen vuosikertomus).
- 339.** Erkki Toivosen haastattelu 3.11.2014.
- 340.** Kauppalehti 22.10.1996: »Kalevan ryöstö näkyy Sammon kurssinousuna.»; HS 25.1.1997: »Kenelle keskinäisen yhtiön miljardit kuuluvat?» (Atte Jääskeläinen); Kalevan hallintoneuvoston asettaman kannan- ja omaisuudenjakotyöryhmä 3.3.1997; Henki-Sammon hallitus 5.3.1997; Kalevan hallintoneuvosto 6.5.1997.
- 341.** Kauppalehti 22.10.1996: »Yrittäjäin-Fennialle oma eläkeyhtiö» (Pekka Kostamo).
- 342.** Esim. HS 4.1.1997 »Tel-yhtiöitä remontoidaan taas. Eläke-Sampo ehkä pelinappulaksi, päätökset tehdään keväällä» (Tuomo Pietiläinen).
- 343.** Vauhkonen 2012 b, 382–383.
- 344.** Henki-Sammon hallitus 3.11.1997; Novan hallitus 6.11.1997; Henki-Sammon hallitus 10.12.1997.
- 345.** Novan hallitus 18.12.1996; Henki-Sampo-projektin valvontaryhmä 24.1.1997.
- 346.** Kari Stadighin haastattelu 3.2.2014.
- 347.** Jouko K. Leskisen haastattelu 28.1.2014; Martti Huhtamäen haastattelu 18.3.2014; HS 9.3.1997 »Rahapula ajaa Meritaa ja Sampoa yhteen» (Atte Jääskeläinen).
- 348.** Hannu Kokkosen haastattelu; Juhani Kankaan haastattelu.
- 349.** HS 9.4.1998 »Postipankki-Vientiluoton neuvottelut vakuutusfuusiosta karahativat

karille. Sammosta kiistetään Skandinaviska Enskilda Bankenin vaikuttaneen ratkaisuun.» (Atte Jääskeläinen ja Maritta Nieminen)

**350.** Sammon vuosikertomus 2000, 123.

**351.** Jouko K. Leskisen haastattelu 28.1.2014; Juhani Kankaan tiedonanto 18.12.2014.

**352.** Henki- ja eläkevakuutuksen osalta Sampoon on yhdistetty Kalevan ja Novan tulokset, Pohjolan tiedot sisältävät Suomi-yhtiön luvut, ja Tapiola tarkoittaa Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiolaa ja Yritysten Henkivakuutusosakeyhtiö Tapiolaa yhteensä. Vahinkovakuutuksessa Sampo on yhtä kuin vakuutusosakeyhtiöt Sampo, Yritys-Sampo ja Teollisuusvakuutus. Vahinkovakuutuksen luokka muut sisältää 26 yhtiötä, joista yli prosentin markkinaosuuteen ylsivät vain Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö (Hämeenlinna), Työväen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva (Tampere) sekä Ömsesidiga Försäkringsbolaget Svensk-Finland (Helsingfors).

**353.** Lyytinen 1991, 302.

**354.** Lyytinen 1991, 332.

**355.** Lyytinen 1991, 306, 331.

**356.** HS 25.1.1997 »Kenelle keskinäisen yhtiön miljardit kuuluvat? Suomi-Salaman ja Kalevan purkamiset lyövät keskinäisyyttä korvalle» (Atte Jääskeläinen).

**357.** Taloussanomomat 9.1.1999 »Suomi-yhtiö myy Pohjolan osakkeet eniten tarjoavalla»; Kauppalehti 11.1.1999 »Suomi-yhtiön Pohjola-osakkeille etsitään ostajaa»; HS 15.1.1999 »Suomi-yhtiön alasajo yhä peruttavissa».

**358.** Kaleva ja Sampo Suomi-yhtiölle 24.5.1999, neuvottelutarjous ja Sammon pörssitiedote 25.5.1999 klo 11.00. Molemmat Kansio Suomi-yhtiö neuvottelut 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki.

**359.** Pohjolan pörssitiedote 23.6.1999 klo 9.00. Kansio Suomi-yhtiö neuvottelut 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki.

**360.** Vauhkonen 2012 b, 385.

**361.** Muistio 30.6.1999 Suomen Finanssi ja muistio 2.8.1999 FinnCo. Kansio Suomi-yhtiö neuvottelut 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki.

**362.** Jouko K. Leskinen Lars-Eric Petterssonille 25.8.1999. Kansio Suomi-yhtiö neuvottelut 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki.

**363.** Kauppalehti 28.9.1999 »Skandia valmis myymään Pohjolan osakkeensa».

**364.** Sammon pörssitiedote 13.10.1999; Kalevan ja Sammon yksityiskohtainen tarjous 18.10.1999; Muistio 21.10.1999, kaikki Kansio Suomi-yhtiö neuvottelu 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki; Vauhkonen 2012b, 384.

**365.** Paavo Lipposen II hallituksen ohjelma 15.4.1999, vrt. Paavo Lipposen hallituksen ohjelma 13.4.1995; VP 1999 kirjallinen kysymys 525 (30.9.1999, ed. Rahkonen), VP 1999 suullinen kyselytunti 9.11.1999.

**366.** Kaleva vuosikertomus 1991, 2004, 2009; Finanssi-Sampo Oy toimintakertomukset 1988–2009. Finanssi-Sampo Oy, pöytäkirjat. Kalevan arkisto, Helsinki.

