

Hyvä yhteiskunnallinen vaikuttaja

Työkyvyttömyydellä on kova taloudellinen ja inhimillinen hinta. Yhdessä työvoiman ikääntymisen kanssa se myös syventää maamme osaajapulaa.

Työkyvyttömyys on kuitenkin asia, johon voidaan vaikuttaa. Työkykyjohtamisen strategiset valinnat sekä monipuolinen keinovalikoima oikea-aikaisesti hyödynnettyinä vahvistavat henkilöstön työkykyä ja pienentävät työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia.

Tästä aineistosta saat tiiviin katsauksen työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin – sekä ennen kaikkea keinoja, miten niihin voidaan vaikuttaa. Toivomme, että näistä eväistä on sinulle hyötyä yhteiskunnallisessa työskentelyssäsi.

Työkyvyttömyyden hinta julkisella alalla on jo miljardiluokkaa – ja kasvaa edelleen

Työkyvyttömyyden välittömät kustannukset julkisella alalla ovat yli **1,5 miljardia euroa vuodessa** – josta kunta-alan ja hyvinvointialueiden osuus on noin **1,2 miljardia euroa**.

Epäsuorat kustannukset – kuten tuottavuuden menetys, sijaiskulut ja ylityöt – kasvattavat vielä summaa selvästi.

▶▶ **1,5** miljardia euroa vuodessa



Suurin osa työkyvyttömyyden välittömistä kustannuksista aiheutuu sairauspoissaoloista

2023	Sairauspoissaolot	Työkyvyttömyyseläkemaksut	Työterveyshuolto	Tapaturmavakuutus	Yhteensä
Julkinen sektori	1 066 M€	266 M€	160 M€	70 M€	1 562 M€
Kunta-ala	470 M€	112 M€	70 M€	37 M€	689 M€
Hyvinvointialueet	380 M€	92 M€	53 M€	19 M€	544 M€
Valtio	198 M€	51 M€	33 M€	12 M€	323 M€
Kirkon ala	18 M€	11 M€	4 M€	2 M€	36 M€

Arvio kustannuksista perustuu malliin, jossa aineiston edustamat kustannustiedot ovat laskettavissa puolelta vakuutettujen määrästä. Kokonaissumma on arvioitu tämän mukaan suhteuttamalla kustannusosuus työnantajan koon mukaan. Evankelis-luterilaisen kirkon eläkejärjestelmässä ei ole työkyvyttömyyseläkemaksua, minkä vuoksi siinä on esitetty työkyvyttömyyseläkemenon suhde palkkasummaan ja kunkin työnantajan suhteellinen osuus koko eläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkemenosta.

Miksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn ongelmat maksavat?

- Menetetään kokeneen henkilöstön työpanos
- Joudutaan rekrytoimaan sijaisia, teettämään ylitöitä ja hallinnoimaan poissaoloja
- Tuottavuus heikentyy
- Palvelujen laatu heikentyy, mikä johtaa virheisiin, reklamaatioihin ja korjauksiin
- Työilmapiiri ja työnantajakuva kärsivät, mikä heikentää organisaation veto- ja pitovoimaa
- Työterveyshuollon, tapaturmavakuutuksen, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset kasvavat



Näin kertyvät työnantajan kustannukset

– osatyökykyisyyskin auttaa niin työntekijää kuin -antajaa

Esimerkki: Työntekijä on aloittanut työuransa 25-vuotiaana. Työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki alkaa 55-vuotiaana, jolloin koko uran ajalla palkka eläkkeen alkamisvuoden (2020) tasoon korotettuna olisi 2 420 €/kk (ja lomarahaa).

Vaihtoehto 1	Työkyvyttömyyseläke sairausloman jälkeen, palkkaperusteisen eläkemaksun kustannukset.	78 000 € (2022) + 152 000 € (2023) = kokonaiskustannus 230 000 €
Vaihtoehto 2	Työkyvyttömyyseläkettä edeltää 12 kuukauden osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki.	58 000 € (2022) + 115 000 € (2023) = kokonaiskustannus 173 000 €
Vaihtoehto 3	Työntekijä tulee työkyvyttömäksi ja jää kuntoutustuella. Kahden kuukauden työkokeilu onnistuu. Työntekijä siirtyy osa-aikaiseen työhön (ja saa osatyökyvyttömyyseläkettä) sekä pysyy osa-aikaisessa työssä (ja osatyökyvyttömyys-eläkkeellä) vähintään kaksi vuotta kuntoutustuen alkamisesta tai jopa vanhuuseläkkeelle saakka.	13 000 € (2022) + 0 € (2023) = kokonaiskustannus 13 000 €

Työkyvyttömyys koettelee julkista alaa ja erityisesti kuntia

Työkyvyttömyyseläkkeille ja kuntoutustuelle siirtyi julkiselta alalta **4 912 työntekijää** vuonna 2023

Kunnat	4 177
Valtio	531
Ev. lut. kirkko	155
Kela	50
Suomen Pankki	0

Tuki- ja liikuntaelinten sairauksien vuoksi työstä jäi pois 1 725 työntekijää (35,1 %) ja **mielenterveyden häiriöiden** vuoksi 1 519 työntekijää (30,9 %).

Työvoiman ikääntyminen ja ennenaikainen eläköityminen pahentavat osaajapulaa

- Noin **kolmasosa kunta- ja hyvinvointialan sekä valtion henkilöstöstä** eli 215 000 työntekijää jää ennusteiden mukaan eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä.
- Kunta- ja hyvinvointialan työntekijöiden keski-ikä on noin 45 vuotta sekä valtion henkilöstön ja kirkon vakinaisen henkilöstön noin 49 vuotta.
- Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen on vahvasti **painottunut yli 55-vuotiaisiin**.
- Ikääntyminen kasvattaa työkyvyttömyysriskejä erityisesti **sosiaali- ja terveystalalla** ja korostuu osatyökykyisten ryhmässä.

