24.5.2018 Eija-Maria Gerlander, Keva

Siun soten Avaintietojen laadullinen raportti – työkykyjohtamisen edistämiseksi

Avaintietojen laadullisessa analyysissa tarkastellaan työkyvyttömyyden kustannuksia vuodelta 2017, työkyvyn prosesseja ja johtamista. Tulkinnat työkykyjohtamisesta ja prosesseista pohjautuvat organisaation lähettämään dokumentaation sekä työhyvinvointipalveluiden edustajien kommentteihin ja käytyyn keskusteluun. Raportissa esiin tuotujen kehittämiskohteiden ja -alueiden mahdollinen jatkotyöstö sovitaan erillisenä palveluna.

Kiteytys analyysistä ja kehittämisnäkökulmista:

Työkyvyn johtaminen, prosessit ja kustannukset – kehittämisnäkökulmia

Siun sote vuoden vanhana organisaationa on saanut yllättävän hyvin rakennettua yhtenäistä toimintakulttuuria ja juurruttamis- ja vakiinnuttamistyö etenee suunnitelmallisesti. Työkykyjohtaminen on osa henkilöstöstrategiaa ja Siun soten strategisten muutostavoitteiden toteuttamista. Toiminnalle on määritelty mitattavia / arvioitavia tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Työkykyjohtamisen prosessit mahdollistavat sekä työhyvinvoinnin edistävän, että työkykyriskiä hallitsevan toiminnan toteuttamisen. Koko johtamisjärjestelmälle on määritelty roolit, tehtävät ja vastuut työkykyjohtamiseen liittyen.

Varhe-maksut ja työtapaturmakustannukset olivat verrokkien keskiarvoa alhaisempia, työterveyden kustannukset verrokkien tasoa ja sairauspoissaolokustannukset hieman verrokkien keskiarvoa korkeammat johtuen mm. pitkittyvin poissaolojen määrästä. Työkyvyttömyyden välittömät kustannukset olivat 4,6% palkkasummasta, 12, 1 milj. € vuonna 2017.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtäaikaiseksi edistämiseksi sekä työkykyriskien hallinnan vahvistamiseksi seuraavien näkökulmien ja toimien työstämistä suositellaan:

Tiedolla johtamisen vahvistaminen osana strategista johtamista:

- Strateginen johto: Työkykyä ja työhyvinvointia kuvaavien tietojen integratiivinen tarkastelu toiminnasta ja taloudesta kertovien tietojen kanssa. Organisaation strategiassa määritellyt johtamisnäkökulmat voisivat olla yksi hyvä kokonaisuus integratiiviseen tarkasteluun, ellei niitä jo näin käytetäkin.
- Työterveys: Onko tarvetta vahvistaa / lisätä työterveyden tuottamaa, koko henkilöstöä koskevaa työkykyriskitietoa mahdollistamaan osaltaan henkilöstötuottavuuden johtamista ja työkyvyttömyyskustannusten hallintaa.

Lähiesimiehen työkyvyn johtamistyön vahvistaminen:

- Tiedolla johtaminen: esimiehen sähköiselle työpöydälle koottuna mittarikokonaisuus työkyky- ja työhyvinvointitiedoista, toiminnan laadusta ja sujuvuudesta, taloudesta ym. päivittäisjohtamisen tueksi.

- Sairauspoissaolojen puuttumisrajan madaltaminen 15 pv/ vuosi harkittavaksi osana ennakoivan toiminnan edelleen vahvistamista
- Uusien esimiesten ja henkilöstön perehdytysohjelman laadinta sisältäen myös työkykyjohtamiseen perehdytyksen.

Työterveysyhteistyön vahvistamiseksi ja pitkittyvien sairauspoissaolojen hallitsemiseksi:

- Työpaikkaselvitysraportteihin kiteytysosio, joka vastaa vahvemmin esimiehen työkykyjohtamisen haasteisiin.
- Seurannan rakentaminen esimiesten 30 päivän ilmoitusten toteutumiseen työterveyshuollolle.
- Kevan 90 päivän selvityksiin osallistuminen ammatillisen kuntoutusmahdollisuuksien arvioimiseksi.
- Pitkittyvien sairauspoissaolojen esiintyvyyden tarkastelu ammattiryhmittäin ja ikäluokittain sekä tarvittavien toimien suunnittelu ja toteutus, jos ei ole vielä tehty.
- Kokoaikaisille kuntoutustuille hakeutuvien saattaminen ennakoivasti sekä työterveyden että työnantajan prosesseihin.