**367.** Kalevan hallitus 8.12.1999; Vauhkonen 2012 b, 385.

**368.** Sampo Pohjola-Yhtymä Vakuutus Oyj:n hallituksen jäsenille 13.4.2000. Kansio Suomi-yhtiö neuvottelu 1999 I. Kalevan arkisto, Helsinki.

**369.** Kalevan vuosikertomus 1999, 2000; Sammon vuosikertomus 1999, 2000.

**370.** Kalevan vuosikertomus 2002, 2003; Sammon vuosikertomus 2002, 2004.

**371.** Kari Stadighin haastattelu 3.2.2014.

**372.** Työeläkejärjestelmän muutoksista 1990-luvulla ks. Hannikainen 2012c, 288–313.

**373.** HE 159/2009; VP 30.11.2009, 3.12.2009, 4.12.2009; Eläkesäästäminen 2011. Vakuutus- ja rahoitusneuvonta; HS 5.12.2009 »Eduskunta kevensi pitkän säästämisen verotusta» (Teija Sutinen).

**374.** Sammon vuosikertomus 2009, 34; Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Finanssialan keskusliitto 2014, 10.

**375.** Kalevan vuosikertomus 2010, 5; <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/Solvenssi/Pages/Default.aspx> (6.2.2015)

**376.** Maljan historiatiedot: Hannus ym. 2002.

# LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

## **Julkaisemattomat lähteet**

### **Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan arkisto, Helsinki**

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan yhtiökokouksen, hallintoneuvoston ja hallituksen pöytäkirjat liitteineen 1969–2012

Vakuutusosakeyhtiö Henki-Sammon yhtiökokousten, ja hallituksen pöytäkirjat liitteineen 1996–1997

Vakuutusosakeyhtiö Novan yhtiökokousten, hallintoneuvoston, hallituksen ja johtoryhmän pöytäkirjat liitteineen 1986–1998

Luetteloimattoman aineiston kansiot:

Optimipöytäkirjoja ym.

Rakennejärjestelyt 1989–1993

Henkivakuutuksen kehittäminen

Finanssilaitoksen ja vakuutusalan uudelleenjärjestely – Eläke-Varman näkökulma

Selvityksiä: Russian life -projekti ja pankkijakelutien kehittäminen 1991–1993

Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Muisti-oita ym. 1994

Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Valvontaryhmä 1995

Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Yhdistämismalleja ja laskelmia 1996 & Henki-Sammon perustaminen

Kalevan ja Novan yhdistämishanke. Valvontaryhmä 1996 ja 29.1.1997

Kanova 1996

Kanova 1996: Novan ja Eläke-Varman paperit + verolatk ja kilp.virasto

Henki-Sammon hallitus 1996–1997, VPM-yhteistyö, Rakennejärj. 1993–1995

Russia Life

Terminaalibonus

Mäkelä, Pentti: Kalevan historian julkaisematon käsikirjoitus (2003)

### **Sampo Oyj:n arkisto, Helsinki**

Finanssi-Sampo Oy:n yhtiökokousten ja hallituksen pöytäkirjat sekä tilinpäätökset 1988–2009

### **Vakuutusosakeyhtiö Ifin arkisto, Espoo**

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Sammon johtoryhmän pöytäkirjat liitteineen 1975–1987

Vakuutusosakeyhtiö Sammon johtoryhmän pöytäkirjat liitteineen 1988–1992 (Yhtymän johtoryhmä 1991–1992)

### **Carl-Olaf Homénin arkisto**

Kaleva 1976–1978



## Painetut lähteet

Kalevan vuosikertomukset  
Kalevanviesti / Kalevakuriren  
Kalevan kenttämieslehti  
Sammon vuosikertomukset

Sammon ratas  
Samposti  
Sammon sanomat  
Valtiopäiväasiakirjat 1979, 1987, 1988, 1992,  
1995, 1999, 2009, 2011

## Sanomalehdet

Helsingin Sanomat  
Kauppalehti

Taloussanommat

## Tietoja antaneet

Carl-Olaf Homén (12.2.2013)  
Martti Huhtamäki (18.3.2014)  
Pekka Hyytiäinen (18.9.2013)  
Juhani Kangas (18.1.2013, 7.2.2014)  
Pauli Ikäheimo (27.2.2013)  
Raimo Jääskeläinen (11.9.2013)  
Risto Kausto (21.8.2014)  
Hannu Kokkonen (13.3.2013)  
Ilmo Korpelainen (8.10.2013)  
Risto Lehmusvuo (28.8.2013)  
Jouko K. Leskinen (28.1.2014)  
Leif Martinsen (10.1.2013)  
Jaakko Ora (15.3.2013)

Kauko Pihlava (13.9.2013)  
Paavo Pitkänen (4.8.2014)  
Jukka Rantala (25.9.2013)  
Matti Rantanen (2.8.2013, 9.10.2013,  
18.2.2014)  
Matti Ruohonen (26.9.2013, 10.2.2014 puhe-  
limitse)  
Pekka Silvola (13.2.2013 puhelimitse)  
Klaus Sohlberg (21.10.2014)  
Kari Stadigh (3.2.2014)  
Erkki Toivonen (3.11.2014)  
Hannu Vaajama (15.1.2013)  
Terttu Virmavirta (4.2.2013)