Hyvinvointialueilta työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet 2023

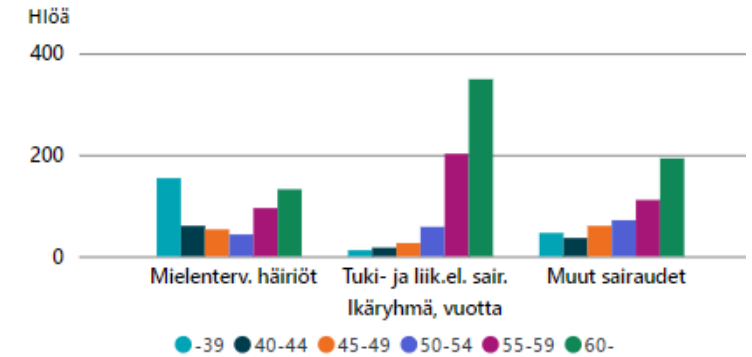
Sairauspäryhmä	Henkilöä	Prosentti-jakauma	Keski-ikä, v.
Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet	664	38,6%	58,4
Mielenterveyden häiriöt	537	31,3%	48,5
Kasvaimet	142	8,3%	53,8
Hermoston sairaudet	128	7,5%	53,8
Verenkiertoelinten sairaudet	85	4,9%	55,5
Vammat, myrkytykset yms.	61	3,6%	55,8
Muut sairaudet	101	5,9%	54,3
Yhteensä	1 718	100,0%	54,1

Ikäryhmä, vuotta	Mielenterveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	28,7 %	1,8 %	8,9 %	12,3 %
40-44	11,2 %	2,6 %	7,0 %	6,6 %
45-49	9,9 %	3,9 %	11,6 %	8,1 %
50-54	8,0 %	8,7 %	13,7 %	10,0 %
55-59	17,7 %	30,4 %	21,5 %	23,7 %
60-	24,6 %	52,6 %	37,3 %	39,2 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

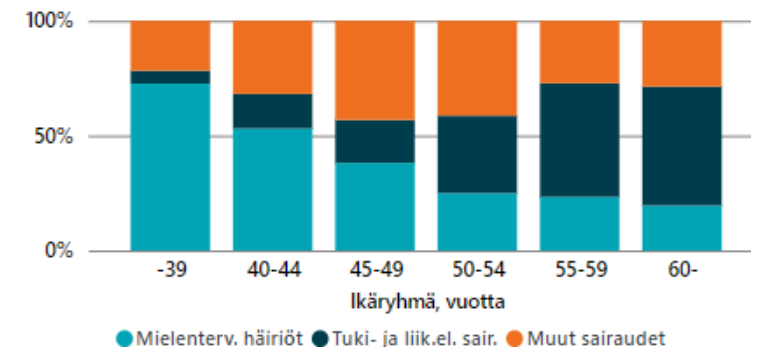
Ikäryhmä, vuotta	Mielenterveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	154	12	46	212
40-44	60	17	36	113
45-49	53	26	60	139
50-54	43	58	71	172
55-59	95	202	111	408
60-	132	349	193	674
Yhteensä	537	664	517	1 718

Ikäryhmä, vuotta	Mielenterveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	72,6 %	5,7 %	21,7 %	100,0 %
40-44	53,1 %	15,0 %	31,9 %	100,0 %
45-49	38,1 %	18,7 %	43,2 %	100,0 %
50-54	25,0 %	33,7 %	41,3 %	100,0 %
55-59	23,3 %	49,5 %	27,2 %	100,0 %
60-	19,6 %	51,8 %	28,6 %	100,0 %
Yhteensä	31,3 %	38,6 %	30,1 %	100,0 %

Sairauspäryhmät iän mukaan



Sairauspäryhmien osuudet iän mukaan



Kunnista työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet 2023

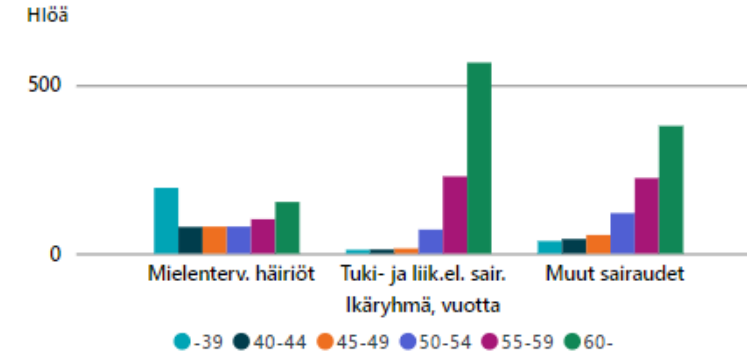
Sairauspäryhmä	Henkilöä	Prosentti- jakauma	Keski- ikä, v.
Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet	905	36,9%	59,5
Mielenterveyden häiriöt	689	28,1%	48,0
Kasvaimet	214	8,7%	55,7
Hermoston sairaudet	206	8,4%	56,4
Verenkiertoelinten sairaudet	159	6,5%	57,6
Vammat, myrkytykset yms.	109	4,4%	57,7
Muut sairaudet	170	6,9%	56,7
Yhteensä	2 452	100,0%	55,3

Ikäryhmä, vuotta	Mielen- terveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	28,3 %	1,2 %	4,3 %	9,9 %
40-44	11,5 %	1,3 %	5,0 %	5,5 %
45-49	11,6 %	1,7 %	6,4 %	6,1 %
50-54	11,6 %	7,8 %	14,0 %	11,1 %
55-59	14,8 %	25,3 %	26,1 %	22,6 %
60-	22,2 %	62,7 %	44,2 %	44,8 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

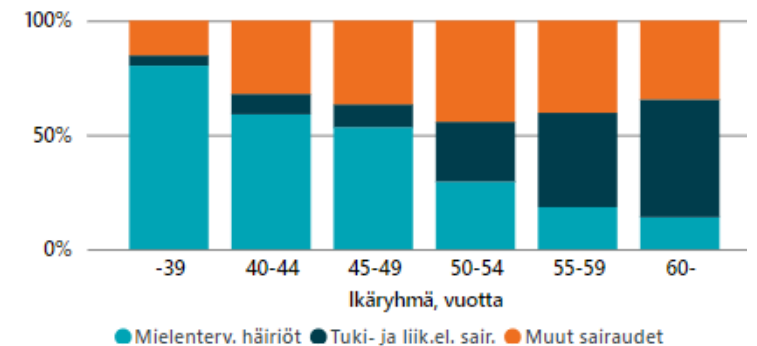
Ikäryhmä, vuotta	Mielen- terveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	195	11	37	243
40-44	79	12	43	134
45-49	80	15	55	150
50-54	80	71	120	271
55-59	102	229	224	555
60-	153	567	379	1 099
Yhteensä	689	905	858	2 452

Ikäryhmä, vuotta	Mielen- terveyden häiriöt	Tuki- ja liikuntael. sairaudet	Muut sairaudet	Yhteensä
-39	80,2 %	4,5 %	15,2 %	100,0 %
40-44	59,0 %	9,0 %	32,1 %	100,0 %
45-49	53,3 %	10,0 %	36,7 %	100,0 %
50-54	29,5 %	26,2 %	44,3 %	100,0 %
55-59	18,4 %	41,3 %	40,4 %	100,0 %
60-	13,9 %	51,6 %	34,5 %	100,0 %
Yhteensä	28,1 %	36,9 %	35,0 %	100,0 %

