

15.3.2011

Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää?

1

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys

Taloudellinen merkitys ilmenee monella tasolla

Työterveyden taloudellisiin näkökulmiin kohdistuu paljon odotuksia. Etenkin työnantajat painottavat rahallisten vaikutusten arviointia. Professori Guy Ahonen on äskettäin esittänyt laskelman 'Suomalaisen työelämän kauhun tasapaino', joka osoittaa, että työhyvinvointiin liittyvällä n. 2 mrd. euron vuosittaisella satsauksella pyritään pitämään kurissa lähes 24 mrd. euron kustannuksia. Luvut ovat hätkähdyttäviä ja herättävät pohtimaan, ovatko panostukset työhyvinvoinnin ylläpitämiseen riittävällä tasolla. Jos saamme työhyvinvoinnin tukemisella aikaan työurien pitenemisen, panostukset maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti.

Yhteiskunnallisten vaikutusten ohella työhyvinvoinnin edistämällä on myös liiketaloudellisia vaikutuksia.

Sairauspoissaoloihin liittyvien kustannusten vähentäminen on laajasti hyväksytty tavoite. Taloudellisia vaikutuksia on arvioitu tyypillisesti etenkin sellaisissa terveyskäyttäytymiseen vaikuttamiseen tähtäävissä hankkeissa, kuten tupakoinnin vähentäminen, painonhallinta, osasairauspäivärahan käyttö jne. Toimenpiteiden taloudellinen mielekkäisyys johtuu siitä, että niiden kustannukset jäävät saavutettuja hyötyjä alhaisemmiksi.

Eläköityminen on merkittävä kustannusten aiheuttaja. Kuntaorganisaatioiden maksettavaksi koituvat nk. varhe-maksut voivat nousta huomattavan korkeiksi, etenkin jos eläköitymistapauksia on useita.

Kannattavuudesta on näyttöä

Suomalaisten laskelmien taustalla oleva kehittämisote on tyypillisesti hyvin laaja-alainen, jolloin toimenpiteiden kustannukset ovat korkeammat ja tuottosuhteet eivät nouse samalle tasolle. Esimerkiksi Dragsfjärdin kunnan nk. Druvan-hankkeessa jokainen sijoitettu euro saatiin takaisin noin puolitoistakertaisena.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa on tarkasteltu tyypillisesti varsin kapea-alaisia toimenpiteitä, jolloin niiden aiheuttamat kustannukset jäävät mataliksi. Tämä mahdollistaa näytävien panos-tuotos -suhteiden aikaansaamisen. 50 maailman parhaan terveystaloustieteellisen tutkimuksen perusteella jokainen panostettu euro tuo lähes kuusi euroa takaisin.

Kun tätä eroa pohditaan, on olennaista ottaa huomioon toimenpiteiden vaikutus organisaatioiden toimintaedellytysten kehittämiseen. Laaja-alainen kehittämistyö on huomattavasti merkityksellisempää kuin esimerkiksi tupakoinnin lopettaminen. Toisaalta tuottoa voidaan verrata myös normaaliin liiketoimintaan kohdistuviin tuotto-odotuksiin, jotka esim. metsäteollisuudessa ovat n. 1,15 -kertaiset. Tässäkin tarkastelussa laaja-alainen työhyvinvoinnin kehittäminen on erittäin kannattavaa.

15.3.2011

Laaja-alaisen työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset näkyvät kustannusten vähene-
misenä ja erityisesti organisaation tuottavuuden parantumisena.

Tuottavuusvaikutusten merkitys on keskeinen, sillä nämä vaikutukset ovat yleensä mo-
ninkertaisia kustannussäästöihin verrattuna. Tuottavuusvaikutusten arviointi on kuitenkin
haasteellinen tehtävä. Taloudellisten vaikutusten arvioinnissa saavutettuja tuloksia tu-
lisikin tarkastella pikemmin suuntaa antavana suuruusluokkana kuin yksiselitteisinä,
varmoina tuloksina.