## Kirjallisuus

Ahtokari, Reijo: *Tuntematon vaikuttaja. Työeläkejärjestelmän isä Teivo Pentikäinen*. WSOY, Porvoo–Helsinki–Juva 1988  
Bergholm, Tapio: *Sopimussyhteiskunnan synty II. Hajaannuksesta tulopolitiikkaan. Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto 1956–1969*. Otava, Helsinki 2007  
Bergholm, Tapio: *Kohti tasa-arvoa. Tulopolitiikan aika I. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 1969–1977*. Otava, Helsinki 2012  
*Eläkesäästäminen 2011*. Vakuutus- ja rahoitusneuvonta, Helsinki 2011.  
Eskelinen, Heikki: *Sata vuotta suomalaista henkivakuutus toimintaa. Vakuutusyhtiö Kaleva 1874–1974*, Helsinki 1974.  
Fellman, Susanna: *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning*

*och karriär i Finland 1900–1975*. Finska Vetenskaps-Societeten, Helsingfors 2000  
Fellman, Susanna: Kilpailupolitiikka koordinoidussa markkinataloudessa. Kartelli- ja kilpailulainsäädäntö Suomessa 1958–1988 institutionaalisis-taloushistoriallisesta näkökulmasta. Kansantaloudellinen Aikakauskirja 2/2010, 141–161  
Haapala, Pertti (toim.): *Talous, valta ja valtio. Tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino, Tampere 1992  
Hannikainen, Matti: Kasvusta sopeutukseen. Teoksessa Matti Hannikainen ja Jussi Vauhkonen: *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläketurvan historia*. SKS, Helsinki 2012 (a)  
Hannikainen, Matti: Työeläkkeiden rahoitus. Teoksessa Matti Hannikainen ja Jussi

- Vauhkonen: *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläketurvan historia*. SKS, Helsinki 2012 (b)
- Hannikainen, Matti: *Eläkeuudistukset 1995–2007*. Teoksessa Matti Hannikainen ja Jussi Vauhkonen: *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläketurvan historia*. SKS, Helsinki 2012 (c)
- Hannus, Matti, Esa Laitinen, Seppo Martiskainen: *Kalevan kisat, Kalevan malja. Vuosisata yleisurheilun Suomen mestaruuksia*. Suomen Urheiluliitto, Helsinki 2002
- Heikkinen, Sakari ja Seppo Tiihonen: *Hyvinvoinnin turvaaja. Valtiovarainministeriön historia 3*. Edita, Helsinki 2010
- Jokela, Teemu: *Henkilövakuutusten maksut, säästöt, laskuperusteet ja vastuunvelka*. Teoksessa Teemu Jokela, Veera Lammi, Ilkka Lohi ja Timo Silvola: *Vapaaehtoinen henkilövakuutus*. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy, Vammala 2009
- Junnila, Arvo: *Vakuutusmatematiikkaa Suomessa 1922–1992*. Suomen aktuaariyhdistys, Jyväskylä 1994
- Keinänen, Einar: *Vakuutusosakeyhtiö Varma 1919–1944*. Helsinki 1944
- Kettunen, Pauli: *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. SKS, Helsinki 1994
- Kettunen, Pauli: *Työväen kysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan*. Teoksessa Antti Kuusterä: *Suuryhtiön muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Partek Oyj, Helsinki 2002
- Kettunen, Pauli: *Kettunen, Pauli: Pohjoismainen hyvinvointivaltio yhteiskunnan käsittelemisen historiana*. Teoksessa Juho Saari (toim.): *Historiallinen käänne. Johdatus pitkän aikavälin tutkimukseen*. Gaudeamus, Helsinki 2006, 217–256
- Kuisma, Markku: *Kahlittu raha, kansallisen kapitalismi. Kansallis-Osake-Pankki 1940–1995*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2004
- Kuusterä, Antti: *Idé och pengar. Sparbankerna i det finländska samhället 1822–1994*. Otava, Helsingfors 2006
- Kuusterä, Antti ja Juha Tarkka: *Suomen Pankki 200 vuotta. II: Parlamentin pankki*. Otava, Helsinki 2012
- Lankinen, Pentti: *Yrittäjyyttä ja riskien hallintaa. Suomen liikkeenharjoittajain keskinäinen vakuutusyhdistys – Yrittäjien vakuutusyhdistys – Yrittäjien vakuutus – Fennia 1928–2003*. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2003
- Lazonick, William and Mary O’Sullivan: *Maximizing shareholder value. A new ideology for corporate governance*. *Economy and Society*, 29:1 (2000), 13–35
- Liukko, Jyrki: *Solidaarisuus kone. Elämän vakuuttaminen ja vakuutusajattelun muutos*. Gaudeamus, Helsinki 2013
- Lyytinen, Eino: *Pohjola-yhtiöt sata vuotta*. Pohjola-yhtiöt, Porvoo 1991
- Myllymäki, Arvo: *Etujärjestöt, tulopolitiikka ja ylimmät valtioelimet. Julkisoikeudellinen tutkimus etujärjestöjen solmimien vakuuttamis- ja tulopoliittisten sopimusten vaikutuksesta eduskunnan, tasavallan presidentin ja valtioneuvoston toimintaan ja asemaan 1968–1975*. Finn publishers Oy, Tampere 1979
- Näräkkä, Aimo Y.: *Henkivakuutuksen kehityspiirteitä Suomessa*. Teoksessa *Suomen vakuutustarkastus 100 vuotta 1892–1992*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 1992
- Pellinen, Sulevi: *Vakuutustarkastelijasta vakuutusosastoon 1892–1992*. Teoksessa *Suomen vakuutustarkastus 100 vuotta 1892–1992*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 1992
- Pitkänen, Paavo: *Vuosisata valvottua vahinkovakuutusta*. Teoksessa *Suomen vakuutustarkastus 100 vuotta 1892–1992*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 1992
- Saari, Mauno: *Rahat ja henki. Ahti Hirvosen elämäntase*. Gummerus, Jyväskylä 2007
- Saukkomaa, Harri: *Kuka tarvitsi Pentti Kouria? Kertomus rahasta, vallasta ja pankin moraalista*. Otava, Helsinki 1991
- Schybergson, Per: *Ensimmäiset teollisuuskapitalistit*. Teoksessa Pertti Haapala (toim.): *Talous, valta ja valtio. Tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino, Tampere 1992, 89–109
- Seeck, Hannele: *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki 2012

