

# Pidemmät työurat – miten se tehdään?

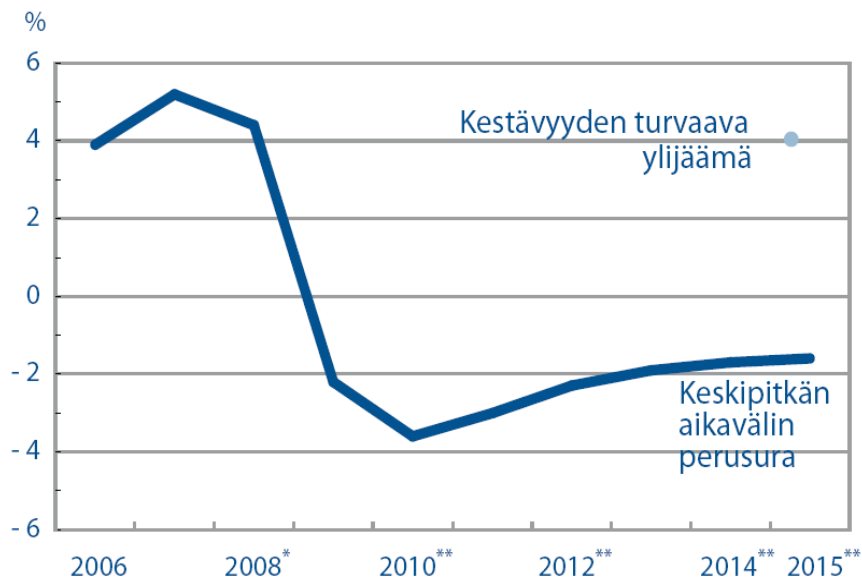
Johdon TyEL-päivä  
Ilmarinen  
Helsinki  
30.11.2011

Jukka Ahtela  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

# Kestävyyssvaje

- määrä, jolla julkisen talouden tasapainoa tulee kohentaa jotta julkinen velkaantuminen ei kasva hallitsemattomasti

Kuvio 1.3. Julkisyhteisöjen nettoluotonanto, suhteessa bruttokansantuotteeseen



Lähde: Tilastokeskus, VM

Lähde: Julkinen talous tienhaarassa, VM 2010/8

Taulukko 1.2. Eri tekijöiden vaikutukset kestävyysvajeeseen

Herkkyyslaskelma:	Perusuran oletus	Kestävyysvaje pienenesi 1 prosenttiyksiköllä, jos muutos perusuraan olisi
Yleisen tuottavuuden nousu	1,75 %	+1,25 %-yksikköä / v
Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden nosto	0	+0,25 %-yksikköä / v
Työurien pidentäminen vuoteen 2060 mennessä	2 vuotta	+1 vuosi
Maahanmuuton lisääminen	15 000 / v	+10 000 / v
Syntyvyyden nousu (hedelmällisyysluku)	1,85	+0,5
Sijoitusten tuottoasteen muutos	4 %	+0,9 %-yksikköä