Työhyvinvointi liittyy myös organisaation aineettomaan pääomaan

Tuottavuusvaikutuksia voidaan tarkastella myös aineettoman pääoman näkökulmasta.
Aineeton pääoma koostuu kolmesta osa-alueesta: inhimillinen pääoma, rakenne- ja
suhdepääoma.

Inhimillistä pääomaa ovat mm. organisaation työntekijöiden osaaminen, kokemukset ja
arvomaailma. *Rakennepääomaa* voisi tiiviisti kuvata niin, että se kattaa vuorovaiku-
tusalustan, jonka varassa yksilöt muodostavat työyhteisön. Rakennepääomaan sisälty-
vät siis esimerkiksi erilaiset tietokannat ja kommunikointivälineet, mutta myös "peh-
meämmät elementit", kuten organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutuskäytännöt. *Suhdepää-
omaa* ovat yhteydet organisaation ulkopuoliseen toimintaympäristöön, kuten asiakkaat,
alihankkijat, kilpailijat, ja yhteistyökumppanit, mutta toisaalta myös esimerkiksi ympäröi-
vän yhteiskunnan lainsäädäntö.

On selvää, että työhyvinvoinnin tukeminen edistää inhimillistä pääomaa, kun edellytyk-
set yksilöiden kokemalle hyvinvoinnille paranevat. Työhyvinvointiin liittyvät kehittämis-
toimenpiteet voivat kuitenkin kohdistua myös sellaisiin seikkoihin kuten työprosessien
kehittäminen, jotka ovatkin rakenteellista pääomaa. Vastaavasti työhyvinvoinnin tukemi-
nen voi edistää myös asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta ja vahvistaa siten
myös suhdepääomaa. Aineettoman pääoman viitekehys avaa siis yhteyden liiketoimin-
nan kehittämisen ja työhyvinvoinnin välille.

Kuntasektorilla aineettoman pääoman käsitettä on hyödynnetty tuottavuusvaikutusten
analysointiin Helsingin kaupungin sosiaaliviraston pilottiyksiköissä. Hankkeessa kehitet-
tiin tuottavuusmittareita yksittäisille yksiköille, toiminnoille tai palveluille. Tutkitussa
hankkeessa osoitettiin, että vaikka monet tekijät luovat paineita hyvinvointipalveluiden
tehokkuudelle, niin niiden minimitaso on mahdollista määritellä vaarantamatta laatua.
Kehitettyjen mittausratkaisujen soveltamista aiotaan jatkossa laajentaa uusiin palvelu-
muotoihin.

Yhteenvedoksi

Työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia arvioivilla laskelmilla on huomattavaa yhteis-
kunnallista merkitystä. Väestön ikääntyminen on johtanut siihen, että vuonna 2010 työ-
voiman määrä kääntyi laskuun. Pidempien, parempien ja ehjempien työurien tavoite on
yhä selvemmin kaikkien organisaatioiden yhteinen haaste. Työterveystaloudelliset las-
kelmat antavat tärkeää tietoa sekä poliittisen päätöksenteon että organisaatioiden toi-
minnan suunnittelun tueksi.

15.3.2011

2**Työkyvyttömyyden taloudelliset vaikutukset kunnallisessa eläkejärjestelmässä**

Työkyvyttömyyden kustannukset ovat huomattavat

Varhainen eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia eläkejärjestelmälle. Vuonna 2010 työkyvyttömyyden perusteella maksettujen eläkkeiden aiheuttama eläkemeno kunnallisessa eläkejärjestelmässä oli yhteensä noin 440 miljoonaa euroa.

Eläkkeelle siirtyminen työkyvyttömyyden vuoksi aiheuttaa kustannuksia myös kuntaorganisaatioille. Siksi organisaatioiden tulisi pyrkiä aktiivisesti ehkäisemään työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Keskeistä on ehkäistä työkyvyttömyyttä työhyvinvoinnin edistämällä ja puuttua varhain työkykyä heikentäviin tekijöihin. Kolmanneksi on tärkeää hyödyntää jäljellä olevaa työkykyä. Toimintatapoja ja välineitä työssä jatkamisen tukemiseen on runsaasti.