Sairauspäryhmät iän mukaan

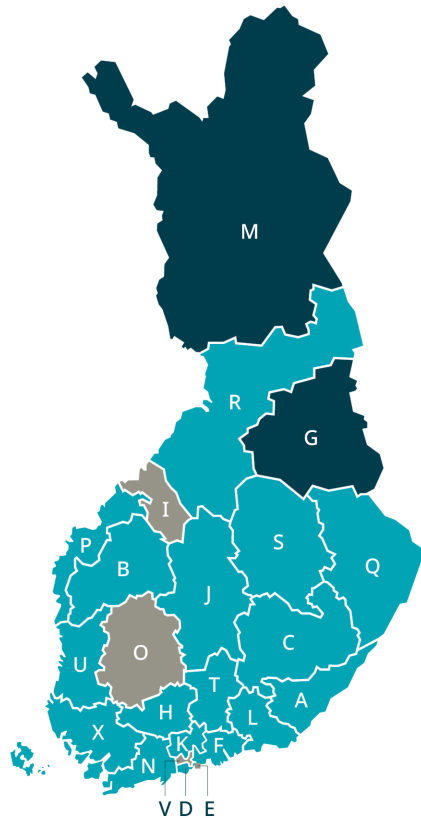


Sairauspäryhmien osuudet iän mukaan



Näin hyvinvointialueiden työntekijät eläköityvät vuoteen 2033 mennessä

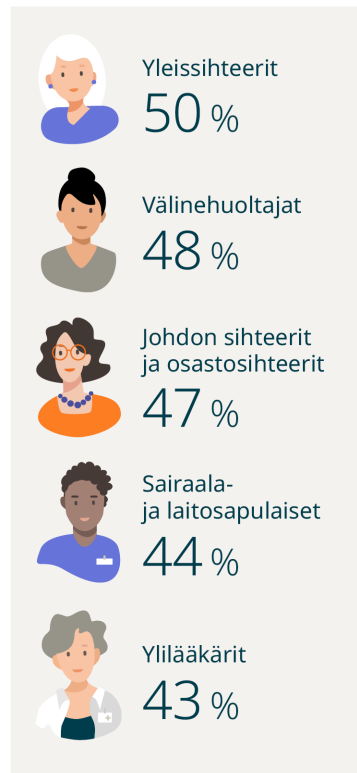
Arvio eläkkeelle jäävistä hyvinvointialueen työntekijöistä 2024–2033*



Työntekijöiden eläköitymisennuste hyvinvointialueittain 2024–2033

Hyvinvointialue	Eläköityviä	%
A Etelä-Karjala	1 710	31,7 %
B Etelä-Pohjanmaa	3 174	32,0 %
C Etelä-Savo	2 682	34,5 %
D Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	4 792	32,1 %
E HUS-yhtymä	7 983	29,6 %
F Itä-Uusimaa	777	32,2 %
G Kainuu	1 302	35,4 %
H Kanta-Häme	2 187	33,1 %
I Keski-Pohjanmaa	1 239	29,4 %
J Keski-Suomi	3 713	31,9 %
K Keski-Uusimaa	1 233	31,7 %
L Kymenlaakso	2 225	33,2 %
M Lappi	2 979	35,7 %
N Länsi-Uusimaa	2 766	31,0 %
O Pirkanmaa	5 943	29,7 %
P Pohjanmaa	2 439	31,4 %
Q Pohjois-Karjala	2 662	33,4 %
R Pohjois-Pohjanmaa	5 672	31,3 %
S Pohjois-Savo	4 079	32,4 %
T Päijät-Häme	2 430	31,6 %
U Satakunta	3 523	34,0 %
V Vantaa ja Kerava	1 377	28,2 %
X Varsinais-Suomi	6 830	30,4 %
Yhteensä	74 196	31,6 %

Hyvinvointialueiden 25 suurinta ammattiryhmää, eläköityminen seuraavan 10 vuoden aikana



	Työkyvyttömyyseläkkeet, %			Kaikki eläkkeet, %	Työkyvyttömyyseläkkeet			Kaikki eläkkeet
	Vanhuuseläkkeet, %	Osatyökyvyttömyyseläkkeet, %			Vanhuuseläkkeet	Osatyökyvyttömyyseläkkeet		
Lähihoitajat	23,3 %	5,5 %	4,9 %	33,7 %	11 524	2 729	2 418	16 671
Sairaanhoitajat	16,8 %	3,8 %	4,5 %	25,1 %	8 314	1 884	2 232	12 430
Sosiaalialan ohjaajat	17,9 %	6,0 %	5,2 %	29,1 %	2 841	949	819	4 609
Sairaala- ja laitospulaiset	30,5 %	7,6 %	5,4 %	43,5 %	3 058	765	541	4 365
Erikoislääkärit	8,8 %	5,1 %	4,9 %	18,8 %	663	382	371	1 416
Sosiaalityöntekijät	17,5 %	5,4 %	5,8 %	28,7 %	1 194	369	396	1 958
Johdon sihteerit ja osastosihteerit	35,4 %	4,9 %	6,7 %	47,0 %	2 124	296	399	2 819
Palomiehet	12,0 %	4,9 %	2,5 %	19,4 %	708	287	145	1 141
Terveystenhoitajat	17,3 %	5,4 %	6,4 %	29,0 %	956	299	353	1 608
Fysioterapeutit	17,3 %	5,2 %	5,7 %	28,3 %	717	218	238	1 173
Yleislääkärit	11,2 %	4,6 %	5,6 %	21,4 %	445	182	222	849
Osastonhoitajat	31,8 %	4,2 %	4,7 %	40,7 %	1 219	159	180	1 558
Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat	17,7 %	3,8 %	3,7 %	25,1 %	635	135	132	903
Sairaankuljetuksen ensihoitajat	7,9 %	6,8 %	5,0 %	19,7 %	268	231	170	670
Ylilääkärit	32,1 %	4,9 %	5,7 %	42,7 %	1 027	158	182	1 366
Hammashoitajat	25,2 %	7,2 %	7,7 %	40,1 %	805	229	247	1 281
Yleissihteerit	41,1 %	4,1 %	4,7 %	49,9 %	1 286	129	148	1 563
Bioanalytiikot (terveydenhuolto)	21,4 %	4,4 %	5,6 %	31,3 %	612	124	159	895
Psykologit	10,8 %	7,8 %	4,7 %	23,3 %	308	224	134	665
Hammaslääkärit	20,0 %	4,4 %	5,3 %	29,7 %	513	112	136	760
Lääketieteellisen kuvantamis- ja laitetekniikan asiantuntijat	14,7 %	4,8 %	5,7 %	25,2 %	358	117	138	612
Kätilöt	11,6 %	6,4 %	7,6 %	25,6 %	260	143	170	573
Välinehuoltajat	34,3 %	6,6 %	7,3 %	48,3 %	557	108	119	783
Sosiaalialan hoitajat	19,9 %	9,8 %	6,5 %	36,3 %	321	158	105	584
Toimintaterapeutit	15,1 %	6,3 %	7,9 %	29,3 %	196	82	103	381