Tarkastelu on tehty STM:n SOME-mallilla

# Työurien pituus ja julkinen talous

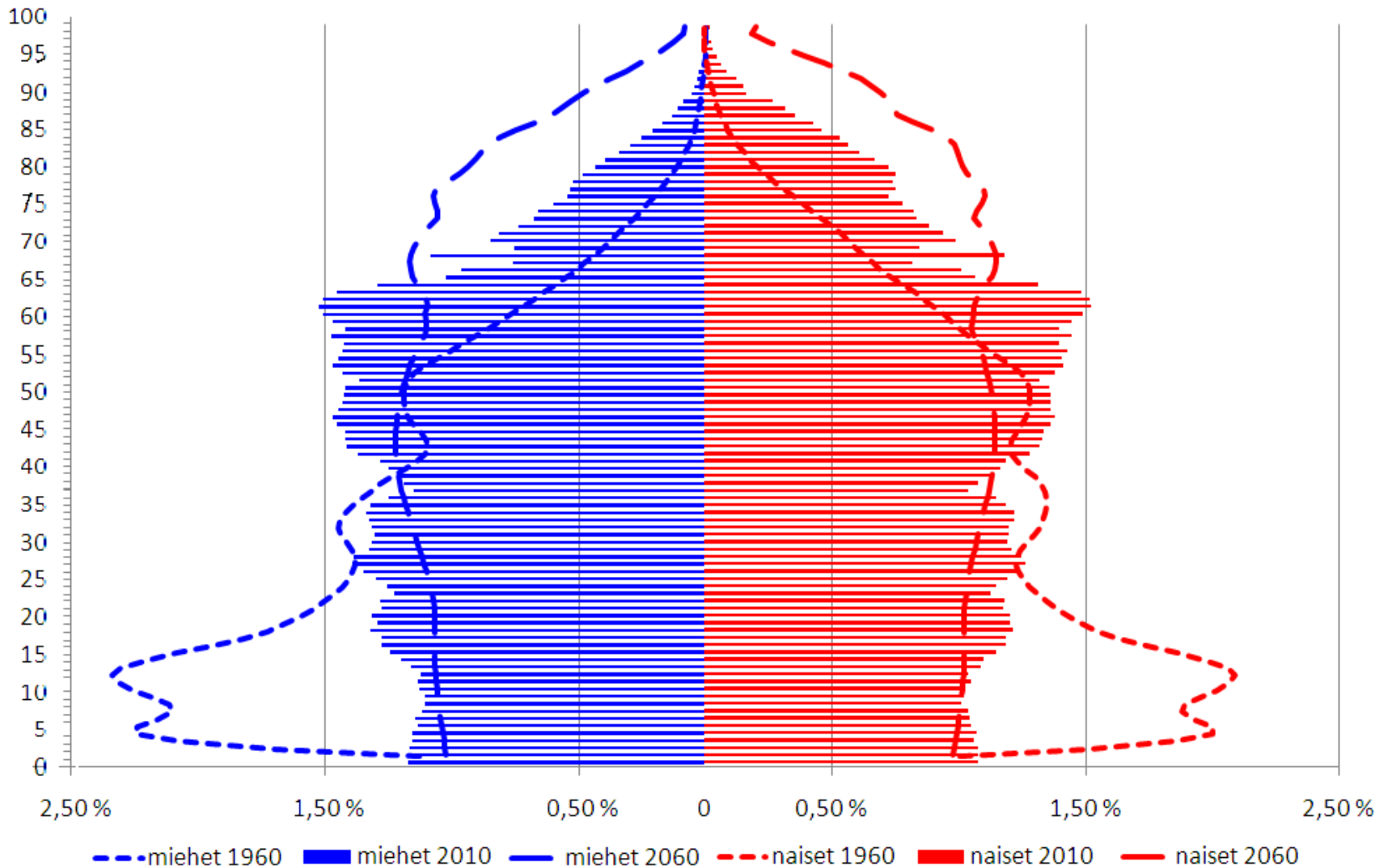
- Suomessa työuran pituus on keskimäärin 33 vuotta
- Jos työurat pitenevät yhdellä vuodella, työllisten määrä kasvaa 3%lla
- Työllisten määrällä mitattuna tämä on 70.000 henkeä
- Bkt kasvaa vastaavasti kuin työvoima eli 3% (6 mrd. euroa)
- Julkisen talouden tasapaino paranee 2,5 mr. euroa (1,3%/bkt)

(Lähde: M.Hetemäki/VM 2010)