Siun soten työkykyjohtamisen tilan kiteytys: Siun soten työkykyjohtaminen on strategista ja pääasiallisesti ennakoivaa toimintaa. Keltaisella värillä merkityt kohdat ovat reagoivan ja edistävän toiminnan ”välimaastossa”.

Aihealuekohtainen käsittely:

Työkykyjohtamisen strategisuus

Siun sote aloitti varsinaisesti toimintansa 1.1.2017, jolloin 19 organisaatiota ja kulttuuria yhdistyivät uudeksi kuntayhtymäksi. Organisaation arvoista ja strategisista tavoitteista on johdettu henkilöstöstrategian 2017 – 2018 tavoitteet. Henkilöstöstrategiaa on rakennettu yhteistoiminnallisesti vuoden 2017 aikana ja strategian toteuttamisessa on edetty määrätietoisesti.

Työkykyjohtaminen on määritelty osaksi henkilöstöstrategiaa ja -johtamista. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin konkreettiset muutostavoitteet on määritelty toimialueittain. Tavoitteet edesauttavat strategian toteutumista ja ovat osa toiminnallisia tavoitteita.

Työkyvyn strategisten tavoitteiden toteutuminen ja tiedolla johtaminen: Tavoitteiden toteutuminen on seurattavissa ja arvioitavissa muutosmittarien pohjalta. Toimintaprosessit on määritelty ja myös prosessien toimivuutta pyritään arvioimaan. Työkykyjohtamisen roolit ja vastuut on määritelty koko johtamisjärjestelmälle. Työkyvystä kertovaa tietoa on mahdollista integroida dokumentaation pohjalta pääteltynä muuhun henkilöstöä ja toiminnan tulosta sekä asiakaspalautetta ja taloutta koskevaan tietoon. Jää epäselväksi, miltä osin saatavilla olevia tietoja tarkastellaan suhteessa muihin tietoihin (mm. talous ja toiminta) ja millä johtamisen tasoilla tarkastelu tapahtuu.

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolokustannukset palkkasummaan suhteutettuna olivat sote-kuntayhtymiin (ja sairaanhoitopiirien tuloksiin) verrattuna hieman oletusverrokkien keskiarvoa korkeammat (3,63 % palkkasummasta, 9,4 milj. €). Huomioitavaa on toimialueittain suuret sairauspoissaolojen vaihtelut sekä Siun soten henkilöstön ikäjakauma. Henkilökunnassa yli 55 vuotiaita oli verrokkeja enemmän ja puolestaan 25 – 49 vuotiaiden määrä oli verrokkeja vähäisempi. Pohjois-Karjalan väestön sairastavuus on maan keskiarvoa runsaampaa.

Sairauspoissaolojen tarkastelu keston mukaisesti: Henkilöitä, joilla ei ollut yhtään sairauspoissaolopäivää, oli Siun sotella verrokkeja enemmän ja 1 – 29 päivää sairastaneita verrokkeja vähemmän. Yli 30 päivää sairastaneita puolestaan oli verrokkeja runsaammin ja erityisesti yli 60 päivää sairastaneissa ero vielä korostui. Ikäryhmittäin tarkasteltaessa pitkittyvä sairauspoissaolot kohdentuvat yli 50 -vuotiaisiin. Pitkittyvien sairauspoissaolojen hallinta näyttäytyy erityisenä haasteena.

Systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta kytkeytyy 20-30-60-90 käytäntöihin. Puuttuminen tapahtuu viimeistään sairauspoissaolorajojen toteutuessa (20 pv). Havahu-toimintaperiaate tähtää ennakoivaan toimintaan, joten on hyvä harkita, voisiko puuttumisrajaa aikaistaa 15 päivään? Esimiesten 30-päivän ilmoitukset työterveyshuoltoon on selkeästi ohjeistettu, mutta ilmoitusten toteutumiseen ei ole dokumentaation pohjalta pääteltynä seurantaa. Esimiesten lisäksi koko johtamisjärjestelmällä on vastuu ja rooli sairauspoissaolojen

seurannassa. Toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Työterveys on kumppanina sairauspoissaolojen hallinnassa ja ehkäisyssä.