Sormunen, Tapio: *75 Sampo-vuotta. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Sampo 1909–1984*. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Sampo, Turku 1984

Stout, Lynn A.: *The shareholder value myth. How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler, San Fransisco 2012

*Suomen Vakuutusvuosikirja 1993*. Suomen Vakuutusyhdistys, Helsinki 1994

*Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat*. Finanssialan keskusliitto 2014

Tainio, Risto and Kari Lilja: *The Finnish business system in transition. Outcomes, actors and their influence*. Teoksessa Kari Lilja (toim.): *The national business system in Fin-*

*land. Structure, actors and change*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B60. Helsinki 2005, 59–79

Uoti, Kari: *Rahapeli. Pelipöydässä Kai Mäkelä*. WSOY, Helsinki 2007

Vauhkonen, Jussi : *Työeläkelain syntyy*. Teoksessa Matti Hannikainen ja Jussi Vauhkonen: *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläketurvan historia*. SKS, Helsinki 2012a

Vauhkonen, Jussi : *Yhteistyö ja kilpailu*. Teoksessa Matti Hannikainen ja Jussi Vauhkonen: *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläketurvan historia*. SKS, Helsinki 2012b

Zetterman, G. L.: *Vakuutusosakeyhtiö Kaleva 1874–1914*. Kaleva, Helsinki 1915

## Kuvat

Ossi Erwe / Kaleva 18

Kaius Hedenström / Kaleva 167,  
195 alh. vas. ja oik, 196

Lehtikuva 87

Matti Björkman / Lehtikuva 211 ylh.

Peter Janson / Lehtikuva 203

Matti Kainulainen / Lehtikuva 212

Vesa Klemetti / Lehtikuva 111

Ari Mäkelä / Lehtikuva 247

Kimmo Mäntylä / Lehtikuva 134, 193

Hans Paul / Lehtikuva 138

Ilkka Ranta / Lehtikuva 178, 186, 207

Marja Seppänen-Helin / Lehtikuva 135, 205

Timo Toivanen / Lehtikuva 211 alh.

Sampo 76, 80, 89, 185

Muut kuvat: Kaleva

# HENKILÖHAKEMISTO

## A

Aho, Esko 160, 163  
Ali-Melkkilä, Matti 60, 62  
Alitalo, Pirkko 202–203, 205–206, 209  
Allardt, Erik 60  
Angervo, Tauno 36  
Aurela, Altti 36, 67

## B

Bargum, Eric 60–61, 67

## C

Castrén, Heikki 41  
Charpentier, Alfred 16, 34  
Corander, Henrik Konstantin 15

## D

Drucker, Peter F. 87, 88

## E

Ehrnrooth, Casimir 128  
Ehrnrooth, Georg 141, 143, 147–148, 166, 167, 177, 186  
Elo, Kari 91, 178, 181–182, 193  
Elomaa, Heikki 90  
Ervi, Aarne 43

## H

Haapaniemi, Heikki 60, 68  
Hakkarainen, Pentti 211  
Hallberg, Pekka 127  
Harvila, Lauri 24, 39  
Heikel, Felix 16  
Heiniö, Ari 167  
Heinänen, Pekka 58, 60–61, 63, 71  
Hertzen, Heikki S. von 144–146  
Hietämäki, Markku 173  
Hirvonen, Ahti 127  
Holkeri, Harri 158  
Holmén, Harri 206–207  
Homén, Carl-Olaf 67, 70, 167  
Honkanen, Risto 222  
Huhtamäki, Martti 137–138, 172, 174  
Huitu, Pellervo 60, 62  
Hukkamäki, Raija 141, 183, 188–189  
Huldén, Kristian 46–47  
Huovila, Jukka 188  
Huuhtanen, Jorma 144  
Hyvärinen, Markku 187, 192–194  
Hyytiäinen, Pekka 97  
Hämäläinen, Jorma 202–203  
Härmälä, Jukka 166, 199–200, 204

**I**

Ihamuotila, Mika 211  
 Ihamuotila, Veikko 68–69  
 Ikäheimo, Pauli 79, 82, 90  
 Ilvessalo, Seppo 172  
 Ivanov, Boris 222–223

**J**

Jaatinen, Matti 137–139  
 Jauho, Pekka 60  
 Jeltsin, Boris 221  
 Jokinen, Mauri 72, 85–86  
 Jousi, Tarkko 105, 121  
 Junttila, Seppo 241  
 Jääskeläinen, Atte 142  
 Jääskeläinen, Veikko 64, 68, 92