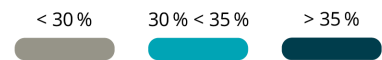
*Työ- ja virkasuhteiset vakuutetut 31.3.2023

Lähde: Kevan eläköitymisennuste 2024–2033

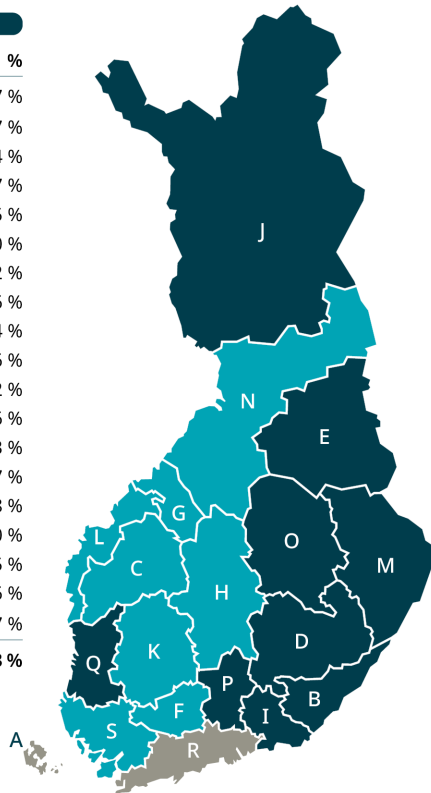
Näin kunta-alan työntekijät eläköityvät vuoteen 2033 mennessä

Arvio eläkkeelle jäävistä kuntatyöntekijöistä 2024–2033*

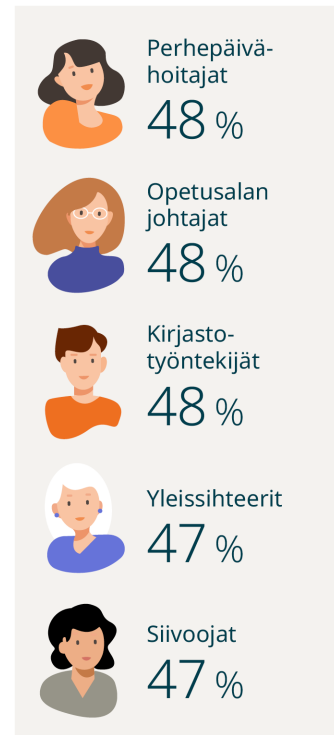
Kunta-alan eläköitymisennuste maakunnittain 2024–2033



Maakunta	Eläköityviä	%
A Ahvenanmaa	1 123	27,7 %
B Etelä-Karjala	2 416	37,7 %
C Etelä-Pohjanmaa	4 044	34,4 %
D Etelä-Savo	2 752	37,7 %
E Kainuu	1 594	36,5 %
F Kanta-Häme	3 210	34,0 %
G Keski-Pohjanmaa	1 674	32,2 %
H Keski-Suomi	4 953	37,4 %
I Kymenlaakso	3 292	37,4 %
J Lappi	3 961	36,6 %
K Pirkanmaa	9 764	32,2 %
L Pohjanmaa	3 913	31,6 %
M Pohjois-Karjala	3 363	37,3 %
N Pohjois-Pohjanmaa	7 681	32,7 %
O Pohjois-Savo	5 812	35,8 %
P Päijät-Häme	3 612	36,0 %
Q Satakunta	3 935	35,5 %
R Uusimaa	31 661	28,6 %
S Varsinais-Suomi	8 449	32,7 %
Koko maa	107 207	32,3 %



Kunta-alan 25 suurinta ammattiryhmää, eläköityminen seuraavan 10 vuoden aikana



	Työkyvyttömyys-eläkkeet, %			Kaikki eläkkeet, %	Työkyvyttömyys-eläkkeet			Kaikki eläkkeet
	Vanhuus-eläkkeet, %	Osatyökyvyttömyys-eläkkeet, %			Vanhuus-eläkkeet	Osatyökyvyttömyys-eläkkeet		
Peruskoulun yläluokkien ja lukion opettajat	23,0 %	2,9 %	3,1 %	29,0 %	11 380	1 549	1 411	14 340
Päiväkotien yms. lastenhoitajat	17,5 %	4,2 %	4,5 %	26,2 %	6 256	1 617	1 489	9 362
Varhaiskasvatuksen opettajat	17,4 %	3,8 %	4,3 %	25,5 %	3 768	923	832	5 522
Koulunkäyntiavustajat	16,3 %	4,5 %	6,1 %	27,0 %	3 214	1 201	888	5 302
Luokanopettajat	21,2 %	1,7 %	2,3 %	25,2 %	4 151	451	328	4 930
Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat	19,0 %	3,7 %	4,0 %	26,7 %	2 110	448	409	2 968
Erityisopettajat	23,8 %	3,5 %	5,0 %	32,4 %	2 466	520	366	3 352
Sairaala- ja laitospulaiset	31,3 %	5,5 %	7,5 %	44,3 %	2 611	627	457	3 696
Kiinteistöhuollon työntekijät	32,6 %	4,9 %	8,1 %	45,6 %	2 177	539	325	3 041
Lähihoitajat	15,0 %	4,0 %	5,2 %	24,2 %	997	345	263	1 604
Avustavat keittiötyöntekijät	27,9 %	6,3 %	7,4 %	41,6 %	1 817	483	413	2 712
Yleissihteerit	37,8 %	4,6 %	4,3 %	46,7 %	2 244	254	275	2 773
Sosiaalialan ohjaajat	17,1 %	5,0 %	6,2 %	28,3 %	676	245	199	1 119
Perhepäivähoitajat	36,9 %	4,8 %	6,6 %	48,2 %	1 117	199	144	1 460
Opetusalan johtajat	40,2 %	3,8 %	4,1 %	48,2 %	1 184	122	113	1 419
Siivoojat	33,4 %	6,1 %	7,0 %	46,5 %	944	198	172	1 313
Kokit, keittäjät ja kylmäköt	31,2 %	4,8 %	4,9 %	40,8 %	861	135	132	1 128
Nuorisotyön ohjaajat	7,2 %	4,9 %	7,4 %	19,5 %	198	203	135	536
Henkilökohtaiset avustajat	20,5 %	5,7 %	10,1 %	36,3 %	560	276	156	992
Ravintolaesimiehet ja vuoropäälliköt	32,8 %	4,9 %	4,6 %	42,3 %	896	126	134	1 157
Kirjastotyöntekijät	34,6 %	6,0 %	7,0 %	47,6 %	941	189	162	1 292
Sairaanhoitajat	13,9 %	3,9 %	3,4 %	21,2 %	354	87	100	541
Johdon sihteerit ja osastosihteerit	31,8 %	6,5 %	5,0 %	43,3 %	745	116	153	1 015
Maatalouslomittajat	29,0 %	6,5 %	9,3 %	44,9 %	661	212	148	1 020
Lastenhoidon johtajat	33,5 %	3,5 %	3,8 %	40,8 %	682	77	71	830