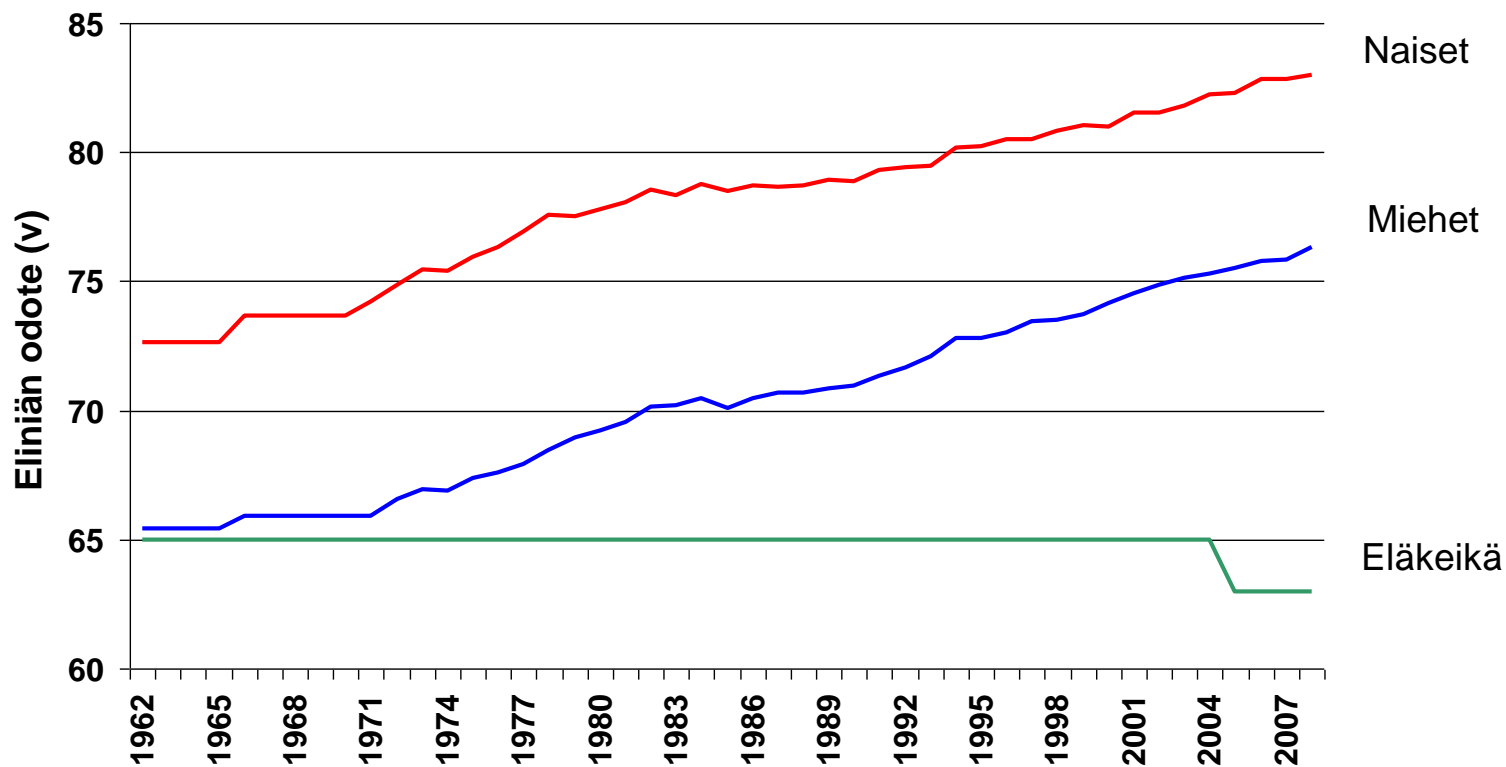


# Suomen väestörakenteen muutos

Lähde: Tilastokeskus 2010



# Vastasyntyneen elinajan odote



- TEL tuli voimaan 1962
- 1962 vastasyntyneen pojan elinajan odote oli 65 v, tytön 73 v
- Nyt vastasyntyneen pojan elinajan odote 77 v, tytön 83 v

# Raamisopimus ja työurat

- Työurien pidentäminen
  - Laaditaan yhteinen malli ikäohjelmia varten
  - Toimintaohjelma osatyökykyisten työmarkkinoiden kehittämiseksi
  - Yhteinen malli yhteistoimintalakien henkilöstösuunnitelmia varten  
31.5.2012
  - Työhyvinvointi: työsuojelulainsäädännön täsmentäminen, työaikapankit

## Hallituksen toimet: koulutus- ja hyvinvointivähennys yritysverotuksessa

- Tavoitteena kannustaa työnantajia lisäämään henkilöstön osaamista lisäävää koulutuspanostusta
- ”Näin työntekijä voi työnantajan määräämällä tavalla osallistua vuosittain kolmen päivän ajan osaamista lisäävään koulutukseen”
- ”Tällä tavalla voidaan henkilöstön osaamista kehittävää koulutusta lisätä....”
- ”Näitä päiviä voidaan yli 55-vuotiaiden kohdalla käyttää myös työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen”
- Uuden järjestelmän kriteereistä ja toimeenpanosta kolmikantainen esitys 31.5.2012 mennessä; järjestelmä otetaan käyttöön 1.1.2013

# Hallitusohjelman kolmikantahankkeet (1)

## Työeläkejärjestelmä ja työterveyshuolto

- Työeläkejärjestelmän kehittäminen (eläkeneuvotteluryhmä)
- Työeläkeindeksijärjestelmän muutostarpeet
- Tyel-järjestelmän vakavaraisuussäätely
- Työeläkerahastolain valmistelu
- Työterveyshuolto ja sairausvakuutus (Ahtelan ryhmän esitykset)
- Pienten työpaikkojen työterveyshuolto
- Työttömien terveydenhuoltopalvelut
- Osa-aikatyön edistäminen/sosiaalivakuutus