**K**

Kalpala, Asmo 113, 143–144  
 Kangas, Juhani 92–94, 98, 119, 126, 222–223  
 Kantola, Raimo 142, 143  
 Karjalainen, Ahti 137  
 Kataja, Antti 62, 70, 72, 80–82, 85–86, 91–92, 96, 105, 113, 123, 126–127, 168  
 Kataja, Ilmari 80  
 Kausto, Risto 142, 178–180, 186, 192  
 Kekkonen, Urho 50, 246  
 Kivimäki, Mikko 143  
 Kokkonen, Hannu 123–124, 127, 140, 143, 144, 166, 172, 179, 211  
 Kolehmainen, Juhani 128–129, 140–141, 146, 148, 171  
 Korpelainen, Ilmo 176, 178, 184  
 Kouri, Pentti 103, 114–116, 132  
 Kuisma, Markku 115–116  
 Kukkohovi, Maija 247  
 Kulvik, Hannes 115  
 Kurtén, Uno 34, 226  
 Kyttä, Harras 60, 62

**L**

Lahtinen, Alli 52  
 Laitinen, Paavo 126  
 Lassila, Jaakko 201

Lehmusvuo, Risto 81  
 Lehto, Sakari T. 87  
 Lehtonen, Ralf 140, 172, 176, 178, 180  
 Leppilähti, Juho 84  
 Leskinen, Jouko K. 167–168, 170, 174, 176–179, 184, 193, 199, 206–207, 212  
 Liinamaa, Keijo 29, 50  
 Lindgren, Armas 41  
 Lipponen, Paavo 165  
 Lomma, Esa 236  
 Lundberg, Ingmar 90  
 Lundqvist, Thor Björn 167

**M**

Malmivuo, Jussi 34–35, 37–39, 46  
 Malmlow, Eric G. 39, 57  
 Mannila, Sirpa 173  
 Martinsen, Leif 38–39, 49, 58–62, 68–71, 81, 90  
 Matomäki, Tauno 199–200, 204  
 Mattila, Kalevi 148  
 Mechelin, Leo 16  
 Mikkola, Markku 126  
 Mustonen, Sirpa 173  
 Mäenpää, Mikko 168, 241  
 Mäkelä, Kai 108–111  
 Mäki-Hakola, Pentti 70, 188  
 Mäki-Uuro, Reijo 84  
 Määttänen, Lauri 37

**N**

Nevasto, Kalevi 38–39, 49, 58, 60, 61, 64–65, 69, 81, 92–95  
 Niemisvirta, Petri 235  
 Niinistö, Sauli 204, 206–207  
 Nordenskjöld, Nils Karl 16–17, 32  
 Numminen, Kalevi 139, 141, 147, 166  
 Nurmi, Rauno 92–94, 98, 105, 119, 121  
 Näkyvä, Maarit 211

**O**

Olin, Tenho 188, 241  
 Ora, Jaakko 37–39, 42, 45–47, 49–50, 57–62, 64–65, 67–72, 74, 79, 80, 249–250

**P**

Paasilinna, Reino 36  
Paasio, Rafael 28–29, 36, 51  
Pale, Erkki 50  
Parmanne, Pertti 193  
Patala, Antti 47  
Pettersson, Lars-Eric 206  
Pihlava, Kauko 90, 105, 109, 122–123, 140–141, 143, 147, 160, 166–168  
Piri, Markku 195  
Pitkänen, Paavo 171, 174, 177–178, 187, 192–194  
Pohjola, Markku 126  
Pohjola, Martti 39  
Poijärvi, L. Arvi P. 60, 62  
Pore, Vihtori 38–39  
Pukkila, Tarmo 171  
Puro, Kari 146  
Pöyry, Jaakko 184

**R**

Rantala, Jukka 92–93, 95, 128, 146, 160  
Rantanen, Matti 14, 94–95, 97–98, 122–124, 126, 137–141, 146–148, 164, 173, 176–177, 178–181, 183–184, 187, 189–190, 194, 212, 213, 234, 239, 241, 247  
Rauramo, Jaakko 179  
Ravila, Paavo 49  
Reini, Jorma 240  
Remahl, Maj-Len 239  
Renvall, Heikki 18, 34  
Revell, Viljo 41  
Rossi, Aarne 82  
Ruohonen, Matti 126, 166, 179, 183–185, 187

**S**

Salonen, Paula 231  
Savelius, Armas 95  
Siltanen, Seppo 239–240  
Snellman, Erkki 39, 58–63, 67, 70  
Sohlberg, Kari O. 167  
Sohlberg, Olavi 60, 62  
Stadigh, Kari 184–185, 194, 211  
Suontausta, Tauno 36  
Swanljung, Esa 142–143, 193, 241

**T**

Talvela, Heikki 62  
Tanskanen, Asko 140  
Thuning, Lars 16  
Toivonen, Erkki 188, 191, 239  
Tuominen, Tapani 216  
Tuunanen, Taito 108–115, 122

**V**

Vainio, Vesa 137–138, 166–167  
Vanhanen, Matti 230  
Vesala, Lauri 247  
Vihriälä, Jukka 71  
Viinanen, Iiro 199, 203, 205–207, 209  
Virmavirta, Terttu 81, 90, 92, 173  
Vuorinen, Timo 227  
Vääräniemi, Heikki 247

**W**

Wahlroos, Björn 126, 169, 212

**Z**

Zitting, Simo 60, 64, 68–69



# Kalevan hallintoelinten jäsenet 1970–2015

Kalevan hallintoelinten jäsenet, toimitusjohtajat ja vastuulliset aktuaarit  
1970–