*Työ- ja virkasuhteiset vakuutetut 31.3.2023 kuntien, kuntayhtymien ja kuntaosakeyhtiöiden palveluksessa.

Lähde: Kevan eläköitymisennuste 2024–2033

**Ennakoivalla
työkykyjohtamisella
voidaan säästää
satoja miljoonia
euroja**



Ennen aikaista eläköitymistä voidaan torjua **ennakoivalla työkykyjohtamisella**, jossa panostetaan erityisesti henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja ongelmien ennalta ehkäisemiseen.

Kevan selvitysten mukaan **pelkästään kunta-alalla** voidaan saavuttaa noin **500 miljoonan euron vuosisäästöt** työkyvyttömyyden kustannuksissa, jos **työkykyjohtamisen parhaat käytännöt** otetaan käyttöön. ▶▶

Työntekijöiden työhyvinvointi ja -tyytyväisyys näkyvät paitsi pienempinä kustannuksina myös laadukkaina julkisen alan palveluina.

Sairauspoissaolokustannukset ovat hyvin merkittävä, työkyvyttömyyseläkkeitäkin suurempi kustannuserä. Myös niissä voidaan järkevästi toimien saavuttaa huomattavia säästöjä.

500 miljoonan euron vuosisäästöt



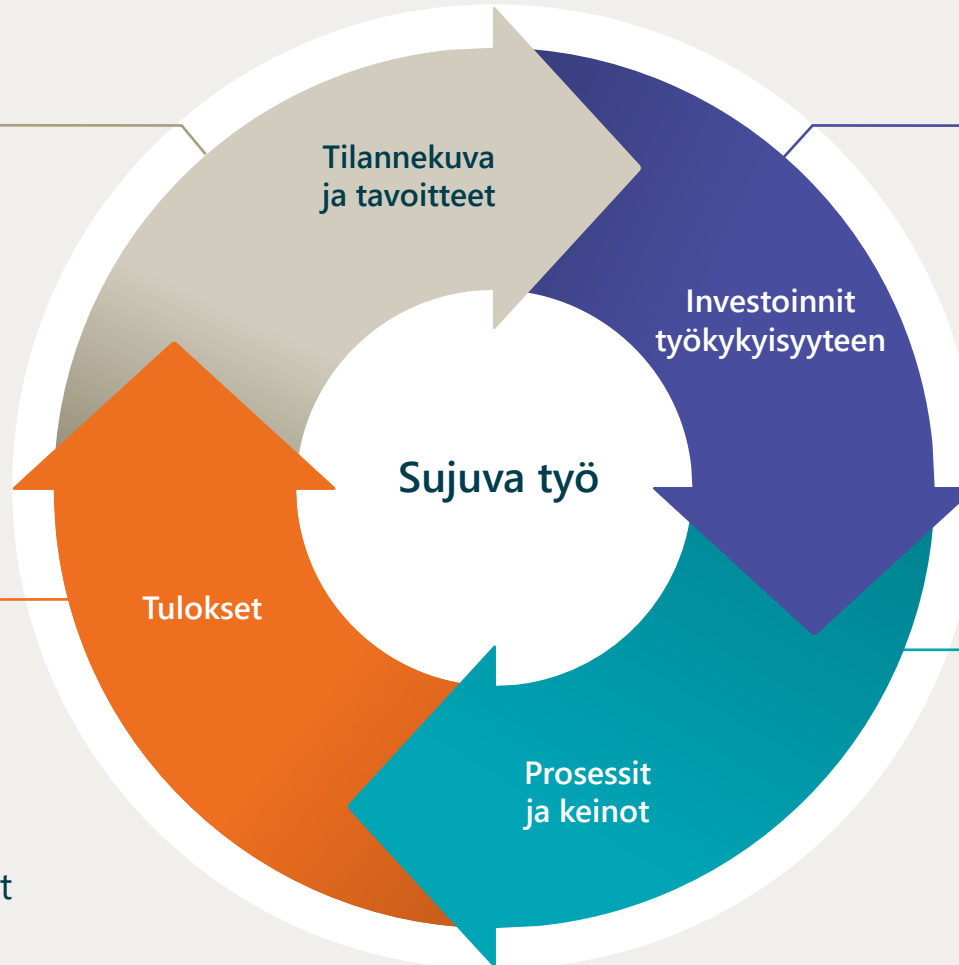
Strategisella työkykyjohtamisella vähennetään työkyvyttömyysriskiä

Tilannekuva ja tavoitteet

- Toimintaympäristön luomat uudistumis- ja osaamistarpeet
- Riskit ja voimavarat
- Tiedolla johtaminen: tavoitteet, mittarit, seuranta, arviointi
- Roolit ja vastuut

Tulokset

- Henkilöstön saatavuus
- Työn sujuvuus
- Toimintakulttuuri
- Työntekijäkokemus
- Laadukkaat palvelut
- Pienemmät työkyvyttömyysriskit ja -kustannukset



Investoinnit työkykyisyyteen

- Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen
- Oppimisen mahdollistaminen
- Osatyökykyisten työpanoksen hyödyntäminen
- Riittävä resursointi työkyvyn tukeen (HR ja esihenkilöt)
- Työterveyshuolto

Prosessit ja keinot

- Työn organisointi ja kehittäminen
- Työkykyä tukevat toimintatavat
- Esihenkilöiden osaaminen ja tuki
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet
- Työterveysyhteistyö

Tutkimustietoa työkykyjohtamisesta julkisen alalla – mihin on panostettu, missä on vielä kehittämistä

Tilannekuva ja tavoitteet

- 89 % työnantajista ennakoi organisaatio- ja palvelurakenteen muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstöön.
- 90 % työnantajista seuraa työkyvyttömyyden kustannuksia.
- Työkyvyn tuen kehittämiseksi ei aseteta riittävän usein mitattavia tavoitteita.
- Työkykyjohtamisen osa-alueita ei käsitellä johtoryhmissä riittävän systemaattisesti ja tietoa hyödyntäen.