Seuraavassa kuvataan työkyvyttömyyden taloudellista merkitystä kunnallisessa eläkejärjestelmässä. Sitten kuvataan keinoja joilla kustannuksia voidaan pyrkiä hillitsemään.

Varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä aiheutuvat kustannukset

Taloudelliset kannustimet kunnallisessa eläkejärjestelmässä liittyvät ensinnäkin varhaiseläkemenoperusteiseen maksuun (varhe-maksu). Varhe-maksua maksavat työnantajat työntekijöistä, jotka jäävät ensimmäistä kertaa joko työkyvyttömyyseläkkeelle tai työttömyyseläkkeelle tai jotka alkavat saada määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä eli kuntoutustukea. Osatyökyvyttömyyseläkkeestä ei kunnallisessa eläkejärjestelmässä peritä varhe-maksua.

Varhe-maksun määrän päättää Kevan valtuuskunta jokaiselle vuodelle erikseen, ja maksu jaetaan jäsenyhteisöjen kesken edellä mainituista eläkkeistä aiheutuvien menojen suhteessa. Vuonna 2011 varhe-maksun kokonaismäärä on 153 miljoonaa euroa. Alkaneet eläkkeet vaikuttavat työnantajan varhe-maksuun tasan 36 kalenterikuukauden ajan. Näin maksu voi jakautua neljälle vuodelle.

Omais- ja perhehoitajasuhteista ei aiheudu varhe-maksua. Työhallinnon työllistämisvaroilla työskentelevistä henkilöistä ei myöskään koidu varhe-maksua.

Varhe-maksussa on kolme maksuluokkaa, jotka määräytyvät työnantajan KuEL-palkkasumman suuruuden perusteella. Pientyönantajat (palkkasumma alle 1,88 milj. euroa vuoden 2011 tasossa) maksavat varhe-maksua yhteisvastuullisesti palkkasumman suhteessa. Keskisuuret työnantajat (palkkasumma 1,88 – 30,07 miljoonaa euroa vuoden 2011 tasossa) maksavat varhe-maksua osittain yhteisvastuullisesti. Suurimpien työnantajien (palkkasumma yli 30,07 milj. euroa vuoden 2011 tasossa) varhe-maksu määräytyy kokonaan sen oman henkilöstön varhaiseläkkeiden perusteella.

Jos henkilö palaa työelämään tai siirtyy vanhuuseläkkeelle kolmen ensimmäisen varhe-maksua aiheuttaneen eläkevuotensa aikana, lopuille vuosille jaetaan vain siihen mennessä aiheutunut eläkemeno. Työnantaja voi näin alentaa varhe-maksuja tukemalla työntekijän palaamista työhön.

Erityisesti kuntoutustuella olevia työntekijöitä kannattaa tukea työhön palaamisessa ns. kuntoutumishyvityksen vuoksi. Jos kuntoutustuella oleva henkilö palaa takaisin työhön tai alkaa saada osatyökyvyttömyyseläkettä, työnantajalta jätetään kokonaan perimättä

15.3.2011

varhe-maksu niiltä 36 kuukauden jaksoon kuuluvilta kuukausilta, jotka henkilö on ollut työmarkkinoiden käytettävissä.

Toinen taloudellisiin kannustimiin liittyvä maksu on eläkemenoperusteinen maksu, joka jaetaan kunnille sen mukaan, kuinka paljon kunnan palvelun perusteella maksetaan vuonna 2004 loppuun mennessä karttuneita eläkkeitä. Eläkemenoperusteisen maksun taloudellinen kannustin syntyy siitä, että maksu tulee organisaatiolle vasta siinä vaiheessa, kun henkilö jää eläkkeelle. Mitä pidempään henkilö on työssä, sitä myöhemmäksi siirtyy työnantajan maksettavaksi tuleva eläkemenoperusteinen maksu.

Esimerkkejä

Seuraavassa on kuvattu varhe-maksujen suuruutta erilaisissa konkreettisissa tilanteissa. Esimerkeissä kuvataan kolme tyypillistä kunta-alan ammattia, työssä jatkamiseen liittyviä ongelmia sekä miten ongelmaan on löytynyt työssä jatkamisen mahdollistanut ratkaisu. Lisäksi on kuvattu, mitä suuruusluokkaa oleva varhe-maksu on näillä ratkaisuilla vältetty.