Sairauspoissaoloihin liittyvät tavoitteet ja tietojen tarkastelu: Ylin johto on asettanut sairauspoissaoloihin liittyviä konkreettisia muutostavoitteita ja seuraa tavoitteiden toteutumista ja muutostarpeita. Tarkempi tieto sairauspoissaolojen tarkastelun tavoista ei käy dokumentaatiosta ilmi. Tarkastellaanko sairauspoissaolotietoja suhteessa edellisiin mittauksiin, entä suhteessa muihin tietoihin?

Työkyvyn tuki: organisaation työkyvyn tuen mallit

”Havahu” -toimintaperiaate sisältää sekä työyhteisön että työntekijän työhyvinvoinnin ja työntekijän työkyvyn varhaisen, tehostetun ja paluun tuen osa-alueet. Painopiste on ennakoivassa, edistävässä näkökulmassa, onnistumisissa sekä työyhteisöjen toimivuudessa. Työn sujumattomuuden häiriöitä tarkastellaan laaja-alaisesti, myös muistakin kuin terveydellisistä syistä. Lisäksi on vielä ohje ”Työkykylähtöinen tehtävien uudelleenjärjestely”-tilanteisiin, joissa uudelleenjärjestelyjä tarvitaan terveydellisistä syistä. Siun sote haluaa edistää henkilöstön mahdollisimman pitkäaikaista työssä jatkamista.

Roolit ja vastuut: Koko johtamisjärjestelmän sekä muiden toimijoiden – työyhteisön, työntekijän, työterveyshuollon, työkykykoordinaattorin, työsuojeluvaltuutetun/ luottamusmiehen, työntekijän tukihenkilön - roolit ja vastuut on määritelty työkyvyn tuen toiminnassa. Esimiehiä on koulutettu toimintaperiaatteen käyttöön ja esimiesten tehtävänä on perehdyttää työyhteisöt. Dokumentista ei käy ilmi, onko toimintaperiaate osana uusien esimiesten henkilökunnan perehdytystä.

Toiminnan juurruttaminen: Toimintamallin käyttö on esimiestyön arjessa vakiintumassa. Lähiesimiesten tueksi on nimetty toiminta-alueittain ylemmistä esimiehistä Havahu-vastuuhenkilöt, jotka seuraavat ja arvioivat työkykyprosessien toteutumista ja tukevat esimiehiä tarvittaessa. Toimintamallin tuloksellisuus on oleellista ja koko johtamisjärjestelmä seuraa onnistumista. Esimiesten johtamistyön vahvistamisessa voisi seuraavana askeleena olla laaja-alaisemman tiedolla johtamisen mahdollistaminen.

Ammatillinen kuntoutus

Päätöksiä oikeudesta ammatilliseen kuntoutukseen myönnetään reilusti yli 50 % asiakkaan hakemuksen perusteella (ei työkyvyttömyyseläkeprosessin yhteydessä). Päätösten hylkäysprosentti on kuntoutuksen keskitasoa alempi. Päätökset johtavat keskiarvoa useammin kuntoutussuunnitelmiin. Hakemuksen mukana on usein yhteispalaverimuistio ja suunnitelma.

Kuntoutussuunnitelmien hylkäysprosentti on kuntoutuksen keskitasoa alempi. Työkokeiluja käytetään monipuolisesti. Soveltuvuuden arviointi on usein tehty Siun soten oman tyhy-rahan turvin. Työkokeiluja ei haeta ilman työllistymismahdollisuuksia paitsi osana soveltuvuuden arviointia. Kuntoutussuunnitelma laaditaan työntekijä-työterveys-työnantaja –yhteistyössä. Koulutusratkaisuja käytetään ammatillisen kuntoutuksen muotona keskimääräistä vähemmän. Työhyvinvointipalveluiden edustajien kanssa käydyssä keskustelussa tuli esille

koulutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvät paikalliset haasteet. Kevan 90 päivän selvityksiin ei ole tullut hakemuksia.

Toimijaroolit ja vastuut sekä yhteydenpito Kevaan: Organisaatiossa on yhtenevä tapa hoitaa kuntoutusasioita. Henkilöstöjohto, esimies ja työkykykoordinaattori tekevät yhteistyötä ja pystyvät sopimaan vastuut eri tilanteissa ja prosessin eri vaiheissa. Yhteydenpito Kevaan on säännöllistä ja tapahtuu usein jo ennen hakemuksen jättämistä. Kuntoutuksen yhdyshenkilö on nimetty.