Prosessit ja keinot

- Työpaikkaselvitysten perusteella työterveyshuolto pystyy määrittämään työkyvyttömyysriskejä hyvin, mutta työnantajat toivovat työterveyshuolloilta aktiivisempaa vuorovaikutusta ja tietoa johtamisen tueksi.
- Osatyökykyisille luodaan aiempaa vähemmän mahdollisuuksia sijoittua uudelleen.

Investoinnit työkykyisyyteen

- Julkisella alalla on kattava ja toimiva työterveyshuolto
- Työurien tukemiseen liittyvän osaamisen kehittämisen tueksi järjestetään koulutusta ja on laadittu työuraohjelmia.
- 63 % työnantajista kouluttaa esihenkilöitä toimimaan työkyvyn tuen toimintamallien mukaisesti.
- Henkilöstöhallinnolle ei resursoida tarpeeksi aikaa esihenkilöiden työkykyjohtamisen tukemiseen.
- Vain vajaa puolet esihenkilöistä kokee, että heille on varattu aikaa henkilöstöasioihin.

Tulokset

- Keskeisimmät keinot pienentää sairauspoissaolo-kustannuksia ovat
 - esihenkilötyöhön panostaminen
 - varhaisen puuttumisen keinot
 - työn joustot
 - työhyvinvoinnin tukeminen ja
 - toimiva työterveysyhteistyö.
- Vain ¼ organisaatioista käyttää Pulssi-tyyppistä kyselyä.

Työkykyjohtamisen roolit ja vastuut



Työntekijä

- Huolehtii omista voimavaroistaan, osaamisestaan ja työ- ja toimintakyvystään.
- Ottaa esihenkilön kanssa puheeksi työn sujumisen haasteet.
- Edistää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä.



Esihenkilö

- Luo edellytykset sujuvalle työlle.
- Edistää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä.
- Seuraa ja arvioi työntekijöiden ja työyhteisön työn sujumista.
- Tuo esiin onnistumiset ja ottaa puheeksi haasteet.
- Vastaa aktiivisen tuen toimintamallin mukaisesta toiminnasta kaikissa tuen vaiheissa.



Keskijohto

- Seuraa ja arvioi esihenkilöiden työkykyjohtamista ja tukee sen toteuttamista.
- Luo edellytykset johtaa henkilöstön työkykyä osana organisaation toimintaa.
- Seuraa ja arvioi henkilöstön työkykyä.
- Edistää avointa keskustelukulttuuria koko organisaatiossa.



Ylin johto

- Asentaa työkykyjohtamiselle tavoitteet.
- Seuraa ja arvioi tavoitteiden toteutumista.
- Viestii työkykyjohtamisen tavoitteista organisaatiossa.
- Luo mahdollisuudet ja resurssit toteuttaa organisaation tavoitteita.

HR

- Tukee johtoa ja esihenkilöitä työkykyjohtamisessa.
- Tuottaa tietoa ja ohjeita työkykyjohtamisen tueksi.
- Seuraa työkykyjohtamisen tuloksia ja tilastoja.
- Tukee esihenkilöitä ja työntekijöitä haasteellisissa tilanteissa.
- Koordinoi yhteistyötä kumppaneiden kanssa mm. työterveyden ja ammatillisen kuntoutuksen asioissa.

Työterveyshuolto

- Tuottaa tietoa henkilöstön työkyvystä ja työn vaikutuksista terveyteen.
- Ennakoi ja tekee ehdotuksia työkykyriskien vähentämiseksi ja voimavarojen lisäämiseksi.
- Edistää terveyttä tukevia työolosuhteita ja työyhteisöjen toimivuutta.


Työsuojelu

- Tuottaa tietoa ja ohjeita työkykyjohtamisen tueksi.
- Tukee esihenkilöitä työkykyjohtamisessa.
- Tekee yhteistyötä esihenkilöiden, HR:n ja työterveyshuollon kanssa seuraa ja arvioi henkilöstön työkykyä.