SIIVOOJA

- ikä 60 v.
- pohjakoulutuksena kansakoulu, siivousalan kurssi 70-luvulta
- työskennellyt reilut 30 vuotta saman kunnan palveluksessa pääasiassa koulusiivoojana
- tuki- ja liikuntaelinongelmia, työn fyysinen keventäminen tarpeen
- työkokeilun kautta siirtyminen fyysisesti kevyempään toimistosiivoustyöhön
- palkka n. 2 000 €/kk, eläke n. 1 200 €/kk.
- Jos työssä jatkaminen ei olisi ollut mahdollista, varhe-maksu eläkkeelle siirtymisen yhteydessä olisi ollut noin 55 000 €.

SAIRAAHOITAJA

- ikä 50 v.
- pohjakoulutuksena ylioppilastutkinto, suorittanut erikoissairaanhoidajan tutkinnon 80-luvulla
- työhistoriaa terveyskeskuksen vuodeosastolta n. 10 vuoden ajalta, tätä aiempaa työhistoriaa mm. päivystyspoliklinikalta ja avoterveydenhuollosta
- tuki- ja liikuntaelinongelmia
- suoritti lisäopintoja ja siirtyi osastonhoitajan tehtäviin
- palkka n. 2 800 €/kk, eläke n. 1 680 €/kk.
- Jos työssä jatkaminen ei olisi ollut mahdollista, varhe-maksu eläkkeelle siirtymisen yhteydessä olisi noin 77 000 €.

LEHTORI

- ikä 35 v.
- pohjakoulutuksena ylioppilastutkinto, suorittanut filosofian maisterin tutkinnon 90-luvun lopussa
- työhistoriaa n. 10 vuotta, vakituinen palvelussuhde yläasteen kielten opettajan tehtävissä
- terveydellisenä rajoitteena masennus
- hoito mielenterveyskeskuksessa, seuranta työterveyshuollossa, yhteispalaverit pidetty
- palasi työkokeilun avulla omaan työhönsä

15.3.2011

- palkka n. 3 500 €/kk, eläke n. 2 100 €/kk.
- Jos työssä jatkaminen ei olisi ollut mahdollista, varhe-maksu eläkkeelle siirtymisen yhteydessä olisi noin 97 000 €.

Seuraavassa on kuvattu perustietoja eräästä kunnasta, jossa varhe-maksuja on pystytty onnistuneesti hillitsemään.

- Työntekijöitä n. 4 000 henkeä, palkkasumma n. 99 700 000 €
- Työntekijöiden keski-ikä on noin 43 vuotta
- Suurin osa eläkkeelle jääneistä on jäänyt vanhuuseläkkeelle, tämä on otettu myös yhdeksi henkilöstötilinpäätöksen mittareista.
- Työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto ovat kehittäneet erittäin hyvin toimivan varhaisen tuen mallin jo n. 15 vuotta sitten. Lisäksi Kevan ammatillisen kuntoutuksen palveluja osataan käyttää.
- Uudelleensijoitusasiat on keskitetty henkilöstöjohtajalle.
- Työkokeilujen kautta työntekijöille on löydetty erinomaisesti uusia tehtäviä, vaikka uusia vakansseja ei ole perustettu ollenkaan.
- Varhe-maksut ovat selkeästi pienemmät kuin saman kokoluokan muilla kaupungeilla.

Työkyvyttömyyden kustannukset ja työhyvinvoinnin vaikutukset

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että parantamalla työhyvinvointia, työkykyä ja työelämän laatua voidaan ennakoita työkyvyttömyyttä tai jopa ennaltaehkäistä sitä kokonaan. Työkyvyttömyyden vähentäminen, työssä jatkamisen tukeminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ovat organisaation omia strategisista valintoja. Mikäli niihin halutaan panostaa, ne tulee asettaa organisaation strategisiksi tavoitteiksi. Samalla on määriteltävä, miten niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan.