Työkyvyttömyyseläkeprosessit

V**arhaiseläkemenoperusteinen maksu** (varhe-maksu) palkkasummaan suhteutettuna oli huomattavastikin oletusverrokkeja matalampi (0,34 %, 0,94 milj. €) Kevan laskelmien mukaisesti. Ensimmäisen toimintavuoden pohjalta varhe-maksun analyysiä ja ennustetta on haasteellista tehdä.

Eri eläkelajien alkavuus ja eläköitymisennusteet: Täysien työkyvyttömyyseläkkeiden ja yli kahden vuoden pituisten kuntoutustukien käyttö on oletusverrokkien tasolla. Osaratkaisujen käyttö on oletusverrokkien tasolla.

Työterveyshuollon ja työnantajan rooli työkyvyttömyyseläkkeen hakemisessa: Eläkettä haetaan verrokkeja useammin työterveyden B-lausunnolla ja hakemuksen liitteenä on verrokkeja enemmän työnantajan lausuntoja. Työterveyslääkärin laatima B-lausunto on ollut mukana ensikertaisissa työkyvyttömyyseläkehakemuksissa 82 %. Työnantajan työkyvyn tuen toimia ja tukimuotoja on pääsääntöisesti hyödynnetty ennen työkyvyttömyyseläkkeen hakemista. Tukitoimenpiteitä on käytetty ensikertaisissa työkyvyttömyyseläkehakemuksissa 73 %.

Hylkäävien työkyvyttömyyseläkepäätösten osuus ensikertaisten hakemusten osalta on keskimääräisellä tasolla, 23% hakemuksista on hylätty. Yksityiskohtana (vain muutama tapaus), tulee esille, että ensikertaisista kuntoutustukihakemuksista on hylätty 38%. Heistä 56%:lla on ollut työterveyslääkärin B-lausunto mukana. Työkyvyttömyyseläkkeen hakemista edeltäneinä viitenä vuotena kuntoutustoimenpiteitä on ensikertaisissa kuntoutustukihakemuksissa 19 %. Osaeläkeratkaisujen kohdalla sekä työterveyden että työnantajan toiminta on aktiivista.

Työterveysyhteistyö

Työterveyden kustannukset ja henkilöstön käyttö: Työterveyden kustannukset palkkasummaan suhteutettuna oli verrokkien keskimääräistä tasoa (0,5 % palkkasummasta, 1,3 milj. €). Erityisen myönteistä oli Kela 1 luokan 55% osuus kustannuksista. Työterveyden ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden käyttö Kela 1 ja Kela 2 palvelumuodoissa oli tarkoituksenmukaista. Työterveyslääkärien osallistumista työpaikkaselvityksiin olisi kuitenkin hyvä lisätä.

Työterveyden toimintasuunnitelma ja kytkeytyminen työkyvyn tuen toimintaan: Työterveyden toimintasuunnitelma on osa henkilöstöstrategiaa ja strategisten tavoitteiden toteuttamissuunnitelmaa. Työterveyden toiminta kytkeytyy osaksi organisaation työkyvyn tuen prosesseja ja tuottaa lisäarvoa. Työterveys on kumppanina työkykyriskien tunnistamisessa ja hallinnassa työpaikka- ja yksilötasolla.

Toiminnan painopisteistä: Työterveystoiminnan painopiste on työkykyriskien tunnistamisessa ja työkyvyn edistämisessä ja tuessa. Työpaikoille suuntautuva työ on aktiivista. Työpaikkaselvitykset tehdään kiinteän formaatin mukaisesti, joka on sisällöltään laadukas ja tarkoituksenmukainen. Työpaikkaselvitysraportissa voisi olla tulosten kiteytysosio, joka vastaisi vahvemmin sekä esimiehen työkykyjohtamisen haasteisiin että työyhteisön toiminnan kehittämiseen työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden näkökulmilta.

Lähiesimiesyhteistyö ja verkostoneuvottelut: Työterveyden yhteistyö on aktiivista esimiesten ja henkilöstöasioista vastaavien sekä työsuojelun kanssa. Työterveysneuvottelut ja tarvittava muu verkostoyhteistyö alkavat olla vakiotoimintaa.