Poliittisen johdon rooli työkykyjohtamisessa

– hyvinvointiin panostaminen strategisena valintana

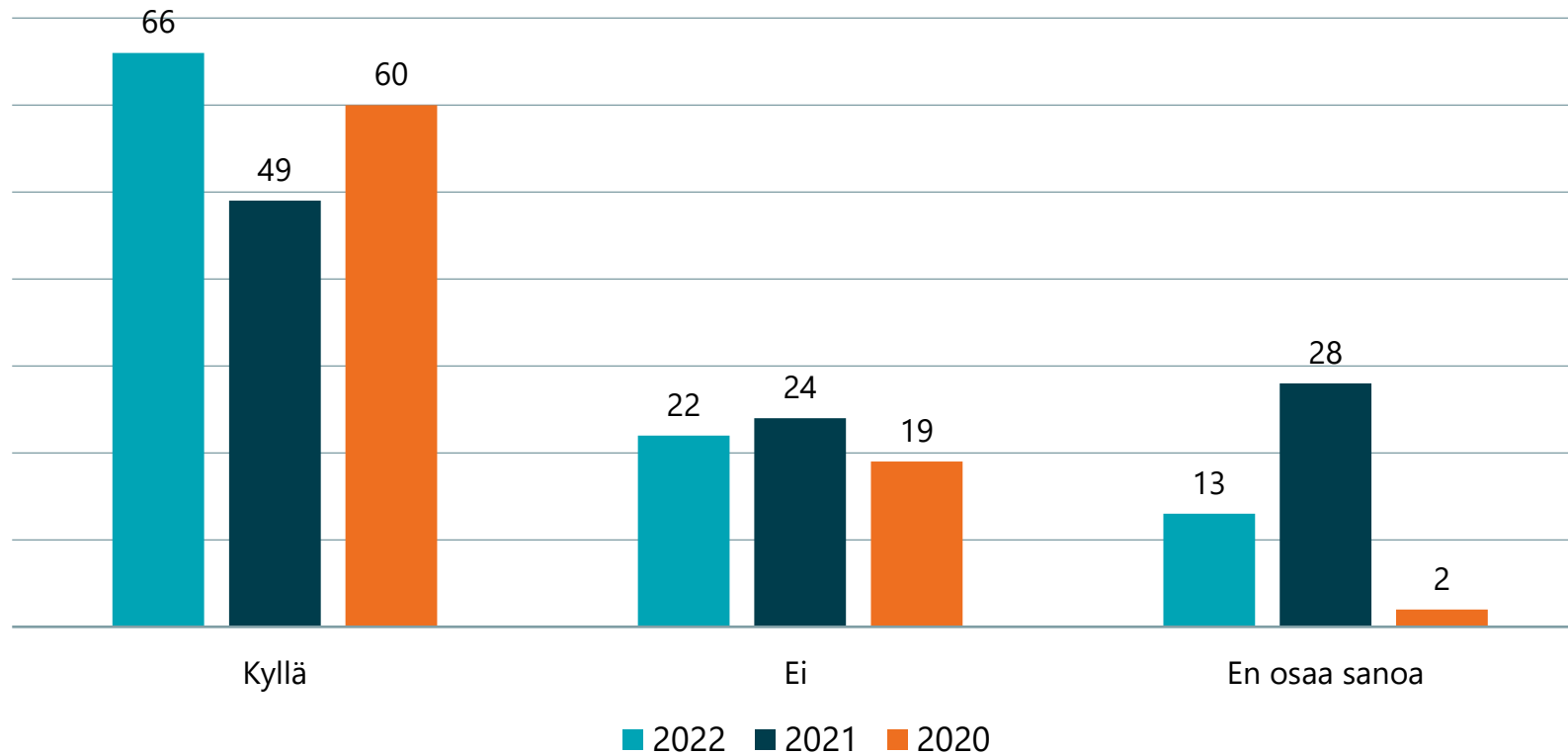
- Luottamushenkilöillä on keskeinen rooli organisaation päätöksenteossa, joten heidän **ymmärryksensä työkykyjohtamisesta** osana strategista johtamista on tärkeää toiminnan toteutumisen kannalta.
- Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on organisaatiolta strateginen valinta, johon poliittinen johto **voi vaikuttaa päätöksenteollaan ja toiminnallaan.**
- **Ylimmän johdon esimerkki** on viesti tärkeiksi koetuista toimista ja periaatteista myös ulkopuolelle.
 - Kun organisaatio huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta, se huolehtii samalla edellytyksistään selviytyä tehtävistään menestyksekkäästi.
 - Hyvällä johtamisella organisaatio voi **vahvistaa mainettaan sekä veto- ja pitovoimaansa** työnantajana ja palveluiden tarjoajana.
- **Ammatillisen ja poliittisen johdon hyvä yhteistyö** edistää työn sujuvuutta koko organisaatiossa, sillä se luo pohjan koko kunnan johtamis- ja yhteistyökulttuurille
- **Poliittisen johdon kiinnostus, seuranta, tavoiteasetanta ja resurssien turvaaminen** antavat tarvittavan selkänöjan virkakunnan työkykyjohtamisen toimille



Näin työkyvystä
huolehtiminen
tuottaa tuloksia
kunnissa

Yhä useammassa kunnassa on tehty strateginen valinta panostaa työhyvinvointiin ja työkykyyn

Onko kunnassanne tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta?
Vertailu on tehty poliittisten päättäjien vastausten perusteella, %



Lähde: Kevan Kuntapäättäjäbarometri 2022

Pohjois-Savo: Lähes 3 miljoonan euron säästöt toimintatapoja tarkastelemalla

- Käytössä korvaavan työn malli ja soveltuvan työn haku -palvelu. Vuonna 2023 organisaatiossa kertyi yli 4500 korvaavan työn päivää, joilla saatiin 1,6 miljoonan euron säästöt.
- Hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä työterveydenhuolto aloitettiin uudelta pohjalta. Yhteistyö nyt säännöllistä ja tiivistä, mikä näkyy 1,3 miljoonan euron säästönä työterveyshuollon kustannuksissa.



” Jos työkykyasioita ja henkilöstöasioita ei ole strategiassa, on käytännössä mahdoton viedä hyviäkään käytäntöjä tai toimintamalleja osaksi arkea.”

– Hyvinvointialuejohtaja Marko Korhonen



[Lue lisää työkykyjohtamisesta Pohjois-Savon hyvinvointialueella](#)

Kempele: onnistumisia varhaisella puuttumisella ja mitoittamalla työ kuntouttavaksi tekijäksi

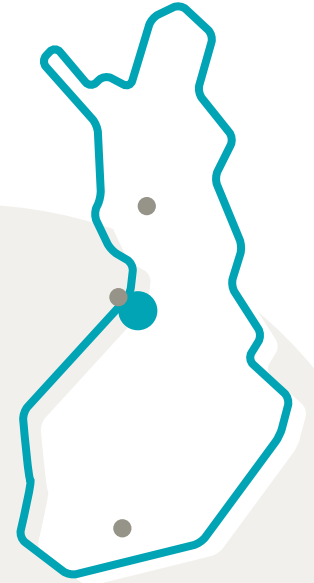
Mielenterveyden häiriöiden sairauspoissaolopäivät		Muutos (kalenteripäivää)
2018	4 898	
2019	3 545	- 1 353
2020	2 877	- 668



- Työntekijää on keskitytty tukemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- Työ jaksamisen tukena -malli: oikein harkittu ja mitoitettu työ voi olla kuntouttava tekijä
- Työssä jatkamista tukevat uudelleensijoitukset tehtävästä toiseen ovat onnistuneet hyvin
- Mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat vähentyneet 40 % eli 2 000 kalenteripäivää



[Lue lisää Kempeleen mallista](#)



Rovaniemi: Vaaranlammen koulun työntekijöiden sairauspoissaolot lähes puolittuivat yhdessä vuodessa

Kuormitusta on mahdollista ehkäistä ennakoimalla ja suunnittelemalla. Lisäksi toimivat pelisäännöt tekevät yhteistyön työpaikalla sujuvaksi.”