## Luottamusmiehet

Nimi	Toimikausi jäsenenä
Aalto Niku	1978–1981
Ahonen Esko	2010–
Ahtola Pekka	1980–1987
Ali-Melkkilä Juhani	1986–1989
Anttonen Seppo	1980–1984
Antvuori Pirjo-Riitta	1994–2009
Aska Eero	1980–1983
Beijar Bengt	1994–2009
Berner Arne	1976–1988
Boström Peter	1998–2005
Breilin Reino	1972–1975
Broman Eero	1998–
Broman Väinö H.	1976–1997
Brusila Sakari	1990–1993
Carlsson Christer	1992–1997
Castrén Juha, aik. Linna	1979–1997
Ervasti Outi	2014–

Essayah Sari	2006–
Gumpler Marcus	1984–1987
Haapio Helena	2010–
Hahtola Eeva-Riitta	2002–2009
Hanhirova Veikko	1972–1979
Hannus Georg	1990–1993
Harvila Lauri	1970–1973
Haukka Sakari	1990–1993
Haveri Pauli	1978–1981
Heikkilä Kalevi	1980–1983
Henriksson Anna-Maja	2010–2011
Hillgén Jaakko	1970–1973, 1975–1981
Himberg Birgitta	1999–2005
Holopainen Kalevi	1984–1987
Honkasalo Markku	1998–2013
Huhmar Elna	1968–1971
Huoviala Erkki	1972–1997
Hämäläinen Jarmo	1994–2009
Härkki Tauno	1978–1985



Högström Sven	1948–1971, 1979–1981
Ikävalko Kari	1992–1997
Jakobsson Mikael	2006–2013
Jalonen Martti	1987–1997
Johansson Per-Ole	1976–1979
Jokela Pertti	1972–1975, 1978–1981
Jokinen Helena	1998–2005
Jokivuolle Matti	1972–1987
Jousi Pekka	1984–1991
Juhola Vuokko	1982–1991
Juopperi Alpo	1982–1993
Jämsen Artturi	1970–1973
Järnefelt Gustaf	1966–1973
Järvinen Veli	1964–1971
Jääskeläinen T.S.J.	1944–1951, 1956–1959, 1964–1971
Kantalainen Kari	1998–2005
Kantola Rauno	1976–1979
Kapanen Airi, aik. Heikkilä	2002–2009
Karhunen Minna	1994–
Karppinen Erkki	1994–2009
Karvetti Mauri	1978
Karttunen Tauno	1954–1969, 1972–1973
Kaskimies Simo	1980–1991
Kasvi Jyrki	2006–
Kautonen Mikko	2002–2009, 2011–
Kemppainen Pirkko	1994–2001
Kettinen Hannu	1987–1991
Kiljunen Kati	2014–
Kilpelä Erkki	1986–1993
Kivikari Urpo	1994–2009
Kiviniemi Mari	1998–2005
Kivirikko Kari	1992–2005

Koivuniemi Johanna	2010–
Kolari Paavo	1984–1991
Kolehmainen Anne	2010–
Komonen Urpo	1970–1977
Kontio Yrjö	1970–1973
Kopra Keijo	1984–1991
Korhonen L. Kalevi	1990
Koski Markku	2006–2013
Kurola Osmo	1998–2005
Kuukka Veijo	2006–2013
Kääpä Tapani	1970–1985
Köppä Jaakko	1972–1975
Laaksalo Tuula	1992–2013
Laiterä Jukka	2014–
Lapinleimu Eero	1990–1993
Lappi-Seppälä Jussi	1960– 1963; 1966–1973
Laulumaa Janne	2014–
Lefko J.	1968–1971
Lehtonen Juhani	1998–2005
Leinonen Tatu	1994–2001
Leppilahti Juho	1976–1983
Leppälä Heikki	1974–1977
Lieslinna Seli	1994–2001
Liimola Anne	2006–
Lincoln Kurt	1968–1971
Lindell Kai	1990–1993
Lindholm Lasse	2010 –
Lindström Kurt	1984–1987
Lindvall Timo	1982–1993
Lotila Rauno	1986–1989
Luomanmäki Salla	2014–
Lyytinen Veli	1992–1997
Magga Aslak	1986–1989
Martikainen Olavi	1972–1979, 1982–1993

Marttila Mauno	1958–1961, 1964–1979
Mattila Kalevi	1992
Melamies Mauri	1966–1985
Mikkola Seppo	1974–1981
Moisander Kari	1988–1997
Muhonen Sallamaari	2014–
Mäkelä Esko	1974–1981
Mäki-Hakola Pentti	1972–1975
Mäki-Uuro Reijo	1980–1983
Naumanen Eino	1968–1971
Niemi Veikko	1973–1975
Nokkala Petteri	2009–
Noschis Wilhelm	1964–1971
Nurminen Tomi	1998–2009
Nyrjä Seppo	1982–1989
Ojala Matti	1975–1981
Okko Seppo	1993–1997
Orell Markku	1982–1989
Palm Birgit	2010–
Panttila Anne	2006–
Partanen Anneli	1998–2005
Pauhu Pauli	1994–2001
Penttilä Jorma	1990–1993
Perho Maija, aik. Perho-Santala	1992–1999, 2006–2013
Piisi Tauno	1976–1979, 1982–1993
Pirttijärvi Anja	1994–2009
Pitsinki Kaarlo	1968–1971
Polso Eino	1978–1983
Porvari Katja	2014–
Potkonen Aleksanteri	1972–1975
Puputti Marja-Leena	2006–2011
Pyrhönen Kauko	1988–1991
Rahkamo Kari	1966–1977
Rantanen Lasse	1972–1975