Kuntoutussuunnitelmien käyttö: Osatyökykyisten seurantaan on olemassa selkeät prosessit. Kuntoutus- ja työhön paluun suunnitelmia laaditaan. Osatyökykyisten seuranta ja työkyvyn tuki näyttävät toimivan hyvin osaeläkeratkaisuissa. Kokoaikaiselle kuntoutustuelle hakeutuvissa on työntekijöitä, joiden kontakti työterveyteen ja työnantajaan näyttävät hiipuvat.

Kumppanuus ylimmän johdon kanssa: Johdon kanssa tehtävän organisaatiotasoisen yhteistyön rakenne on luotu ja käsiteltävät sisällöt määritelty. Avoimeksi jää, miltä osin työterveys tuottaa koko henkilöstöä koskevaa työkykyyn ja työkykyriskeihin liittyvää tietoa ja miltä osin tätä tietoa hyödynnetään henkilöstövoimavarojen ja työkyvyttömyyskustannusten arviointien yhteydessä.

Työturvallisuuden johtaminen

Tapaturmakustannusten taso palkkasummaan suhteutettuna oli Siun sotessa verrokkien keskiarvoa selkeästi matalampi (0,16% palkkasummasta, 0,43 milj. €). Tapaturmat painottuvat työmatkatapaturmiin, joihin työnantajan vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

Työsuojelun toimintaohjelma perustuu tunnistettuihin riskeihin ja tapaturmien torjunnan tarpeisiin ja siinä on kuvattu tavoitteet, toimenpiteet ja seurannat sekä foorumit ja tehtävät toimijoille. Toimintaohjelman laadukkuus kuvaa poikkeuksellisen kehittynyttä turvallisuusjohtamisen otetta.

Raportointi ja havaintojen käsittely: Organisaatiossa on otettu käyttöön systemaattinen raportointijärjestelmä, joka kattaa kaikki vaarojen arvioinnin osa-alueet ja jossa on mukana myös läheltä piti –tilanteet. Myös havaintojen käsittelyn prosessi sisältää vaarojen ennakoinnin ja läheltä piti -tilanteiden käsittelyn.

Työsuojelu ja työterveys tekevät yhteistoimin ja koordinoidusti työpaikkaselvitykset. Työterveys tuottaa terveydellisen merkityksen arvioinnit. Selvityksessä on mukana konkreettiset toimenpiteet sekä seuranta.

Analyysissä hyödynnetty dokumentaatio:

- **Siun sote Strategia 2017 – 2018**
- **Siun sote Henkilöstöstrategia 2017 – 2018**
- **Siun sote Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017**
- **Siun sote Toiminta ja taloussuunnitelma 2018 – 2020**
- **Siun sote Henkilöstöpalvelujen toiminnalliset tavoitteet 2017**
- **Siun sote Henkilöstöstrategian toimeenpanon tilannekatsaus maaliskuu 2018**
- **Siun sote Varhaisen välittämisen toimintaperiaate HAVAHU – Havaitse varhain ja pidä huolta**
- **Siun sote Työkykylähtöinen tehtävien uudelleenjärjestely – periaatteet työtehtävien pitkäaikaiseen uudelleenjärjestelyyn**
- **Siun sote Työhyvinvointipalvelujen kuukausiraportti tammi - joulukuu 2017**
- **Siun sote Henkilöstön työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2017 – 2018**
- **Siun sote Ikäihmisten palvelut 2017 – 2018 liite toimintasuunnitelmaan**
- **Siun sote Työterveyspalvelujen vuosikatsaus ajalle 1.1. – 31.12.2017**
- **Siun sote Työterveyshuollon huomiot toteutuneesta työterveysyhteistyöstä 2017**
- **Siun sote Sairauslomaraportit vuosikatsaus ajalle 1.1. – 31.12.2017**
- **Työterveyshuollon korvaushakemus työterveyshuollon kustannuksista 1.1. – 31.12.2017**
- **Työterveyshuollon työpaikkaselvitysraportit, 5 kpl**
- **Esitys työterveyshuollon raportoinnista Siun sotelle**
- **Työsuojelun toimintaohjelma 1.1.- 31.12.2018**