– Rehtori Sami Oinas

- Työyhteisössä on panostettu muun muassa
 - toimintakulttuuriin ja työilmapiiriin
 - yhteisöllisyyteen ja avoimeen keskusteluun
 - oman työn johtamiseen
 - työyhteisön jäsenten rooleihin hyvinvoinnin rakentajina
- Sairauspoissaolojen väheneminen on tuottanut lähes 80 000 euron vuosisäästöt



[Lue lisää Vaaranlammen koulun työkykytoimista](#)

Janakkala: 200 000 euron vuosisäästöt yhden yksikön sairauspoissaoloja vähentämällä

- Yli 100 hengen ateria- ja puhtauspalvelujen yksikössä kertyi 1 500 sairauspoissaolopäivää vielä vuonna 2019
- Työkykyjohtamisen malleja ja työkaluja jalkautettiin esimiesten käyttöön
 - korvaavan ja tuunatun työn mallit
 - työhön paluun tukeminen
 - osa-aikatyötä ja työkokeiluja
 - uudelleen koulutus
- Sairauspoissaolopäivien määrä lähes puolittui



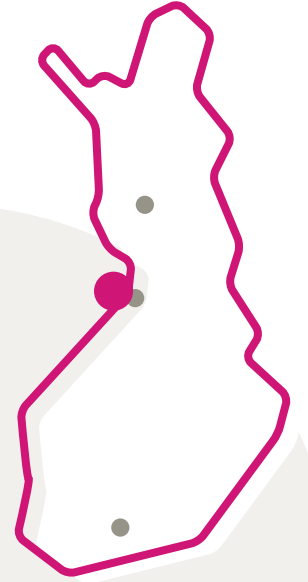
”
Meillä on ymmärretty se, että työkykyjohtaminen on ihan tavallista arkijohtamista eikä mitään erillistä toimintaa.”

– Palvelupäällikkö Mervi Erkkilä-Rautiainen



[Lue lisää työkykyjohtamisesta Janakkalassa](#)

Hailuoto: kahdella osuvalla toimella sairauspoissaolot vähenevät ja 350 000 euron säästöt



Mielenterveysperusteisten sairauslomien kasvu johtuu siitä, että työstä on kadonnut hallinnan tunne. Kun joku on poissa, työt kaatuvat jonkun toisen niskaan. Se rasittaa, ja pian hänkin uupuu. Sitten tarvitaan sijaisia.”

– Kunnanjohtaja Aki Heiskanen

- Lisää liikuntamahdollisuuksia
- Kunnan työntekijät saavat käyttää tunnin työaikaan liikuntaan joka viikko
- Heillä on 75 euron liikuntasetelit ja ilmainen kuntosali
- Eroon hierarkioista, lisää vastuuta työntekijälle
- Hailuodossa muun muassa kunnan lähihoitajat suunnittelevat omat työvuoronsa ja neuvottelevat niistä keskenään




[Lue lisää muutoksista, jotka pelastivat Hailuodon talouden](#)

Työkykyjohtamisen 10 hyvää käytäntöä



1. Työkykyä johdetaan työuran kaikissa vaiheissa – rekrytoinnista alkaen, erilaiset elämäntilanteet huomioiden.
2. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat olennainen osa työkyvyn ylläpitoa.
3. Terveydelliset haasteet eivät tarkoita sitä, ettei voisi olla työkykyinen. Työn tekemistä mahdollistetaan ja tuetaan kaikissa tilanteissa, vaikka siihen liittyisi rajoitteita.
4. Palveluja, taloutta ja henkilöstöä johdetaan yhtenä kokonaisuutena.
5. Vaikuttava työkykyjohtaminen edellyttää sitoutumista ylintä johtoa myöten.
6. Johtaminen perustuu tietoon.
7. Toiminta on ennakoivaa.
8. Vastuu on jaettu selkeiden roolien mukaisesti
 - johtamisjärjestelmässä: johto, keskijohto, lähiesihenkilö ja henkilöstö
 - kumppanuuksissa: HR, työterveyshuolto ja työsuojelu
9. Työkykyjohtamisen tavoitteet ja toimintamallit pidetään säännöllisesti esillä ja työkyvyn vaikutuksista päätöksentekoon viestitään.
10. On tärkeää rakentaa työyhteisöä, joka vaikuttaa työkykyyn mahdollisimman myönteisesti, ja luoda yhdessä vuorovaikutteista ja osallistavaa toimintakulttuuria.

A close-up photograph of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at a tablet computer and various documents. One person in a green sweater is pointing at the tablet with a blue pen. Another person in a yellow top is also looking at the tablet. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

**Keva tarjoaa
työkykyä tukevia
palveluita työnantajille
ja ajantasaista tietoa
päättäjille**

Tilaa Kevan päättjäaineisto

Tarjoamme työnantajille maksuttomia palveluita työkykyjohtamisen osaamisen ja toiminnan kehittämiseen sekä ammatilliseen kuntoutukseen: www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut

Lisäksi tuotamme päätöksentekijöille tietoa julkisen alan työhyvinvoinnista ja työkykyjohtamisesta

KEVAN PÄÄTTJÄAINEISTO_ Sairauspoissaoloja on onnistuttu vähentämään julkisella alalla



Kainulainen Ismo

Vastaanottaja Kainulainen Ismo



Vastaa

Vastaa kaikille

Lähetä edelleen



pe 26.1.2024 9:16

Arvoisa yhteiskunnallinen vaikuttaja

Ohessa on käyttöönne Kevan päättjäaineisto, joka käsittelee julkisen alan työkykyjohtamisen ja työterveysyhteistyön tilaa julkisella alalla.

Aineistosta löytyy seuraavia havaintoja.

1. Kolmannes julkisen alan organisaatioista oli onnistunut vähentämään sairauspoissaoloihin liittyviä työkyvyttömyyskustannuksia viimeisen 12 kuukauden aikana
2. Ratkaisut sairauspoissaolokustannusten vähentämiseen ovat hyvin perinteisiä työkykyjohtamisen keinoja: esihenkilötyöhön panostaminen, varhainen puuttuminen, työn joustojen mahdollistaminen, työntekijöiden työhyvinvointiin panostaminen, toimiva työterveysyhteistyö sekä työntekijöiden työkyvyn aktiivinen seuranta.
3. Tutkimuksen mukaan lähes kaikissa julkisen alan organisaatiossa tunnistetaan työkyvyttömyyden taustalla olevia syitä ja työkyvyttömyyden kustannuksia seurataan hyvin.
4. Sen sijaan vain puolet organisaatioista on tehnyt suunnitelman työkyvyttömyyskustannusten vähentämiseksi.



[Tilaa Kevan päättjäaineisto](#)



Hyvää vaalikevättä!

Tilaa Kevan uutiskirje

Aina ajantasaista tietoa hyvien päätösten tueksi:

www.keva.fi/uutishuone

Kysy lisätietoja

Johtava asiantuntija Ismo Kainulainen

050 517 3594, ismo.kainulainen@keva.fi