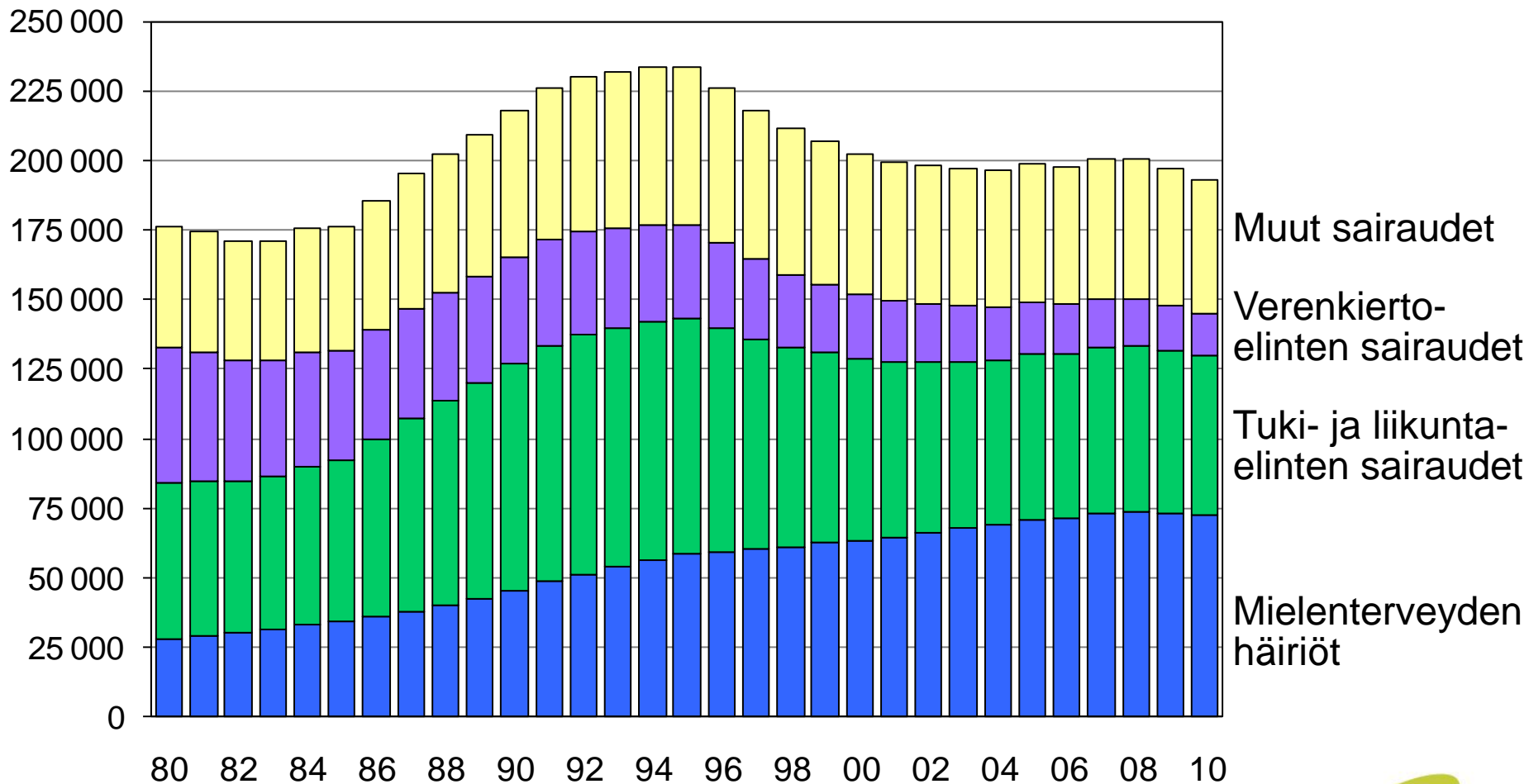
# Työkykyjohtamisen taustaa

- Työelämäryhmän asettamat tavoitteet
  - Viedä työkyvyn edistäminen osaksi työpaikan johtamisjärjestelmää
  - Parantaa yritysjohton osaamista työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten arvioinnissa
  - Koota yhteen työkykyjohtamisen keinoja
  - Tehdä läpinäkyväksi, mitä työkyvyn edistämiseen ja työterveyshuoltoon käytetyillä resursseilla saadaan aikaan
  - Löytää mittareita työkykyjohtamisen tulosten arviointiin

# EK:n työkykyjohtamisen malli

- Työelämäryhmän raportin pohjalta laadittiin EK:n työkykyjohtamisen malli
- Malli painottaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin järjestelmällistä johtamista ja seurantaan, mutta myös elämänhallinnan tukemista
- Malli on saanut niin työnantajien kuin työntekijöidenkin hyväksynnän
- Mallia on viety ahkerasti kentälle tiedottamalla siitä työnantajille, työntekijöille sekä työterveyshuollon palveluntuottajille
- Toimiakseen työkykyjohtaminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua sekä aitoa työpaikan työterveysyhteistyötä, johon osallistuvat työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto

# Työkyvyttömyyseläkkeet työkyvyttömyyden syyn mukaan 1980–2010 (yksityinen sektori)

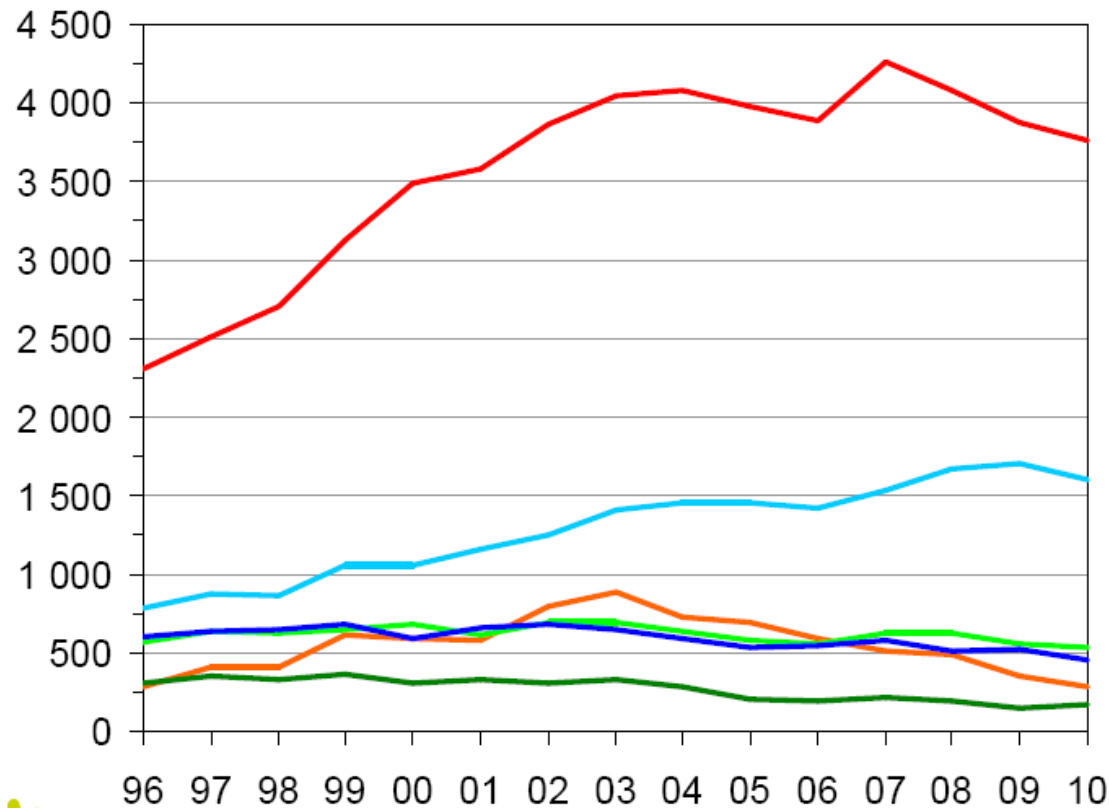


Lähde ETK. Lukuihin sisältyvät varsinaiset työkyvyttömyyseläkkeet ja yksilölliset varhaiseläkkeet



# Työeläkejärjestelmästä 1996-2010 mielenterveyden häiriöiden perusteella eläkkeelle siirtyneet

(Lähde: ETK)



- Masennustilat (F32, F33)
- Skitsofrenia ym. psykoottiset häiriöt (F20, F23, F25)
- Neuroottiset ym. häiriöt (F34, F40-42, F44, F45, F48)
- Alkoholiin liittyvät mt-häiriöt (F10)
- Persoonallisuus-häiriöt (F21, F60-62)
- Muut mielenterveysdiagnoosit



# Työkykyä ja työhyvinvointia pitää johtaa

- **Työkykyä ja työhyvinvointia voi ja pitää johtaa**
  - Työkyvyn johtaminen on yrityksen johdon tehtävä
- **Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vain terveyden edistämistä ja sairauksien hoitamista, tarvitaan myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamista**
  - Selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki
  - Palaute ja arvostus
  - Työn mielekkyys ja palkitsevuus
  - Luottamus ja hyvä tiedonkulku
  - Kannustava työyhteisö
  - Korkea työmarkkina-arvo ja ammatillinen itsetunto
- **Työ ja työtavat tukemaan hyvinvointia**
  - Uhriajattelua vältettävä
  - Paluuta menneeseen ei ole, työtavat muokattava tukemaan hyvinvointia nykytilanteessa