Työkyvyttömyyden ja sen uhan muutoksien seurantaan ja arviointiin on erilaisia välineitä. Kunnat voivat hyödyntää muun muassa Kevan laatimia avaintietoja eläköitymisestä sekä eläkemaksujen kehittymisestä. Työkyvyttömyyden muutokset ovat nopeasti nähtävissä myös euromääräisesti varhe-maksuissa ja sairauspoissaolojen kustannuksissa. Suuri osa työhyvinvointiin investoinnissa on kuitenkin näkyvissä vasta pidemmän ajan kuluttua. Näkökulmia tässä ovat tuloksellinen työajan käyttö (normaalilla työpanoksella saa aikaan enemmän kuin heikentyneellä työkyvyllä), työprosessien sujuvuus (mikäli esimerkiksi työprosesseissa on jostain syystä kitkaa, tuottavat ne useimmiten välittömästi lisää kustannuksia organisaatiolle), kyky hyödyntää erilaisia verkostoja, työn laatu, asiakastyytyväisyys, sosiaaliset innovaatiot, työnantajamaine ja organisaation työn tuloksellisuus, kunnan kilpailukyky ja kuntamaine.

15.3.2011

Työhyvinvoinnin ja työssä jatkamisen tukemisen taloudelliset vaikutukset

(sov. Ojala & Ahonen 2003, Ahonen 2010)

Keva 2011

Toimenpiteet	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<ul style="list-style-type: none"> työhyvinvointia edistävät toimenpiteet, mm.: <ul style="list-style-type: none"> terveys-toimenpiteet osaamisen kehittäminen työympäristön kehittäminen johtamisen kehittäminen jäljellä olevan työkyvyn hyödyntäminen, mm.: <ul style="list-style-type: none"> ammattillinen kuntoutus 	<ul style="list-style-type: none"> sairaus- ja tapaturmakulut eläkemeno- ja varhaiseläke-menoperusteiset maksut kuntoutumishyvyitys tehokas työaika yksilötuottavuus (työkyky, työn tuotokset) työyhteisön ja työprosessien toimivuus, (kehitystoiminta) 	<ul style="list-style-type: none"> työn laatu asiakastytyväisyys uudet innovaatiot työnantajamaine verkostojen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> tuloksellisuus/tuottavuus kunnan kilpailukyky kuntamaine

3

Elämäntapa ja työelämän laatu – hyvinvoinnin lähteet

Hyvinvointi ja työhyvinvointi ovat kokonaisuus, johon voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Kunta-alan seurantatutkimuksessa (ns. Kunta8, TTL, Jussi Vahtera) tunnistettiin jo 1990-luvulla elämäntapa- ja työelämän laatutekijöiden yhteys sairauslomien todennäköisyyteen. Työelämän laatuongelmien vaikutus sairauspoissaoloriskiin on ainakin yhtä suuri kuin tunnettujen kansantautien riskien (Vahtera 2000).

15.3.2011

Kunta 8-tutkimuksessa lääkärin toteamien sairauslomien (yli 3 pv) ikävakioitu todennäköisyys 2 v. seurannassa verrattuna niihin, joilla riskitekijää ei esiinny (vertailuarvo 1,00). Mitä suurempi kerroin, sitä suurempi riski työntekijällä on keskimäärin joutua sairauslomalle:

Riskitekijät	Miehet (n= 1490)	Naiset (n= 4952)
<u>Elämäntapatekijät</u>		
ylipaino (BMI 25-30)	1,27	1,39
lihavuus (BMI > 30)	1,79	1,75
entinen tupakoija	1,13	1,19
nykyinen tupakoija	1,61	1,45
runsas alkoholinkäyttö	1,47	1,02
liikunnan puute	1,48	1,18
<u>Työelämän laatutekijät</u>		
työ yksipuolista	1,79	1,61
huonot vaikutusmahdollisuudet	2,08	1,57
huonot osallistumismahdollisuudet	2,50	1,65
huono työtoverituki	2,01	1,52
ristiriitoja esimiehen kanssa	1,82	1,30

(Lähde: Vahtera 2000)

4

Mitä kunta voi tehdä?

Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla kunta voi edistää hyvinvointia ja työssä jatkamista monin tavoin. Johtamisella on tärkeä rooli työhyvinvoinnin, työelämän laadun ja työn tuloksellisuuden samanaikaisessa kehittämisessä. Kehittämistyön toteuttaminen lähtee ylimmästä johdosta ja ulottuu esimiehiin ja työntekijöihin. Eri tasojen työnjako voi olla esim. seuraava:

Strateginen taso – ylin poliittinen ja virkamiesjohto:

- asettaa tavoitteet
- seuraa ja arvioi henkilöstövoimavaroja sekä työkyvyttömyyttä ja sen kustannuksia
- varmistaa resursoiminen
- nivoo työterveyshuollon osaksi henkilöstö- ja muita strategioita ja henkilöstöjohtamista.

Hallinnollinen toimeenpano – koko talous- ja henkilöstöhallinto, toimialajohto, työterveyshuolto ja yhteistyöelimet:

- vastaavat monista työssä jatkamisen tukemisen kannalta keskeisistä toimenpiteistä sekä
- muun muassa työterveyshuoltoa koskevan palvelusopimuksen laatimisesta ja
- henkilöstön hyvinvointia edistävien toimintamallien laatimisesta sekä
- seurannan mittarien kehittämisestä ja käytöstä.

15.3.2011

Lähiesimiehet toteuttajina:

- a) sisäistävät ja toimeenpanevat organisaation käytössä olevat työssä jatkamisen tukemisen toimintamallit ja
- b) pitävät aktiivisesti yhteyttä henkilöstöhallintoon ja työterveyshuoltoon.

Kehittämistyössä on hyvä noudattaa seuraavia periaatteita:

1. Ennalta ehkäisy: Tavoitteina on työstä ja työpaikasta johtuvien sairausriskien hallinta, työikäisen väestön työkyvyn ylläpito ja terveyden edistäminen organisaation itsensä luomia varhaisen tuen malleja, työsuojelua ja työterveyshuoltoa hyödyntäen
2. Varhainen tuki: Tavoitteina on työssä selviämisen ongelmien ja oireiden varhainen tunnistaminen ja korjaaminen. Organisaatiossa tulisi seurata henkilöstön työkykyä, esimerkiksi sairauspoissaolotietojen ja erilaisten kyselyjen avulla, ja tukea työssä selviytymistä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.
3. Tehostettu tuki: Tavoitteina on työhön paluun tukeminen ja varmistaminen, keinoina työkyvyn arviointi, työjärjestelyt, uudelleen sijoittaminen, työkokeilut sekä ammatillinen ja lääkinnällinen kuntoutus, tehokas sairaanhoito ja osatyökyvyttömyyseläke. Kyse on myös työkyvyn palauttamisesta ja jäljellä olevan työkyvyn hyödyntämisestä.

5

Kunta-alan kokemuksia - työhyvinvointiin investoiminen kannattaa

5.1 Naantalin ikäjohtamisohjelma

Naantalin kaupunki hyväksyi vuonna 2003 ikäohjelman, jonka piiriin kuuluvat 55 vuotta täyttäneet työntekijät. Käytännön toimintoja suunnitellaan ja kehitetään yt- toimikunnan alaisessa senioritiimissä.

Ikäohjelmaan on kytketty myös työterveyshuollon toimintasuunnitelma, ja ohjelma pitää sisällään toimintamallit, joiden avulla edistetään ikääntyvän henkilökunnan jaksamista ja taataan ns. hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation uusille työntekijöille. Kaupungin ikäohjelma sisältää myös johtamistyön kehittämisen.

Oleellista on työntekijöiden työmotivaation säilyminen ja/tai uudelleen suuntaaminen. Pitkäjänteinen, tuloksellinen työskentely ylläpitää motivaatiota sekä säilyttää ja uudistaa työkykyä ja estää uupumista ehkäisten samalla tarvetta siirtyä ennenaikaiselle eläkkeelle. Naantalin kaupungin henkilöstön keski-ikä vuonna 2009 oli 50 v ja 2 kk, ikäryhmään 50–64 v kuului lähes joka toinen.