Reenkola Mies	1944–1955, 1970–1973
Rissanen Helena	2002–2009
Rissanen Tapio	1990–1993
Ritola Pekka	1982–1989
Romanoff Soile	1994–2001
Rotola-Pukkila Tapani	1994–2009
Rouhiainen Risto	1974–1981
Routti Erkki	1986–1989
Routti Olli	1954–1977
Ruonti Kari	2014–
Ruoranen Vesa	1990–1993
Ruusunen Riitta	2002–2009
Saapunki Pauli	1994–2001
Saari Aapo	1992–1997
Sallinen Aimo	1994–2001
Samppa Mikael	1980–1983
Salmi Reijo	2010–
Salo Tuure	1966–1975
Sandell Eero	1986–1989
Sariola Aarne	1974–1977
Sassi Kalevi	1985
Seligson Dennis	1983–1989
Seppä Aulikki	1972–1975
Seppänen Eero	2011–
Seppänen Jorma	1998–2005
Seurujärvi Janne	2010–
Sirviö Pirjo	2010–
Silvola Pekka	1970–1975
Slotte Ralf	1976–1987
Smedjebacka Helge	1980–1991
Snellman Bror	1972–1975
Suni Marja	2002–
Suolahti Eino E.	1954–1961, 1964–1971
Suominen Kalevi	1989

Suvilampi Toivo	1974–1981
Svels Stig	1978–1981
Sydänmaa Martti	1974–1977
Tallqvist Harry	1990–1993
Tieksola Matti	2006–2013
Tietari Satu	2010–
Tinnilä Aulis	1986–1989
Toivonen Terho	1968–1971
Toppari Harri	1974–1977, 1982–1985
Tuovinen Pentti	1972–1979
Tölli Tapani	2010–
Uski Terttu	1976–1979
Varjonen Aulis	1968–1971
Vesterinen Risto	1990–1993
Vihantavaara Unto	1968–1971

Viljanen Juha	1982–1985
Viljanen Matti	1994–1997
Vihriälä Jukka	1976–1979, 1982–1989
Wallin Harry	2002–2009, 2010–
Weckman Carl-Magnus	1984–1987
Vesterinen Risto	1990–1993
Willberg Klas Erik	1970–1973
Viranko Matti	1992–1997
Virtanen Ilkka	1992–1997
Ylitalo Heimo	1998–2013
Åström Kaj	1980–1982
Ärilä Sakari	1988–1991
Östenson Stig	1956–1959, 1968–1971

## Hallintoneuvosto

Nimi	Toimikausi	Puheenjohtaja	Varapuheenjohtaja
Aalto Riku	2003–2008		
Ahlström Kauko	1978–1980		
Ailus Merja	2007–2010		
Ali-Melkkilä Matti	1972–1975, 1978–1981		
Allardt Erik	1973–1993		1974–1978
Annala Eila	2013–		
Apunen Matti	2002–		
Bargum Eric	1961–1976		1974–1976
Berg Seppo	1998–2003		
Bergendahl Matti	2010–		
Borg Olavi	1990–2002		
Bärlund Aija	2014–		
Haavisto Helge	1978–1988		1982–1987
Hansén Sten-Olof	1991–2006		
Harjuhahto-Madetoja Katrina	2008–2011		

Heinänen Pekka	1965–1978	1974–1978	1974
Hemilä Kalevi	1993–1999		
Hemming Hanna-Leena	2015–		
Hietanen Jarmo	2011–2014		
Hirvi Vilho	1992–2001		
Holmlund Christina	1991–2003		
Homén Carl-Olaf	1977–1978		
Huitu Pellervo	1954–1974		1971–1973
Hukkamäki Raija	1990–1998		
Huovila Jukka	1996–2005		
Huuskonen Matti	1980–1986		
Huttunen Jussi	1985–2009		
Ikäheimo Johanna	2004–		
Ilkka Tapani	1989–2007		
Jaatinen Matti	1985–1994	1991–1994	1990–1991
Jalonen Markku	2001–2007		
Jaskari Pentti	2005–2007		
Jauho Pekka	1974–1975, 1984–1990		
Joenpalo Ilkka	2005–2006		
Jokinen Aila	1986–1990		
Jokinen Mauri	1981		
Järvinen Hannu-Matti	2012–		
Jääskeläinen Veikko	1975–1978		
Kaipainen Pekka	2006–2015		
Kangasniemi Erkki	1992–2011	2010–2011	2003–2010
Karppinen Heikki	1988–1993		
Karvetti Mauri	1979–1985		
Kataja Antti	1975		
Kemppi Martti	1981–1984		
Kestilä E. H.	1978–1984		
Koivu Lasse	1992–2008		
Koivurinta Matti	1989–1995		
Kokkonen Jari	2002–2007		
Komi Nils	1981–1988		
Korpijärvi Timo	2015–		
Kukkonen Pertti	1975–1983		