# Työkykyjohtaminen on sijoitus

- **Työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen on investointi**
  - Työkyvyn edistäminen on sijoitus henkilöstön pitkäaikaiseen hyvinvointiin ja niin yksilön kuin yrityksen tulevaisuuteen
  - Sijoitus maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaushoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena
- **Työkykyä ja sen edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä on seurattava ja arvioitava toimien onnistuminen**
  - Määriteltyjen ja luotettavien mittarien käyttö
  - Järjestelmällinen raportointi yrityksen johdolle

# EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet

- Aktiivinen vuorovaikutus
- Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta
- Työkyvyttömyyden ehkäisy
- Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen
- Työhön paluun tuki
- Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus
- Työkykyä edistävä yhteistyö työpaikalla

- Terveysriskien kartoittaminen
- Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

- Elämäntavat
- Palautuminen
- Kiireen ja stressin hallinta

**YDINPROSESSIT**

**APUVÄLINEET**

**ELÄMÄN HALLINTA**

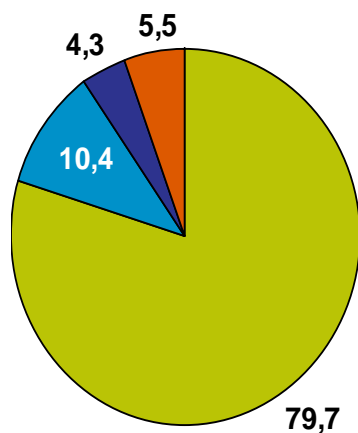
# Aktiivinen vuorovaikutus on kaiken perusta

- **Johdon jatkuva vuorovaikutus henkilöstön kanssa**
- **Henkilöstön tarpeiden ja odotusten määrittäminen**
  - Työn mielekkyys
  - Työn hallinta
  - Työn palkitsevuus, tunnustukset ja huolenpito
  - Osaamisen kehittyminen
- **Työterveyshuollon ja johdon sekä työntekijöiden edustajien keskusteluyhteys on toimiva ja vuoropuhelu säännöllistä**
- **Henkilöstöviestintä**

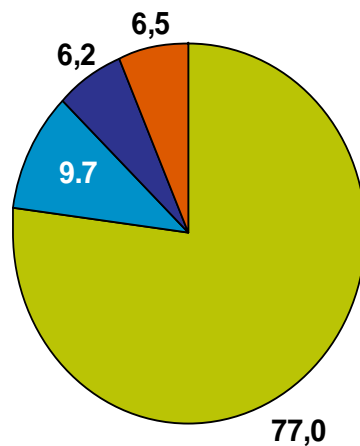
# Ajankäytön jakautuminen EK:n jäsenyrityksissä 2010

## % teorettisesta säännöllisestä työajasta

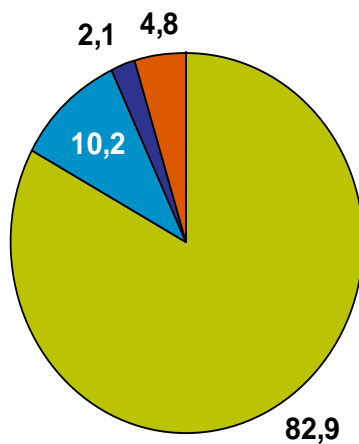
EK:n jäsen-  
yritysten  
henkilöstö



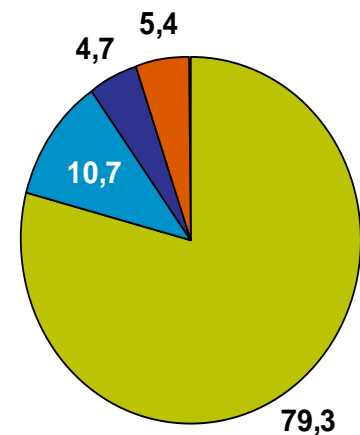
Teollisuuden  
työntekijät



Teollisuuden  
toimihenkilöt



Palvelualojen  
henkilöstö



■ Tehty työaika

■ Vuosiloma

■ Sairaus ja tapaturma

■ Muu poissaolo

Lähde: EK:n työaikatiedustelu

# Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta

- **Selkeä sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö**
- **Sairauspoissaolotodistusten käsittely**
  - Esimies > Palkkahallinto > Työterveyshuolto
- **Työterveyshuollon rooli sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty**
- **Systemaattinen ja kattava sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi**
  - Raportit johdolle:
    - Sairauspoissaoloprosentti
    - Sairauspoissaoloaika henkilöä kohti
    - Sairauspoissaolojen syyjakauma
    - Sairauspoissaolojen kustannukset
    - Muut sovitut tunnusluvut
- **Sovittu miten sairauslomalla oleva henkilö ja työpaikka pitävät yhteyttä ja miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimies-alaiskeskustelussa**