Kaupungin ikäohjelma pitää sisällään seuraavat keskeiset elementit:

- (1) Kehityskeskustelu, jonka kautta ohjelman piiriin tullaan. Kehityskeskustelussa varataan kaksinkertainen aika ja erillisen ikäohjelmalomakkeen avulla pyritään selvittämään ikääntyvän työntekijän omat ajatukset ja tulevaisuuden suunnitelmat.
- (2) Työterveyshuollon toimintasuunnitelma sisältää runsaasti tehostettuja toimenpiteitä senioreille: mahdollisuus perinpohjaisiin terveystarkastuksiin kahden vuoden välein eläkkeelle jäämiseen saakka – viimeinen terveystarkastus on silloin, kun asianomainen henkilö jää eläkkeelle. Lisäksi senioreilla on mahdollisuus kaupungin kustantamaan fysikaaliseen hoitoon tarvittaessa.
- (3) Senioritiimin järjestämä virkistystoiminta: liikuntaa ja kulttuuria

15.3.2011

Tulokset:

- Sairauspoissaolot ovat selkeästi kokonaisuutena vähentyneet.
- Varhe -maksut ovat pienentyneet.
- Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä Naantalissa on noussut (2009 62,4 vuotta).
- Kunta10-tutkimusprojektin koko henkilöstölle suunnatussa kyselyssä saatiin lähes kaikilla mittareilla mitattuna tutkimuskuntien parhaat tulokset – mm. halukkuus siirtyä eläkkeelle on täällä tutkimuskuntien alhaisin.
- Työterveyslaitoksen kanssa on käynnistetty tutkimusprojekti, jolla pyritään konkreettisesti osoittamaan selkeinä euroina ikäohjelman ”tuottavuus”.

Lisätietoja: tuula.lehtinen@naantali.fi**5.2 Dragsfjärdin kunnan Druvan-hanke**

Dragsfjärdin kunnassa toteutettiin 2002–2005 monimuotoinen ns. Druvan-hanke, jossa työterveyshuoltokulut nostettiin 20 eurosta 400 euroon/työntekijä. Samanaikaisesti toteutettiin myös muita työyhteisön kehittämistoimenpiteitä. Työhyvinvointia edistävä toiminta nivottiin laajaksi toimintakokonaisuudeksi, jonka vaikutukset perustuivat hyvään johtamiseen ja yhteistyöhön, käytännönläheisiin kehityshankkeisiin sekä elämäntapamuutoksiin.

Druvan-mallin mukainen toiminta lisäsi ihmisten hyvinvointia työssä sekä vähensi sairauspoissaoloja ja varhaiseläkkeiden määrää. Tämän ansiosta tehokas työaika kasvoi ja tuottavuus parani.

Voimakas taloudellinen panostus työterveyshuoltopalvelujen laajentamiseen osoittautui tässä myös taloudellisesti kannattavaksi. Kolmen vuoden seurannassa lisäpanostus antoi sijoitetulle pääomalle 46 % tuoton, joka syntyi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemisestä.

Lisätietoja: ove.nasman@mediona.fi**5.3 Tampereen kaupungin työhyvinvointimatriisi**

Työhyvinvointimatriisi on rakennettu Tampereen kaupungin Terve Tampere -työhyvinvoinnin ohjelman 2010–2013 mittariksi. Ohjelma koostuu kahdesta osasta: kaupunkitasoiset tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä tuotantoalueiden omien työhyvinvointisuunnitelmien laatiminen. Ohjelman tavoitteina on kehittää työhyvinvoinnin johtamista, parantaa työelämän laatua, vähentää sairauspoissaoloja ja työtaturmia sekä ehkäistä varhaista eläköitymistä. Työhyvinvoinnin ohjelman pääpaino on neljässä teema-alueessa: työssä jaksaminen, osaaminen, työturvallisuus sekä työajan hallinta.

15.3.2011

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikutuksia seurataan työhyvinvointimatriisilla.