Kyttä Harras	1965–1974		
Kyöstilä Heikki	1995–2012		
Kääpä Heikki	1991–2015		
Kääpä Tapani	1985–1991		
Laaksonen Katriina	2007–2010		
Laamanen Matti	1997–1999		
Lahti Arto	1993–2002		
Lehtinen Teemu	1999–		
Lehto Sakari T.	1978–1991	1979–1991	
Levämäki Lauri	1959–1971		
Luukkainen Olli	2011–2015		
Lyly Lauri	2008–	2011–	2008–2011
Mattila Jukka	2007–		
Mattila Kalevi	1993–2002		
Merasto Merja	2006–		
Metsävainio Olli	1978–1981		
Mikkola Markku	1988–1997		
Moilanen Paavo	2001–2011		
Munukka Tarja, aik. Lankila	2003–		
Mursula Taisto	1980–1993		
Mykkänen Jouni	1985–1994		
Mäki-Hakola Pentti	1975–1996	1994–1996	1993
Niemelä Risto	2011–2013		
Nieminen Antti	1981–1984		
Nieminen Heidi	2015–		
Nousiainen Toini	1981–1986		
Olin Tenho	1986–1996		
Ollila Esko	1985–1991		1991
Palola Antti	2006–		2010 –
Pelttari Matti	1985–2003	1996–2003	1991–1996
Pentikäinen Pasi	2014–		
Penttilä Hannu	1995–2013		
Perkka-Jortikka Katriina	1993–2001		
Pesonen Pasi	2015–		
Pihlajamäki Maija	2010–		
Piispanen Pekka	2015–		

Pohtola Mikko	1985–1991		
Pojjärvi L. Arvi P.	1944–1974		
Porokari Pertti	2011–2013		
Prepula Paavo	1996–2008		
Prusti Riitta	1981–1986		
Ranne Voitto	1980–1992		
Ravila Paavo	1957–1974	1964–1973	1958–1961
Riitala Ismo	2014–		
Rinta Perttu	1999–2001		
Sairo Kari	2009–2015		
Salmio Pauli	1981–1991		
Salo Reino	1979–1985		
Salo Tuure	1975–1985		
Silvola Pekka	1975–1991		
Siuruainen Eino	1994–1996		1994–1996
Smeds Håkan	1978–1985		
Sohlberg Kari O.	1978–1990		
Sohlberg Klaus	1990–2010	2003–2010	1996–2002
Sohlberg Olavi	1955–1975		
Solja Erkki	2001–		
Tallgren C.O.	1978–1992		1979–1992
Talvela Heikki	1974–1991		
Terentjeff Jorma	2003–2014		
Tilander Jorma	2013–		
Toivanen-Koivisto Maarit	2003–2004		
Toivola Juha	1996–2001		
Toivonen Erkki	1991–2005		
Törnqvist Erik	1954–1955, 1958–1961, 1971–1973		1956–1957, 1962–1970
Vallittu Timo	2009–2010		
Vanhala Petri	2010–		
Vilkuna Esa	2013–2015		
Väliniemi Tuulikki	1986–1993		
Ward Kaija	2001–2013		
Wikstedt Mikko	2014–		
Zitting Simo	1954–1980		

## Hallitus

Nimi	Toimikausi	Puheenjohtaja	Varapuheenjohtaja
Ali-Melkkilä Matti	1982–1987		
Carlstedt Carl-Gustav	1982–1984		1984
Haapaniemi Heikki	1977–1980		
Hyvärinen Markku	1996–2009		2000–2008
Jokinen Mauri	1978–1980		1978–1979
Jääskeläinen Veikko	1976–1977		
Kalima Lauri	1979–1981		
Kangas Juhani	1988–1993		
Kasanen Eero O.	2001–		
Kataja Antti	1978–1990	1978–1979, 1987–1990	1984–1987
Kausto Risto	1991–1996		
Kokkonen Hannu	1994–2005		1993–1999
Laukkanen Ville-Veikko	2013–		2015–
Leskinen Jouko K.	1993–2001	1994–2001	
Lindberg Roger	1978–1983		1980–1983
Löyttyniemi Heikki	1980–1988	1980–1987	1987–1988
Mannila Sirpa	1996–2010		
Martinsen Leif	1968–1977		
Mikkola Markku	1982–1987		
Murto Risto	2009–2015		2013–2015
Nevasto Kalevi	1971–1977		
Niemisvirta Petri	2013–	2014–	
Ora Jaakko	1967–1978		
Pajamo Pekka	2015–		
Pihlava Kauko	1988–1993	1991–1993	1988–1990
Pore Vihtori	1959–1971		
Rantanen Matti	1990–1998		1991–1992
Ruohonen Matti	1989–2001		
Salonen Paula	2006–2013		
Snellman Erkki	1974–1977		
Stadigh Kari	2001–2014	2001–2014	
Särökari Onni	1980–1981		
Tarvonen Hannu	1999–2012		2009–2012

Vuorinen Timo	2014–		
Zitting Simo	1976–1977		
<b>Varajäsenet:</b>			
Carlstedt Carl-Gustav	1981		
Huhtamäki Martti	1988–1989		
Ikäheimo Pauli	1982–1986		
Kaivo-oja Reijo	1978–1980		
Kokkonen Hannu	1988–1993		
Kuokkanen Jorma	1989–1993		
Lundberg Ingmar	1978–1987		
Pihlava Kauko	1982–1987		
Rossi Aarne	1988–1989		
Ruohonen Matti	1988		
Vesterinen Juhani	1993		
Virmavirta Terttu	1988–1993		
Vuorinen Timo	2014		

### Toimitusjohtajat

Nimi	Toimikausi
Jussi Malmivuo	1947–1966
Jaakko Ora	1967–1978
Antti Kataja	1978–1987
Kauko Pihlava	1987–1990
Matti Rantanen	1991–2012
Timo Vuorinen	1.1.2013–17.11.2013
Paula Salonen	18.11.2013 –

### Vastuulliset aktuaarit

Nimi	Toimikausi
Kalevi Nevasto	1966–1986
Tapani Tuominen	1986–2013
Teemu Jokela	2013–