# Työkyvyttömyys hallintaan järjestelmällisin toimin

- **Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit tunnistettu**
  - Toimenpiteet riskien pienentämiseksi (esim. ergonomia, työjärjestelyt, työyhteisön pelisäännöt)
- **Työkyvyttömyyden syyt ja kustannukset selvillä**
  - Säännöllinen raportointi johdolle
- **Työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä**
  - Ennaltaehkäisy
  - Tehokas ja oikea-aikainen hoito
  - Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta
  - Varhainen kuntoutus (lääkinnällinen, ammatillinen)
  - Hallittu työhön paluu

# Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen

- **Varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen malli luotu työpaikan tarpeita vastaavaksi**
  - Työsuorituksen puutteet
  - Alentunut työkyky
  - Runsaat tai pitkittyneet sairauspoissaolot
  - Ristiriidat tai yhteistyövaikeudet
  - Päihdeongelmat
- **Malli on tiedotettu työpaikalla**
  - Erityisesti esimiehet on perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti
- **Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan**
- **Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan järjestelmällisesti**
  - Johtopäätöksenä prosessin päättäminen tai jatkosta sopiminen

# Tuetusti takaisin töihin

- **Työpaikka ja töistä pois oleva henkilö pitävät sovitusti yhteyttä poissaolon aikana**
  - Työhön paluu mielessä alusta alkaen
  - Paluu ennakoidaan ja suunnitellaan
- **Työhön paluu -ohjelma**
  - Työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteiset neuvottelut
  - Esim. väliaikaiset tai pysyvät muutokset työtehtävissä, osasairauspäiväraha, työkokeilu, koulutus
- **Työkyvyn palautumisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin seuranta töihin palattua**

# Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus

- **Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi**
  - Toiminta säännöllistä ja jatkuvaa myös työpaikkaselvitysten ulkopuolella
  - Toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikuttavuutta seurataan
- **Työpaikkaselvitystoiminta**
  - Määritelty toteutus, sisältö, seuranta ja korjaavat toimenpiteet
  - Korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan
- **Työtapaturmien lukumäärän ja niiden syiden seuranta ja analysointi**
  - Myös läheltä piti –tilanteiden seuranta
- **Ammattitautien ja sairauksien työperäisyyden seuranta**
  - Aina kannanotto sairauden työperäisyydestä

# Työkykyä edistävän yhteistyön lähtökohdat

- **Työterveyshuollon sisältö on määritetty työpaikan tarpeiden perusteella**
- **Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on laadittu työpaikan tarpeista lähtien**
  - Yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa
- **Työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto ovat sopineet käytännöistä, joilla toteutetaan työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea**
  - Käytännöt dokumentoitu ja kaikkien osapuolten tiedossa

# Terveysriskien kartoittaminen

- **Terveysriskikartoituksen sisältö ja kyselytaajuus määritetty**
  - Kartoitusmenetelmä on luotettava ja perustuu validoituihin kysymyksiin
- **> 70 % henkilöstöstä osallistuu terveyskartoitukseen**
- **Terveysriskien pohjalta laaditaan suunnitelma ennaltaehkäisevistä ja korjaavista koko yritykseen tai määriteltyihin henkilöstöryhmiin kohdentuvista toimenpiteistä**
- **Terveysriskien pohjalta laadittu yksilöllinen terveystsuunnitelma**
  - Jatkotutkimukset
  - Työterveyshuollon toimenpiteet
  - Oma terveyttä edistävä ohjelma
  - Seuranta
- **Tavoitteena oleva organisaation riskiprofiili määritelty**
  - Esim. > 50 % matala riski, < 30 % kohonnut riski, < 20 % korkea riski
- **Seurannassa riskiprofiili kehittyy tavoitteiden mukaisesti**

# Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

- **Määritellyt mittarit**

- Sairauspoissaolot, niiden syyt ja kustannukset
- Työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden kustannukset
- Työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset
- Työ- ja työmatkatapaturmat ja niiden kustannukset
- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Henkilöstökyselyn tulokset

- **Mittarit tuotetaan säännöllisesti ja luotettavasti**

- Mittarien virhelähteet, virhemarginaali sekä tulkintaan vaikuttavat taustatekijät on kartoitettu ja kuvattu

- **Mittarit raportoidaan säännöllisesti johdolle ja niiden pohjalta sovitaan tarpeelliset toimenpiteet**