TAMPEREEN KAUPUNKI TYÖHYVINVOINTIMATRIISI 2009 KAUPUNKITASO				Kunta 10				
Kauden tulos	Henkilöstön sairauspoissaolo pvä / htv	Henkilöstön työtapatuomat kpl / 1000 htv	Varhe-maksut euroa / vuosi/ htv *	Osaamiskeskustelut käyty osana kehityskeskusteluja %	Kehityskeskustelujen hyödyllisyys %	Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ka.	Työaikojen hallinta ka.	Työn hallinta ka.
	18,34	65,93	392,59	**	41	3,1	2,87	3,61
10	10	0	100	100	90	4,25	4,25	4,25
9	12	10	175	90	82	4	4	4
8	14	20	250	85	77	3,75	3,75	3,75
7	16	30	325	80	70	3,5	3,5	3,5
6	18	40	400	75	62	3,25	3,25	3,25
5	20	50	475	70	55	3	3	3
4	22	60	550	65	48	2,75	2,75	2,75
3	24	70	625	60	40	2,5	2,5	2,5
2	26	80	700	55	36	2,25	2,25	2,25
1	28	90	775	50	33	2	2	2
0	30	100	850	40	30	1,75	1,75	1,75
pistearvo	6	3	6	2	3	5	4	7
painoarvo	2,5	2	1,5	0,5	0,5	1	1	1
kok.arvo	15	6	9	1	1,5	5	4	7

Tampereen kaupunki, henkilöstöyksikkö

Työhyvinvointimatriisin kokonaisarvojen summa: 48,5

Pistearvo määräytyy vasemmalla olevan taulukon 10-0 mukaisesti (mille riville kauden tulos sijoittuu)
Kokonaisarvo = pistearvo x painoarvo

* perustuu varhaiseläkemenoperusteisen laskituksen toteumaan vuodelta 2009
** tämä tieto saatavissa tulevaisuudessa SAPista.

Tavoitteena on vuosittain parantaa työhyvinvointimatriisilla mitattua työhyvinvoinnin tasoa (kaupunki, liikelaitokset, tuotantoalueet, konsernihallinto ja palvelukeskukset). Tulosten perusteella arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä sekä kehitetään toimintaa. Kaupunkitasoisen työhyvinvointimatriisin tulos julkaistaan vuosittain henkilöstötilinpäätöksessä.

Työhyvinvointimatriisia on lisäksi käytetty vuodelta 2010 maksettavan tuottavuuspalkkion yhtenä keskeisenä mittarina. Työhyvinvointimatriisin toimivuutta arvioidaan vuosittain.

Lisätietoja: niina.pietikainen@tampere.fi ja satu.koski@tampere.fi

Lisää kuntien ja kuntayhtymien kokemuksia ja esimerkkejä kerätään KT:n verkkosivuille www.kuntatyonantajat.fi

Lähteitä

Ahola K. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos, 2011.

Ahonen, G. – Näsman, O.: DRUVAN. Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Agekonceptet i Dragsfjärds kommun (2002–2005). Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan 65, Helsingfors 2008. <http://dhanke.shh.fi/dspace/handle/10227/278>

Forma, P.: Työkyvyttömyyden taloudelliset vaikutukset kunnallisessa eläkejärjestelmässä. Muistio 10.1.2011.

15.3.2011

Forma, P. Kaartinen, R., Pekka, T. ja Väänänen, J. (toim). Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.

Hussi, T.: Työterveystalous-laskelmat ja aineeton pääoma. Muistio 16.9.2010.

Jääskeläinen, A.: Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations ("Tuottavuuden mittaaminen ja johtaminen suurissa julkisissa palveluorganisaatioissa"). Tampere 2010.

Kunta-alan eläkkeet 2010, Keva, Helsinki 2011.

Otala, L. – Ahonen, G.: Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Juva 2005.

Pekka, T., Kaartinen, R., Träskelin, M. ja Forma, P. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Kunnallinen työterveyshuoltotutkimus 2010. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2010. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Tulosta ja hyvinvointia - Druvan-malli. Työturvallisuuskeskus 2007.

Vahtera J., Kivimäki M., Virtanen P. (toim.): Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki 2002.

Vahtera, J: Sairauspoissaolot, teoksessa: Työ ja terveys Suomessa v. 2000, Työterveyslaitos 2000.