- **Sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan**

# Elämäntavat (uni, liikunta, ravitsemus, ylipaino, tupakointi, päihteet)

- **Henkilöstöä kannustetaan terveystuokuntaan**
  - Liikuntatilat työpaikan yhteydessä, liikunnan tukeminen työpaikan ulkopuolella
  - Työmatkaliikunnan helpottaminen (esim. pesutilat, varusteiden säilytys, pyörien pysäköinti)
  - Palkitseminen (haastekilpailut, suoritusten palkitseminen)
- **Mahdollisuus terveelliseen työpaikkaruokailuun**
  - Työpaikkaravintolan tarjonta, myös välipalat
  - Ruokailun tukeminen terveellistä ruokaa tarjoavissa paikoissa
  - Kokoustarjoilun terveellisyys
- **Painonhallinta**
  - Painonhallintaa tukeva työpaikkaruokailu
  - Ravitsemusneuvonta
  - Painonhallintaryhmät
- **Riittävä unensaanti**
  - Riittävää unensaantia tukevat työ- ja elämäntavat
  - Tiedonsaanti, unikoulu
- **Tupakoinnin lopettaminen**
  - Työpaikan savuttomuus
  - Tuki tupakoinnin lopettamisessa (neuvonta, ryhmät, lääkevalmisteet)
  - Savuttomuuden palkitseminen
- **Päihteet**
  - Yrityskulttuuri, suhtautuminen alkoholiin yrityksen tilaisuuksissa
  - Havaittuihin päihdeongelmiin tartutaan aktiivisesti
  - Selkeä hoitoonohjauskäytäntö

# Elämänhallinta

- **Palautuminen**

- Riittävä palautuminen on mahdollista töiden jälkeen, viikonloppuisin/vapailta ja vuosilomilla (esim. työmäärän hallinta, joustot, sähköposti ja muu työhön liittyvä viestintä loma-aikoina)
- Palautumista tukevat työtavat ja työyhteisön pelisäännöt (esim. sähköpostin lähettäminen ja lukeminen, kokousajankohdat)

- **Kiireen ja stressin hallinta**

- Työyhteisön työtavat tukevat kiireen ja stressin hallintaa (suunnittelu ja ennakointi, ajan varaaminen yllätyksiin, sähköpostin hallinta)
- Valittamisen kulttuurista siirrytään toiminnan kulttuuriin
  - Kiirettä ja stressiä aiheuttavat tekijät pyritään korjaamaan (työtapojen muuttaminen, tehtävien priorisointi, resurssien uudelleen kohdentaminen)

# Työkykyjohtamisen arviointitaulukko

	PRONSSI	HOPEA	KULTA
Aktiivinen vuorovaikutus ja työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yrityksen johdon rooli ja tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa määritelty</li><li>- Henkilöstön tarpeet ja odotukset kartoitettu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työkyky- ja työhyvinvointiasiat säännöllisesti yrityksen johdon asialistalla</li><li>- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty työ viestittää henkilöstölle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Henkilöstökyselyssä tai vastaavassa yrityksen henkilöstö arvioi työn hallinnan, mielekkyyden ja palkitsevuuden olevan korkealla tasolla</li></ul>
Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö selkeä ja sitä noudatetaan</li><li>- Sovittu käytäntö sairauspoissaolotodistusten käsittelystä yrityksessä ja työterveyshuollossa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista</li><li>- Työterveyshuollon tehtävät sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty</li><li>- Systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi johdolle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittu malli, miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimiesalaiseskusteluissa</li><li>- Yrityksen sairauspoissaolot matalammalla tasolla kuin toimialalla keskimäärin</li></ul>
Työkyvyttömyyden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden syyt ja toteutuneet kustannukset selvillä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit organisaatiossa tunnistettu</li><li>- Yrityksen, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön yhteistyö työkyvyttömyysasioissa tiivistä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä sisältäen hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun</li></ul>
Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen malli luotu työpaikan tarpeita vastaavaksi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Malli tiedotettu työpaikalla ja erityisesti esimiehet perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan</li><li>- Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan järjestelmällisesti</li></ul>

# Yhteenveto

- **Työkyvyttömyys näkyy päällepäin terveystarkastuksen, mutta työkyvyn johtaminen on paljon muutakin kuin terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä ja hoitamista**
- **Työkyvyn johtaminen on yrityksen johdon tehtävä, mutta se edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä**
- **Työkyvyn johtamisen työkalut on valittava yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden perusteella**
- **Työkykytilannetta on seurattava järjestelmällisesti luotettavin ja kattavin mittarein**